A Los Participantes NxLeveL®, a Los Instructores y a Lectores Interesados:

Gracias por haber seleccionado NxLeveL®. Sabemos que existen una variedad de programas de entrenamiento para emprendedores de los cuales escoger, y en mucho apreciamos su selección. Nuestro objetivo es el de ayudarle a los emprendedores como usted, a alcanzar el siguiente nivel de éxito porque entendemos que un sector de negocios pequeños pero fuertes, construye sólidas comunidades y una gran nación.

Más de 90,000 personas han tomado los cursos NxLeveL® en comunidades localizadas en 48 Estados, así como en Puerto Rico, la Samoa Americana, Canadá y América Latina, Europa y Asia. Esta es la cuarta Edición de la *Guía NxLeveL® para Emprendedores*. Incorpora una retroalimentación recibida de los participantes e instructores NxLeveL®, a lo largo de los últimos dos años.

Mientras que ningún solo texto puede responder a cada cuestión o resolver cada problema, nosotros creemos que usted encontrará en este libro una ayuda invaluable para determinar y lograr sus objetivos empresariales.

NxLeveL® está agradecido por el soporte inicial del US West Foundation. La red original de 14 Estados (US WEST Communications y su territorio corporativo) así como de las organizaciones y sus elementos que fueron extremadamente útiles para proporcionar aquella retroalimentación, identificando a escritores y proporcionando sitios para probar nuestros materiales de entrenamiento. Su buena voluntad para compartir información, fue extraordinaria. Sin el soporte de US West, de otros contribuidores locales y de las agencias de implementación, NxLeveL® sobre una base estatal, no hubiera sido el programa de calidad que es hoy.

NxLeveL® se cambió a Utah en el 2002 y ahora es conducido por la Fundación NxLeveL®. Pero nuestro compromiso y nuestra misión, permanece igual. Como cualquier negocio orientado hacia el cliente, necesitamos saber que es lo que de nosotros les gusta a ustedes y desde luego, que es lo que no les gusta.

Por favor contáctenos con sus sugerencias, para que nos sea posible continuar con la mejoría de nuestros libros y nuestros cursos en maneras que le beneficiarán a usted y a sus emprendedores colegas.

Para contactarnos, por favor visite: **http://www.nxlevel.org**.

¡Ayudándo a los emprendedores a alcanzar el siguiente nivel del éxito!

A Los Participantes NxLeveL®, a Los Instructores y a Lectores Interesados:

Gracias por haber seleccionado NxLeveL®. Sabemos que existen una variedad de programas de entrenamiento para emprendedores de los cuales escoger, y en mucho apreciamos su selección. Nuestro objetivo es el de ayudarle a los emprendedores como usted, a alcanzar el siguiente nivel de éxito porque entendemos que un sector de negocios pequeños pero fuertes, construye sólidas comunidades y una gran nación.

Más de 90,000 personas han tomado los cursos NxLeveL® en comunidades localizadas en 48 Estados, así como en Puerto Rico, la Samoa Americana, Canadá y América Latina, Europa y Asia. Esta es la cuarta Edición de la *Guía NxLeveL® para Emprendedores*. Incorpora una retroalimentación recibida de los participantes e instructores NxLeveL®, a lo largo de los últimos dos años.

Mientras que ningún solo texto puede responder a cada cuestión o resolver cada problema, nosotros creemos que usted encontrará en este libro una ayuda invaluable para determinar y lograr sus objetivos empresariales.

NxLeveL® está agradecido por el soporte inicial del US West Foundation. La red original de 14 Estados (US WEST Communications y su territorio corporativo) así como de las organizaciones y sus elementos que fueron extremadamente útiles para proporcionar aquella retroalimentación, identificando a escritores y proporcionando sitios para probar nuestros materiales de entrenamiento. Su buena voluntad para compartir información, fue extraordinaria. Sin el soporte de US West, de otros contribuidores locales y de las agencias de implementación, NxLeveL® sobre una base estatal, no hubiera sido el programa de calidad que es hoy.

NxLeveL® se cambió a Utah en el 2002 y ahora es conducido por la Fundación NxLeveL®. Pero nuestro compromiso y nuestra misión, permanece igual. Como cualquier negocio orientado hacia el cliente, necesitamos saber que es lo que de nosotros les gusta a ustedes y desde luego, que es lo que no les gusta.

Por favor contáctenos con sus sugerencias, para que nos sea posible continuar con la mejoría de nuestros libros y nuestros cursos en maneras que le beneficiarán a usted y a sus emprendedores colegas.

Para contactarnos, por favor visite: **http://www.nxlevel.org**.

¡Ayudándo a los emprendedores a alcanzar el siguiente nivel del éxito!

Carta Del Editor

Mis contribuidores y yo creemos que lo emprendedor se conduce bien en los Estados Unidos, primariamente debido a nuestra estructura legal y social y por nuestra diversidad. Nosotros concebimos, investigamos y escribimos este curso de estudio para estudiantes de todos los antecedentes profesionales y educacionales. Y para cualquier sexo, edad y raza. Los únicos pre – requisitos para tomar este curso, son la curiosidad y la pasión por la aventura del emprendedor.

Este texto presenta, las teorías y la práctica para el emprendedor, a través de historias de la vida real acerca de pequeños negocios, porque no existe nada que inspire tanto a los emprendedores como lo son las experiencias de los dueños de negocios exitosos. Cada contribuidor para este libro, o bien ha empezado su negocio o le ha asistido a otros a hacerlo. El resultado es un compuesto de nuestras experiencias, que le dan a usted la oportunidad de aprender de nuestros errores así como de nuestros éxitos.

Casi cada capítulo de esta nueva edición refleja la multitud de innovaciones tecnológicas y de los cambios legislativos de los recientes años, así como de los cambios originados por los trágicos ataques terroristas del 11 de Septiembre del 2001, así como de la globalización, la administración de la cadena de suministros y la administración financiera e incluidos la información valiosa sobre marcas registradas y las estrategias de diferenciación de productos. Nuestras actualizaciones al capítulo de comercio electrónico, lo han hecho más valioso que nunca. No importando quien es usted y que es lo que conoce, la labor del emprendedor presenta muchos retos.

En el negocio que yo empecé, tuve una relación de amor y odio con referencia a los retos que encontré. No puedo decir que siempre me gustaron, pero sabía que el día en que esos retos terminaran, me quedaría yo sin negocio. Los retos fueron la prueba de que mi negocio estaba cubriendo nuevos terrenos y un nuevo crecimiento. Las sorpresas y los obstáculos fueron parte de la administración del negocio. Nuestro objetivo está ubicado en asistirle a usted para evitar los obstáculos predicibles e inspirarlo a que se sobreponga a los impredecibles.

Al ser emprendedor, se trata de libertad. Muy pocas cosas en la vida son tan satisfactorias como aquella de poder decidir cual trabajo tiene que hacer, en paralelo a escoger cuando, como y con quien usted lo hará. Con esa libertad, inevitablemente viene la responsabilidad. Los emprendedores no le responden a sus jefes, pero tenemos responsabilidades para con los prestadores, los inversionistas y la familia, en adición a que estamos sujetos por las leyes de la rentabilidad. Sobre todo, tenemos responsabilidades para con nosotros mismos. Debemos de mantenernos fieles a nuestra misión y a diseñar nuestros negocios para que reflejen lo mejor de lo que podemos ofrecer.

Creo que hablo por todos los contribuidores para este texto cuando digo que el esfuerzo del emprendedor ha enriquecido nuestras vidas, permitiéndonos compartir experiencias notables con personas únicas y talentosas. Al enfrentarse a los obstáculos muy a menudo fue la dedicación y el humor de las personas con quienes trabajamos lo que fue necesario para mantenernos en movimiento, hacia arriba o hacia abajo. En este sentido, del espíritu pionero y el gozo del trabajo emprendedor, constituye lo que queremos pasarle a usted.

Le deseamos la mejor de las suertes y muchos tiempos buenos al iniciarse en las aventuras del ser emprendedor.

David Wold
Mill Valley, California

Carta Del Editor

Mis contribuidores y yo creemos que lo emprendedor se conduce bien en los Estados Unidos, primariamente debido a nuestra estructura legal y social y por nuestra diversidad. Nosotros concebimos, investigamos y escribimos este curso de estudio para estudiantes de todos los antecedentes profesionales y educacionales. Y para cualquier sexo, edad y raza. Los únicos pre – requisitos para tomar este curso, son la curiosidad y la pasión por la aventura del emprendedor.

Este texto presenta, las teorías y la práctica para el emprendedor, a través de historias de la vida real acerca de pequeños negocios, porque no existe nada que inspire tanto a los emprendedores como lo son las experiencias de los dueños de negocios exitosos. Cada contribuidor para este libro, o bien ha empezado su negocio o le ha asistido a otros a hacerlo. El resultado es un compuesto de nuestras experiencias, que le dan a usted la oportunidad de aprender de nuestros errores así como de nuestros éxitos.

Casi cada capítulo de esta nueva edición refleja la multitud de innovaciones tecnológicas y de los cambios legislativos de los recientes años, así como de los cambios originados por los trágicos ataques terroristas del 11 de Septiembre del 2001, así como de la globalización, la administración de la cadena de suministros y la administración financiera e incluidos la información valiosa sobre marcas registradas y las estrategias de diferenciación de productos. Nuestras actualizaciones al capítulo de comercio electrónico, lo han hecho más valioso que nunca. No importando quien es usted y que es lo que conoce, la labor del emprendedor presenta muchos retos.

En el negocio que yo empecé, tuve una relación de amor y odio con referencia a los retos que encontré. No puedo decir que siempre me gustaron, pero sabía que el día en que esos retos terminaran, me quedaría yo sin negocio. Los retos fueron la prueba de que mi negocio estaba cubriendo nuevos terrenos y un nuevo crecimiento. Las sorpresas y los obstáculos fueron parte de la administración del negocio. Nuestro objetivo está ubicado en asistirle a usted para evitar los obstáculos predicibles e inspirarlo a que se sobreponga a los impredecibles.

Al ser emprendedor, se trata de libertad. Muy pocas cosas en la vida son tan satisfactorias como aquella de poder decidir cual trabajo tiene que hacer, en paralelo a escoger cuando, como y con quien usted lo hará. Con esa libertad, inevitablemente viene la responsabilidad. Los emprendedores no le responden a sus jefes, pero tenemos responsabilidades para con los prestadores, los inversionistas y la familia, en adición a que estamos sujetos por las leyes de la rentabilidad. Sobre todo, tenemos responsabilidades para con nosotros mismos. Debemos de mantenernos fieles a nuestra misión y a diseñar nuestros negocios para que reflejen lo mejor de lo que podemos ofrecer.

Creo que hablo por todos los contribuidores para este texto cuando digo que el esfuerzo del emprendedor ha enriquecido nuestras vidas, permitiéndonos compartir experiencias notables con personas únicas y talentosas. Al enfrentarse a los obstáculos muy a menudo fue la dedicación y el humor de las personas con quienes trabajamos lo que fue necesario para mantenernos en movimiento, hacia arriba o hacia abajo. En este sentido, del espíritu pionero y el gozo del trabajo emprendedor, constituye lo que queremos pasarle a usted.

Le deseamos la mejor de las suertes y muchos tiempos buenos al iniciarse en las aventuras del ser emprendedor.

David Wold
Mill Valley, California

Acerca de Los Autores

Preparando los libros de texto NxLeveL®, fue un reto y en consecuencia le pedimos a varios individuos que nos ayudarán. Los autores, tienen en conjunto 250 años de experiencia de negocios, compartiendo con todos ustedes esas experiencias tan beneficiosas. Entre loa autores, se incluyen a educadores profesionales y a emprendedores que tienen además experiencias educacionales y prácticas. Aquí, los deseamos reconocer.

Autores Primarios

David P. Wold es un consultor y un emprendedor internacionalista especialmente en torno al inicio y al crecimiento de un negocio en cuanto a estrategias, administración y mercadotecnia. Tiene más de 25 años de experiencia haciendo crecer a los negocios en los Estados Unidos, América Latina, el Medio Oriente, Rusia y Europa Oriental. Es un graduado de la Universidad de Wisconsin y tiene un MIM de la American Graduate School of International Management.

Dennis Sargent, es Director del Small Business Development Center en Linn – Benton Community College. Es un CPT con una Maestría en Negocios de la Oregon State University. Dennis tiene más de 25 años de experiencia en la consultoría de negocios, el diseño de sistemas, la docencia superior y la administración.

Martha Sargent, es una Profesora Asistente de Contabilidad y Directora del Small Business Development Center en Western Oregon State College, cuenta con una Maestría de Oregon State University y es una CPT. Martha tiene más de 20 años de experiencia en la contabilidad y la docencia superior.

Autores Contribuyentes

Helen Leboeuf – Binninger, tiene un BBA, un MBA y un CPT. Ha estado involucrada en pequeños negocios como emprendedora y consultora. Actualmente proporciona consultoría de negocios y servicios de entrenamiento cerca de su casa en Idaho.

Virginia Campbell, es la Directora Asistente del Estado del Washington Small Business Development Center. Virginia Campbell tiene 10 años de experiencia en recursos humanos dentro del sector privado y 9 años de experiencia como dueña de un pequeño negocio en la industria de la construcción.

James Deffenbaugh, es Director Ejecutivo de una organización de planificación comunitaria que no persigue utilidades. Fue administrador del California Regional Parks System y a sido socio administrativo de una firma de CPT´s. Tiene muchos años de experiencia en consultoría con pequeños y grandes negocios.

Dawn Gardner, es Directora del Colorado Rural Development Center Program (CRTP), mismo que forma parte del Colorado Commission of Higher Education. Dawn fue dueña y operó un pequeño negocio desde 1976 hasta 1985 y sirvió como Press / Public Relations Officer del Gobernador Lamm de 1985 a 1987 y desarrolló el primer programa de entrenamiento para emprendedores en Colorado. Recientemente, Dawn

GUIA PARA EMPRENDEDORES | NXLEVEL® | vii

Acerca de Los Autores

Preparando los libros de texto NxLeveL®, fue un reto y en consecuencia le pedimos a varios individuos que nos ayudarán. Los autores, tienen en conjunto 250 años de experiencia de negocios, compartiendo con todos ustedes esas experiencias tan beneficiosas. Entre loa autores, se incluyen a educadores profesionales y a emprendedores que tienen además experiencias educacionales y prácticas. Aquí, los deseamos reconocer.

Autores Primarios

David P. Wold es un consultor y un emprendedor internacionalista especialmente en torno al inicio y al crecimiento de un negocio en cuanto a estrategias, administración y mercadotecnia. Tiene más de 25 años de experiencia haciendo crecer a los negocios en los Estados Unidos, América Latina, el Medio Oriente, Rusia y Europa Oriental. Es un graduado de la Universidad de Wisconsin y tiene un MIM de la American Graduate School of International Management.

Dennis Sargent, es Director del Small Business Development Center en Linn – Benton Community College. Es un CPT con una Maestría en Negocios de la Oregon State University. Dennis tiene más de 25 años de experiencia en la consultoría de negocios, el diseño de sistemas, la docencia superior y la administración.

Martha Sargent, es una Profesora Asistente de Contabilidad y Directora del Small Business Development Center en Western Oregon State College, cuenta con una Maestría de Oregon State University y es una CPT. Martha tiene más de 20 años de experiencia en la contabilidad y la docencia superior.

Autores Contribuyentes

Helen Leboeuf – Binninger, tiene un BBA, un MBA y un CPT. Ha estado involucrada en pequeños negocios como emprendedora y consultora. Actualmente proporciona consultoría de negocios y servicios de entrenamiento cerca de su casa en Idaho.

Virginia Campbell, es la Directora Asistente del Estado del Washington Small Business Development Center. Virginia Campbell tiene 10 años de experiencia en recursos humanos dentro del sector privado y 9 años de experiencia como dueña de un pequeño negocio en la industria de la construcción.

James Deffenbaugh, es Director Ejecutivo de una organización de planificación comunitaria que no persigue utilidades. Fue administrador del California Regional Parks System y a sido socio administrativo de una firma de CPT´s. Tiene muchos años de experiencia en consultoría con pequeños y grandes negocios.

Dawn Gardner, es Directora del Colorado Rural Development Center Program (CRTP), mismo que forma parte del Colorado Commission of Higher Education. Dawn fue dueña y operó un pequeño negocio desde 1976 hasta 1985 y sirvió como Press / Public Relations Officer del Gobernador Lamm de 1985 a 1987 y desarrolló el primer programa de entrenamiento para emprendedores en Colorado. Recientemente, Dawn

ha estado proporcionando entrenamiento para emprendedores desarrollado para los empleados de la USDA, la comunidad artística y los negocios basados en casa.

Kris Jon Gorsuch, es graduado de la University of Iowa College of Law. Es un abogado especializado en asistirle a los emprendedores en el establecimiento de sus propios negocios. Ha escrito y hablado acerca del desarrollo de negocios y es profesor de educación continuada. Tiene la calificación mas alta del Martindale Hubble´s organization.

Joseph B. Harris, es un especialista en Desarrollo de Negocios del Washington Small Business Development Center en Pullman, Washington. Enseña la disciplina del emprendedor y la planificación de negocios en la Washington State´s University.

Robert Horn, fue el Director del Colorado Center for Community Development en la Universidad de Colorado en Denver y fundó el Programa de Entrenamiento del NxLeveL®. Es un educador y un planificador de negocios por entrenamiento. Tiene una Maestría en Desarrollo Urbano y Regional y ha estado involucrado en desarrollo económico comunitario por más de 25 años.

Dr. Lawrence A. Howard, obtuvo su Doctorado en Ciencias Políticas de la Universidad de Washington. ha ocupado diversas posiciones ejecutivas en logística internacional y como agente de embarques, como gerente de investigación de mercados para una gran empresa naviera. Ha enseñado en la California Maritime Academy y la Upper Iowa University y actualmente ocupa la Chair of the Global Business and Transportation Department ide la Universidad del Estado de Nueva York Maritime of New York (SUNY).

Randy Johnson, ha desarrollado varias clases de entrenamiento para emprendedores y ha hablado acerca de temas como financiamiento, desarrollo económico, mercadotecnia y negocios basados en casa. Actualmente es Presidente de la Rocky Mountain Home Based Business Association.

Paul Karovsky, empezó trabajando en el negocio de su familia en 1967 y ha estado involucrado desde entonces con los pequeños negocios. Es Director del Northeastern University Center for Family Business y es profesor de la Escuela de Negocios de esa misma Universidad.

Brandan Kearney, es un escritor y editor quien ha escrito extensivamente sobre las reglamentaciones ambientales y el control de la contaminación. Ha escrito manuales acerca del análisis cualitativo de productos químicos para la HASTEC Systems, Inc. De San Francisco y ha conducido sesiones de entrenamiento para transporte marítimo seguro, y manejo e identificación de productos químicos. Condujo con éxito un negocio propio por 12 años y ha contribuido y editado varios libros de texto acerca de los emprendedores y el comercio internacional.

Yolanda Collazos Kiser, es Presidenta del Builders Book Depot y de Casa Feniz Merchandising, Inc. Tiene un MBA y sirve en diversas organizaciones cívicas en todo

ha estado proporcionando entrenamiento para emprendedores desarrollado para los empleados de la USDA, la comunidad artística y los negocios basados en casa.

Kris Jon Gorsuch, es graduado de la University of Iowa College of Law. Es un abogado especializado en asistirle a los emprendedores en el establecimiento de sus propios negocios. Ha escrito y hablado acerca del desarrollo de negocios y es profesor de educación continuada. Tiene la calificación mas alta del Martindale Hubble´s organization.

Joseph B. Harris, es un especialista en Desarrollo de Negocios del Washington Small Business Development Center en Pullman, Washington. Enseña la disciplina del emprendedor y la planificación de negocios en la Washington State´s University.

Robert Horn, fue el Director del Colorado Center for Community Development en la Universidad de Colorado en Denver y fundó el Programa de Entrenamiento del NxLeveL®. Es un educador y un planificador de negocios por entrenamiento. Tiene una Maestría en Desarrollo Urbano y Regional y ha estado involucrado en desarrollo económico comunitario por más de 25 años.

Dr. Lawrence A. Howard, obtuvo su Doctorado en Ciencias Políticas de la Universidad de Washington. ha ocupado diversas posiciones ejecutivas en logística internacional y como agente de embarques, como gerente de investigación de mercados para una gran empresa naviera. Ha enseñado en la California Maritime Academy y la Upper Iowa University y actualmente ocupa la Chair of the Global Business and Transportation Department ide la Universidad del Estado de Nueva York Maritime of New York (SUNY).

Randy Johnson, ha desarrollado varias clases de entrenamiento para emprendedores y ha hablado acerca de temas como financiamiento, desarrollo económico, mercadotecnia y negocios basados en casa. Actualmente es Presidente de la Rocky Mountain Home Based Business Association.

Paul Karovsky, empezó trabajando en el negocio de su familia en 1967 y ha estado involucrado desde entonces con los pequeños negocios. Es Director del Northeastern University Center for Family Business y es profesor de la Escuela de Negocios de esa misma Universidad.

Brandan Kearney, es un escritor y editor quien ha escrito extensivamente sobre las reglamentaciones ambientales y el control de la contaminación. Ha escrito manuales acerca del análisis cualitativo de productos químicos para la HASTEC Systems, Inc. De San Francisco y ha conducido sesiones de entrenamiento para transporte marítimo seguro, y manejo e identificación de productos químicos. Condujo con éxito un negocio propio por 12 años y ha contribuido y editado varios libros de texto acerca de los emprendedores y el comercio internacional.

Yolanda Collazos Kiser, es Presidenta del Builders Book Depot y de Casa Feniz Merchandising, Inc. Tiene un MBA y sirve en diversas organizaciones cívicas en todo

Arizona, incluído el Governor´s Strategic Partnership for Economic Development y la City of Phoenix Commission on the Economy.

Johanna Leestma, es una graduada del Vassar´s College. Fue dueña de un negocio de diseño y manufactura, ganándose su MIM del American Graduate School of International Management. Es también una escritora y una consultora de emprendedores y actualmente conduce un negocio online llamado Loom.

Craig A. Lorenz, es un CPT practicante de California con mas de 25 años de experiencia en servicios de consultaría de negocios e impuestos. Ha trabajado cercanamente con negocios y sus correspondientes arranques a lo largo de su carrera y tiene también su propio negocio desde hace 15 años. Tiene un BA en Contabilidad y un BA en Análisis Económico Numérico de la Augustana College.

Lorre Mckeone, de North Platte, Nebraska, ha administrado tres pequeños negocios y se ha pasado 7 años como oficial de préstamos antes de empezar su negocio el Executive Extra. Imparte clases, talleres y proporciona servicios de consultoría para pequeños negocios. Lorre McKeone se graduó con honores del Hastings College.

William Mulane, ha tenido 20 años de experiencia trabajando para negocios pequeños. Fue un editor de periódicos y gerente de comunicaciones para el Schweitzer Mountain Resort. El Sr. Mullane ayudó a crear y a desarrollar la currícula de la Royal Saudi Air Force Survival Training Center. Tiene un MIM del American Graduate School of International Management y actualmente es consultor en la técnica de emprendedores y en tecnología de la Boise State University.

Cameron Wold, Co-fundador de la Red de Entrenamiento del NxLeveL®. Fue un banquero comercial y dentro de su área de experiencia se incluye el entrenamiento para emprendedores y la transición al bienestar. Un graduado de la Amherst College, con un MBA de la University of Southern California y es candidato para un Doctorado de la Universidad de Idaho. Actualmente es un desarrollador de recursos comunitarios de la Bose State University.

R. L. Wolverton, Es un escritor y fotógrafo que enseña planificación de nuevos negocios. Ha sido dueño y ha publicado periódicos y revistas y sus escritos han aparecido en varias revistas nacionales. Vive en Wyoming.

Editor

David P. Wold, Es Un Consultor Internacional Sobre Administración y Mercadotecnia con galardones en Europa y los Estados Unidos. Vive en Mill Valley, California.

Layout y Diseño

Michele Reneé Ledoux, artista internacionalmente reconocida en diseño gráfico. Ha estado en NxLeveL® desde su concepción.

Arizona, incluído el Governor´s Strategic Partnership for Economic Development y la City of Phoenix Commission on the Economy.

Johanna Leestma, es una graduada del Vassar´s College. Fue dueña de un negocio de diseño y manufactura, ganándose su MIM del American Graduate School of International Management. Es también una escritora y una consultora de emprendedores y actualmente conduce un negocio online llamado Loom.

Craig A. Lorenz, es un CPT practicante de California con mas de 25 años de experiencia en servicios de consultaría de negocios e impuestos. Ha trabajado cercanamente con negocios y sus correspondientes arranques a lo largo de su carrera y tiene también su propio negocio desde hace 15 años. Tiene un BA en Contabilidad y un BA en Análisis Económico Numérico de la Augustana College.

Lorre Mckeone, de North Platte, Nebraska, ha administrado tres pequeños negocios y se ha pasado 7 años como oficial de préstamos antes de empezar su negocio el Executive Extra. Imparte clases, talleres y proporciona servicios de consultoría para pequeños negocios. Lorre McKeone se graduó con honores del Hastings College.

William Mulane, ha tenido 20 años de experiencia trabajando para negocios pequeños. Fue un editor de periódicos y gerente de comunicaciones para el Schweitzer Mountain Resort. El Sr. Mullane ayudó a crear y a desarrollar la currícula de la Royal Saudi Air Force Survival Training Center. Tiene un MIM del American Graduate School of International Management y actualmente es consultor en la técnica de emprendedores y en tecnología de la Boise State University.

Cameron Wold, Co-fundador de la Red de Entrenamiento del NxLeveL®. Fue un banquero comercial y dentro de su área de experiencia se incluye el entrenamiento para emprendedores y la transición al bienestar. Un graduado de la Amherst College, con un MBA de la University of Southern California y es candidato para un Doctorado de la Universidad de Idaho. Actualmente es un desarrollador de recursos comunitarios de la Bose State University.

R. L. Wolverton, Es un escritor y fotógrafo que enseña planificación de nuevos negocios. Ha sido dueño y ha publicado periódicos y revistas y sus escritos han aparecido en varias revistas nacionales. Vive en Wyoming.

Editor

David P. Wold, Es Un Consultor Internacional Sobre Administración y Mercadotecnia con galardones en Europa y los Estados Unidos. Vive en Mill Valley, California.

Layout y Diseño

Michele Reneé Ledoux, artista internacionalmente reconocida en diseño gráfico. Ha estado en NxLeveL® desde su concepción.

Conversión a Español
Christiane Gonzalez; Traducción

Natalia Caruso Cosentino; Revisión General

Jeremy Bailey; Formato y Diseño - www.jbinkdesign.com

Conversión a Español
Christiane Gonzalez; Traducción

Natalia Caruso Cosentino; Revisión General

Jeremy Bailey; Formato y Diseño - www.jbinkdesign.com

x | NXLEVEL® | GUIA PARA EMPRENDEDORES

PARTE I
ENTENDIENDO AL EMPRENDEDOR

Capítulo 1
ENTENDIENDO AL EMPRENDEDOR

Acerca de Este Capítulo:
- *La importancia del pequeño negocio*
- *¿Que hace a un buen empresario?*
- *Riesgos y problemas del emprendedor*
- *¿Por qué un negocio tiene éxito?*
- *Autoevaluación y chequeo de su negocio*

Introducción
Usted puede ser un exitoso dueño de un pequeño negocio sin ser emprendedor, pero usted no puede ser emprendedor sin haber empezado con un pequeño negocio. La mayoría de los negocios pequeños, tienen la habilidad para ser de emprendedores, pero sus dueños prefieren mantenerlos pequeños pata evitar los riesgos y las complicaciones del crecimiento. Por ejemplo, el dueño quizá no quiera contratar, entrenar y administrar a un nuevo empleado que el negocio requiriera.

Los emprendedores nunca están contentos con su status que: siempre están buscando nuevos mercados, nuevas ideas y nuevos retos. Son personas innovadoras, visionarias con un fuerte deseo para crear algo nuevo. Los cuestionarios que adjuntamos a este capítulo, identifican a algunas de las cualidades que posee el emprendedor, a efectos de que usted encuentre esas cualidades en usted mismo. Después de terminar los cuestionarios y de reflexionar, quizá pueda perfilarse su declaración de misión para crecer en su propio negocio.

La Importancia del Pequeño Negocio
Los pequeños negocios son la espina dorsal de América. El Small Business Administration (SBA) reporto que los pequeños negocios en América son aquellos con menos de 500 empleados son:

- Son responsables de la mitad del producto interno bruto privado no agrícola de la nación (GDP)
- Han creado aproximadamente el 75% de nuevos empleos a la economía americana en esta última década
- Pagan acerca del 44.3 por ciento del total de la nomina privada en los Estados Unidos
- Emplean el 39 por ciento de los trabajadores de alta tecnología (científicos, ingenieros, técnicos en computación, etc.)

Nuestra gran debilidad es darnos por vencidos. La manera más cierta de alcanzar el éxito es siempre intentar una vez más.

—Thomas Edison

PARTE I
ENTENDIENDO AL EMPRENDEDOR

Capítulo 1
ENTENDIENDO AL EMPRENDEDOR

Acerca de Este Capítulo:
• La importancia del pequeño negocio
• ¿Que hace a un buen empresario?
• Riesgos y problemas del emprendedor
• ¿Por qué un negocio tiene éxito?
• Autoevaluación y chequeo de su negocio

Introducción
Usted puede ser un exitoso dueño de un pequeño negocio sin ser emprendedor, pero usted no puede ser emprendedor sin haber empezado con un pequeño negocio. La mayoría de los negocios pequeños, tienen la habilidad para ser de emprendedores, pero sus dueños prefieren mantenerlos pequeños pata evitar los riesgos y las complicaciones del crecimiento. Por ejemplo, el dueño quizá no quiera contratar, entrenar y administrar a un nuevo empleado que el negocio requiriera.

Los emprendedores nunca están contentos con su status que: siempre están buscando nuevos mercados, nuevas ideas y nuevos retos. Son personas innovadoras, visionarias con un fuerte deseo para crear algo nuevo. Los cuestionarios que adjuntamos a este capítulo, identifican a algunas de las cualidades que posee el emprendedor, a efectos de que usted encuentre esas cualidades en usted mismo. Después de terminar los cuestionarios y de reflexionar, quizá pueda perfilarse su declaración de misión para crecer en su propio negocio.

La Importancia del Pequeño Negocio
Los pequeños negocios son la espina dorsal de América. El Small Business Administration (SBA) reporto que los pequeños negocios en América son aquellos con menos de 500 empleados son:

• Son responsables de la mitad del producto interno bruto privado no agrícola de la nación (GDP)
• Han creado aproximadamente el 75% de nuevos empleos a la economía americana en esta última década
• Pagan acerca del 44.3 por ciento del total de la nomina privada en los Estados Unidos
• Emplean el 39 por ciento de los trabajadores de alta tecnología (científicos, ingenieros, técnicos en computación, etc.)

Nuestra gran debilidad es darnos por vencidos. La manera más cierta de alcanzar el éxito es siempre intentar una vez más.

—Thomas Edison

ENTENDIENDO AL EMPRENDEDOR | CAPITULO 1 | 1

- Abarcaron el 97 por ciento de todas las exportaciones en Estados Unidos en el 2001
- Emplean la mitad del sector privado
- Han suministrado más del 23 por ciento del total de los contractos primarios federales en el 2003
- Producen 13 a 14 veces más patentes por empleado que las grandes firmas

Los estudios muestran que las empresas pequeñas producen dos veces más innovaciones por empleado que las empresas grandes. Algunos atribuyen esto al espíritu aventurero de los negocios pequeños, otros a la habilidad de la empresa pequeña para moverse y cambiar más rápido que una empresa grande y burocrática.

Los pequeños negocios también ayudan a conducir al país fuera de las bajas económicas. Los reportes del SBA de que entre 1980 y 1990 todos los nuevos empleos en la economía, fueron creados por empresas pequeñas.

Durante este período las firmas mas pequeñas de la nación (aquellas con menos de 20 empleados), crearon 4.1 millones de nuevos trabajos, mientras que las empresas grandes perdieron mas de 500,000 y que las empresas con 20 a 499 empleados, perdieron 850,000 empleos.

Empresas pequeñas producen dos veces más innovaciones por empleado que las empresas grandes.

Renata Stein tenía un hobby muy exitoso: diseñaba bolsas de mujer (distintas una de la otra), utilizando telas convencionales y combinaciones de color (paja, frutas en plástico y abalorios figuraban entre sus creaciones. Y no había nada como ello en todo el mercado.

La respuesta de los clientes y de las pequeñas boutiques, fue entusiasta, así que Renata renunció a su empleo de oficina y empezó su pequeño negocio llamado Fiery Angel. Ella sabía que su nuevo negocio significaría muchísimo mas trabajo. Sus bolsas únicas se tomaban su tiempo en ser diseñadas y cosidas y en mas de una ocasión tuvo dificultades en sus plazos de entrega para exhibiciones y ferias. Pero, ella razonó, que ahora sí tendría muchísimas más oportunidades para ser creativa.

¿Qué Es Lo Que Hace A Un Buen Emprendedor?

Cada día, millones de personas sueñan en empezar su negocio. Cada día cientos de emprendedores tornan sus sueños de empezar su negocio, en una realidad. ¿Cuál es la diferencia entre aquellos que tan solo sueñan en ello y aquellos que en verdad lo hace?

Bueno, los emprendedores son usualmente jóvenes, viejos o dentro de un punto medio. Son hombres o mujeres. Frecuentemente, tienen una educación universitaria. En otras palabras, vienen de antecedentes muy imaginables, de donde el sexo, la edad, la educación

- Abarcaron el 97 por ciento de todas las exportaciones en Estados Unidos en el 2001
- Emplean la mitad del sector privado
- Han suministrado más del 23 por ciento del total de los contractos primarios federales en el 2003
- Producen 13 a 14 veces más patentes por empleado que las grandes firmas

Los estudios muestran que las empresas pequeñas producen dos veces más innovaciones por empleado que las empresas grandes. Algunos atribuyen esto al espíritu aventurero de los negocios pequeños, otros a la habilidad de la empresa pequeña para moverse y cambiar más rápido que una empresa grande y burocrática.

Los pequeños negocios también ayudan a conducir al país fuera de las bajas económicas. Los reportes del SBA de que entre 1980 y 1990 todos los nuevos empleos en la economía, fueron creados por empresas pequeñas.

Durante este período las firmas mas pequeñas de la nación (aquellas con menos de 20 empleados), crearon 4.1 millones de nuevos trabajos, mientras que las empresas grandes perdieron mas de 500,000 y que las empresas con 20 a 499 empleados, perdieron 850,000 empleos.

Empresas pequeñas producen dos veces más innovaciones por empleado que las empresas grandes.

Renata Stein tenía un hobby muy exitoso: diseñaba bolsas de mujer (distintas una de la otra), utilizando telas convencionales y combinaciones de color (paja, frutas en plástico y abalorios figuraban entre sus creaciones. Y no había nada como ello en todo el mercado.

La respuesta de los clientes y de las pequeñas boutiques, fue entusiasta, así que Renata renunció a su empleo de oficina y empezó su pequeño negocio llamado Fiery Angel. Ella sabía que su nuevo negocio significaría muchísimo mas trabajo. Sus bolsas únicas se tomaban su tiempo en ser diseñadas y cosidas y en mas de una ocasión tuvo dificultades en sus plazos de entrega para exhibiciones y ferias. Pero, ella razonó, que ahora sí tendría muchísimas más oportunidades para ser creativa.

¿Qué Es Lo Que Hace A Un Buen Emprendedor?

Cada día, millones de personas sueñan en empezar su negocio. Cada día cientos de emprendedores tornan sus sueños de empezar su negocio, en una realidad. ¿Cuál es la diferencia entre aquellos que tan solo sueñan en ello y aquellos que en verdad lo hace?

Bueno, los emprendedores son usualmente jóvenes, viejos o dentro de un punto medio. Son hombres o mujeres. Frecuentemente, tienen una educación universitaria. En otras palabras, vienen de antecedentes muy imaginables, de donde el sexo, la edad, la educación

o la etnicidad no tienen nada que ver con la lucha por el éxito. La mayoría de los observadores concuerdan que los emprendedores tienen ciertas características en común. En las páginas siguientes veremos algunas de estas importantes características.

Pasión
Amar lo que uno hace, es esencial para hacerlo bien. Los emprendedores exitosos, son apasionados acerca de sus negocios y lo demuestran. El esfuerzo significa poco cuando somos apasionados acerca de nuestro trabajo. A menudo nos deja sintiéndonos exaltados en lugar de abatidos. La pasión es la razón por la cual los emprendedores trabajan más, están más contentos y más productivos que otras personas.

Persistencia
Los emprendedores, son determinados. No le tienen miedo a los retos, lo cual es crucial para sobreponerse al trabajo diario al cual se enfrentan. Pero la persistencia significa más que el creer en el propio negocio frente a todas sus circunstancias. Los emprendedores sin igualmente persistentes cuando se llega al lado menos glamoroso del negocio. Pueden tener que hacer tareas muy aburridas que no les agradan, pero no se permiten descorazonarse. El verdadero emprendedor, tiene la disciplina y el compromiso para completar cada tarea de una manera apropiada y a tiempo.

Buena Salud y Alta Energía
El empezar un negocio, implica un monto tremendo de esfuerzo y de tiempo. Sin una buena salud y una alta energía va a ser muy difícil mantener un negocio exitoso. Si usted desea ser un emprendedor, cuide su salud……porque la va a necesitar.

Creatividad
Se necesita creatividad para resultar con buenas ideas y para resolver problemas. Los emprendedores siempre deben de estar dispuestos a experimentar nuevas ideas y estrategias, lo cual también significa tener apertura mental para recibir sugerencias creativas de terceras personas.

Independencia y Propia Confiabilidad
A los emprendedores les gusta hacer que las cosas pasen. Les agrada mucho hacer sus propias decisiones y llevarlas a cabo y esto es lo que los saca de los empleos comunes y normales. También están dispuestos a aceptar las responsabilidades que vienen con la libertad.

Una Mente Abierta
Los mejores emprendedores ven a las situaciones tal y como son y no como se las imaginan. No permiten que los conocimientos recibidos, las nociones preconcebidas o los perjuicios económicos o sociales se interpongan en su camino para poder adaptarse y para lograr lo más de nuestro mundo cambiante.

La pasión es la piedra angular del espíritu emprendedor!

o la etnicidad no tienen nada que ver con la lucha por el éxito. La mayoría de los observadores concuerdan que los emprendedores tienen ciertas características en común. En las páginas siguientes veremos algunas de estas importantes características.

Pasión
Amar lo que uno hace, es esencial para hacerlo bien. Los emprendedores exitosos, son apasionados acerca de sus negocios y lo demuestran. El esfuerzo significa poco cuando somos apasionados acerca de nuestro trabajo. A menudo nos deja sintiéndonos exaltados en lugar de abatidos. La pasión es la razón por la cual los emprendedores trabajan más, están más contentos y más productivos que otras personas.

Persistencia
Los emprendedores, son determinados. No le tienen miedo a los retos, lo cual es crucial para sobreponerse al trabajo diario al cual se enfrentan. Pero la persistencia significa más que el creer en el propio negocio frente a todas sus circunstancias. Los emprendedores sin igualmente persistentes cuando se llega al lado menos glamoroso del negocio. Pueden tener que hacer tareas muy aburridas que no les agradan, pero no se permiten descorazonarse. El verdadero emprendedor, tiene la disciplina y el compromiso para completar cada tarea de una manera apropiada y a tiempo.

Buena Salud y Alta Energía
El empezar un negocio, implica un monto tremendo de esfuerzo y de tiempo. Sin una buena salud y una alta energía va a ser muy difícil mantener un negocio exitoso. Si usted desea ser un emprendedor, cuide su salud……porque la va a necesitar.

Creatividad
Se necesita creatividad para resultar con buenas ideas y para resolver problemas. Los emprendedores siempre deben de estar dispuestos a experimentar nuevas ideas y estrategias, lo cual también significa tener apertura mental para recibir sugerencias creativas de terceras personas.

Independencia y Propia Confiabilidad
A los emprendedores les gusta hacer que las cosas pasen. Les agrada mucho hacer sus propias decisiones y llevarlas a cabo y esto es lo que los saca de los empleos comunes y normales. También están dispuestos a aceptar las responsabilidades que vienen con la libertad.

Una Mente Abierta
Los mejores emprendedores ven a las situaciones tal y como son y no como se las imaginan. No permiten que los conocimientos recibidos, las nociones preconcebidas o los perjuicios económicos o sociales se interpongan en su camino para poder adaptarse y para lograr lo más de nuestro mundo cambiante.

La pasión es la piedra angular del espíritu emprendedor!

ENTENDIENDO AL EMPRENDEDOR | CAPITULO 1 | 3

Intuición

La intuición es la habilidad de ver más allá de lo obvio. El emprendedor intuitivo tiene una habilidad extraordinaria para predecir como una situación dada afectará a su negocio, para hacer las decisiones correctas con el suficiente grado de anticipación.

Confianza Propia

Los emprendedores están confiados en su habilidad para hacer que su negocio prospere por encima de lo que piensen las otras personas. Son optimistas y tienen fe en sus propias ideas. Su propia confianza les permite ser realistas y abiertos a los cambios. No le tienen miedo a reconocer que en ocasiones, tienen que hacer preguntas y a buscar consejo.

Desde un principio, Fiery Angel demandaba aproximadamente 80 horas de trabajo a la semana. Cuando Renata no estaba diseñando y cosiendo bolsas, estaba comprando materias primas y balanceando sus libros, verificando pedidos, checando los recibos de mercancía y negociando nuevos contratos. Estaba mucho, mucho muy ocupada.

Pero también estaba siendo muy exitosa, pero eso solo empeoraba las cosas. Después de haberles vendido sus diseños a dos boutiques en Chicago, la línea de bolsas de Fiery Angel fue notada por un gran negocio de Nueva York. Y ahora, tenía mas trabajo que el que ella podría manejar. Y ya poco le quedaba de su vida personal. Un mes después de que le llegaron los pedidos de Nueva York, ya estaba trabajando casi 100 horas a la semana. Y pronto y sin pensarlo, recordaba su trabajo de oficina con cierta añoranza.

Riesgos y Problemas Del Emprendedor

Los emprendedores exitosos pueden haber tomado algunos riesgos calculados, pero no son jugadores. Rara vez actúan hasta que ya determinaron la situación y después de que hayan hecho todo lo que está dentro de su poder para minimizar el riesgo.

Vamos a ver algunos de los riesgos y los problemas a los que se enfrentan los emprendedores:

- **Fracaso.** Los emprendedores deben de asumir la carga emocional de cualquier fracaso.
- **Pérdida de dinero.** La mayoría de los emprendedores que empiezan, tienen su propio dinero en riesgo.
- **Horas largas.** La mayoría de los emprendedores reportan trabajo de 60 a 70 horas a la semana como normal.
- **Problemas familiares.** Debidos al esfuerzo y a la tirantez de operar un negocio propio, las relaciones con la familia pueden sufrir.

4 | CAPITULO 1 | ENTENDIENDO AL EMPRENDEDOR

Intuición

La intuición es la habilidad de ver más allá de lo obvio. El emprendedor intuitivo tiene una habilidad extraordinaria para predecir como una situación dada afectará a su negocio, para hacer las decisiones correctas con el suficiente grado de anticipación.

Confianza Propia

Los emprendedores están confiados en su habilidad para hacer que su negocio prospere por encima de lo que piensen las otras personas. Son optimistas y tienen fe en sus propias ideas. Su propia confianza les permite ser realistas y abiertos a los cambios. No le tienen miedo a reconocer que en ocasiones, tienen que hacer preguntas y a buscar consejo.

Desde un principio, Fiery Angel demandaba aproximadamente 80 horas de trabajo a la semana. Cuando Renata no estaba diseñando y cosiendo bolsas, estaba comprando materias primas y balanceando sus libros, verificando pedidos, checando los recibos de mercancía y negociando nuevos contratos. Estaba mucho, mucho muy ocupada.

Pero también estaba siendo muy exitosa, pero eso solo empeoraba las cosas. Después de haberles vendido sus diseños a dos boutiques en Chicago, la línea de bolsas de Fiery Angel fue notada por un gran negocio de Nueva York. Y ahora, tenía mas trabajo que el que ella podría manejar. Y ya poco le quedaba de su vida personal. Un mes después de que le llegaron los pedidos de Nueva York, ya estaba trabajando casi 100 horas a la semana. Y pronto y sin pensarlo, recordaba su trabajo de oficina con cierta añoranza.

Riesgos y Problemas Del Emprendedor

Los emprendedores exitosos pueden haber tomado algunos riesgos calculados, pero no son jugadores. Rara vez actúan hasta que ya determinaron la situación y después de que hayan hecho todo lo que está dentro de su poder para minimizar el riesgo.

Vamos a ver algunos de los riesgos y los problemas a los que se enfrentan los emprendedores:

- **Fracaso.** Los emprendedores deben de asumir la carga emocional de cualquier fracaso.
- **Pérdida de dinero.** La mayoría de los emprendedores que empiezan, tienen su propio dinero en riesgo.
- **Horas largas.** La mayoría de los emprendedores reportan trabajo de 60 a 70 horas a la semana como normal.
- **Problemas familiares.** Debidos al esfuerzo y a la tirantez de operar un negocio propio, las relaciones con la familia pueden sufrir.

- **Mal tiempo para el negocio.** Mientras que las personas en todas las etapas de su vida han empezado negocios exitosos, ciertos tiempos pueden ser más conductivos a problemas al empezar un negocio. En ocasiones, quizá no sea el mejor tiempo para empezar un nuevo negocio ante tales situaciones. Resultará mejor posponer el inicio de su empresa hasta que esas distracciones o dificultades ya no dañen sus prospectos de éxito.

Debilidades Potenciales

Los emprendedores, como todos los seres humanos, tienen debilidades que pueden atravesarse en la forma en que uno quiere alcanzar sus objetivos. Por ejemplo:

- **Problemas personales.** A menudo, no les gusta tratar con ¨asuntos personales¨ y tienen poca tolerancia con aquellos que no están debidamente enfocados en sus operaciones. Debido a que creen que lo pueden hacer todo solitos, con frecuencia tienen dificultades con su trabajo en equipo.
- **Controlando demasiado.** Si usted cree que nadie puede tomar las decisiones correctas como usted lo hace, quizá no vaya a ser posible delegar autoridad. ¿El resultado? Un cliente que entra a su negocio y encuentra que nadie sino usted puede tomar una normal decisión de operaciones, se irá frustrado. Este es un problema común para los negocios que son conducidos por personas que tienen que estar en todas las decisiones.
- **Ser adicto al trabajo.** Algunas personas consideran que su trabajo es la única actividad importante de la vida y que no existe nada mejor y tan excitante para la vida y así se llega a los problemas familiares y a los emprendedores descontentos. Una vida balanceada, con el suficiente tiempo para la familia, los amigos y la relajación, sin ser adicto al trabajo, le servirá al emprendedor de una manera mas positiva.

Recompensas

Diferentes individuos tienen diferentes motivaciones y diferentes ideas en torno al éxito, pero una de las más atractivas recompensas, es:

- **Independencia.** La libertad para actuar independientemente. De ser “su propio jefe”.
- **Dinero.** Las recompensas financieras derivadas de conducir con éxito un negocio, pueden ir mas allá de lo que uno pudiera esperar de un trabajo normal, mediando una mucho más grande satisfacción personal.
- **Diversión.** A la mayoría de los emprendedores les encanta el trabajo que hacen. El estilo de vida del emprendedor presenta oportunidades para la diversión y la creatividad, que la mayoría de los negocios no le pueden ofrecer a sus empleados.

Delegar la responsabilidad y la autoridad es uno de los pasos más dificiles e importantes que el emprendedor debe de hacer

Divertiendose es tan importante para lograr el éxito que el trabajo duro!

- **Mal tiempo para el negocio.** Mientras que las personas en todas las etapas de su vida han empezado negocios exitosos, ciertos tiempos pueden ser más conductivos a problemas al empezar un negocio. En ocasiones, quizá no sea el mejor tiempo para empezar un nuevo negocio ante tales situaciones. Resultará mejor posponer el inicio de su empresa hasta que esas distracciones o dificultades ya no dañen sus prospectos de éxito.

Debilidades Potenciales

Los emprendedores, como todos los seres humanos, tienen debilidades que pueden atravesarse en la forma en que uno quiere alcanzar sus objetivos. Por ejemplo:

- **Problemas personales.** A menudo, no les gusta tratar con ¨asuntos personales¨ y tienen poca tolerancia con aquellos que no están debidamente enfocados en sus operaciones. Debido a que creen que lo pueden hacer todo solitos, con frecuencia tienen dificultades con su trabajo en equipo.
- **Controlando demasiado.** Si usted cree que nadie puede tomar las decisiones correctas como usted lo hace, quizá no vaya a ser posible delegar autoridad. ¿El resultado? Un cliente que entra a su negocio y encuentra que nadie sino usted puede tomar una normal decisión de operaciones, se irá frustrado. Este es un problema común para los negocios que son conducidos por personas que tienen que estar en todas las decisiones.
- **Ser adicto al trabajo.** Algunas personas consideran que su trabajo es la única actividad importante de la vida y que no existe nada mejor y tan excitante para la vida y así se llega a los problemas familiares y a los emprendedores descontentos. Una vida balanceada, con el suficiente tiempo para la familia, los amigos y la relajación, sin ser adicto al trabajo, le servirá al emprendedor de una manera mas positiva.

Recompensas

Diferentes individuos tienen diferentes motivaciones y diferentes ideas en torno al éxito, pero una de las más atractivas recompensas, es:

- **Independencia.** La libertad para actuar independientemente. De ser “su propio jefe”.
- **Dinero.** Las recompensas financieras derivadas de conducir con éxito un negocio, pueden ir mas allá de lo que uno pudiera esperar de un trabajo normal, mediando una mucho más grande satisfacción personal.
- **Diversión.** A la mayoría de los emprendedores les encanta el trabajo que hacen. El estilo de vida del emprendedor presenta oportunidades para la diversión y la creatividad, que la mayoría de los negocios no le pueden ofrecer a sus empleados.

Delegar la responsabilidad y la autoridad es uno de los pasos más dificiles e importantes que el emprendedor debe de hacer

Divertiendose es tan importante para lograr el éxito que el trabajo duro!

¿Por qué Tienen Exito Los Negocios?

Los negocios fallan por muchas razones. Ignoran a sus clientes, no les hacen caso a las condiciones del mercado, no calculan bien sus precios y no se apegan a los planes y presupuestos y desde luego, no tienen control administrativo.

Por mucha ayuda que fuera que analizáramos las causas de que un negocio falle, es mucho mas positivo el estudiar porque los negocios tienen éxito. Los negocios se pueden definir en función de su tamaño, su porcentaje de participación en el mercado, su rentabilidad, su eficiencia y su habilidad para innovar - pero existen también ciertas cualidades que todos los negocios comparten, en cuanto a que tienen éxito por :

- Tienen un claro sentido de su propósito
- Basan sus objetivos en expectativas realistas
- Entienden sus puntos fuertes y sus puntos débiles, en función de las de sus competidores
- Su objetivo es el grupo de clientes correcto
- Se especializan en resolver los problemas de los clientes y experimentan con nuevos acercamientos a los mismos
- Construyen relaciones duraderas basadas en calidad, honestidad y responsabilidad
- Desarrollan un nuevo producto o servicio que captura una buena porción del mercado
- Tienen el ojo puesto a los costos, los precios y las utilidades

¿Por qué se sentía Renata tan subyugada? Parte de ello venía del territorio y de conducir un negocio ella solita. Pero también existían otros problemas. Renata sabía que podía ahorrar dinero y tiempo comprando sus materiales a granel, pero a la par sentía que no tenía por ahora, el suficiente dinero para hacerlo.

Así que no tenía alternativa entre comprar sus materias primas a la semana o hacer las bolsas lo mas rápido posible, repitiendo el proceso. Le estaba costando mucho tiempo y dinero el buscar en toda la ciudad nuevos y excitantes materiales semana a semana. Pero sin esos materiales, ella no tendría un negocio. Fiery Angel tenía mucho éxito, haciendo bolsas de un muy bonito diseño con materiales únicos y ello la estaba llevando a fallar.

¿Por qué Tienen Exito Los Negocios?

Los negocios fallan por muchas razones. Ignoran a sus clientes, no les hacen caso a las condiciones del mercado, no calculan bien sus precios y no se apegan a los planes y presupuestos y desde luego, no tienen control administrativo.

Por mucha ayuda que fuera que analizáramos las causas de que un negocio falle, es mucho mas positivo el estudiar porque los negocios tienen éxito. Los negocios se pueden definir en función de su tamaño, su porcentaje de participación en el mercado, su rentabilidad, su eficiencia y su habilidad para innovar - pero existen también ciertas cualidades que todos los negocios comparten, en cuanto a que tienen éxito por :

- Tienen un claro sentido de su propósito
- Basan sus objetivos en expectativas realistas
- Entienden sus puntos fuertes y sus puntos débiles, en función de las de sus competidores
- Su objetivo es el grupo de clientes correcto
- Se especializan en resolver los problemas de los clientes y experimentan con nuevos acercamientos a los mismos
- Construyen relaciones duraderas basadas en calidad, honestidad y responsabilidad
- Desarrollan un nuevo producto o servicio que captura una buena porción del mercado
- Tienen el ojo puesto a los costos, los precios y las utilidades

¿Por qué se sentía Renata tan subyugada? Parte de ello venía del territorio y de conducir un negocio ella solita. Pero también existían otros problemas. Renata sabía que podía ahorrar dinero y tiempo comprando sus materiales a granel, pero a la par sentía que no tenía por ahora, el suficiente dinero para hacerlo.

Así que no tenía alternativa entre comprar sus materias primas a la semana o hacer las bolsas lo mas rápido posible, repitiendo el proceso. Le estaba costando mucho tiempo y dinero el buscar en toda la ciudad nuevos y excitantes materiales semana a semana. Pero sin esos materiales, ella no tendría un negocio. Fiery Angel tenía mucho éxito, haciendo bolsas de un muy bonito diseño con materiales únicos y ello la estaba llevando a fallar.

Cortos de Fondos

A menudo, los emprendedores deben de usar toda su creatividad para pedir, pedir prestado o en encontrar los recursos que necesitan para sus esfuerzos.

Esta forma de fondos cortos conduce a hacer frente a sus operaciones con pocos recursos y puede significar el mantener a tres empleos, pidiendo dinero prestado de la familia y de los amigos o vendiendo activos o hipotecando la casa.

El andar con recursos cortos, no es la manera de financiar un negocio. Si bien es viable que se tenga éxito manteniendo al negocio flexible. Los emprendedores exitosos siempre están buscando maneras agresivas y no convencionales para generar ingresos, minimizar sus costos y maximizar sus utilidades.

A continuación alguna sugerencias para combatir el estar corto de fondos:

- Compartir el espacio de oficinas con un negocio más grande
- Recitar la necesidad de necesitar menos empleados de tiempo completo, utilizando a contratistas independientes
- Utilizar relaciones de intercambio para procurarse sus suministros
- Vender al mayoreo en lugar de al menudeo. Los vendedores al mayoreo sin expertos en fijar y administrar a distribuidores independientes
- Hacer efectivos los documentos por cobrar lo más pronto posible
- Construir relaciones fuertes con los proveedores, negociando mejores plazos de pago
- Utilizar computadoras para crear material promocional, para administrar los esfuerzos de ventas y para mantener al día sus registros contables
- Ser creativo, honesto y confiable

Administración Efectiva Del Tiempo

Los emprendedores que fallan en administrar su tiempo, a menudo caen en un ciclo de ineficiencia y de mal desempeño. Recuerden, el cliente siempre tiene la razón. Están muy ocupados enseñándoles a los empleados como trabajar efectivamente y se encuentran con que ellos solos tienen que hacer parte de esas tareas. No tienen tiempo para evitar los errores y mejorar sus prácticas.

No pueden construir relaciones fuertes con sus clientes y sus proveedores y entonces no pueden disfrutar de sus tiempos de relajamiento. Una administración efectiva del tiempo conduce a una efectiva administración.

No importa que tan grande sea su negocio y la disponibilidad de ese tiempo es vital. Tiene usted que delegar deberes y responsabilidades, dándoles a sus gentes la autoridad para desempeñar sus tareas de la manera más efectiva. Después de todo, usted debe de enfocar sus esfuerzos en las tareas que solo usted puede hacer:

Guiar al negocio a fijar sus objetivos, creando estrategias para alcanzarlos

La administración eficaz del tiempo produce una administración eficiente del negocio.

Cortos de Fondos

A menudo, los emprendedores deben de usar toda su creatividad para pedir, pedir prestado o en encontrar los recursos que necesitan para sus esfuerzos.

Esta forma de fondos cortos conduce a hacer frente a sus operaciones con pocos recursos y puede significar el mantener a tres empleos, pidiendo dinero prestado de la familia y de los amigos o vendiendo activos o hipotecando la casa.

El andar con recursos cortos, no es la manera de financiar un negocio. Si bien es viable que se tenga éxito manteniendo al negocio flexible. Los emprendedores exitosos siempre están buscando maneras agresivas y no convencionales para generar ingresos, minimizar sus costos y maximizar sus utilidades.

A continuación alguna sugerencias para combatir el estar corto de fondos:

- Compartir el espacio de oficinas con un negocio más grande
- Recitar la necesidad de necesitar menos empleados de tiempo completo, utilizando a contratistas independientes
- Utilizar relaciones de intercambio para procurarse sus suministros
- Vender al mayoreo en lugar de al menudeo. Los vendedores al mayoreo sin expertos en fijar y administrar a distribuidores independientes
- Hacer efectivos los documentos por cobrar lo más pronto posible
- Construir relaciones fuertes con los proveedores, negociando mejores plazos de pago
- Utilizar computadoras para crear material promocional, para administrar los esfuerzos de ventas y para mantener al día sus registros contables
- Ser creativo, honesto y confiable

Administración Efectiva Del Tiempo

Los empresarios que fallan en administrar su tiempo, a menudo caen en un ciclo de ineficiencia y de mal desempeño. Recuerden, el cliente siempre tiene la razón. Están muy ocupados enseñándoles a los empleados como trabajar efectivamente y se encuentran con que ellos solos tienen que hacer parte de esas tareas. No tienen tiempo para evitar los errores y mejorar sus prácticas.

No pueden construir relaciones fuertes con sus clientes y sus proveedores y entonces no pueden disfrutar de sus tiempos de relajamiento. Una administración efectiva del tiempo conduce a una efectiva administración.

No importa que tan grande sea su negocio y la disponibilidad de ese tiempo es vital. Tiene usted que delegar deberes y responsabilidades, dándoles a sus gentes la autoridad para desempeñar sus tareas de la manera más efectiva. Después de todo, usted debe de enfocar sus esfuerzos en las tareas que solo usted puede hacer:

Guiar al negocio a fijar sus objetivos, creando estrategias para alcanzarlos

La administración eficaz del tiempo produce una administración eficiente del negocio.

- Listar a todas las actividades del negocio y registrar cuanto tiempo se gasta en cada una a lo largo de una semana
- Identificar al tiempo mal gastado, tapándolo efectivamente
- Crear una agenda prioritaria de las tareas y táchelas de “terminado” a medida que se cumplan
- Mantener a las áreas de trabajo limpias y sin desperdicios, archivando inmediatamente todos los papeles
- Programe al trabajo más importante para la primera hora de la mañana siguiente
- Combinar las tareas que se pueden hacer juntas

A donde pondrá los límites entre el trabajo, la familia, y el recreo?

Una buena administración del tiempo, requiere de disciplina y de organización, pero lo hace a usted más eficiente mejorando su calidad y su desempeño!

Buena Planificación Personal

Debido a que los emprendedores tienen mucha flexibilidad en la creación de su entorno de trabajo y en su programación, necesitan dirigirse a sus prioridades desde muy temprano. ¿Usted en dónde trazará los límites entre el trabajo, la familia y la diversión?

Para muchos, los límites tradicionales entre el tiempo privado y el tiempo profesional, no están claros. Es fácil área los emprendedores el enfocarse muy intensamente en las recompensas en función de sus esfuerzos. Desafortunadamente, esta preocupación con el negocio a veces los aleja de la familia y los amigos.

Desde un principio, los emprendedores listos se toman su tiempo para evaluar sus perfiles personales y se programan para que si alcancen esas prioridades. La mejor manera de acercarse a la planificación personal, está en identificar sus responsabilidades con su familia y con su comunidad.

Se le recomienda:

- Priorizar sus actividades
- Fijar las horas de trabajo y las horas de la familia
- Hacer ejercicio
- Tomar vacaciones
- Fijar tiempo en su horario para dejar de trabajar
- Recompensarse al terminar proyectos mayores

No había preguntas al respecto. Renata tenía serios problemas con la administración de su tiempo. Diez meses después de haber empezado su negocio, pudo hacer una visita. No había asistido a su reunión de su escuela preparatoria y no había asistido a otros eventos. Estaba muy ocupada para poder hacer sus compras de casa y cocinar y con frecuencia comía afuera. No había tenido tiempo para sus ejercicios y ya había subido cinco kilos.

- Listar a todas las actividades del negocio y registrar cuanto tiempo se gasta en cada una a lo largo de una semana
- Identificar al tiempo mal gastado, tapándolo efectivamente
- Crear una agenda prioritaria de las tareas y táchelas de “terminado” a medida que se cumplan
- Mantener a las áreas de trabajo limpias y sin desperdicios, archivando inmediatamente todos los papeles
- Programe al trabajo más importante para la primera hora de la mañana siguiente
- Combinar las tareas que se pueden hacer juntas

A donde pondrá los límites entre el trabajo, la familia, y el recreo?

Una buena administración del tiempo, requiere de disciplina y de organización, pero lo hace a usted más eficiente mejorando su calidad y su desempeño!

Buena Planificación Personal

Debido a que los emprendedores tienen mucha flexibilidad en la creación de su entorno de trabajo y en su programación, necesitan dirigirse a sus prioridades desde muy temprano. ¿Usted en dónde trazará los límites entre el trabajo, la familia y la diversión?

Para muchos, los límites tradicionales entre el tiempo privado y el tiempo profesional, no están claros. Es fácil área los emprendedores el enfocarse muy intensamente en las recompensas en función de sus esfuerzos. Desafortunadamente, esta preocupación con el negocio a veces los aleja de la familia y los amigos.

Desde un principio, los emprendedores listos se toman su tiempo para evaluar sus perfiles personales y se programan para que si alcancen esas prioridades. La mejor manera de acercarse a la planificación personal, está en identificar sus responsabilidades con su familia y con su comunidad.

Se le recomienda:

- Priorizar sus actividades
- Fijar las horas de trabajo y las horas de la familia
- Hacer ejercicio
- Tomar vacaciones
- Fijar tiempo en su horario para dejar de trabajar
- Recompensarse al terminar proyectos mayores

No había preguntas al respecto. Renata tenía serios problemas con la administración de su tiempo. Diez meses después de haber empezado su negocio, pudo hacer una visita. No había asistido a su reunión de su escuela preparatoria y no había asistido a otros eventos. Estaba muy ocupada para poder hacer sus compras de casa y cocinar y con frecuencia comía afuera. No había tenido tiempo para sus ejercicios y ya había subido cinco kilos.

Sus habilidades en el negocio también estaban sufriendo y parecía que siempre estaba muy empeñada en conseguir nuevos pedidos terminados. No había podido balancear sus libros, cobrar lo que le adeudaban y manejar sus consignaciones. Sabía que necesitaba ayuda, pero ¿cómo se la podría pagar?

Febrero						
D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28					

Planificación Semanal
Febrero 7-13, 2005

Lunes 7	**10:30am - 12:30pm**	Reunión con Textiles Hersey para suministros y programas de entrega.
	2:00pm - 3:00pm	Entrevista con Frances Klein para posición de asistente
	4:00pm - 5:00pm	Clase de aeróbicos
Martes 8	**9:00am - 10:30pm**	Desayuno de ¨Mujeres en Negocos¨
	11:00am - 1:00pm	Revisar pedidos de Marzo-Junio
	3:00pm - 4:00pm	Cita con Flair Boutique
Miercoles 9	**8:30am - 12:30pm**	Conferencia SBDC - Recursos de Finanzas
	1:00pm - 3:00pm	Almuerzo con Robin Grant - Conceptos de Diseño
Jueves 10	9:00am - 10:00am	Finiquitar el alquiler con MMC Management
	11:00am - 12:00pm	Contactar a la tienda de regalos del Hotel Hilton
	7:30pm	Class - Mercadotecnia - Internet
Viernes 11	**9:00am - 10:30am**	Junta con Contador - Repasar los impuestos
	1:00pm - 2:00pm	Presentar diseños a Shelly´s Shop
	4:00pm - 5:00pm	Clase de Yoga
Sábado 12	**11:30am**	Golf con Ann
	8:00pm	Cine con Bill
Domingo 13	**12:00pm**	Almuerzo con Papá y Mamá

Sus habilidades en el negocio también estaban sufriendo y parecía que siempre estaba muy empeñada en conseguir nuevos pedidos terminados. No había podido balancear sus libros, cobrar lo que le adeudaban y manejar sus consignaciones. Sabía que necesitaba ayuda, pero ¿cómo se la podría pagar?

Febrero						
D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28					

Planificación Semanal
Febrero 7-13, 2005

Lunes 7	**10:30am - 12:30pm**	Reunión con Textiles Hersey para suministros y programas de entrega.
	2:00pm - 3:00pm	Entrevista con Frances Klein para posición de asistente
	4:00pm - 5:00pm	Clase de aeróbicos
Martes 8	**9:00am - 10:30pm**	Desayuno de ¨Mujeres en Negocos¨
	11:00am - 1:00pm	Revisar pedidos de Marzo-Junio
	3:00pm - 4:00pm	Cita con Flair Boutique
Miercoles 9	**8:30am - 12:30pm**	Conferencia SBDC - Recursos de Finanzas
	1:00pm - 3:00pm	Almuerzo con Robin Grant - Conceptos de Diseño
Jueves 10	9:00am - 10:00am	Finiquitar el alquiler con MMC Management
	11:00am - 12:00pm	Contactar a la tienda de regalos del Hotel Hilton
	7:30pm	Class - Mercadotecnia - Internet
Viernes 11	**9:00am - 10:30am**	Junta con Contador - Repasar los impuestos
	1:00pm - 2:00pm	Presentar diseños a Shelly´s Shop
	4:00pm - 5:00pm	Clase de Yoga
Sábado 12	**11:30am**	Golf con Ann
	8:00pm	Cine con Bill
Domingo 13	**12:00pm**	Almuerzo con Papá y Mamá

Auto Evaluación Y Chequeo Del Negocio

Esta sección contiene los cuestionarios diseñados para asistirle en su negocio. Puede usted ayudarse mas solicitando la asistencia de amigos y empleados.

Pídales que contesten a esas preguntas y revise sus respuestas con ellos. Y ahora tome el tiempo tranquilo para éste, su siguiente paso:

Su Auto Evaluación Personal

A las personas, las definen sus acciones: como la interacción con otras personas, cuantos toman decisiones, cuáles son sus talentos naturales y como hacen las cosas. En lo general, nuestras personalidades se revelan por el compuesto de sus hábitos diarios que reflejan nuestras habilidades, nuestras motivaciones y nuestros conocimientos pasados.

Lo que a continuación se cita, le ayudará a comparar sus habilidades con las de otros emprendedores exitosos, para identificar desde luego sus propias habilidades para mejorar.

Lea cuidadosamente cada oración y ponga una calificación en la columna a la derecha basándose como usted está de acuerdo o no de acuerdo a lo que usted siente. Utilice la escala de 1 al 4:

1 = totalmente de acuerdo
2 = desacuerdo
3 = acuerdo
4 = totalmente en desacuerdo

Cuando termine la prueba, calcular su total sumando todos los puntos en la columna de calificaciones. Una calificación de 25 a 62 puntos, puede significar que el empezar un nuevo negocio no fuera la mejor elección para usted. Convertirse en emprendedor es una actividad estresante y llena de retos y su habilidad para enfocarse plenamente a su objetivo, no es uno de sus puntos fuertes. Quizá quiera usted enfocarse hacia otra actividad!

Habiendo dicho eso, una calificación de baja a mediana simplemente puede decirnos que usted no ha tenido tiempo aún para desarrollar esas habilidades. Con un poco de entrenamiento y de experiencia – quizá obteniéndola en asociarse con personas más experimentadas – quizá le ayude a sobreponerse a semejante situación.

Probablemente su confianza en sí mismo, es mas baja de lo que usted pensaba. Quizás piense que usted no es tan creativo como debiera ser o que le falta habilidades del liderazgo. Si usted revisa con cuidado sus logros, encontrará que posee más cualidades buenas de lo que usted pensaba.

Este libro le ayudará a desarrollar muchas de las cualidades personales que los emprendedores necesitan. Si su calificación está entre los 63 y los 100 puntos, está en muy bien camino para lograr las habilidades que necesita, su creatividad, su capacidad para ser líder y de resolver problemas de una forma innovadora más su confianza para tomar ciertos riesgos.

Auto Evaluación Y Chequeo Del Negocio

Esta sección contiene los cuestionarios diseñados para asistirle en su negocio. Puede usted ayudarse mas solicitando la asistencia de amigos y empleados.

Pídales que contesten a esas preguntas y revise sus respuestas con ellos. Y ahora tome el tiempo tranquilo para éste, su siguiente paso:

Su Auto Evaluación Personal

A las personas, las definen sus acciones: como la interacción con otras personas, cuantos toman decisiones, cuáles son sus talentos naturales y como hacen las cosas. En lo general, nuestras personalidades se revelan por el compuesto de sus hábitos diarios que reflejan nuestras habilidades, nuestras motivaciones y nuestros conocimientos pasados.

Lo que a continuación se cita, le ayudará a comparar sus habilidades con las de otros emprendedores exitosos, para identificar desde luego sus propias habilidades para mejorar.

Lea cuidadosamente cada oración y ponga una calificación en la columna a la derecha basándose como usted está de acuerdo o no de acuerdo a lo que usted siente. Utilice la escala de 1 al 4:

1 = totalmente de acuerdo
2 = desacuerdo
3 = acuerdo
4 = totalmente en desacuerdo

Cuando termine la prueba, calcular su total sumando todos los puntos en la columna de calificaciones. Una calificación de 25 a 62 puntos, puede significar que el empezar un nuevo negocio no fuera la mejor elección para usted. Convertirse en emprendedor es una actividad estresante y llena de retos y su habilidad para enfocarse plenamente a su objetivo, no es uno de sus puntos fuertes. Quizá quiera usted enfocarse hacia otra actividad!

Habiendo dicho eso, una calificación de baja a mediana simplemente puede decirnos que usted no ha tenido tiempo aún para desarrollar esas habilidades. Con un poco de entrenamiento y de experiencia – quizá obteniéndola en asociarse con personas más experimentadas – quizá le ayude a sobreponerse a semejante situación.

Probablemente su confianza en sí mismo, es mas baja de lo que usted pensaba. Quizás piense que usted no es tan creativo como debiera ser o que le falta habilidades del liderazgo. Si usted revisa con cuidado sus logros, encontrará que posee más cualidades buenas de lo que usted pensaba.

Este libro le ayudará a desarrollar muchas de las cualidades personales que los emprendedores necesitan. Si su calificación está entre los 63 y los 100 puntos, está en muy bien camino para lograr las habilidades que necesita, su creatividad, su capacidad para ser líder y de resolver problemas de una forma innovadora más su confianza para tomar ciertos riesgos.

10 | CAPITULO 1 | ENTENDIENDO AL EMPRENDEDOR

Sin embargo, ya que el éxito de su aventura dependerá de descubrir y mejorar sus áreas de trabajo. Recomendamos que usted considere las maneras para desarrollar aquellas habilidades en donde su calificación fue menor a 3.

Evaluación Personal

Declaración	Calificación
Me gusta la competencia en el trabajo y en todas mis actividades.	
A menudo me fijo objetivos para mí mismo.	
A menudo logro las metas que me he fijado.	
Me fijo objetivos y los sigo (con dinero, tiempo y proyectos).	
Estoy contento cuando soy responsable de mí y de mis decisiones.	
Si tengo la opción prefiero trabajar más con personas en un proyecto.	
Cuando estoy en un grupo tiendo a tomar el papel del líder (hacienda la agenda, organizando deberes, registrando decisiones, estableciendo criteria, etcetera...)	
Hago las cosas por mi cuenta. Nadie me tiene que empujar.	
Trabajo mejor cuando no existen precedentes acerca de lo que estoy haciendo.	
Me gusta ponerme al frente de las situaciones.	
Cuando empiezo algo, puedo generar entusiasmo y compromiso entre otras personas.	
Creo en que la suerte “favorece a las mentes preparadas”	
No me desempeño bien cuando otras personas fijan los objetivos para mí.	
Soy puntual.	
Me gusta buscar nuevos retos.	
Disfruto mucho inventar nuevas ideas, productos y conceptos.	
Considero excitante encontrar circunstancias que cambian y de que en consecuencia tengo que adaptarme para expandir mis habilidades.	
Me gusta hablar delante de grupos de personas.	
Tengo una fuerte intuición y la escucho.	
Tengo muchos talentos naturales.	
A menudo identifico nuevas habilidades que necesito y trabajo para adquirirlas.	
Prefiero estar muy ocupado.	
Disfruto cumplir con varias tareas al mismo tiempo.	
Puedo decidirme prontamente si tengo que hacerlo. Estas decisiones casi siempre son buenas.	
Me emocionan las nuevas oportunidades, ideas y proyectos casi todos los días.	
Total de puntos personales	

Sin embargo, ya que el éxito de su aventura dependerá de descubrir y mejorar sus áreas de trabajo. Recomendamos que usted considere las maneras para desarrollar aquellas habilidades en donde su calificación fue menor a 3.

Evaluación Personal

Declaración	Calificación
Me gusta la competencia en el trabajo y en todas mis actividades.	
A menudo me fijo objetivos para mí mismo.	
A menudo logro las metas que me he fijado.	
Me fijo objetivos y los sigo (con dinero, tiempo y proyectos).	
Estoy contento cuando soy responsable de mí y de mis decisiones.	
Si tengo la opción prefiero trabajar más con personas en un proyecto.	
Cuando estoy en un grupo tiendo a tomar el papel del líder (hacienda la agenda, organizando deberes, registrando decisiones, estableciendo criteria, etcetera...)	
Hago las cosas por mi cuenta. Nadie me tiene que empujar.	
Trabajo mejor cuando no existen precedentes acerca de lo que estoy haciendo.	
Me gusta ponerme al frente de las situaciones.	
Cuando empiezo algo, puedo generar entusiasmo y compromiso entre otras personas.	
Creo en que la suerte “favorece a las mentes preparadas”	
No me desempeño bien cuando otras personas fijan los objetivos para mí.	
Soy puntual.	
Me gusta buscar nuevos retos.	
Disfruto mucho inventar nuevas ideas, productos y conceptos.	
Considero excitante encontrar circunstancias que cambian y de que en consecuencia tengo que adaptarme para expandir mis habilidades.	
Me gusta hablar delante de grupos de personas.	
Tengo una fuerte intuición y la escucho.	
Tengo muchos talentos naturales.	
A menudo identifico nuevas habilidades que necesito y trabajo para adquirirlas.	
Prefiero estar muy ocupado.	
Disfruto cumplir con varias tareas al mismo tiempo.	
Puedo decidirme prontamente si tengo que hacerlo. Estas decisiones casi siempre son buenas.	
Me emocionan las nuevas oportunidades, ideas y proyectos casi todos los días.	
Total de puntos personales	

Evaluación de Sus Habilidades Para Los Negocios

Los emprendedores tienen tiempos y recursos limitados, así que tienen que enfocarse en lo que hacen mejor. Es importante saber a tiempo cuales son las habilidades que usted tiene y cuales deberá de aprender o como encontrar a este nivel, co – trabajadores.

Muchas de las habilidades que discutimos en esta sección, no son difíciles de adquirir y de hecho, es muy posible que usted las haya usado antes sin que lo supiera. Para calificarse justamente, considere su pasada y su presente participación en la comunidad, la iglesia y las actividades familiares, sus hobbies y las organizaciones profesionales.

Es probable que usted encuentre que posee muchas mas habilidades para los negocios de lo que usted creé y de que puede aprender esas habilidades de una manera mas fácil.

Lea las siguientes declaraciones, calificándose en una escala del 1 al 4:

1 = totalmente en desacuerdo
2 = en desacuerdo
3 = de acuerdo
4 = totalmente de acuerdo

Si usted califica entre 25 y 30 puntos, quizá quiera encontrar un programa de educación continuada que ofrezca lo esencial acerca de contabilidad, administración financiera y mercadotecnia.

Hablando con gentes experimentadas en los negocios, es otra forma de obtener experiencias de la vida real acerca de sus propias habilidades dentro de su área o perímetro de trabajo, preguntándoles acerca de las habilidades que ellos piensan que fueron cruciales para su éxito.

El aprender nuevas habilidades para los negocios, es un proceso de nunca acabar frente a los mercados de la actualidad. Si usted califica por arriba de los 63 puntos, ya posee usted los conocimientos básicos de los negocios. Sin embargo, esa sugerencia también se aplica a usted mismo. Asegúrese que sus habilidades están actualizadas y nunca deje de buscar nuevas oportunidades para aprender.

12 | CAPITULO 1 | ENTENDIENDO AL EMPRENDEDOR

Evaluación de Sus Habilidades Para Los Negocios

Los emprendedores tienen tiempos y recursos limitados, así que tienen que enfocarse en lo que hacen mejor. Es importante saber a tiempo cuales son las habilidades que usted tiene y cuales deberá de aprender o como encontrar a este nivel, co – trabajadores.

Muchas de las habilidades que discutimos en esta sección, no son difíciles de adquirir y de hecho, es muy posible que usted las haya usado antes sin que lo supiera. Para calificarse justamente, considere su pasada y su presente participación en la comunidad, la iglesia y las actividades familiares, sus hobbies y las organizaciones profesionales.

Es probable que usted encuentre que posee muchas mas habilidades para los negocios de lo que usted creé y de que puede aprender esas habilidades de una manera mas fácil.

Lea las siguientes declaraciones, calificándose en una escala del 1 al 4:

1 = totalmente en desacuerdo
2 = en desacuerdo
3 = de acuerdo
4 = totalmente de acuerdo

Si usted califica entre 25 y 30 puntos, quizá quiera encontrar un programa de educación continuada que ofrezca lo esencial acerca de contabilidad, administración financiera y mercadotecnia.

Hablando con gentes experimentadas en los negocios, es otra forma de obtener experiencias de la vida real acerca de sus propias habilidades dentro de su área o perímetro de trabajo, preguntándoles acerca de las habilidades que ellos piensan que fueron cruciales para su éxito.

El aprender nuevas habilidades para los negocios, es un proceso de nunca acabar frente a los mercados de la actualidad. Si usted califica por arriba de los 63 puntos, ya posee usted los conocimientos básicos de los negocios. Sin embargo, esa sugerencia también se aplica a usted mismo. Asegúrese que sus habilidades están actualizadas y nunca deje de buscar nuevas oportunidades para aprender.

Evaluación De Sus Habilidades Para Los Negocios

Declaración	Calificación
Mantengo un registro personal de mis finanzas y balanceo mi cuenta de cheques cada mes.	
Yo creo mis presupuestos mensuales y anuales y los sigo.	
En cualquier momento, sé lo que gasto en erogaciones médicas y en gastos de vida.	
Sé, dentro de un margen de $100, cuanto me costó operar mi coche el año pasado.	
Aún cuando yo mismo no preparo mis declaraciones de impuestos, entiendo los conceptos en torno a esos impuestos	
Sé como pedirle dinero prestado a un banco.	
Tengo un excelente nivel de crédito.	
Me gusta salir a vender una idea o un producto a personas a quienes nunca he visto.	
Denme 5 minutos, una audiencia y un gran producto y podré hacer una venta.	
Entiendo como calcular la rentabilidad y el análisis de punto de equilibrio.	
Entiendo la diferencia entre costo fijo y costo variable.	
Regularmente leo libros de negocios para mejorar mis habilidades.	
Uso una computadora para eficientemente administrar mi trabajo y mis finanzas personales.	
Tengo una dirección de correo electrónico y la uso.	
Leo diariamente periódicos diversos.	
Presionaría a los clientes a pagarme por adelantado o negociar con ellos por un 50% de depósito o términos de pago no convencionales.	
Tengo experiencia de trabajo dentro del área que me interesa para mi negocio.	
Con éxito, he manejado a personas fijando objetivos, delegando responsabilidad y determinando	
Cuando negocio una decisión con un amigo, o un compañero de trabajo o un vendedor, estoy confiado en que podré comunicarle mi identificación y mis intereses y logré maximizar mis beneficios.	
Entiendo lo básico en cuanto a cómo diferentes productos y servicios son distribuidos y porque.	
He contratado y despedido a personas.	
Sé como efectivamente entrevistar y determinar a empleados prospectos.	
Entiendo como un flujo de caja impacta las decisiones de negocios.	
Estoy comodo dando presentaciones y sé cómo crear una presentación profesional eficaz.	
Sé cómo usar el software de la computadora para crear presentaciones efectivas.	
Sé cómo preparar una factura.	
Total de puntos personales	

Evaluación De Sus Habilidades Para Los Negocios

Declaración	Calificación
Mantengo un registro personal de mis finanzas y balanceo mi cuenta de cheques cada mes.	
Yo creo mis presupuestos mensuales y anuales y los sigo.	
En cualquier momento, sé lo que gasto en erogaciones médicas y en gastos de vida.	
Sé, dentro de un margen de $100, cuanto me costó operar mi coche el año pasado.	
Aún cuando yo mismo no preparo mis declaraciones de impuestos, entiendo los conceptos en torno a esos impuestos	
Sé como pedirle dinero prestado a un banco.	
Tengo un excelente nivel de crédito.	
Me gusta salir a vender una idea o un producto a personas a quienes nunca he visto.	
Denme 5 minutos, una audiencia y un gran producto y podré hacer una venta.	
Entiendo como calcular la rentabilidad y el análisis de punto de equilibrio.	
Entiendo la diferencia entre costo fijo y costo variable.	
Regularmente leo libros de negocios para mejorar mis habilidades.	
Uso una computadora para eficientemente administrar mi trabajo y mis finanzas personales.	
Tengo una dirección de correo electrónico y la uso.	
Leo diariamente periódicos diversos.	
Presionaría a los clientes a pagarme por adelantado o negociar con ellos por un 50% de depósito o términos de pago no convencionales.	
Tengo experiencia de trabajo dentro del área que me interesa para mi negocio.	
Con éxito, he manejado a personas fijando objetivos, delegando responsabilidad y determinando	
Cuando negocio una decisión con un amigo, o un compañero de trabajo o un vendedor, estoy confiado en que podré comunicarle mi identificación y mis intereses y logré maximizar mis beneficios.	
Entiendo lo básico en cuanto a cómo diferentes productos y servicios son distribuidos y porque.	
He contratado y despedido a personas.	
Sé como efectivamente entrevistar y determinar a empleados prospectos.	
Entiendo como un flujo de caja impacta las decisiones de negocios.	
Estoy comodo dando presentaciones y sé cómo crear una presentación profesional eficaz.	
Sé cómo usar el software de la computadora para crear presentaciones efectivas.	
Sé cómo preparar una factura.	
Total de puntos personales	

Determinación De Su Estilo De Vida

Determinando las preferencias del estilo de vida, significa medir que es lo que usted valora como ser humano. Cuidadosamente estudie sus motivaciones y las prioridades que guían sus decisiones, para asegurar que las demandas por su trabajo y su vida personal son compatibles.

Lea las siguientes declaraciones y califíquese como lo hizo con las anteriores determinaciones.

1 = totalmente en desacuerdo
2 = en desacuerdo
3 = de acuerdo
4 = totalmente de acuerdo

¿Es usted lo suficientemente flexible para aceptar los retos y lo incierto de un nuevo negocio?

Si usted califica por debajo de los 62 puntos sus responsabilidades financieras, familiares y comunitarias, puede ser una considerable fuente de conflicto para usted.

Al ver a las declaraciones con las cuales calificó 1 o 2, podrá sacar algunas conclusiones, acerca de cómo el tiempo, el dinero, la salud y otros asuntos afectarán su estilo de vida ideal. Esto no lo descalifica para continuar con su aventura, simplemente revela algunas de las realidades de su vida y presenta parámetros dentro de los cuales usted debe de hacer sus decisiones de negocios.

Lo mismo es cierto si usted califica entre 63 a 100 puntos: este es su punto de partida para entender qué tipo de oportunidad de negocios es la mejor para que usted persiga y de cómo puede lograr que se acople a su estilo de vida.

Determinación De Su Estilo De Vida

Determinando las preferencias del estilo de vida, significa medir que es lo que usted valora como ser humano. Cuidadosamente estudie sus motivaciones y las prioridades que guían sus decisiones, para asegurar que las demandas por su trabajo y su vida personal son compatibles.

Lea las siguientes declaraciones y califíquese como lo hizo con las anteriores determinaciones.

1 = totalmente en desacuerdo
2 = en desacuerdo
3 = de acuerdo
4 = totalmente de acuerdo

¿Es usted lo suficientemente flexible para aceptar los retos y lo incierto de un nuevo negocio?

Si usted califica por debajo de los 62 puntos sus responsabilidades financieras, familiares y comunitarias, puede ser una considerable fuente de conflicto para usted.

Al ver a las declaraciones con las cuales calificó 1 o 2, podrá sacar algunas conclusiones, acerca de cómo el tiempo, el dinero, la salud y otros asuntos afectarán su estilo de vida ideal. Esto no lo descalifica para continuar con su aventura, simplemente revela algunas de las realidades de su vida y presenta parámetros dentro de los cuales usted debe de hacer sus decisiones de negocios.

Lo mismo es cierto si usted califica entre 63 a 100 puntos: este es su punto de partida para entender qué tipo de oportunidad de negocios es la mejor para que usted persiga y de cómo puede lograr que se acople a su estilo de vida.

Evaluación de su Estilo de Vida

Declaración	Calificación
Mis amigos me describirían como una persona de muy alta energía.	
Mi salud, es generalmente buena	
Puedo soportarme a mi mismo sin tener que sacar dinero del negocio por 1 año.	
Si necesitara, podría conservar mi trabajo de tiempo completo y a la par conducir el negocio.	
No tengo problemas trabajando 10 a 12 horas diarias, 6 veces a la semana con los días de festejo incluidos.	
Estoy dispuesto a trabajar 60 horas o más a la semana.	
Mi familia toleraria que yo trabajara más de 60 horas o más a la semana.	
Me considero una persona de alto desempeño.	
Sé que puedo trabajar productivamente por largas horas alcanzando mis objetivos, sin importar lo que implique.	
Tengo una muy buena condición física.	
Mis obligaciones familiares son número uno en mi lista de prioridades.	
A expensas de mi estabilidad profesional y quizá de un más alto nivel de ingreso, me resulta importante poder determinar cuando y donde trabajo.	
Altamente importante para mis objetivos personales, está la libertad para perseguir mis propias ideas.	
Estoy dispuesto a perder mis ahorros.	
Empezando mi propio negocio, todo se trata de hacer dinero.	
Estoy preparado para sacrificar el monto del dinero o el tiempo que pueda yo comprometer para mi, mi comunidad y lo religioso durante los primeros cinco años de vida de mi negocio.	
Puedo pasar un año sin vacaciones.	
Tengo el soporte entusiasta de mi familia para perseguir un negocio propio.	
Estoy confortable fijando, evaluando y logrando mis propios planes de 1 – 3 y 5 años.	
Entiendo que parte de la descripción de mi puesto en mi nuevo negocio incluiría barrer los pisos, escribir cartas y sacar la basura.	
Cuando pienso en el futuro, veo nuevas oportunidades de éxito muy positivas.	
Me resulta importante crear mi propio espacio de trabajo.	
Estoy confortable trabajando dentro de un área gris en donde permanecen escondidos los lineamientos entre ella y el resto del trabajo.	
No me enfermo frecuentamente	
Total de puntos del estilo de vida	

Evaluación de su Estilo de Vida

Declaración	Calificación
Mis amigos me describirían como una persona de muy alta energía.	
Mi salud, es generalmente buena	
Puedo soportarme a mi mismo sin tener que sacar dinero del negocio por 1 año.	
Si necesitara, podría conservar mi trabajo de tiempo completo y a la par conducir el negocio.	
No tengo problemas trabajando 10 a 12 horas diarias, 6 veces a la semana con los días de festejo incluidos.	
Estoy dispuesto a trabajar 60 horas o más a la semana.	
Mi familia toleraria que yo trabajara más de 60 horas o más a la semana.	
Me considero una persona de alto desempeño.	
Sé que puedo trabajar productivamente por largas horas alcanzando mis objetivos, sin importar lo que implique.	
Tengo una muy buena condición física.	
Mis obligaciones familiares son número uno en mi lista de prioridades.	
A expensas de mi estabilidad profesional y quizá de un más alto nivel de ingreso, me resulta importante poder determinar cuando y donde trabajo.	
Altamente importante para mis objetivos personales, está la libertad para perseguir mis propias ideas.	
Estoy dispuesto a perder mis ahorros.	
Empezando mi propio negocio, todo se trata de hacer dinero.	
Estoy preparado para sacrificar el monto del dinero o el tiempo que pueda yo comprometer para mi, mi comunidad y lo religioso durante los primeros cinco años de vida de mi negocio.	
Puedo pasar un año sin vacaciones.	
Tengo el soporte entusiasta de mi familia para perseguir un negocio propio.	
Estoy confortable fijando, evaluando y logrando mis propios planes de 1 – 3 y 5 años.	
Entiendo que parte de la descripción de mi puesto en mi nuevo negocio incluiría barrer los pisos, escribir cartas y sacar la basura.	
Cuando pienso en el futuro, veo nuevas oportunidades de éxito muy positivas.	
Me resulta importante crear mi propio espacio de trabajo.	
Estoy confortable trabajando dentro de un área gris en donde permanecen escondidos los lineamientos entre ella y el resto del trabajo.	
No me enfermo frecuentamente	
Total de puntos del estilo de vida	

Renata le habló a su amiga Allison, quien era contadora y le ofreció una bolsa hecha a mano a cambio de unas cuantas horas de consulta. Allison accedió y lo primero que descubrió es que los clientes de Fiery Angel estaban tomando, en promedio, 60 días para pagar. No en balde Renata estaba teniendo problemas de flujo de caja. La segunda cosa que descubrió, era que Renata tenía casi 5 mil dólares de mercancía no vendida bañada por el polvo, al mismo tiempo que ella estaba luchando por alcanzar la demanda de mercado.

También notó que Renata estaba gastando en promedio $680 al mes en la comida que le entregaban en su negocio. Y Renata estaba asombrada. Nunca pensó que su estilo de vida le estaba afectando a su flujo de caja.

Resolvió que las cosas tenían que cambiar. Lo primero que hizo, fue sacar sus bolsas no vendidas, usándolas para llenar sus pedidos pendientes. Por primera vez en lo que parecían años, ya tenía un pequeño respiro. Y tenía toda la intención de utilizarlo muy bien.

Declaración Personal de Misión

La declaración de su misión personal describe los valores y los principios en los cuales basa usted su vida. Puede verse y sonar como usted quiera. La única regla es que debe de contener objetivos específicos y describir directamente como quiere usted lograrlos. He aquí un ejemplo:

> Mi familia viene primero y siempre tendré tiempo para ellos. Nada me distraerá de darles a mis hijos el soporte emocional e intelectual que se merecen o de compartir con mi esposa todas las alegrías y las penas de nuestra vida juntos. Al tratar a otros tan honesta y justamente como quiero que ellos me traten a mí, fijaré estándares entre todas las personas cercanas a mí en cuanto a un comportamiento ético. Escuchando más de lo que yo hable y permitiré que yo aprenda de escuchar a otras personas.

Declaración de La Misión Del Negocio

Casi todos los negocios tienen una misión en estos días, pero muy pocos están escritos de una manera informativa. Muchas declaraciones de misión no contienen más que algunas presunciones administrativas en cuanto a ser únicamente eficientes en el mundo de los negocios de clase mundial dada su sólida calidad.

Tal y como aconteció en su declaración de misión personal, su declaración de misión del negocio debe de especificar sus objetivos, desde luego medibles. Pero como su declaración de misión está hecha para consumo de su público, debe usted de tener mas cuidado en asegurarse de que sea claro y conciso.

Renata le habló a su amiga Allison, quien era contadora y le ofreció una bolsa hecha a mano a cambio de unas cuantas horas de consulta. Allison accedió y lo primero que descubrió es que los clientes de Fiery Angel estaban tomando, en promedio, 60 días para pagar. No en balde Renata estaba teniendo problemas de flujo de caja. La segunda cosa que descubrió, era que Renata tenía casi 5 mil dólares de mercancía no vendida bañada por el polvo, al mismo tiempo que ella estaba luchando por alcanzar la demanda de mercado.

También notó que Renata estaba gastando en promedio $680 al mes en la comida que le entregaban en su negocio. Y Renata estaba asombrada. Nunca pensó que su estilo de vida le estaba afectando a su flujo de caja.

Resolvió que las cosas tenían que cambiar. Lo primero que hizo, fue sacar sus bolsas no vendidas, usándolas para llenar sus pedidos pendientes. Por primera vez en lo que parecían años, ya tenía un pequeño respiro. Y tenía toda la intención de utilizarlo muy bien.

Declaración Personal de Misión

La declaración de su misión personal describe los valores y los principios en los cuales basa usted su vida. Puede verse y sonar como usted quiera. La única regla es que debe de contener objetivos específicos y describir directamente como quiere usted lograrlos. He aquí un ejemplo:

> Mi familia viene primero y siempre tendré tiempo para ellos. Nada me distraerá de darles a mis hijos el soporte emocional e intelectual que se merecen o de compartir con mi esposa todas las alegrías y las penas de nuestra vida juntos. Al tratar a otros tan honesta y justamente como quiero que ellos me traten a mí, fijaré estándares entre todas las personas cercanas a mí en cuanto a un comportamiento ético. Escuchando más de lo que yo hable y permitiré que yo aprenda de escuchar a otras personas.

Declaración de La Misión Del Negocio

Casi todos los negocios tienen una misión en estos días, pero muy pocos están escritos de una manera informativa. Muchas declaraciones de misión no contienen más que algunas presunciones administrativas en cuanto a ser únicamente eficientes en el mundo de los negocios de clase mundial dada su sólida calidad.

Tal y como aconteció en su declaración de misión personal, su declaración de misión del negocio debe de especificar sus objetivos, desde luego medibles. Pero como su declaración de misión está hecha para consumo de su público, debe usted de tener mas cuidado en asegurarse de que sea claro y conciso.

Nada de palabrejas como “compromiso” o “único”. Estas palabras no significan nada por sí mismas y no engañarán a nadie. En lugar de ello, explique a que se debe su compromiso y porque esto lo hace muy especial. Nótese que una buena declaración de misión del negocio, proporciona información significativa que puede verificarse por los consumidores.

Ejemplo:

> “Olympus Fitness and Rehabilitation utiliza software propietario para entregar programas de ejercicio personalizados, en estricto acuerdo con los estándares de la American College of Sports Medicine”

Su Propia Verificación de Su Negocio

Antes de que planifique usted su crecimiento, necesita determinar sus operaciones y medir su eficiencia. Esta es la oportunidad para que profundice en todos los rincones de su negocio para eliminar lo malo y sobreponerse con lo bueno. Esta verificación le ayudará a fijar su curso para el futuro. Mientras hace usted esta determinación, vea a su negocio como un prospecto comprador del mismo. Algunos de los asuntos a considerar son:

- Fijar cuales son los puntos fuertes y los puntos débiles de su negocio.
- Fijar que podría usted hacer mejor
- ¿Su negocio ya ha alcanzado su potencial?
- ¿Cuáles son las áreas del negocio que usted ha estado ignorando?
- ¿Cuáles son las áreas del negocio que le han presentado los mayores retos?
- ¿Su negocio ha demostrado rentabilidad?
- ¿Consistentemente entrega bienes y servicios de calidad?
- ¿Cuenta con una rica base de habilidades y con formas de ser expertos?
- ¿Tiene usted una visión realista del futuro – y las estrategias y tácticas para alcanzar ese futuro?

Estas son las preocupaciones que usted debe de atender, antes de llevar a su negocio a otro nivel de crecimiento.

Status de Sus Clientes y de Su Mercado

Los negocios exitosos empiezan cada evaluación particular evaluando como están sirviendo a sus clientes. Las necesidades y los gustos de los clientes cambian constantemente; lo que es ideal para un grupo de clientes, puede no satisfacer a otros. En consecuencia, uno de los más grandes retos para un negocio en crecimiento está en contar con un pleno entendimiento de sus clientes y de su mercado.

Considere las siguientes cuestiones:

- ¿Qué porcentaje de su negocio es de un negocio repetido?

Nada de palabrejas como “compromiso” o “único”. Estas palabras no significan nada por sí mismas y no engañarán a nadie. En lugar de ello, explique a que se debe su compromiso y porque esto lo hace muy especial. Nótese que una buena declaración de misión del negocio, proporciona información significativa que puede verificarse por los consumidores.

Ejemplo:

> “Olympus Fitness and Rehabilitation utiliza software propietario para entregar programas de ejercicio personalizados, en estricto acuerdo con los estándares de la American College of Sports Medicine”

Su Propia Verificación de Su Negocio

Antes de que planifique usted su crecimiento, necesita determinar sus operaciones y medir su eficiencia. Esta es la oportunidad para que profundice en todos los rincones de su negocio para eliminar lo malo y sobreponerse con lo bueno. Esta verificación le ayudará a fijar su curso para el futuro. Mientras hace usted esta determinación, vea a su negocio como un prospecto comprador del mismo. Algunos de los asuntos a considerar son:

- Fijar cuales son los puntos fuertes y los puntos débiles de su negocio.
- Fijar que podría usted hacer mejor
- ¿Su negocio ya ha alcanzado su potencial?
- ¿Cuáles son las áreas del negocio que usted ha estado ignorando?
- ¿Cuáles son las áreas del negocio que le han presentado los mayores retos?
- ¿Su negocio ha demostrado rentabilidad?
- ¿Consistentemente entrega bienes y servicios de calidad?
- ¿Cuenta con una rica base de habilidades y con formas de ser expertos?
- ¿Tiene usted una visión realista del futuro – y las estrategias y tácticas para alcanzar ese futuro?

Estas son las preocupaciones que usted debe de atender, antes de llevar a su negocio a otro nivel de crecimiento.

Status de Sus Clientes y de Su Mercado

Los negocios exitosos empiezan cada evaluación particular evaluando como están sirviendo a sus clientes. Las necesidades y los gustos de los clientes cambian constantemente; lo que es ideal para un grupo de clientes, puede no satisfacer a otros. En consecuencia, uno de los más grandes retos para un negocio en crecimiento está en contar con un pleno entendimiento de sus clientes y de su mercado.

Considere las siguientes cuestiones:

- ¿Qué porcentaje de su negocio es de un negocio repetido?

- ¿Qué tan grande es su Mercado en general?
- ¿Qué tan grande es su base de cliente
- ¿Ha definido a sus clientes objetivo? ¿Dónde se encuentran? ¿Qué es lo importante para ellos? ¿Qué los hace únicos?, ¿Cuanto están dispuestos a pagar?
- ¿Cómo ha cambiado el Mercado desde que usted está en la industria?
- ¿Usted recolecta información periódicamente sobre su Mercado?
- ¿Quiénes son sus competidores? ¿Cómo diferencia su negocio con los demás?
- ¿Cuáles son las regulaciones legales o del gobierno que afectan a su negocio?
- ¿Su mercado sigue creciendo? ¿Se está disminuyendo o desapareciendo?

Sus ganancias y sus precios

Aun los empresarios más talentosos no pueden lograr hacer crecer un negocio que no es productivo. Antes de que usted vaya mas adelante, usted necesita evaluar si usted genera o no ganancias para su negocio.

- ¿Cuáles son sus costos variables?
- ¿Cuáles son sus costos fijos?
- ¿Cuál es el Margen de Ganancia a la que quiere llegar?
- ¿Cómo le pone precios a sus productos y servicios actualmente?
- ¿Sus precios de ventas le permiten a usted tener ganancia?
- ¿Cómo son sus precios a comparación de su competencia?
- ¿Cómo se posicionan sus precios ante los ojos de sus clientes?

Mientras que Alison revisaba cuentas de antaño descubrió que tenía $1500 dólares en sus cuentas por cobrar que ya están expiradas, mismas que Renata estaba queriendo cobrar. A la urgencia de Alison, Renata gasto casi todo el dinero para comprar materia prima. Ella también sacó un anuncio en un periódico, ofreciendo comprar desechos de la tela y la ropa gastada. Esto, la llevo a ahorrar dinero y tiempo y pudo comprar materiales que a lo mejor no hubiera podido encontrar de otra manera.

Alison estableció nuevos plazos para los nuevos pagos par a las tiendas y para sus distribuidores, ofreciéndoles un descuento a los compradores que pagaran dentro de los 30 días de plazo. Esto ayudo para estabilizar el flujo de efectivo de Fiery Angel.

Quitándose de encima un poco de presión, Renata empezó a cocinar para ella. Esto le ayudo a bajar sus costos a la mitad y le permitió contratar a un estudiante de preparatoria, para que trabajara con ella, cociendo las telas, empaquetando, y haciendo el correo de su empresa. Parte del salario del estudiante consistía en darle lecciones de tejer, que resulto muy bueno para ambas. También con la ayuda de su hermano menor, Renata estableció una tienda cibernética en eBay, la cual le costó, pero le estaba dando entradas de dinero y fue una gran herramienta de mercadotecnia.

18 | CAPITULO 1 | ENTENDIENDO AL EMPRENDEDOR

- ¿Qué tan grande es su Mercado en general?
- ¿Qué tan grande es su base de cliente
- ¿Ha definido a sus clientes objetivo? ¿Dónde se encuentran? ¿Qué es lo importante para ellos? ¿Qué los hace únicos?, ¿Cuanto están dispuestos a pagar?
- ¿Cómo ha cambiado el Mercado desde que usted está en la industria?
- ¿Usted recolecta información periódicamente sobre su Mercado?
- ¿Quiénes son sus competidores? ¿Cómo diferencia su negocio con los demás?
- ¿Cuáles son las regulaciones legales o del gobierno que afectan a su negocio?
- ¿Su mercado sigue creciendo? ¿Se está disminuyendo o desapareciendo?

Sus ganancias y sus precios

Aun los empresarios más talentosos no pueden lograr hacer crecer un negocio que no es productivo. Antes de que usted vaya mas adelante, usted necesita evaluar si usted genera o no ganancias para su negocio.

- ¿Cuáles son sus costos variables?
- ¿Cuáles son sus costos fijos?
- ¿Cuál es el Margen de Ganancia a la que quiere llegar?
- ¿Cómo le pone precios a sus productos y servicios actualmente?
- ¿Sus precios de ventas le permiten a usted tener ganancia?
- ¿Cómo son sus precios a comparación de su competencia?
- ¿Cómo se posicionan sus precios ante los ojos de sus clientes?

Mientras que Alison revisaba cuentas de antaño descubrió que tenía $1500 dólares en sus cuentas por cobrar que ya están expiradas, mismas que Renata estaba queriendo cobrar. A la urgencia de Alison, Renata gasto casi todo el dinero para comprar materia prima. Ella también sacó un anuncio en un periódico, ofreciendo comprar desechos de la tela y la ropa gastada. Esto, la llevo a ahorrar dinero y tiempo y pudo comprar materiales que a lo mejor no hubiera podido encontrar de otra manera.

Alison estableció nuevos plazos para los nuevos pagos par a las tiendas y para sus distribuidores, ofreciéndoles un descuento a los compradores que pagaran dentro de los 30 días de plazo. Esto ayudo para estabilizar el flujo de efectivo de Fiery Angel.

Quitándose de encima un poco de presión, Renata empezó a cocinar para ella. Esto le ayudo a bajar sus costos a la mitad y le permitió contratar a un estudiante de preparatoria, para que trabajara con ella, cociendo las telas, empaquetando, y haciendo el correo de su empresa. Parte del salario del estudiante consistía en darle lecciones de tejer, que resulto muy bueno para ambas. También con la ayuda de su hermano menor, Renata estableció una tienda cibernética en eBay, la cual le costó, pero le estaba dando entradas de dinero y fue una gran herramienta de mercadotecnia.

A lo mejor lo más importante que aprendió Renata de Alison fue ver que tan organizada era con su tiempo personal. Estos días, ella toma un descanso a las 4:00pm y luego va a correr o al gimnasio. Ella se junta con sus amigas tres veces por semana por las noches, aunque sea para un cafecito. ¿Cuál era su regla? Absolutamente nada de trabajo después de las 9:00pm

Renata sigue extremadamente ocupada, pero ya no se siente abrumada. Gracias al buen manejo de su tiempo. Finalmente está disfrutando las recompensas de ser una empresaria. ¡Los días de locura ya están en el pasado!

Su administración del tiempo
Un negocio en crecimiento demandará de su tiempo. Múltiples tareas, tiempo de entregas cortos, nuevos retos pueden causar que la calidad de su desempeño disminuya. ¿Usted está manejando su tiempo efectivamente?

Pregúntese lo siguiente:

- ¿Usted hace un programa rutinario de su tiempo?
- ¿Usted establece tiempos de entrega para finalizar sus proyectos? ¿Los llega a cumplir?
- ¿Toma tiempo para evaluar sus esfuerzos?
- ¿Es usted capaz de resolver problemas y moverse a nuevos retos?
- ¿Esta delegando responsabilidad y autoridad?
- ¿Usted está satisfecho con el tiempo que le lleva a usted y a su equipo de llevar a cabo las tareas rutinarias?
- ¿Toma tiempo libre?

Su equipo de trabajo
Un negocio en crecimiento deberá de evaluar que tan bien los empleados y los contratistas se han desempeñado en el pasado e identificar cuales con las áreas de mejora.

- ¿Qué tareas son desempeñadas?
- ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el desempeño de su equipo de trabajo?
- ¿Su gente cuenta con las habilidades que necesitan?
- ¿Usted le paga a su equipo de manera apropiada?
- ¿Su equipo es feliz y están divirtiéndose?
- ¿Establece usted metas de desempeño para su equipo?
- ¿Cómo recompensa a su equipo?
- ¿Qué tanto rota a su equipo de trabajo?

¿Es su equipo feliz y productivo?

¿Es su equipo feliz y productivo?

A lo mejor lo más importante que aprendió Renata de Alison fue ver que tan organizada era con su tiempo personal. Estos días, ella toma un descanso a las 4:00pm y luego va a correr o al gimnasio. Ella se junta con sus amigas tres veces por semana por las noches, aunque sea para un cafecito. ¿Cuál era su regla? Absolutamente nada de trabajo después de las 9:00pm

Renata sigue extremadamente ocupada, pero ya no se siente abrumada. Gracias al buen manejo de su tiempo. Finalmente está disfrutando las recompensas de ser una empresaria. ¡Los días de locura ya están en el pasado!

Su administración del tiempo
Un negocio en crecimiento demandará de su tiempo. Múltiples tareas, tiempo de entregas cortos, nuevos retos pueden causar que la calidad de su desempeño disminuya. ¿Usted está manejando su tiempo efectivamente?

Pregúntese lo siguiente:

- ¿Usted hace un programa rutinario de su tiempo?
- ¿Usted establece tiempos de entrega para finalizar sus proyectos? ¿Los llega a cumplir?
- ¿Toma tiempo para evaluar sus esfuerzos?
- ¿Es usted capaz de resolver problemas y moverse a nuevos retos?
- ¿Esta delegando responsabilidad y autoridad?
- ¿Usted está satisfecho con el tiempo que le lleva a usted y a su equipo de llevar a cabo las tareas rutinarias?
- ¿Toma tiempo libre?

Su equipo de trabajo
Un negocio en crecimiento deberá de evaluar que tan bien los empleados y los contratistas se han desempeñado en el pasado e identificar cuales con las áreas de mejora.

- ¿Qué tareas son desempeñadas?
- ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el desempeño de su equipo de trabajo?
- ¿Su gente cuenta con las habilidades que necesitan?
- ¿Usted le paga a su equipo de manera apropiada?
- ¿Su equipo es feliz y están divirtiéndose?
- ¿Establece usted metas de desempeño para su equipo?
- ¿Cómo recompensa a su equipo?
- ¿Qué tanto rota a su equipo de trabajo?

ENTENDIENDO AL EMPRENDEDOR | CAPITULO 1 | 19

Sus operaciones

- ¿Negocia sus términos favorablemente? ¿Planes de pago extendidos?
- ¿Su equipo está al día y en buena condición?
- ¿Su equipo de trabajo le permite ser productivo y eficiente?
- ¿Cuánto inventario tiene a la mano?
- ¿Es capaz de hacer órdenes y cumplirlas?
- ¿Está satisfecho de manera general con las operaciones de su negocio?
- ¿Mantiene organizado todos sus registros?
- ¿Geográficamente lo pueden encontrar fácilmente sus clientes?
- ¿Su producto está haciendo distribuido en el mejor costo y tiempo?
- ¿Cómo el Internet afecta a su negocio?

Sus finanzas

El crecimiento de su negocio depende que tan bien se encuentre capitalizado y que tan bien administra sus recursos. Considere lo siguiente:

- ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?
- ¿Cuál es el costo de su financiamiento?
- ¿Se encuentra adecuadamente capitalizado?
- ¿Cuál es el valor de los activos de su negocio?
- ¿Cuál es el valor de las deudas de su negocio?

Conclusión

¿Qué es lo que un emprendedor piensa? En mantener un ojo en sus ganancias y el otro en los problemas de la calidad de su vida. Es encontrar formas inteligentes para maximizar sus propios recursos. Es el utilizar el tiempo sabiamente y ser guiado por sus propios valores y compromisos. Es el evaluar constantemente sus prioridades, fortalezas, intereses, metas y creando que su negocio sea lleno de las mismas.

Los empresarios son exitosos cuando encuentran un confortable balance entre las responsabilidades del negocio y sus necesidades personales.

A consecuencia del aumento del ahucharíamos, el recorte de personal y de la re-ingeniería de procesos de las grandes corporaciones es que las habilidades de un empresario son la llave no solo para la independencia económica pero también es el sobre vivencia del siglo 21. Naturalmente existen grandes riesgos para el emprendedor de negocios. Pero para la mayoría de ellos, el gozo de correr su propia empresa es maravilloso.

Sus operaciones

- ¿Negocia sus términos favorablemente? ¿Planes de pago extendidos?
- ¿Su equipo está al día y en buena condición?
- ¿Su equipo de trabajo le permite ser productivo y eficiente?
- ¿Cuánto inventario tiene a la mano?
- ¿Es capaz de hacer órdenes y cumplirlas?
- ¿Está satisfecho de manera general con las operaciones de su negocio?
- ¿Mantiene organizado todos sus registros?
- ¿Geográficamente lo pueden encontrar fácilmente sus clientes?
- ¿Su producto está haciendo distribuido en el mejor costo y tiempo?
- ¿Cómo el Internet afecta a su negocio?

Sus finanzas

El crecimiento de su negocio depende que tan bien se encuentre capitalizado y que tan bien administra sus recursos. Considere lo siguiente:

- ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?
- ¿Cuál es el costo de su financiamiento?
- ¿Se encuentra adecuadamente capitalizado?
- ¿Cuál es el valor de los activos de su negocio?
- ¿Cuál es el valor de las deudas de su negocio?

Conclusión

¿Qué es lo que un emprendedor piensa? En mantener un ojo en sus ganancias y el otro en los problemas de la calidad de su vida. Es encontrar formas inteligentes para maximizar sus propios recursos. Es el utilizar el tiempo sabiamente y ser guiado por sus propios valores y compromisos. Es el evaluar constantemente sus prioridades, fortalezas, intereses, metas y creando que su negocio sea lleno de las mismas.

Los empresarios son exitosos cuando encuentran un confortable balance entre las responsabilidades del negocio y sus necesidades personales.

A consecuencia del aumento del ahucharíamos, el recorte de personal y de la re-ingeniería de procesos de las grandes corporaciones es que las habilidades de un empresario son la llave no solo para la independencia económica pero también es el sobre vivencia del siglo 21. Naturalmente existen grandes riesgos para el emprendedor de negocios. Pero para la mayoría de ellos, el gozo de correr su propia empresa es maravilloso.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Existen cientos de páginas en internet que están dedicadas a los empresarios. He aquí algunas de las mejores:

EntrepreneurMag.com (http://www.entrepreneurmag.com). Este gran portal cuenta con miles de páginas, cuartos de Chat, una librería en línea, mas de 300 formas de negocios que usted puede utilizar, una membresía gratis, correos electrónicos, artículos sobre ser emprendedor, revistas sobre como comenzar un pequeño negocio y otros temas.

Inicio de un Negocio. (http://www.startup.wsj.com). Es un portal del Wall Street Journal, cuenta con excelentes temas de negocios, noticias, consejos, anécdotas, e ideas para el empresario.

Y no se olvide de la **red de capacitación NxLevel®** (http://www.nxlevel.org).

ENTENDIENDO AL EMPRENDEDOR | CAPITULO 1 | 21

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Existen cientos de páginas en internet que están dedicadas a los empresarios. He aquí algunas de las mejores:

EntrepreneurMag.com (http://www.entrepreneurmag.com). Este gran portal cuenta con miles de páginas, cuartos de Chat, una librería en línea, mas de 300 formas de negocios que usted puede utilizar, una membresía gratis, correos electrónicos, artículos sobre ser emprendedor, revistas sobre como comenzar un pequeño negocio y otros temas.

Inicio de un Negocio. (http://www.startup.wsj.com). Es un portal del Wall Street Journal, cuenta con excelentes temas de negocios, noticias, consejos, anécdotas, e ideas para el empresario.

Y no se olvide de la **red de capacitación NxLevel®** (http://www.nxlevel.org).

Capítulo 2
FILOSOFIA ORIENTADA AL CLIENTE

Acerca de Este Capitulo:
- *Desarrollando una orientación hacia el cliente*
- *Comprendiendo a sus clientes*
- *Creando un negocio orientado hacia los clientes*
- *Medición de datos de ubicación de los clientes*
- *Prácticas de servicio hacia los clientes*

Introducción

Los negocios no pueden prosperar sin una clientela leal y no pueden crecer sin contar con nuevos clientes. Es por ello que resulta tan importante el entregarle un excelente servicio al cliente.

Para las compañías más grandes, esto con frecuencia involucra tratar de simular una mas íntima relación que debe de tener un negocio para con sus clientes. Las empresas que tienen éxito en crear ésta ilusión, invariablemente son las más exitosas.

Pero para el dueño de un pequeño negocio, no llega a ser necesario atenerse únicamente a una simulación, debiéndose en su lugar, tener la habilidad de adaptarse a las necesidades del cliente de una manera mas rápida y de una manera mas creativa que lo que pueden lograr en su lugar las grandes corporaciones.

Esto resulta crucial porque es mucho más difícil y poco inteligente el tratar de diferenciar al propio negocio únicamente sobre las solas consideraciones de calidad, tecnología y precio de venta.

Finalmente, un servicio al cliente de carácter amistoso, único, proactivo y flexible, constituye una de las mas grandes ventajas del pequeño negocio. Y aquéllos que no toman ventaja de ello, estarían desechando una muy vital arma competitiva.

Desarrollando una Orientación Hacia el Cliente

Las compañías que se enfocan sobre un producto o un servicio en lo particular – en vez de hacerlo hacia aquello que los clientes quieren – tienen entonces una **orientación hacia el producto**. Estas compañías están así limitando su volumen de ventas y están poniendo en riesgo su futuro desarrollo. Y lo mismo resulta cierto de las empresas cuyas burocracias internas y sus políticas toman la precedencia sobre el concepto deservir al cliente.

Es por eso que resulta mucho más preferible el tener una **orientación hacia el cliente**. Las necesidades de los clientes constantemente están cambiando y su negocio debe de

Tú cuentas con la habilidad de adaptar las necesidades de tus clientes más rápido y de manera más creativa que tus grandes competidores.

Capítulo 2
FILOSOFIA ORIENTADA AL CLIENTE

Acerca de Este Capitulo:
• Desarrollando una orientación hacia el cliente
• Comprendiendo a sus clientes
• Creando un negocio orientado hacia los clientes
• Medición de datos de ubicación de los clientes
• Prácticas de servicio hacia los clientes

Introducción

Los negocios no pueden prosperar sin una clientela leal y no pueden crecer sin contar con nuevos clientes. Es por ello que resulta tan importante el entregarle un excelente servicio al cliente.

Para las compañías más grandes, esto con frecuencia involucra tratar de simular una mas íntima relación que debe de tener un negocio para con sus clientes. Las empresas que tienen éxito en crear ésta ilusión, invariablemente son las más exitosas.

Pero para el dueño de un pequeño negocio, no llega a ser necesario atenerse únicamente a una simulación, debiéndose en su lugar, tener la habilidad de adaptarse a las necesidades del cliente de una manera mas rápida y de una manera mas creativa que lo que pueden lograr en su lugar las grandes corporaciones.

Esto resulta crucial porque es mucho más difícil y poco inteligente el tratar de diferenciar al propio negocio únicamente sobre las solas consideraciones de calidad, tecnología y precio de venta.

Finalmente, un servicio al cliente de carácter amistoso, único, proactivo y flexible, constituye una de las mas grandes ventajas del pequeño negocio. Y aquéllos que no toman ventaja de ello, estarían desechando una muy vital arma competitiva.

Desarrollando una Orientación Hacia el Cliente

Las compañías que se enfocan sobre un producto o un servicio en lo particular – en vez de hacerlo hacia aquello que los clientes quieren – tienen entonces una **orientación hacia el producto**. Estas compañías están así limitando su volumen de ventas y están poniendo en riesgo su futuro desarrollo. Y lo mismo resulta cierto de las empresas cuyas burocracias internas y sus políticas toman la precedencia sobre el concepto deservir al cliente.

Es por eso que resulta mucho más preferible el tener una **orientación hacia el cliente**. Las necesidades de los clientes constantemente están cambiando y su negocio debe de

Tú cuentas con la habilidad de adaptar las necesidades de tus clientes más rápido y de manera más creativa que tus grandes competidores.

FILOSOFIA ORIENTADA AL CLIENTE | CAPITULO 2 | 23

observar de qué manera puede a su vez cambiar al respecto a fin de realmente ofrecer otra vez un excelente servicio al cliente en todo momento.

Esta es una parte muy importante de su ventaja competitiva. Muchos clientes se inclinan a considerar al negocio menor como algo mas personal, transparente, controlado y desde luego, mas confiable que lo que pudieran lograr sus competidores mas grandes. Y aquí radica para usted una de las más importantes tareas a realizar.

El 80 % de su negocio proviene del 20% de sus clientes.

En todo nuestro territorio, los pequeños negocios han retado a la sabiduría convencional al darle la bienvenida a las tiendas de las cajas grandes como Wal-Mart así como a la creciente popularidad de gigantes de Internet como Amazon.com.

Y existen algunas razones especiales para ello, pero una de las más importantes radica en que los negocios pequeños pueden ofrecer un servicio al cliente más personalizado, sincero y más a fondo. Llegan a poder conocer a sus clientes como individuos y aprenden a valorarlos como algo más que simplemente consumidores. Eventualmente, un servicio al cliente de éste tipo conduce hacia mas confianza y la confianza engendra lealtad que puede aguantar una enorme cantidad de presión competitiva.

La Lealtad y la Rentabilidad del Cliente

Es un hecho conocido de los negocios que los clientes leales son mas rentables que los clientes nuevos. Esto se expresa comúnmente como la Regla del 80 / 20: El 20 % de sus clientes proporciona el 80 % de su volumen de ventas. Y aquí hay algunas razones de porque esto es así:

- Los clientes leales son menos sensitivos a cambios en precios
- Los clientes leales generan mejores referencias de boca en boca
- Para los clientes leales, es mas fácil comprar productos suplementarios, mismos que con frecuencia tiene un mayor margen de rentabilidad
- Los clientes leales hacen más difícil que los competidores entren a su mercado y compitan
- Los clientes leales necesitan menos manejo de sus compras, menos educación y un menor tiempo de ventas
- Los clientes leales hacen que la tarea de sus empleados sea mas fácil y satisfactoria, lo cual los hace mejores para ofrecerles un excelente servicio al cliente

Como un subcontratista de un pequeño VCR, Randy Regner sabe que este negocio depende de su habilidad para entregar a tiempo los componentes a su cliente.

Como un esfuerzo para montar con entusiasmo las líneas de trabajo, el creó una política para recompensar a los empleados que llegaran o excedieran las cuotas diarias de producción, quitando

observar de qué manera puede a su vez cambiar al respecto a fin de realmente ofrecer otra vez un excelente servicio al cliente en todo momento.

Esta es una parte muy importante de su ventaja competitiva. Muchos clientes se inclinan a considerar al negocio menor como algo mas personal, transparente, controlado y desde luego, mas confiable que lo que pudieran lograr sus competidores mas grandes. Y aquí radica para usted una de las más importantes tareas a realizar.

El 80 % de su negocio proviene del 20% de sus clientes.

En todo nuestro territorio, los pequeños negocios han retado a la sabiduría convencional al darle la bienvenida a las tiendas de las cajas grandes como Wal-Mart así como a la creciente popularidad de gigantes de Internet como Amazon.com.

Y existen algunas razones especiales para ello, pero una de las más importantes radica en que los negocios pequeños pueden ofrecer un servicio al cliente más personalizado, sincero y más a fondo. Llegan a poder conocer a sus clientes como individuos y aprenden a valorarlos como algo más que simplemente consumidores. Eventualmente, un servicio al cliente de éste tipo conduce hacia mas confianza y la confianza engendra lealtad que puede aguantar una enorme cantidad de presión competitiva.

La Lealtad y la Rentabilidad del Cliente

Es un hecho conocido de los negocios que los clientes leales son mas rentables que los clientes nuevos. Esto se expresa comúnmente como la Regla del 80 / 20: El 20 % de sus clientes proporciona el 80 % de su volumen de ventas. Y aquí hay algunas razones de porque esto es así:

- Los clientes leales son menos sensitivos a cambios en precios
- Los clientes leales generan mejores referencias de boca en boca
- Para los clientes leales, es mas fácil comprar productos suplementarios, mismos que con frecuencia tiene un mayor margen de rentabilidad
- Los clientes leales hacen más difícil que los competidores entren a su mercado y compitan
- Los clientes leales necesitan menos manejo de sus compras, menos educación y un menor tiempo de ventas
- Los clientes leales hacen que la tarea de sus empleados sea mas fácil y satisfactoria, lo cual los hace mejores para ofrecerles un excelente servicio al cliente

Como un subcontratista de un pequeño VCR, Randy Regner sabe que este negocio depende de su habilidad para entregar a tiempo los componentes a su cliente.

Como un esfuerzo para montar con entusiasmo las líneas de trabajo, el creó una política para recompensar a los empleados que llegaran o excedieran las cuotas diarias de producción, quitando

de fondo los problemas en la línea y aumentando la producción .Los empleados que lo superaban obtenían una comida de sorpresa o les permitía faltar los viernes

Debido a que su trabajo consistía en estar sentado varias horas al día, Randy negoció una cuota de grupo con un gimnasio cercano. En días calurosos terminaban temprano y organizaba una visita de la empresa para ir a nadar.

Este tipo de políticas hicieron a los empleados de Randy bastante productivos y leales.

El espíritu de camaradería que Randy generaba empleados menos propensos a faltar al trabajo, lo cual es muy importante para ensamblar la línea de trabajo

Ganándose la lealtad de los empleados, se ganaba la lealtad de sus clientes, qué muchas veces lo sacaron de estar metido en algunos problemas económicos graves.

Entendiendo a Sus Clientes

Entendiendo a sus clientes es saber el porqué ellos usan su producto y porque lo escogen sobre los demás competidores. Conocer a fondo también cómo es la vida de sus clientes en el trabajo, en la casa y a lo largo del día.

La gente exitosa de negocios siempre tiene un perfil muy preciso de sus clientes y están preparados cuando este perfil va a cambiar. Este conocimiento se refleja en los planes de mercadotecnia y operación.

Su objetivo es ver desde afuera de su negocio. Entender las necesidades del cliente y procesarlas en vez de eliminarlas. Esto es en esencia lo que es una orientación al cliente.

Creando un Valioso Perfil

¿Qué es lo que más aprecia su cliente? ¿Se está llevando por el mejor precio o por la mejor calidad?

¿Lo ve a usted más como a una valiosa alternativa que como a una firma impersonal o su producto fue escogido nada más porque ahí lo encontró?

Su trabajo será el encontrar respuesta a estas preguntas y utilizarlas para darle un mejor servicio al cliente que cualquiera de los de de su competencia. Para empezar, pregúntese a si mismo, ¿Qué es lo que estoy ofreciendo? Y piense en términos intangibles como: conveniencia, creatividad, confiabilidad, ahorro de tiempo y confort.

Seis preguntas básicas que podrán ayudarle a identificar la idea de su clientela:

1. ¿Qué es lo que necesitan nuestros clientes?
2. ¿Cómo se encuentra nuestro producto en base a las necesidades del cliente?
3. ¿Cuáles aspectos de nuestro trato con el cliente son importantes para él?
4. ¿Qué es lo que sienten nuestros clientes con respecto a nuestra competencia?

Tome el punto de vista de alguien fuera de su negocio!

de fondo los problemas en la línea y aumentando la producción .Los empleados que lo superaban obtenían una comida de sorpresa o les permitía faltar los viernes

Debido a que su trabajo consistía en estar sentado varias horas al día, Randy negoció una cuota de grupo con un gimnasio cercano. En días calurosos terminaban temprano y organizaba una visita de la empresa para ir a nadar.

Este tipo de políticas hicieron a los empleados de Randy bastante productivos y leales.

El espíritu de camaradería que Randy generaba empleados menos propensos a faltar al trabajo, lo cual es muy importante para ensamblar la línea de trabajo

Ganándose la lealtad de los empleados, se ganaba la lealtad de sus clientes, qué muchas veces lo sacaron de estar metido en algunos problemas económicos graves.

Entendiendo a Sus Clientes

Entendiendo a sus clientes es saber el porqué ellos usan su producto y porque lo escogen sobre los demás competidores. Conocer a fondo también cómo es la vida de sus clientes en el trabajo, en la casa y a lo largo del día.

La gente exitosa de negocios siempre tiene un perfil muy preciso de sus clientes y están preparados cuando este perfil va a cambiar. Este conocimiento se refleja en los planes de mercadotecnia y operación.

Su objetivo es ver desde afuera de su negocio. Entender las necesidades del cliente y procesarlas en vez de eliminarlas. Esto es en esencia lo que es una orientación al cliente.

Creando un Valioso Perfil

¿Qué es lo que más aprecia su cliente? ¿Se está llevando por el mejor precio o por la mejor calidad?

¿Lo ve a usted más como a una valiosa alternativa que como a una firma impersonal o su producto fue escogido nada más porque ahí lo encontró?

Su trabajo será el encontrar respuesta a estas preguntas y utilizarlas para darle un mejor servicio al cliente que cualquiera de los de de su competencia. Para empezar, pregúntese a si mismo, ¿Qué es lo que estoy ofreciendo? Y piense en términos intangibles como: conveniencia, creatividad, confiabilidad, ahorro de tiempo y confort.

Seis preguntas básicas que podrán ayudarle a identificar la idea de su clientela:

1. ¿Qué es lo que necesitan nuestros clientes?
2. ¿Cómo se encuentra nuestro producto en base a las necesidades del cliente?
3. ¿Cuáles aspectos de nuestro trato con el cliente son importantes para él?
4. ¿Qué es lo que sienten nuestros clientes con respecto a nuestra competencia?

Tome el punto de vista de alguien fuera de su negocio!

5. ¿Qué es lo que nosotros podemos hacer para distinguirnos de nuestra competencia?
6. ¿Cómo están las probabilidades de cambio de las necesidades de nuestros clientes y cómo estamos preparados para esos cambios?

Creando un Negocio Centrado en el Cliente

La primer tarea que tiene que hacer para ser valorado por su cliente, es la de asegurarse si su negocio tiene todas las herramientas que necesita para brindar un confiable e innovador servicio.

Escriba sus metas de servicio al cliente y póngalas en un lugar muy visible.

Empleados

Su equipo de trabajo es la primera forma de contacto que su empresa tiene con sus clientes, así que todo empleado deberá representar esta misma política de servicio al cliente. Hágales saber que es lo que usted espera de ellos, y déles la libertad para que ellos mismos encuentren nuevas modalidades de servicio a la clientela

Hágalos partícipes de cómo pueden mejorar este plan de servicio. La manera en que una empresa trata a sus empleados refleja el modo que también trata a su clientela. Ya sea que tenga usted tres o trescientos empleados, su empresa deberá ser un lugar adonde la gente valiosa desea trabajar y en donde se brinda un servicio de calidad al cliente. Esto requiere de apertura, confianza y participación de todos los niveles.

Para lograr esto, usted deberá:

- Contratar a gente inspirada, comprometida y curiosa.
- Capacitar a todos sus empleados
- Hasta los empleados que no tengan contacto con los clientes, deberán saber que son valorados por la empresa. Ya que su trabajo permite al personal de enfrente brindar mejor servicio al cliente.
- Tenga expuestas sus metas de servicio al cliente constantemente en su oficina
- Ayude a sus empleados a que adquieran experiencia con el producto y anímeles a que lo compartan con los clientes
- Hágales saber a sus empleados lo mucho que valora sus esfuerzos para servir a la clientela, agradézcales en público por su buen servicio
- Crea un sistema de medidas, reconocimiento y recompensas para un mejor servicio al cliente
- Una estas recompensas a cosas tales como las de minimizar las quejas del cliente, devoluciones y tiempos de espera del cliente

Estrategia

Para dar un buen servicio al cliente es necesario elaborar una buena estrategia y que también le puede servir para tener mejores ideas para prosperar. He aquí algunas estrategias efectivas.

5. ¿Qué es lo que nosotros podemos hacer para distinguirnos de nuestra competencia?
6. ¿Cómo están las probabilidades de cambio de las necesidades de nuestros clientes y cómo estamos preparados para esos cambios?

Creando un Negocio Centrado en el Cliente

La primer tarea que tiene que hacer para ser valorado por su cliente, es la de asegurarse si su negocio tiene todas las herramientas que necesita para brindar un confiable e innovador servicio.

Escriba sus metas de servicio al cliente y póngalas en un lugar muy visible.

Empleados

Su equipo de trabajo es la primera forma de contacto que su empresa tiene con sus clientes, así que todo empleado deberá representar esta misma política de servicio al cliente. Hágales saber que es lo que usted espera de ellos, y déles la libertad para que ellos mismos encuentren nuevas modalidades de servicio a la clientela

Hágalos partícipes de cómo pueden mejorar este plan de servicio. La manera en que una empresa trata a sus empleados refleja el modo que también trata a su clientela. Ya sea que tenga usted tres o trescientos empleados, su empresa deberá ser un lugar adonde la gente valiosa desea trabajar y en donde se brinda un servicio de calidad al cliente. Esto requiere de apertura, confianza y participación de todos los niveles.

Para lograr esto, usted deberá:

- Contratar a gente inspirada, comprometida y curiosa.
- Capacitar a todos sus empleados
- Hasta los empleados que no tengan contacto con los clientes, deberán saber que son valorados por la empresa. Ya que su trabajo permite al personal de enfrente brindar mejor servicio al cliente.
- Tenga expuestas sus metas de servicio al cliente constantemente en su oficina
- Ayude a sus empleados a que adquieran experiencia con el producto y anímeles a que lo compartan con los clientes
- Hágales saber a sus empleados lo mucho que valora sus esfuerzos para servir a la clientela, agradézcales en público por su buen servicio
- Crea un sistema de medidas, reconocimiento y recompensas para un mejor servicio al cliente
- Una estas recompensas a cosas tales como las de minimizar las quejas del cliente, devoluciones y tiempos de espera del cliente

Estrategia

Para dar un buen servicio al cliente es necesario elaborar una buena estrategia y que también le puede servir para tener mejores ideas para prosperar. He aquí algunas estrategias efectivas.

- **Planee sus puntos de contacto con el cliente.** Proyecte cualquier punto en donde el cliente interactúa con su empresa, desde llamando a la recepcionista hasta leer los anuncios hasta recibir la entrega de sus conductores. Esto le ayudará a encontrar los puntos que necesiten más atención y eliminar los puntos innecesarios. Esta planeación también les ayuda a los empleados entender como sus roles están conectados.
- **Obtenga información de cualquier cliente en la cadena de servicio.** Otras personas podrán haber tenido experiencias diferentes con su clientela. Su meta es la de obtener la mejor fotografía de su cliente, entonces debe tomarlas en cuenta.
- **Mantenga los clientes que ha logrado permanecer.** Los expertos calculan que cuesta de tres a cinco veces más el encontrar a un cliente nuevo que mantener uno viejo. Los clientes repetidos representan una cadena de ingreso que es muy importante par su negocio. Supongamos que una mujer compra un pan que le cuesta al Deli $1. Si compra su pan y no regresa, el Deli gana $1, pero si la mujer regresa tres veces a la semana por un año, ése dólar a crecido a $156.
- **Gánese la lealtad del cliente, siendo leal a ellos.** El secreto de tener relaciones a largo plazo con los clientes está basado en su habilidad para predecir sus necesidades y de satisfacerlos de manera creativa.
- **Comuníquese con su cliente.** Una retroalimentación positiva de nuestros clientes puede dirigir su atención a las cosas que necesitan mejorar. A nadie le gustan las malas nuevas, pero uniendo las malas noticias es más efectivo que coleccionar pataditas en la espalda. Utilice cualquier contacto con sus clientes para aprender a darles mejor servicio.
- **Abrace el concepto de Servicio de Calidad Total (SCT).** Esta popular arma, puede ser tan importante para negocios pequeños como para grandes corporaciones que han sido pioneras en esto. Se ha escrito mucho sobre SCT y del Manejo Total de Calidad (MTC). En su biblioteca encontrará varias publicaciones al respecto.

Sistemas
Sistemas y procesos son las herramientas que sus empleados utilizaran para mejorar sus estrategias, estas; comprenden tareas específicas de operación para acelerar y mejorar el servicio, interna y externamente. Deberá escribir estos objetivos de servicio y pegarlos en un lugar visible.

- **Planee sus puntos de contacto con el cliente.** Proyecte cualquier punto en donde el cliente interactúa con su empresa, desde llamando a la recepcionista hasta leer los anuncios hasta recibir la entrega de sus conductores. Esto le ayudará a encontrar los puntos que necesiten más atención y eliminar los puntos innecesarios. Esta planeación también les ayuda a los empleados entender como sus roles están conectados.
- **Obtenga información de cualquier cliente en la cadena de servicio.** Otras personas podrán haber tenido experiencias diferentes con su clientela. Su meta es la de obtener la mejor fotografía de su cliente, entonces debe tomarlas en cuenta.
- **Mantenga los clientes que ha logrado permanecer.** Los expertos calculan que cuesta de tres a cinco veces más el encontrar a un cliente nuevo que mantener uno viejo. Los clientes repetidos representan una cadena de ingreso que es muy importante par su negocio. Supongamos que una mujer compra un pan que le cuesta al Deli $1. Si compra su pan y no regresa, el Deli gana $1, pero si la mujer regresa tres veces a la semana por un año, ése dólar a crecido a $156.
- **Gánese la lealtad del cliente, siendo leal a ellos.** El secreto de tener relaciones a largo plazo con los clientes está basado en su habilidad para predecir sus necesidades y de satisfacerlos de manera creativa.
- **Comuníquese con su cliente.** Una retroalimentación positiva de nuestros clientes puede dirigir su atención a las cosas que necesitan mejorar. A nadie le gustan las malas nuevas, pero uniendo las malas noticias es más efectivo que coleccionar pataditas en la espalda. Utilice cualquier contacto con sus clientes para aprender a darles mejor servicio.
- **Abrace el concepto de Servicio de Calidad Total (SCT).** Esta popular arma, puede ser tan importante para negocios pequeños como para grandes corporaciones que han sido pioneras en esto. Se ha escrito mucho sobre SCT y del Manejo Total de Calidad (MTC). En su biblioteca encontrará varias publicaciones al respecto.

Sistemas
Sistemas y procesos son las herramientas que sus empleados utilizaran para mejorar sus estrategias, estas; comprenden tareas específicas de operación para acelerar y mejorar el servicio, interna y externamente. Deberá escribir estos objetivos de servicio y pegarlos en un lugar visible.

Cuando Linda Rogers y Gayle Corson, decidieron abrir La Femme, una tienda de fina lencería en Grosse Pointe, Michigan, ellos sabían que estarían compitiendo con varias tiendas nacionales de lencería. Sin embargo, después de haber hecho algunas investigaciones, ellos se dieron cuenta que había aún un mercado inexplorado referente a la lencería.

Linda and Gayle decidieron hacer innovar el mercado, al elaborar prendas con tallas para mujeres grandes, menuditas y embarazadas–un mercado que estaba hueco en los grandes almacenes. Su negocio actualmente, abastece lencería fina a mujeres que tienen dificultades para encontrar lencería atractiva en otras partes. Ofreciendo toques especiales como refrigerios para compradores, servicios personales de compras, y una tarjeta de comprador frecuente, los propietarios de La Femme, desarrollaron un generoso seguimiento.

La Femme, recientemente presentó un Website en donde aparece un "Vestidor Virtual". Los clientes después de que colocan sus medidas, aparece una figura animada que puede "usar" diferentes estilos y puede ser girada 360 grados además de que puede ser vista por el cliente desde una gran variedad de ángulos.

Hoy en día, están trabajando en su siguiente paso: prendas íntimas basadas en una forma virtual de un cuerpo modelado. En vez de ir a la tienda a probarse, los clientes crearán un cuerpo virtual y La Femme hace el resto. Existen otras compañías que ofrecen soluciones para clientes difíciles de probar, pero la combinación de servicio, sensibilidad y tecnología visionaria de La Femme, la ponen fuera de toda competencia.!

¿Cómo entra la información de su cliente a su negocio? ¿Qué hace con ella después?

Su Plan de Servicio al Cliente

Todo negocio deberá tener un servicio al cliente con un plan de mercadotecnia, que deberá incluir:

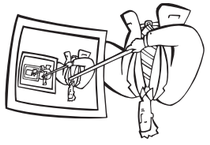
- Metas de servicio al cliente
- En qué lugar deberá estar reunida la información de su cliente
- Prácticas de servicio posterior a la venta
- Políticas sobre devoluciones, cambios y quejas del cliente
- Políticas de servicio para órdenes especiales
- Las diferentes áreas de servicio de entrega
- Sistema de entrenamiento y recompensas al servicio excelente de entrega
- Información sobre su "cliente experto", que se va a tratar de las necesidades del cliente, sus gustos, quejas, y los reportes internos de su historia de servicio
- Un sistema formal a través del cual los mismos clientes puedan retroalimentarlo (mediante cuestionarios, tarjetas de reporte, encuestas por Internet)

Cuando Linda Rogers y Gayle Corson, decidieron abrir La Femme, una tienda de fina lencería en Grosse Pointe, Michigan, ellos sabían que estarían compitiendo con varias tiendas nacionales de lencería. Sin embargo, después de haber hecho algunas investigaciones, ellos se dieron cuenta que había aún un mercado inexplorado referente a la lencería.

Linda and Gayle decidieron hacer innovar el mercado, al elaborar prendas con tallas para mujeres grandes, menuditas y embarazadas–un mercado que estaba hueco en los grandes almacenes. Su negocio actualmente, abastece lencería fina a mujeres que tienen dificultades para encontrar lencería atractiva en otras partes. Ofreciendo toques especiales como refrigerios para compradores, servicios personales de compras, y una tarjeta de comprador frecuente, los propietarios de La Femme, desarrollaron un generoso seguimiento.

La Femme, recientemente presentó un Website en donde aparece un "Vestidor Virtual". Los clientes después de que colocan sus medidas, aparece una figura animada que puede "usar" diferentes estilos y puede ser girada 360 grados además de que puede ser vista por el cliente desde una gran variedad de ángulos.

Hoy en día, están trabajando en su siguiente paso: prendas íntimas basadas en una forma virtual de un cuerpo modelado. En vez de ir a la tienda a probarse, los clientes crearán un cuerpo virtual y La Femme hace el resto. Existen otras compañías que ofrecen soluciones para clientes difíciles de probar, pero la combinación de servicio, sensibilidad y tecnología visionaria de La Femme, la ponen fuera de toda competencia.!



¿Cómo entra la información de su cliente a su negocio? ¿Qué hace con ella después?

Su Plan de Servicio al Cliente

Todo negocio deberá tener un servicio al cliente con un plan de mercadotecnia, que deberá incluir:

- Metas de servicio al cliente
- En qué lugar deberá estar reunida la información de su cliente
- Prácticas de servicio posterior a la venta
- Políticas sobre devoluciones, cambios y quejas del cliente
- Políticas de servicio para órdenes especiales
- Las diferentes áreas de servicio de entrega
- Sistema de entrenamiento y recompensas al servicio excelente de entrega
- Información sobre su "cliente experto", que se va a tratar de las necesidades del cliente, sus gustos, quejas, y los reportes internos de su historia de servicio
- Un sistema formal a través del cual los mismos clientes puedan retroalimentarlo (mediante cuestionarios, tarjetas de reporte, encuestas por Internet)

28 | CAPITULO 2 | FILOSOFIA ORIENTADA AL CLIENTE

Mapeo, Unificación y Medición de la Información Sobre el Cliente

Muchos negocios sufren debido a que muchos tipos de información de sus clientes han sido tirados o esparcidos sobre diversos escritorios, elaborados en una variedad de formatos. El resultado ha sido que esta útil información casi nunca está accesible para los empleados cuando la necesitan.

Por lo tanto, después de haber marcado los puntos de contacto entre su compañía y sus clientes, usted deberá marcar diferentes medios por los cuales le va a llegar la información sobre el cliente, y ver que es lo que va a suceder después de esto. Por ejemplo, algunos de sus clientes lo contactarán por e-mail, otros por la página Web, algunos lo llamarán por teléfono, otros le escribirán cartas o postales.

Si usted tiene a diferentes empleados monitoreando estas comunicaciones y no tienen el conocimiento al respecto, van a delimitar a la habilidad de la compañía para ofrecer un buen servicio al cliente.

Un buen sistema tendrá que centralizar y unir todas estas diferentes formas de comunicación, para que usted pueda analizarla desde todos los puntos de referencia. La solución lógica al respecto, sería crear una base central de datos.

He aquí alguna de la información que se deberá monitorear:

- Respuesta a las campañas promocionales
- Preguntas y sugerencias
- Peticiones para paquetes promocionales, periódicos y catálogos
- Ordenar el lugar y llenado de la información
- Demográficamente y psico-gráficamente
- Información contable
- Información sobre el Website
- Cumplidos y quejas después de la venta

Hasta los errores pueden ser informativos Si la gente sigue llamando para preguntar si va a usted a ofrecer determinado servicio en particular, quizás su página web o sus anuncios no están lo suficientemente claros sobre de lo que trata su negocio. O quizás usted deba considerar el ofrecer el servicio que la gente está solicitando. Las peticiones de los clientes pueden ser una buena fuente de ideas, por lo que usted deberá tener una clara descripción de cada llamada.

Suponiendo que usted dirige una firma de diseño gráfico llamada Lightbox, y la gente le continúa llamando para preguntar si usted vende unos sistemas de alumbrado LED, usted tiene que dar los pasos para ajustar sus anuncios para que sean más claros en cuanto a explicar de lo que se trata su negocio.

Por otro lado, si usted vende alumbrado por inventario, deberá considerar si añadir este producto nuevo que pudiera ser más viable. Pero de todas maneras si su recepcionista simplemente dice, “No, lo siento”, y se le olvida informarle a usted acerca de la llamada, usted no obtendrá ninguna de ésta información.

Sus empleados son la mejor fuente para recopilar información acerca de sus clientes. Entrénelos a recopilarla, guardarla y a compartirla.

Mapeo, Unificación y Medición de la Información Sobre el Cliente

Muchos negocios sufren debido a que muchos tipos de información de sus clientes han sido tirados o esparcidos sobre diversos escritorios, elaborados en una variedad de formatos. El resultado ha sido que esta útil información casi nunca está accesible para los empleados cuando la necesitan.

Por lo tanto, después de haber marcado los puntos de contacto entre su compañía y sus clientes, usted deberá marcar diferentes medios por los cuales le va a llegar la información sobre el cliente, y ver que es lo que va a suceder después de esto. Por ejemplo, algunos de sus clientes lo contactarán por e-mail, otros por la página Web, algunos lo llamarán por teléfono, otros le escribirán cartas o postales.

Si usted tiene a diferentes empleados monitoreando estas comunicaciones y no tienen el conocimiento al respecto, van a delimitar a la habilidad de la compañía para ofrecer un buen servicio al cliente.

Un buen sistema tendrá que centralizar y unir todas estas diferentes formas de comunicación, para que usted pueda analizarla desde todos los puntos de referencia. La solución lógica al respecto, sería crear una base central de datos.

He aquí alguna de la información que se deberá monitorear:

- Respuesta a las campañas promocionales
- Preguntas y sugerencias
- Peticiones para paquetes promocionales, periódicos y catálogos
- Ordenar el lugar y llenado de la información
- Demográficamente y psico-gráficamente
- Información contable
- Información sobre el Website
- Cumplidos y quejas después de la venta

Hasta los errores pueden ser informativos Si la gente sigue llamando para preguntar si va a usted a ofrecer determinado servicio en particular, quizás su página web o sus anuncios no están lo suficientemente claros sobre de lo que trata su negocio. O quizás usted deba considerar el ofrecer el servicio que la gente está solicitando. Las peticiones de los clientes pueden ser una buena fuente de ideas, por lo que usted deberá tener una clara descripción de cada llamada.

Suponiendo que usted dirige una firma de diseño gráfico llamada Lightbox, y la gente le continúa llamando para preguntar si usted vende unos sistemas de alumbrado LED, usted tiene que dar los pasos para ajustar sus anuncios para que sean más claros en cuanto a explicar de lo que se trata su negocio.

Por otro lado, si usted vende alumbrado por inventario, deberá considerar si añadir este producto nuevo que pudiera ser más viable. Pero de todas maneras si su recepcionista simplemente dice, “No, lo siento”, y se le olvida informarle a usted acerca de la llamada, usted no obtendrá ninguna de ésta información.

Sus empleados son la mejor fuente para recopilar información acerca de sus clientes. Entrénelos a recopilarla, guardarla y a compartirla.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

La descripción universal del proyecto de Discovery and Integration (UDDI) es apoyar el comercio electrónico de negocio a negocio a hacerlo más fácil que las compañías encuentren a los socios y clientes en línea. En esencia es un servicio en línea de páginas amarillas para negocios con capacidades mejores de búsqueda.

Los negocios se pueden inscribir sin costo solo registrando su negocio, incluyendo el nombre de la compañía, contactos, productos y servicios ofrecidos, datos para el e-commerce y sus capacidades. Más de miles de compañías se han registrado con el UDDI. Los vendedores podrán buscar fácilmente a socios prospectos, y podrán realizar transacciones a través del UDDI.

Para mayor información visite la página de UDDI: http://www.uddi.org/.

Entrene a sus empleados a obtener datos diariamente, y provea una manera segura de guardar y compartirlos

Monitoreando la Satisfacción del Cliente

Desde el momento que sus empleados tratan con sus clientes todos los días, ellos son la mejor fuente para recopilar información acerca de ellos. Anímeles a que le reporten las actitudes positivas y negativas de los clientes y si es posible, que le llenen un breve reporte después de haber estado con el cliente o que entren a la base de datos y que vacíen los datos del cliente.

Otra solución podría ser tener a los empleados que traten telefónicamente con los clientes que les pregunten a cada cinco llamadas preguntas sencillas tales como: ¿Cuánto tiempo esperó en la línea? ¿Le pareció la espera muy larga? Hágales saber que deben hacer este tipo de preguntas una vez por semana, una vez al mes y que escriban los resultados en una hoja larga.

Usted también puede llamar a los clientes que recientemente fueron surtidos, y preguntarles si la mercancía llegó en buenas condiciones y que si el tiempo de envío estuvo correcto.

Un beneficio de esto será que además del provecho de la información es que aumentará la visión dentro sus trabajadores. Los empleados tienen a menudo la tendencia de andar en piloto automático y hacen trabajos parecidos sin pensar. Pero cuando se les pide que escriban un breve reporte de su trato con sus clientes, ellos empezarán a notar pequeños pero importantes detalles que habían ignorado en el pasado.

Muchos negocios les piden a sus clientes que llenen unas tarjetas de encuesta o cuestionarios para participar en encuestas en línea. Esto es una buena idea, pero es mucho

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®
RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET
La descripción universal del proyecto de Discovery and Integration (UDDI) es apoyar el comercio electrónico de negocio a negocio a hacerlo más fácil que las compañías encuentren a los socios y clientes en línea. En esencia es un servicio en línea de páginas amarillas para negocios con capacidades mejores de búsqueda.
Los negocios se pueden inscribir sin costo solo registrando su negocio, incluyendo el nombre de la compañía, contactos, productos y servicios ofrecidos, datos para el e-commerce y sus capacidades. Más de miles de compañías se han registrado con el UDDI. Los vendedores podrán buscar fácilmente a socios prospectos, y podrán realizar transacciones a través del UDDI.
Para mayor información visite la página de UDDI: http://www.uddi.org/.
Entrene a sus empleados a obtener datos diariamente, y provea una manera segura de guardar y compartirlos
Monitoreando la Satisfacción del Cliente
Desde el momento que sus empleados tratan con sus clientes todos los días, ellos son la mejor fuente para recopilar información acerca de ellos. Anímeles a que le reporten las actitudes positivas y negativas de los clientes y si es posible, que le llenen un breve reporte después de haber estado con el cliente o que entren a la base de datos y que vacíen los datos del cliente.
Otra solución podría ser tener a los empleados que traten telefónicamente con los clientes que les pregunten a cada cinco llamadas preguntas sencillas tales como: ¿Cuánto tiempo esperó en la línea? ¿Le pareció la espera muy larga? Hágales saber que deben hacer este tipo de preguntas una vez por semana, una vez al mes y que escriban los resultados en una hoja larga.
Usted también puede llamar a los clientes que recientemente fueron surtidos, y preguntarles si la mercancía llegó en buenas condiciones y que si el tiempo de envío estuvo correcto.
Un beneficio de esto será que además del provecho de la información es que aumentará la visión dentro sus trabajadores. Los empleados tienen a menudo la tendencia de andar en piloto automático y hacen trabajos parecidos sin pensar. Pero cuando se les pide que escriban un breve reporte de su trato con sus clientes, ellos empezarán a notar pequeños pero importantes detalles que habían ignorado en el pasado.
Muchos negocios les piden a sus clientes que llenen unas tarjetas de encuesta o cuestionarios para participar en encuestas en línea. Esto es una buena idea, pero es mucho

más importante entrenar a sus empleados a que llenen la información diariamente y desarrollen un modo confiable de guardarla y compartirla.

Sin una fuente confiable de agua, cualquier cultivo se marchitaría por el fuerte sol de Arizona. Para los granjeros en Arizona, la mejor cosa mejor que un sistema eficiente de irrigación es una persona capacitada para asegurarse que crece confiada y suavemente.

Jack Knetsch inició sus H20 Reparaciones in 2004, después de trabajar por diez años como gerente en una firma en Glendale. El trabajó con casi cualquier tipo de sistema de irrigación alrededor y el también conocía a los mejores clientes en el lado Oeste de Arizona. Con este negocio apoyado (por él mismo y dos socios). Jack fue capaz de ofrecer un servicio más rápido y precios más bajos que sus competidores.

Jack hace un punto de monitoreo, documentación y analizando sus tratos con clientes. Después de cada reparación, les pregunta a los clientes que llenen un reporte para calificar su servicio, velocidad, profesionalismo y destreza. Les llama otra vez cada tres meses, seis meses y un año para asegurarse que todo marcha sobre ruedas. El también mantiene los récords detallados del tipo de sistema empleado que cada cliente tiene, la clase de cultivos que siembran, el local geológico y cualquier otro detalle pertinente al caso. El tiene hasta fotos de futuros compradores en sus archivos.

Cuando sus clientes le llaman, se asombran al ver cómo él recuerda perfectamente todo lo relativo a ellos. A él no le molesta decirles que el posee un sistema gerencial de manejo especialmente para hacer eso.

Prácticas De Servicio Al Cliente

Las secciones antes mencionadas describen lo que es un servicio al cliente manejado desde adentro. ¿Pero como es éste visto desde afuera? Estás prácticas de servicio al cliente deberán ser un punto de partida para que usted diseñe sus propias estrategias

- Cuando el cliente entre a su empresa, salúdelo inmediatamente de manera amable
- Cuando suceda algún error, rápida y profesionalmente acepte su responsabilidad y arréglelo
- Siempre haga un esfuerzo extra para ayudar al cliente a encontrar lo que necesita
- Haga un seguimiento de todos los contactos del cliente y lleve un control del nombre, teléfono del cliente y tipo de la orden
- Después de que el cliente haya llamado preguntando alguna información o para que se le otorgue un servicio, llámelo en dos días posteriores para comprobar su satisfacción

más importante entrenar a sus empleados a que llenen la información diariamente y desarrollen un modo confiable de guardarla y compartirla.

Sin una fuente confiable de agua, cualquier cultivo se marchitaría por el fuerte sol de Arizona. Para los granjeros en Arizona, la mejor cosa mejor que un sistema eficiente de irrigación es una persona capacitada para asegurarse que crece confiada y suavemente.

Jack Knetsch inició sus H20 Reparaciones in 2004, después de trabajar por diez años como gerente en una firma en Glendale. El trabajó con casi cualquier tipo de sistema de irrigación alrededor y el también conocía a los mejores clientes en el lado Oeste de Arizona. Con este negocio apoyado (por él mismo y dos socios). Jack fue capaz de ofrecer un servicio más rápido y precios más bajos que sus competidores.

Jack hace un punto de monitoreo, documentación y analizando sus tratos con clientes. Después de cada reparación, les pregunta a los clientes que llenen un reporte para calificar su servicio, velocidad, profesionalismo y destreza. Les llama otra vez cada tres meses, seis meses y un año para asegurarse que todo marcha sobre ruedas. El también mantiene los récords detallados del tipo de sistema empleado que cada cliente tiene, la clase de cultivos que siembran, el local geológico y cualquier otro detalle pertinente al caso. El tiene hasta fotos de futuros compradores en sus archivos.

Cuando sus clientes le llaman, se asombran al ver cómo él recuerda perfectamente todo lo relativo a ellos. A él no le molesta decirles que el posee un sistema gerencial de manejo especialmente para hacer eso.

Prácticas De Servicio Al Cliente

Las secciones antes mencionadas describen lo que es un servicio al cliente manejado desde adentro. ¿Pero como es éste visto desde afuera? Estás prácticas de servicio al cliente deberán ser un punto de partida para que usted diseñe sus propias estrategias

- Cuando el cliente entre a su empresa, salúdelo inmediatamente de manera amable
- Cuando suceda algún error, rápida y profesionalmente acepte su responsabilidad y arréglelo
- Siempre haga un esfuerzo extra para ayudar al cliente a encontrar lo que necesita
- Haga un seguimiento de todos los contactos del cliente y lleve un control del nombre, teléfono del cliente y tipo de la orden
- Después de que el cliente haya llamado preguntando alguna información o para que se le otorgue un servicio, llámelo en dos días posteriores para comprobar su satisfacción

- Asegúrese que sus empleados se vean profesionales y ordenados cuando traten con clientes.
- Agradezca a sus clientes cada vez que pueda
- Conteste el teléfono antes de tres timbrazos
- Haga que alguien llame a su negocio y pretenda ser un cliente, para evaluar la calidad del servicio
- No haga esperar al cliente en el teléfono, si puede dígale que le llamará en 5 minutos
- Investigue periódicamente la satisfacción del cliente

Conclusión

Sus clientes son una fuerza invaluable para su negocio. Si Usted escucha, ellos le dirán lo que ellos desean. Si Usted planea su estrategia con cuidado, usted puede brindarles a sus clientes lo que ellos desean mejor y más rápido que cualquiera de sus competidores. Esto le permitirá crear relaciones de negocios más duraderas, generar buenas recomendaciones y crear nuevos productos y oportunidad de servicio – Generando nuevas maneras de ver a sus clientes lo mantendrá a Usted mejor enfocado, contento y competitivo.

- Asegúrese que sus empleados se vean profesionales y ordenados cuando traten con clientes.
- Agradezca a sus clientes cada vez que pueda
- Conteste el teléfono antes de tres timbrazos
- Haga que alguien llame a su negocio y pretenda ser un cliente, para evaluar la calidad del servicio
- No haga esperar al cliente en el teléfono, si puede dígale que le llamará en 5 minutos
- Investigue periódicamente la satisfacción del cliente

Conclusión

Sus clientes son una fuerza invaluable para su negocio. Si Usted escucha, ellos le dirán lo que ellos desean. Si Usted planea su estrategia con cuidado, usted puede brindarles a sus clientes lo que ellos desean mejor y más rápido que cualquiera de sus competidores. Esto le permitirá crear relaciones de negocios más duraderas, generar buenas recomendaciones y crear nuevos productos y oportunidad de servicio – Generando nuevas maneras de ver a sus clientes lo mantendrá a Usted mejor enfocado, contento y competitivo.

Capítulo 3
CONSIDERACION DE MANUFACTURA, SERVICIO Y MENUDEO

Acerca de Este Capítulo:
- *El mundo de la manufactura*
- *El mundo del negocio de servicio*
- *El mundo del menudeo*

Introducción

Este capítulo no está diseñado para constituir una guía comprensiva en el inicio de la manufactura, el servicio y la venta al menudeo. Existen muchos libros acerca de éstas áreas, mismas que quizá usted desee consultar.

Lo que este capítulo *si* hace, es ofrecer un entendimiento básico acerca de las tendencias, los retos organizacionales y las habilidades necesarias para resultar excelente en los negocios orientados a la manufactura.

El Mundo de la Manufactura

Al hablar de manufactura se piensa en grandes máquinas estampando partes, chispas de los hornos de fundición, máquinas herramienta, pero la manufactura no está limitada a semejantes grandes operaciones, ya que en el área de los negocios pequeños, existen pequeñas panificadoras, plantas textiles reducidas y micro-cervecerías que también cuentan como operaciones de manufactura.

La manufactura tradicionalmente se ha definido como la producción en masa de componentes y productos terminados. La producción en masa está basada en el concepto de **Economías de Escala**: el mayor número de bienes producidos con la misma maquinaria, comprendiendo gastos de producción y bajos costos unitarios en adición a un máximo de rentabilidad.

La manufactura requiere de una mayor capacidad y eficiencia técnica y más recursos financieros que cualquier otro negocio de pequeños productos y servicios al cliente. Los manufactureros también son vulnerables a problemas de suministros de materias primas, partes y componentes, costos de producción y a presiones sindicales.

El tiempo requerido para terminar las transacciones de negocios, tienden a ser mas largos dentro de las manufactura que con otro tipo de negocio de menudeo y de servicio al cliente.

Las economías de escala:

El mayor número de bienes producidos con la misma maquinaria, comprendiendo los gastos de producción y bajos costos unitarios en adición a un máximo de rentabilidad.

Capítulo 3
CONSIDERACION DE MANUFACTURA, SERVICIO Y MENUDEO

Acerca de Este Capítulo:
- *El mundo de la manufactura*
- *El mundo del negocio de servicio*
- *El mundo del menudeo*

Introducción

El Mundo de la Manufactura

Las economías de escala:

El mayor número de bienes producidos con la misma maquinaria, comprendiendo los gastos de producción y bajos costos unitarios en adición a un máximo de rentabilidad.

La manufactura tradicionalmente se ha definido como la producción en masa de componentes y productos terminados. La producción en masa está basada en el concepto de **Economías de Escala**: el mayor número de bienes producidos con la misma maquinaria, comprendiendo gastos de producción y bajos costos unitarios en adición a un máximo de rentabilidad.

La manufactura requiere de una mayor capacidad y eficiencia técnica y más recursos financieros que cualquier otro negocio de pequeños productos y servicios al cliente. Los manufactureros también son vulnerables a problemas de suministros de materias primas, partes y componentes, costos de producción y a presiones sindicales.

El tiempo requerido para terminar las transacciones de negocios, tienden a ser mas largos dentro de las manufactura que con otro tipo de negocio de menudeo y de servicio al cliente.

La Manufactura Americana sigue siendo un conductor vital e importante del desarrollo económico y de la innovación tecnológica.

Manufactura

En la actualidad, existen muchas oportunidades para pequeños y muy especializados manufactureros que servirán enormemente como proveedores para las grandes industrias.

Hablando comparativamente, éstas Operaciones de **Negocios a Negocios**, comúnmente necesitan de menor capital de inversión para su arranque y un pequeño fabricante puede necesitar entonces invertir en tan solo un o dos tipos de equipos.

Tendencias En La Manufactura

Hoy en día la manufactura es muy distinta de lo que fue hace cosa de 20 años. Existe una mucha mayor competencia internacional, mayores cambios tecnológicos, nuevos conceptos el diseño de procesos y de productos y por lo común, altos costos generales de producción, mismos que han revolucionado la manera con la cual hacemos nuestras cosas.

En años recientes el sector manufacturero en los Estados Unidos de Norteamérica, ha visto una declinación en lo tocante a su producción industrial y su capacidad para generar empleo. Sin embargo, se mantiene como una fuerza vitalmente importante del crecimiento económico y la innovación tecnológica.

Retos competitivos

Para los grandes fabricantes, ahora la competencia es mucho más feroz que lo que había sido antes principalmente por razón de la globalización, la cual ha hecho más fácil que las manufacturas extranjeras ingresen al mercado norteamericano y viceversa.

La naturaleza de la competencia internacional varía. Alguna viene de zonas de menor costo de mano de obra en donde existen reglamentos muy pobres para proteger a los trabajadores y para proteger el medio ambiente. y alguna competencia viene de países muy tecnológicos y altamente sofisticados con mejores metodologías de producción y en donde sus gobiernos han hecho enormes inversiones dentro del sector manufacturero, al mismo tiempo que en los Estados Unidos se ha visto una tendencia hacia lo que algunos autores llaman la "desindustrialización".

A la luz de semejantes presiones, muchos manufactureros estadounidenses están buscando una mayor flexibilidad y una mayor velocidad dentro de sus prácticas de producción. Convergiendo con la forma y la función, el re-diseño de productos y procesos y la habilidad para proporcionar sistemas de producción integrados, se han constituido en importantes maneras para lograr una ventaja competitiva.

Producción de alta velocidad

En años recientes y en escala mundial. Los ciclos de manufactura se han reducido en cerca de un 50 %. Para retener la participación en el mercado, los fabricantes han tenido que re-diseñar sus productos con mucha mayor frecuencia. Esa competencia incrementada se agrega a ésta tendencia, en adición a la introducción de una mayormente inovativa tecnológica para producción por parte de la competencia de los fabricantes norteamericanos.

Con más frecuencia, los manufactureros le venden a los negocios, quienes a su vez ensamblan el producto y compiten con otros negocios para alcanzar la demanda por parte

34 | CAPITULO 3 | CONSIDERACION DE MANUFACTURA, SERVICIO Y MENUDEO

En la actualidad, existen muchas oportunidades para pequeños y muy especializados manufactureros que servirán enormemente como proveedores para las grandes industrias.

Hablando comparativamente, éstas Operaciones de **Negocios a Negocios**, comúnmente necesitan de menor capital de inversión para su arranque y un pequeño fabricante puede necesitar entonces invertir en tan solo un o dos tipos de equipos.

Tendencias En La Manufactura

Hoy en día la manufactura es muy distinta de lo que fue hace cosa de 20 años. Existe una mucha mayor competencia internacional, mayores cambios tecnológicos, nuevos conceptos el diseño de procesos y de productos y por lo común, altos costos generales de producción, mismos que han revolucionado la manera con la cual hacemos nuestras cosas.

En años recientes el sector manufacturero en los Estados Unidos de Norteamérica, ha visto una declinación en lo tocante a su producción industrial y su capacidad para generar empleo. Sin embargo, se mantiene como una fuerza vitalmente importante del crecimiento económico y la innovación tecnológica.

Retos competitivos

Para los grandes fabricantes, ahora la competencia es mucho más feroz que lo que había sido antes principalmente por razón de la globalización, la cual ha hecho más fácil que las manufacturas extranjeras ingresen al mercado norteamericano y viceversa.

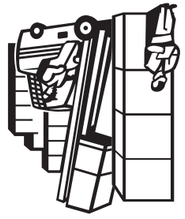
La naturaleza de la competencia internacional varía. Alguna viene de zonas de menor costo de mano de obra en donde existen reglamentos muy pobres para proteger a los trabajadores y para proteger el medio ambiente. y alguna competencia viene de países muy tecnológicos y altamente sofisticados con mejores metodologías de producción y en donde sus gobiernos han hecho enormes inversiones dentro del sector manufacturero, al mismo tiempo que en los Estados Unidos se ha visto una tendencia hacia lo que algunos autores llaman la "desindustrialización".

A la luz de semejantes presiones, muchos manufactureros estadounidenses están buscando una mayor flexibilidad y una mayor velocidad dentro de sus prácticas de producción. Convergiendo con la forma y la función, el re-diseño de productos y procesos y la habilidad para proporcionar sistemas de producción integrados, se han constituido en importantes maneras para lograr una ventaja competitiva.

Producción de alta velocidad

En años recientes y en escala mundial. Los ciclos de manufactura se han reducido en cerca de un 50 %. Para retener la participación en el mercado, los fabricantes han tenido que re-diseñar sus productos con mucha mayor frecuencia. Esa competencia incrementada se agrega a ésta tendencia, en adición a la introducción de una mayormente inovativa tecnológica para producción por parte de la competencia de los fabricantes norteamericanos.

Con más frecuencia, los manufactureros le venden a los negocios, quienes a su vez ensamblan el producto y compiten con otros negocios para alcanzar la demanda por parte



La Manufactura Americana sigue siendo un conductor vital e importante del desarrollo económico y de la innovación tecnológica.

Manufactura

de los consumidores. Con un mayor número de negocios vendiendo en el exterior, los fabricantes deben de facturar el tiempo suficiente dentro de sus programas de producción para permitir los embarques de productos terminados, los procesamientos aduanales y el control de calidad múltiple.

Outsourcing y offshoring

El outsourcing consiste en comprar partes y componentes de un producto fuera de la planta porque dentro de ella, no le resulta económico fabricarlas y el **offshoring** consiste en la necesidad de fabricar lejos del país de origen sus productos terminados dada una muy grande diferencia en contra en los costos de mano de obra y los gastos indirectos de producción.

y como resultado del énfasis en una producción de mayor velocidad, las cosas que antes se consideraban centrales para la manufactura (diseño de productos, desarrollo de productos, ensamble y logística) con frecuencia son desempeñados por otros negocios diferentes a través de acuerdos de outsourcing y de offshoring, involucrando en ocasiones alianzas estratégicas y asociaciones.

De hecho, algunos manufactureros norteamericanos ya no fabrican parte alguna del producto, simplemente lo ensamblan de partes y componentes suministrados por fuentes de outsourcing que quizá no operen ni en el mismo estado y ni siquiera dentro del mismo país. Estos negocios manufacturan sus productos únicamente en el sentido de que controlan la marca registrada, la patente, el diseño, la cadena de suministros y el servicio posterior a la venta. y es por ello también que con el offshoring se le está dando más importancia a la segmentación del mercado y a la búsqueda de un mayor número de nichos de mercado

En 1987, Hill Beckford, Matt Lewis y Charles Maturin se graduaron de su educación secundaria en Nueva York y empezaron a trabajar en la planta Val-Pine fabricante de muebles. En 2002, Val-Pine cerró su planta y por medio de una operación de outsourcing cambió sus operaciones a China..

Esto le pegó muy duro a la economía local de donde estaba la planta en Norteamérica. Algunos trabajadores encontraron trabajo en ciudades cercanas y terminaron viajando hacia y de sus trabajos por espacio de una hora. Otros se fueron del pueblo a buscar otras oportunidades en otros lugares. Así, Hill, Matt y Charles decidieron empezar su propio negocio.

Los tres provenían de familias experimentadas en el trabajo de la madera y deseaban continuar con esa tradición. Así que en 2003 iniciaron una pequeña compañía llamada Ausable Woodworking, donde sus objetivos fueron la manufactura de muebles de alta calidad fabricada a mano.

El simple proceso de re-diseñar el producto y el proceso para fabricarlo reduce considerablemente el consumo de energía

de los consumidores. Con un mayor número de negocios vendiendo en el exterior, los fabricantes deben de facturar el tiempo suficiente dentro de sus programas de producción para permitir los embarques de productos terminados, los procesamientos aduanales y el control de calidad múltiple.

Outsourcing y offshoring

El outsourcing consiste en comprar partes y componentes de un producto fuera de la planta porque dentro de ella, no le resulta económico fabricarlas y el **offshoring** consiste en la necesidad de fabricar lejos del país de origen sus productos terminados dada una muy grande diferencia en contra en los costos de mano de obra y los gastos indirectos de producción.

y como resultado del énfasis en una producción de mayor velocidad, las cosas que antes se consideraban centrales para la manufactura (diseño de productos, desarrollo de productos, ensamble y logística) con frecuencia son desempeñados por otros negocios diferentes a través de acuerdos de outsourcing y de offshoring, involucrando en ocasiones alianzas estratégicas y asociaciones.

De hecho, algunos manufactureros norteamericanos ya no fabrican parte alguna del producto, simplemente lo ensamblan de partes y componentes suministrados por fuentes de outsourcing que quizá no operen ni en el mismo estado y ni siquiera dentro del mismo país. Estos negocios manufacturan sus productos únicamente en el sentido de que controlan la marca registrada, la patente, el diseño, la cadena de suministros y el servicio posterior a la venta. y es por ello también que con el offshoring se le está dando más importancia a la segmentación del mercado y a la búsqueda de un mayor número de nichos de mercado

En 1987, Hill Beckford, Matt Lewis y Charles Maturin se graduaron de su educación secundaria en Nueva York y empezaron a trabajar en la planta Val-Pine fabricante de muebles. En 2002, Val-Pine cerró su planta y por medio de una operación de outsourcing cambió sus operaciones a China..

Esto le pegó muy duro a la economía local de donde estaba la planta en Norteamérica. Algunos trabajadores encontraron trabajo en ciudades cercanas y terminaron viajando hacia y de sus trabajos por espacio de una hora. Otros se fueron del pueblo a buscar otras oportunidades en otros lugares. Así, Hill, Matt y Charles decidieron empezar su propio negocio.

Los tres provenían de familias experimentadas en el trabajo de la madera y deseaban continuar con esa tradición. Así que en 2003 iniciaron una pequeña compañía llamada Ausable Woodworking, donde sus objetivos fueron la manufactura de muebles de alta calidad fabricada a mano.

El simple proceso de re-diseñar el producto y el proceso para fabricarlo reduce considerablemente el consumo de energía

Cumpliendo con estándares globales
Como mercado, la Unión Europea es hoy en día mas grande que los Estados Unidos, y con la tendencia hacia la globalización, eso significa que muchos negocios norteamericanos están tratando de ganarse su entrada y su participación dentro del mercado europeo a partir del momento en que las empresas norteamericanas cumplan con los estándares de la ISO (International Standards Organization), en adición a puntos de origen y estándares para empacamiento de productos terminados. Debido a que éste proceso apenas está comenzando, la adaptación a estos Estándares quizá pueda significar una diferenciación de productos dentro del mismo mercado norteamericano.

Eficiencia de energía
El National Coalition for Advanced Manufacturing (http://www.nacfam.org) estima que la industria manufacturera consume el 30 por ciento de la electricidad de la nación. Los costos de la energía y del petróleo también han subido y con toda probabilidad continuarán subiendo en los años por venir.

Dado que la mayoría de la actividad manufacturera es altamente intensiva en el uso de energía, la administración del costo de la energía resulta increíblemente importante para cualquier fabricante. Siendo como es la competencia global, al estar pasando los más altos costos de la energía hacia los consumidores por medio de sus precios de venta, significa que la manufactura está reduciendo su competitividad. Afortunadamente, la inversión en procesos de generación de energía (solar, el aire) puede reducir costos en el largo plazo en paralelo animando a la voluntad de los consumidores a pagar un precio mas alto, porque ellos perciben que lo que se está tratando de hacer, en términos de lograr una limpieza ambiental o para reducir la dependencia de los USA del petróleo del exterior.

En muchos casos el simple proceso de re-diseño del producto y del proceso para fabricarlo, quizá nos permita reducir considerablemente los insumos de energía. Antes de que se puedan identificar las mejores maneras para reducir el uso de la energía, debiera de llevarse a cabo una auditoría de la energía. El US Department of Energy ofrece sin costo alguno esas auditorías a través de su organización de Industrial Assessment Center (IAC). Los del IAC dicen que sus recomendaciones conducen a un promedio de $55,000.00 que se aplican como ahorros anuales potenciales. Puede usted saber mas acerca de esto a través de http //www.oit.doe.gov/iac/.

Organización virtual
La tendencia hacia el outsourcing y las alianzas estratégicas, ha conducido a muchos fabricantes hacia una organización "virtual", en oposición a la tradicional organización "vertical".

Los negocios virtuales se definen por el número de tareas que ellos les pagan a otros individuos o empresas para que las realicen. Los negocios virtuales se definen por el número de funciones (insumos de aprovisionamiento, navegación marítima y almacenamiento) que ellos mismos realizan.

El Modelo de Negocio Virtual expone las oportunidades para inclusive el más pequeño de los negocios

Cumpliendo con estándares globales
Como mercado, la Unión Europea es hoy en día mas grande que los Estados Unidos, y con la tendencia hacia la globalización, eso significa que muchos negocios norteamericanos están tratando de ganarse su entrada y su participación dentro del mercado europeo a partir del momento en que las empresas norteamericanas cumplan con los estándares de la ISO (International Standards Organization), en adición a puntos de origen y estándares para empacamiento de productos terminados. Debido a que éste proceso apenas está comenzando, la adaptación a estos Estándares quizá pueda significar una diferenciación de productos dentro del mismo mercado norteamericano.

Eficiencia de energía
El National Coalition for Advanced Manufacturing (http://www.nacfam.org) estima que la industria manufacturera consume el 30 por ciento de la electricidad de la nación. Los costos de la energía y del petróleo también han subido y con toda probabilidad continuarán subiendo en los años por venir.

Dado que la mayoría de la actividad manufacturera es altamente intensiva en el uso de energía, la administración del costo de la energía resulta increíblemente importante para cualquier fabricante. Siendo como es la competencia global, al estar pasando los más altos costos de la energía hacia los consumidores por medio de sus precios de venta, significa que la manufactura está reduciendo su competitividad. Afortunadamente, la inversión en procesos de generación de energía (solar, el aire) puede reducir costos en el largo plazo en paralelo animando a la voluntad de los consumidores a pagar un precio mas alto, porque ellos perciben que lo que se está tratando de hacer, en términos de lograr una limpieza ambiental o para reducir la dependencia de los USA del petróleo del exterior.

En muchos casos el simple proceso de re-diseño del producto y del proceso para fabricarlo, quizá nos permita reducir considerablemente los insumos de energía. Antes de que se puedan identificar las mejores maneras para reducir el uso de la energía, debiera de llevarse a cabo una auditoría de la energía. El US Department of Energy ofrece sin costo alguno esas auditorías a través de su organización de Industrial Assessment Center (IAC). Los del IAC dicen que sus recomendaciones conducen a un promedio de $55,000.00 que se aplican como ahorros anuales potenciales. Puede usted saber mas acerca de esto a través de http //www.oit.doe.gov/iac/.

Organización virtual
La tendencia hacia el outsourcing y las alianzas estratégicas, ha conducido a muchos fabricantes hacia una organización "virtual", en oposición a la tradicional organización "vertical".

Los negocios virtuales se definen por el número de tareas que ellos les pagan a otros individuos o empresas para que las realicen. Los negocios virtuales se definen por el número de funciones (insumos de aprovisionamiento, navegación marítima y almacenamiento) que ellos mismos realizan.

El Modelo de Negocio Virtual expone las oportunidades para inclusive el más pequeño de los negocios

Una integración vertical implica que un negocio controla el suministro de todos o de algunos de los insumos de producción y que desempeña sus propias actividades de generación de valores.

El modelo de negocio virtual expone las oportunidades para inclusive el más pequeño o el más nuevo de los fabricantes. Este tipo de negocio puede entrar a desempeñar funciones específicas para las empresas manufactureras más grandes a precios competitivos.

Beneficios de la Organización Vertical y la Virtual

Beneficios Verticales:

- Ahorros en costos y en economías de escala
- Seguridad en proporcionar empleo
- Control sobre información estratégica o tecnología propietaria
- Bajo riesgo: suministro asegurado de insumos
- Habilidad para vender la producción excedente por un ingreso adicional
- Un aprendizaje mas rápido y mas compartido acerca de las funciones creadoras de valor

Beneficios Virtuales:

- Los componentes se compran al más bajo costo total, considerando servicio, calidad y el impacto sobre los plazos de los tiempos de entrega
- Costos indirectos mas bajos y un punto de equilibrio mas rápido
- El negocio está en posibilidades de hacer mas tareas con menos gente
- La consolidación de los suministros reduce los costos administrativos y la variación en la calidad, incrementando el control y la cooperación

Nuevas tecnologías

Todos los fabricantes se basan en nuevas tecnologías para:

- Comunicarse con clientes y proveedores
- Control de Calidad y Producción Estandarizada
- Diseño y Re-Diseño de Productos
- Seguir el trayecto de los productos desde los sub-proveedores hasta la entrega
- Empleados funcionales de entrenamiento cruzado
- Alcanzar estándares ambientales internos y externos
- Reducir los costos de energía y mejorar la eficiencia
- Recolección y evaluación de datos sobre los consumidores

Una de las más importantes tendencias tecnológicas, es la de **Comunicación de Máquina a Máquina (M2M)**. La M2M es un sistema remoto de monitoreo y control de procesos que conecta el hardware de comunicación (cables ethernet o líneas telefónicas) a un activo fijo como una maquina de producción o una tarima de transporte.

No dejes que los viejos hábitos y los buenos pensamientos te detengan para que te adaptes a las condiciones del cambio

Una integración vertical implica que un negocio controla el suministro de todos o de algunos de los insumos de producción y que desempeña sus propias actividades de generación de valores.

El modelo de negocio virtual expone las oportunidades para inclusive el más pequeño o el más nuevo de los fabricantes. Este tipo de negocio puede entrar a desempeñar funciones específicas para las empresas manufactureras más grandes a precios competitivos.

Beneficios de la Organización Vertical y la Virtual

Beneficios Verticales:

- Ahorros en costos y en economías de escala
- Seguridad en proporcionar empleo
- Control sobre información estratégica o tecnología propietaria
- Bajo riesgo: suministro asegurado de insumos
- Habilidad para vender la producción excedente por un ingreso adicional
- Un aprendizaje mas rápido y mas compartido acerca de las funciones creadoras de valor

Beneficios Virtuales:

- Los componentes se compran al más bajo costo total, considerando servicio, calidad y el impacto sobre los plazos de los tiempos de entrega
- Costos indirectos mas bajos y un punto de equilibrio mas rápido
- El negocio está en posibilidades de hacer mas tareas con menos gente
- La consolidación de los suministros reduce los costos administrativos y la variación en la calidad, incrementando el control y la cooperación

Nuevas tecnologías

Todos los fabricantes se basan en nuevas tecnologías para:

- Comunicarse con clientes y proveedores
- Control de Calidad y Producción Estandarizada
- Diseño y Re-Diseño de Productos
- Seguir el trayecto de los productos desde los sub-proveedores hasta la entrega
- Empleados funcionales de entrenamiento cruzado
- Alcanzar estándares ambientales internos y externos
- Reducir los costos de energía y mejorar la eficiencia
- Recolección y evaluación de datos sobre los consumidores

Una de las más importantes tendencias tecnológicas, es la de **Comunicación de Máquina a Máquina (M2M)**. La M2M es un sistema remoto de monitoreo y control de procesos que conecta el hardware de comunicación (cables ethernet o líneas telefónicas) a un activo fijo como una maquina de producción o una tarima de transporte.

No dejes que los viejos hábitos y los buenos pensamientos te detengan para que te adaptes a las condiciones del cambio

En contraste con los sistemas del diseño tradicional de monitoreo del piso de la planta. El M2M utiliza redes existentes públicas, lo cual lo hace altamente efectivo en le manejo de altos costos para empresas mas pequeñas. y al usar etiquetas de radio ID (RFID) para seguir los embarques y los insumos, se está utilizando otra importante tendencia.

Matt consideraba como podrían competir con compañías como Val – Pine que tenía bajos costos de producción muy bien estructurados. y Matt decidió que la mejor manera de competir, era simplemente el no competir. Mientras que la línea de productos de Val – Pine era producida en masa, la línea de Ausable sería tallada a mano. Cuando la madera utilizada por Val – Pine provenía directamente de los bosques, La de Ausable podría ser recurrentemente cosechada, reclamada o reciclada. y mientras que Val – Pine tenía como objetivos a clientes muy sensitivos a los precios de venta, Ausable podría tener como objetivos a las instituciones, los negocios y la cadena de clientes de pagos altos que compraban productos sostenibles en cuanto a calidad y precio.

No conocían mucho acerca de éstas prácticas, pero si conocían que tendrían que encontrar un nicho de mercado que en verdad fuera lucrativo. Investigaron acerca de manchas no tóxicas en la madera y en cuanto a distintos tipos de barnices y en torno a una certificación del Forest Stewardship Council. y también estudiaron a las instituciones y a los negocios en términos de convertirlos en objetivos sobre la base de sus prácticas de compra, analizando a la par técnicas coloniales de trabajo de la madera. Toda ésta información fue a dar a su plan de negocios, pero resultó que todo lo que habían planeado y lo que realmente sucedió, fue en verdad mucho mas diferente.

Cambiar la administración

Históricamente, los fabricantes a menudo han sido lentos en adaptarse a las condiciones del mercado. La combinación de una inversión cara en maquinaria con la alta especialización de las habilidades de la mano de obra, dificultaba como los manufactureros pudieran cambiar las velocidades en función de condiciones cambiantes del mercado.

En la actualidad las mejores operaciones de manufactura hacen imperativo el que exista una razonable flexibilidad. Sus maquinarias y sus procesos pueden ser re-diseñados o expandidos con facilidad y a su personal le resultaba viable anticiparse y rápidamente adaptarse a semejantes cambios.

Cambiar la Administración, significa responder rápida y positivamente a los cambios en la legislación, a la opinión social y a la opinión política, al comportamiento de los competidores y a las fuerzas económicas.

En contraste con los sistemas del diseño tradicional de monitoreo del piso de la planta. El M2M utiliza redes existentes públicas, lo cual lo hace altamente efectivo en le manejo de altos costos para empresas mas pequeñas. y al usar etiquetas de radio ID (RFID) para seguir los embarques y los insumos, se está utilizando otra importante tendencia.

Matt consideraba como podrían competir con compañías como Val – Pine que tenía bajos costos de producción muy bien estructurados. y Matt decidió que la mejor manera de competir, era simplemente el no competir. Mientras que la línea de productos de Val – Pine era producida en masa, la línea de Ausable sería tallada a mano. Cuando la madera utilizada por Val – Pine provenía directamente de los bosques, La de Ausable podría ser recurrentemente cosechada, reclamada o reciclada. y mientras que Val – Pine tenía como objetivos a clientes muy sensitivos a los precios de venta, Ausable podría tener como objetivos a las instituciones, los negocios y la cadena de clientes de pagos altos que compraban productos sostenibles en cuanto a calidad y precio.

No conocían mucho acerca de éstas prácticas, pero si conocían que tendrían que encontrar un nicho de mercado que en verdad fuera lucrativo. Investigaron acerca de manchas no tóxicas en la madera y en cuanto a distintos tipos de barnices y en torno a una certificación del Forest Stewardship Council. y también estudiaron a las instituciones y a los negocios en términos de convertirlos en objetivos sobre la base de sus prácticas de compra, analizando a la par técnicas coloniales de trabajo de la madera. Toda ésta información fue a dar a su plan de negocios, pero resultó que todo lo que habían planeado y lo que realmente sucedió, fue en verdad mucho mas diferente.

Cambiar la administración

Históricamente, los fabricantes a menudo han sido lentos en adaptarse a las condiciones del mercado. La combinación de una inversión cara en maquinaria con la alta especialización de las habilidades de la mano de obra, dificultaba como los manufactureros pudieran cambiar las velocidades en función de condiciones cambiantes del mercado.

En la actualidad las mejores operaciones de manufactura hacen imperativo el que exista una razonable flexibilidad. Sus maquinarias y sus procesos pueden ser re-diseñados o expandidos con facilidad y a su personal le resultaba viable anticiparse y rápidamente adaptarse a semejantes cambios.

Cambiar la Administración, significa responder rápida y positivamente a los cambios en la legislación, a la opinión social y a la opinión política, al comportamiento de los competidores y a las fuerzas económicas.

38 | CAPITULO 3 | CONSIDERACION DE MANUFACTURA, SERVICIO Y MENUDEO

Los buenos cambios en la administración, se enfocan en un comportamiento anticipativo y adaptivo, en oposición a un comportamiento reactivo, necesitándose que dejen a un lado los viejos hábitos y los pensamientos ilusorios a favor de una visión realista del entorno interno y externo de sus negocios.

El cambio en la administración así expuesta, es importante en cualquier tipo de negocio, y sobre todo dentro del ámbito de la manufactura. Esta tendencia va a continuar y intensificarse dentro de un futuro previsible.

Temas Operacionales y de Administración

En un negocio manufacturero, las estructuras organizacionales y los procesos de producción tienden a estar enfocados a la reducción de los tiempos de producción, a la reducción de inventarios, a incrementar la rapidez con la cual se instalan las máquinas, a reducir los costos de producción, mejorar la calidad y acelerar los tiempos de entrega de los productos terminados. y en éste contexto, los temas de planificación estratégica son:

- Organización virtual contra organización vertical
- Posicionamiento competitivo: ¿Seremos líderes en precios, calidad y servicio?
- Como utilizar la innovación tecnológica en productos y procesos de producción
- Fijar a que mercados geográficos se va a servir
- Identificar los segmentos de los clientes objetivo
- Determinar que canales de distribución se utilizarán
- Precisar cuales serán los soportes del servicio después de la venta y del soporte técnico
- Asegurar una máxima satisfacción de parte del consumidor a través de un mínimo de defectos en los productos terminados

Clientes

En manufactura, las relaciones entre el proveedor y los clientes cercanamente se asemejan a una forma o manera de sociedad de trabajo, en oposición de lo que existe en los negocios de servicio o de venta al menudeo. En una definición de las características de las relaciones con los clientes dentro de la manufactura, se incluye:

- Bases variadas de clientes que pueden cruzar las fronteras internacionales
- Diseñando y produciendo productos hechos para un cliente en específico
- Una entrega rápida de productos terminados
- Una cercana comunicación vía computadora y líneas telefónicas
- Un soporte técnico extensivo y un servicio de seguimiento después de la venta
- Una forma cooperativa acerca de las necesidades de información y producción

Debido a que frecuentemente se compran insumos de una variedad de competidores, los clientes del negocio pueden requerir que los fabricantes se conformen a los estándares internacionales por lo que toca a calidad, desempeño y tamaños de productos terminados.

Para poder competir con cualquier manufacturero debe de:

- Ser Rápido!
- Entregar Calidad!
- Ser Flexible!

Los buenos cambios en la administración, se enfocan en un comportamiento anticipativo y adaptivo, en oposición a un comportamiento reactivo, necesitándose que dejen a un lado los viejos hábitos y los pensamientos ilusorios a favor de una visión realista del entorno interno y externo de sus negocios.

El cambio en la administración así expuesta, es importante en cualquier tipo de negocio, y sobre todo dentro del ámbito de la manufactura. Esta tendencia va a continuar y intensificarse dentro de un futuro previsible.

Temas Operacionales y de Administración

En un negocio manufacturero, las estructuras organizacionales y los procesos de producción tienden a estar enfocados a la reducción de los tiempos de producción, a la reducción de inventarios, a incrementar la rapidez con la cual se instalan las máquinas, a reducir los costos de producción, mejorar la calidad y acelerar los tiempos de entrega de los productos terminados. y en éste contexto, los temas de planificación estratégica son:

- Organización virtual contra organización vertical
- Posicionamiento competitivo: ¿Seremos líderes en precios, calidad y servicio?
- Como utilizar la innovación tecnológica en productos y procesos de producción
- Fijar a que mercados geográficos se va a servir
- Identificar los segmentos de los clientes objetivo
- Determinar que canales de distribución se utilizarán
- Precisar cuales serán los soportes del servicio después de la venta y del soporte técnico
- Asegurar una máxima satisfacción de parte del consumidor a través de un mínimo de defectos en los productos terminados

Clientes

En manufactura, las relaciones entre el proveedor y los clientes cercanamente se asemejan a una forma o manera de sociedad de trabajo, en oposición de lo que existe en los negocios de servicio o de venta al menudeo. En una definición de las características de las relaciones con los clientes dentro de la manufactura, se incluye:

- Bases variadas de clientes que pueden cruzar las fronteras internacionales
- Diseñando y produciendo productos hechos para un cliente en específico
- Una entrega rápida de productos terminados
- Una cercana comunicación vía computadora y líneas telefónicas
- Un soporte técnico extensivo y un servicio de seguimiento después de la venta
- Una forma cooperativa acerca de las necesidades de información y producción

Debido a que frecuentemente se compran insumos de una variedad de competidores, los clientes del negocio pueden requerir que los fabricantes se conformen a los estándares internacionales por lo que toca a calidad, desempeño y tamaños de productos terminados.

Para poder competir con cualquier manufacturero debe de:

- Ser Rápido!
- Entregar Calidad!
- Ser Flexible!

Proveedores
Los aspectos más comunes de las relaciones con los proveedores incluyen:

- Tiempos de producción compartidos
- Estándares de calidad compartidos
- Una cercana proximidad geográfica y / o de comunicación
- Resolución de problemas de una manera colaborativa y flexible
- Programación de producción conjunta
- Utilización de proveedores de reserva
- Una competencia dura en precios entre los proveedores

Empleados
Con mucha frecuencia los manufactureros consideran que los buenos empleados son en efecto activos de un valor mucho mayor a los que pudieran ser sus máquinas y equipos. Esos empleados sacan energías creativas para soluciones innovadoras frente a los problemas de producción que se les presentan.

Las buenas personas son las llaves para una excelente adaptación y para lograr el pensamiento positivo

Mientras mas habilidosos sean los empleados, mejor dispuestos están para desempeñar sus múltiples funciones y sus soluciones a los problemas de las maquinarias. Los fabricantes tienden a invertir considerable tiempo y dinero en el entrenamiento y capacitación de sus habilidades técnicas y ponen mucho énfasis en reducir la rotación de sus empleados de producción.

Todo esto tiene un sentido debido a que las personas son lo que le da a una firma manufacturera su ventaja competitiva. Un competidor puede imitar tu producto, pero no puede imitar la actividad creadora que hace que ese equipo de trabajo sienta verdadero orgullo en torno al éxito de la empresa. Los buenos empleados son la llave para la adaptación y para pensar hacia delante y valen mucho la pena por el tiempo que se invierte en ellos.

Calidad
Los fabricantes deben de asegurarse de que sus procesos de producción consistentemente resultan en productos de alta calidad a través de metodologías adecuadas. Idealmente, el manufacturero debe de maximizar el tiempo y el dinero que se requiere para lograr ese nivel de calidad. Es por ello que los fabricantes necesitan un alto desempeño, empleados más que dispuestos a pensar en como resolver los problemas de producción, a fin de detectar y corregir a tiempo los probables defectos en la manufactura.

Hacer de éstos objetivos la parte central de una organización cultural, es el propósito del **Control Total de Calidad** (Total Quality Management – TQM). Idealmente, el TQM conduce a un control de calidad en cualquier nivel de la organización a fin de que los defectos sean eliminados antes de que el producto terminado llegue al consumidor.

A fin de comunicar éste compromiso de calidad a los clientes y a los socios, muchas empresas buscan una verificación externa en cuanto a sus estándares de calidad a través

Proveedores
Los aspectos más comunes de las relaciones con los proveedores incluyen:

- Tiempos de producción compartidos
- Estándares de calidad compartidos
- Una cercana proximidad geográfica y / o de comunicación
- Resolución de problemas de una manera colaborativa y flexible
- Programación de producción conjunta
- Utilización de proveedores de reserva
- Una competencia dura en precios entre los proveedores

Empleados
Con mucha frecuencia los manufactureros consideran que los buenos empleados son en efecto activos de un valor mucho mayor a los que pudieran ser sus máquinas y equipos. Esos empleados sacan energías creativas para soluciones innovadoras frente a los problemas de producción que se les presentan.

Las buenas personas son las llaves para una excelente adaptación y para lograr el pensamiento positivo

Mientras mas habilidosos sean los empleados, mejor dispuestos están para desempeñar sus múltiples funciones y sus soluciones a los problemas de las maquinarias. Los fabricantes tienden a invertir considerable tiempo y dinero en el entrenamiento y capacitación de sus habilidades técnicas y ponen mucho énfasis en reducir la rotación de sus empleados de producción.

Todo esto tiene un sentido debido a que las personas son lo que le da a una firma manufacturera su ventaja competitiva. Un competidor puede imitar tu producto, pero no puede imitar la actividad creadora que hace que ese equipo de trabajo sienta verdadero orgullo en torno al éxito de la empresa. Los buenos empleados son la llave para la adaptación y para pensar hacia delante y valen mucho la pena por el tiempo que se invierte en ellos.

Calidad
Los fabricantes deben de asegurarse de que sus procesos de producción consistentemente resultan en productos de alta calidad a través de metodologías adecuadas. Idealmente, el manufacturero debe de maximizar el tiempo y el dinero que se requiere para lograr ese nivel de calidad. Es por ello que los fabricantes necesitan un alto desempeño, empleados más que dispuestos a pensar en como resolver los problemas de producción, a fin de detectar y corregir a tiempo los probables defectos en la manufactura.

Hacer de éstos objetivos la parte central de una organización cultural, es el propósito del **Control Total de Calidad** (Total Quality Management – TQM). Idealmente, el TQM conduce a un control de calidad en cualquier nivel de la organización a fin de que los defectos sean eliminados antes de que el producto terminado llegue al consumidor.

A fin de comunicar éste compromiso de calidad a los clientes y a los socios, muchas empresas buscan una verificación externa en cuanto a sus estándares de calidad a través

del **IS0 9000** o la certificación **Six Sigma**. Otras empresas industriales hacen que sus prácticas de Control Ambiental se conformen al Estándar **ISO 14000**.

Una certificación de éste tipo implica una gran cantidad de trabajo, pero puede proporcionar Una enorme ventaja competitiva. Especialmente con referencia a los mercados del exterior.

Asuntos financieros
A menos que su intención sea la de construir una tienda de menudeo a todo lujo, el empezar una negocio manufacturero requiere de una mayor inversión financiera que la tienda anteriormente citada. La planta de producción, la maquinaria y el equipo exige una muy fuerte inversión. y una vez que la empresa fabricante ya está lista para trabajar, los asuntos financieros importantes para el fabricante son los de controlar los costos de insumos, materiales y de producción, con una muy especial referencia al avalúo y control de los inventarios.

¿Es Usted Un Manufacturero De Corazón?

La mayoría de los fabricantes exitosos, tienen antecedentes educacionales y profesionales dentro de la producción o la ingeniería. Las personas que se desempeñan bien en la manufactura, generalmente:

- Tienen el don de identificar y administrar los nuevos procesos de producción
- Pueden hablar y pensar como lo haría un ingeniero
- Les gusta mucho trabajar en las líneas de producción, en la programación de la manufactura y en las máquinas
- Han encontrado o inventado un producto único con su correspondiente proceso de producción y tienen una conceptualización de largo plazo y una planificación de sus habilidades

del **IS0 9000** o la certificación **Six Sigma**. Otras empresas industriales hacen que sus prácticas de Control Ambiental se conformen al Estándar **ISO 14000**.

Una certificación de éste tipo implica una gran cantidad de trabajo, pero puede proporcionar Una enorme ventaja competitiva. Especialmente con referencia a los mercados del exterior.

Asuntos financieros
A menos que su intención sea la de construir una tienda de menudeo a todo lujo, el empezar una negocio manufacturero requiere de una mayor inversión financiera que la tienda anteriormente citada. La planta de producción, la maquinaria y el equipo exige una muy fuerte inversión. y una vez que la empresa fabricante ya está lista para trabajar, los asuntos financieros importantes para el fabricante son los de controlar los costos de insumos, materiales y de producción, con una muy especial referencia al avalúo y control de los inventarios.

¿Es Usted Un Manufacturero De Corazón?

La mayoría de los fabricantes exitosos, tienen antecedentes educacionales y profesionales dentro de la producción o la ingeniería. Las personas que se desempeñan bien en la manufactura, generalmente:

- Tienen el don de identificar y administrar los nuevos procesos de producción
- Pueden hablar y pensar como lo haría un ingeniero
- Les gusta mucho trabajar en las líneas de producción, en la programación de la manufactura y en las máquinas
- Han encontrado o inventado un producto único con su correspondiente proceso de producción y tienen una conceptualización de largo plazo y una planificación de sus habilidades

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Un área en donde las líneas entre servicio, manufactura y menudeo se han borrado un tanto, es en el mercado de renta de software. Algunas empresas ahora ofrecen aplicaciones de software como un servicio a sus suscriptores o a quienes les rentan éste material, a una fracción del costo de efectivamente comprar tales programas.

Los programas así asequibles van desde las funciones simples como nóminas, cuentas de e-mail y mercadeo directo, hasta programas multifuncionales tales como **Enterprise Resource Planning (ERP)**, que incluye administración de personal, contabilidad, procesamiento de órdenes de producción, administración de manufactura e inventarios y el **Customer Relationship Management (CRM)**, que administra la automatización de la fuerza de ventas, la mercadotecnia y el servicio a clientes.

Estos programas les proporcionan a los fabricantes las capacidades computacionales de las empresas más grandes, permitiendo que se enfoquen más en sus propias actividades competidoras.

Para ver un ejemplo de un programa rentable que le permite a usted diseñar diversas actividades, sería el **Responsys.com** (http://www.responsys.com) y para mayor información recurra a **Interliant Appsonline** (http://www.appsonline.com).

La entrada al Sector de Servicios no es costoso y es muy flexible

El Mundo de los Negocios de Servicio

El sector de servicios comprende negocios más pequeños que lo que pudiera ser el caso del menudeo o la manufactura. Pero también es el sector de negocios de más alto crecimiento dentro de la economía norteamericana en la actualidad.

Los hospitales, los proveedores de telecomunicaciones, las empresas de transporte, los pintadores de casas, los servicios de limpieza, los proveedores de contenedores, etc., caen dentro del listado de los negocios de servicios.

Muchos proveedores de servicios no trabajan desde una oficina. Como ejemplo, considere a los consultores de negocios o los expertos en computación: a lo largo de sus compromisos de trabajo, pueden tomar residencia dentro de la compañía para la cual trabajan y a las cuales les ofrecen sus servicios.

El negocio de la entrega de servicios, es comparativamente flexible y no oneroso para entrar. Los negocios de servicios tienden a tener:

- Una relación muy cercana con sus clientes
- Costos indirectos más bajos

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Un área en donde las líneas entre servicio, manufactura y menudeo se han borrado un tanto, es en el mercado de renta de software. Algunas empresas ahora ofrecen aplicaciones de software como un servicio a sus suscriptores o a quienes les rentan éste material, a una fracción del costo de efectivamente comprar tales programas.

Los programas así asequibles van desde las funciones simples como nóminas, cuentas de e-mail y mercadeo directo, hasta programas multifuncionales tales como **Enterprise Resource Planning (ERP)**, que incluye administración de personal, contabilidad, procesamiento de órdenes de producción, administración de manufactura e inventarios y el **Customer Relationship Management (CRM)**, que administra la automatización de la fuerza de ventas, la mercadotecnia y el servicio a clientes.

Estos programas les proporcionan a los fabricantes las capacidades computacionales de las empresas más grandes, permitiendo que se enfoquen más en sus propias actividades competidoras.

Para ver un ejemplo de un programa rentable que le permite a usted diseñar diversas actividades, sería el **Responsys.com** (http://www.responsys.com) y para mayor información recurra a **Interliant Appsonline** (http://www.appsonline.com).

La entrada al Sector de Servicios no es costoso y es muy flexible

El Mundo de los Negocios de Servicio

El sector de servicios comprende negocios más pequeños que lo que pudiera ser el caso del menudeo o la manufactura. Pero también es el sector de negocios de más alto crecimiento dentro de la economía norteamericana en la actualidad.

Los hospitales, los proveedores de telecomunicaciones, las empresas de transporte, los pintadores de casas, los servicios de limpieza, los proveedores de contenedores, etc., caen dentro del listado de los negocios de servicios.

Muchos proveedores de servicios no trabajan desde una oficina. Como ejemplo, considere a los consultores de negocios o los expertos en computación: a lo largo de sus compromisos de trabajo, pueden tomar residencia dentro de la compañía para la cual trabajan y a las cuales les ofrecen sus servicios.

El negocio de la entrega de servicios, es comparativamente flexible y no oneroso para entrar. Los negocios de servicios tienden a tener:

- Una relación muy cercana con sus clientes
- Costos indirectos más bajos

- Una entrada y salida más rápida a sus mercados
- Menos énfasis en localización geográfica que cualquier otro negocio
- Un equipo de administración más pequeño (en ocasiones, una sola persona)

Durante los primeros seis meses, Ausable lo hizo bastante bien vendiendo muebles a conocedores individuales. Pero tenían ideas mas grandes, muchos de sus amigos estaban sin trabajo y Ausable quería crecer lo suficiente para contratarlos y rejuvenecer a la economía local. Comprendieron que todo esto sería difícil de lograr, mientras estaban a la par, vendiendo un par de juegos de comedor al mes.

Entonces, un día un miembro del Country Historial Trust se acercó a Matt y le pidió una donación para restaurar une mansión de la era Pre – Revolucionaria a las afueras del pueblo. Después de una breve conversación, Matt encontró que parte de la restauración involucraba la utilización de técnicas de trabajo en madera antiguas para reparar las balaustradas de las escaleras, los juegos de mantelería, etc. Matt le explicó las técnicas y los materiales de Ausable y le pidió a su vez información acerca de lo que se necesitaba para concursar sobre ese tipo de trabajo.

Tres semanas después, cinco miembros del Country Historical trust visitaron las instalaciones de trabajo de Ausable. Estuvieron muy bien impresionados con la calidad y la habilidad de Ausable involucrando sus habilidades y su uso de materiales en adición a su metodología de trabajo a la antigua. y también apreciaron el hecho de que Ausable quería asistir a la economía local. y así, Ausable ganó la licitación.

Tendencias En El Negocio De Servicios

Las tendencias más importantes afectando al negocio de los servicios son:

- **Reducción en Espacios.** Las grandes corporaciones han reducido su número de empleados de tiempo completo, descansando en un creciente número de contratistas independientes para que desempeñen más funciones menos críticas o determinantes
- **Reparación y Re-Utilización de Productos Existentes.** Los consumidores están comprando bienes duraderos más caros, mismos que a la larga, reparan o actualizan en lugar de reponerlos por piezas nuevas
- **Presiones de Tiempo.** Mientras mas miembros de casas habitación van a trabajar, existe un menor número de personas haciendo las tareas normales de la casa. Esto llevó a nuevas oportunidades para proporcionarle servicios al hogar y a las oficinas

La presión de la falta de tiempo ha sido el canal de nuevas oportunidades para ofrecer servicios a hogares y oficinas

- Una entrada y salida más rápida a sus mercados
- Menos énfasis en localización geográfica que cualquier otro negocio
- Un equipo de administración más pequeño (en ocasiones, una sola persona)

Durante los primeros seis meses, Ausable lo hizo bastante bien vendiendo muebles a conocedores individuales. Pero tenían ideas mas grandes, muchos de sus amigos estaban sin trabajo y Ausable quería crecer lo suficiente para contratarlos y rejuvenecer a la economía local. Comprendieron que todo esto sería difícil de lograr, mientras estaban a la par, vendiendo un par de juegos de comedor al mes.

Entonces, un día un miembro del Country Historial Trust se acercó a Matt y le pidió una donación para restaurar une mansión de la era Pre – Revolucionaria a las afueras del pueblo. Después de una breve conversación, Matt encontró que parte de la restauración involucraba la utilización de técnicas de trabajo en madera antiguas para reparar las balaustradas de las escaleras, los juegos de mantelería, etc. Matt le explicó las técnicas y los materiales de Ausable y le pidió a su vez información acerca de lo que se necesitaba para concursar sobre ese tipo de trabajo.

Tres semanas después, cinco miembros del Country Historical trust visitaron las instalaciones de trabajo de Ausable. Estuvieron muy bien impresionados con la calidad y la habilidad de Ausable involucrando sus habilidades y su uso de materiales en adición a su metodología de trabajo a la antigua. y también apreciaron el hecho de que Ausable quería asistir a la economía local. y así, Ausable ganó la licitación.

Tendencias En El Negocio De Servicios

Las tendencias más importantes afectando al negocio de los servicios son:

- **Reducción en Espacios.** Las grandes corporaciones han reducido su número de empleados de tiempo completo, descansando en un creciente número de contratistas independientes para que desempeñen más funciones menos críticas o determinantes
- **Reparación y Re-Utilización de Productos Existentes.** Los consumidores están comprando bienes duraderos más caros, mismos que a la larga, reparan o actualizan en lugar de reponerlos por piezas nuevas
- **Presiones de Tiempo.** Mientras mas miembros de casas habitación van a trabajar, existe un menor número de personas haciendo las tareas normales de la casa. Esto llevó a nuevas oportunidades para proporcionarle servicios al hogar y a las oficinas

La presión de la falta de tiempo ha sido el canal de nuevas oportunidades para ofrecer servicios a hogares y oficinas

- **Obteniendo y Procesando Información.** Debido a los avances en la tecnología de la información, existe ahora más información que tiene que ser organizada y procesada
- **Trayendo el Orden al Caos.** Los negocios especializados proveen orden y crean ahorros de tiempo para otros negocios y aún otros individuos
- **Mayores Expectativas del Servicio.** Los individuos y los negocios esperan un mejor servicio, incrementando sus oportunidades para nuevos competidores

Retos competitivos
Muchos negocios de servicios ya están sintiendo las presiones de la competencia internacional con la cual los fabricantes han estado ya contendiendo por espacio de años. Los expertos en computación y diseño gráfico por ejemplo, han encontrado que las empresas más grandes para las cuales trabajaban, ya están contratando ahora trabajadores de países como la India.

Desde luego, ocurre también que los negocios de servicios en la Unión Americana, mayormente están dispuestos a competir dentro de los mercados internacionales, particularmente dadas las tendencias hacia la entrega online de servicios.

Los Negocios de Servicios deben de actualizar su experiencia y mejorar sus servicios.

Asuntos Operacionales y De Administración

Los mayores retos operacionales para los negocios de servicios, son:

- Decidir hasta qué grado harán ajustes personales (hacerlo mas cercano al trabajo a la medida) o estandarizarán sus servicios
- Administrando la identidad de una marca registrada para sus operaciones
- Asegurando el profesionalismo de sus empleados
- Creando medios de información impresos, en video o por medio de la voz para comunicar la naturaleza del servicio
- Medición detallada de costos y precios de los servicios
- Asegurar consistencia y calidad en la entrega de los servicios

Clientes
A diferencia de los negocios de manufactura y de menudeo, los negocios de servicios tienen un mayor grado de flexibilidad en términos de cómo, en donde y cuando van a producir su servicio. Pueden servir a los clientes cara a cara – como lo hacen los médicos y los jardineros – o bien indirectamente vía el correo, el teléfono o vía Internet.

Los clientes de los negocios de servicios tienden a estar interesados en las últimas tendencias. Cuando una idea o un proceso ya se antojan a viejo, existe la oportunidad para la innovación. Para mantener el interés por parte del cliente acerca de los conceptos de lealtad, los negocios de servicios deben constantemente actualizar su forma de ser expertos y en su forma de mejoría de sus servicios.

Los negocios de servicio tienen que asegurarse que sus clientes entienden los beneficios intangibles del servicio que se está prestando. Los consultores en la preparación del pago de impuestos por ejemplo, pueden apuntar hacia los ahorros en impuestos que ellos

- **Obteniendo y Procesando Información.** Debido a los avances en la tecnología de la información, existe ahora más información que tiene que ser organizada y procesada
- **Trayendo el Orden al Caos.** Los negocios especializados proveen orden y crean ahorros de tiempo para otros negocios y aún otros individuos
- **Mayores Expectativas del Servicio.** Los individuos y los negocios esperan un mejor servicio, incrementando sus oportunidades para nuevos competidores

Retos competitivos
Muchos negocios de servicios ya están sintiendo las presiones de la competencia internacional con la cual los fabricantes han estado ya contendiendo por espacio de años. Los expertos en computación y diseño gráfico por ejemplo, han encontrado que las empresas más grandes para las cuales trabajaban, ya están contratando ahora trabajadores de países como la India.

Desde luego, ocurre también que los negocios de servicios en la Unión Americana, mayormente están dispuestos a competir dentro de los mercados internacionales, particularmente dadas las tendencias hacia la entrega online de servicios.

Los Negocios de Servicios deben de actualizar su experiencia y mejorar sus servicios.

Asuntos Operacionales y De Administración

Los mayores retos operacionales para los negocios de servicios, son:

- Decidir hasta qué grado harán ajustes personales (hacerlo mas cercano al trabajo a la medida) o estandarizarán sus servicios
- Administrando la identidad de una marca registrada para sus operaciones
- Asegurando el profesionalismo de sus empleados
- Creando medios de información impresos, en video o por medio de la voz para comunicar la naturaleza del servicio
- Medición detallada de costos y precios de los servicios
- Asegurar consistencia y calidad en la entrega de los servicios

Clientes
A diferencia de los negocios de manufactura y de menudeo, los negocios de servicios tienen un mayor grado de flexibilidad en términos de cómo, en donde y cuando van a producir su servicio. Pueden servir a los clientes cara a cara – como lo hacen los médicos y los jardineros – o bien indirectamente vía el correo, el teléfono o vía Internet.

Los clientes de los negocios de servicios tienden a estar interesados en las últimas tendencias. Cuando una idea o un proceso ya se antojan a viejo, existe la oportunidad para la innovación. Para mantener el interés por parte del cliente acerca de los conceptos de lealtad, los negocios de servicios deben constantemente actualizar su forma de ser expertos y en su forma de mejoría de sus servicios.

Los negocios de servicio tienen que asegurarse que sus clientes entienden los beneficios intangibles del servicio que se está prestando. Los consultores en la preparación del pago de impuestos por ejemplo, pueden apuntar hacia los ahorros en impuestos que ellos

ofrecen, mientras que los entrenadores de empleados pueden enfocarse a una mayor productividad en los ahorros dentro del largo plazo que sus seminarios ofrecen.

Otra característica única de los muchos negocios de servicios, radica en que pueden involucrar a sus clientes en el diseño y la prestación del servicio. Haciéndolo así, les permite a los consumidores hacer valiosas contribuciones a la estructura de la organización, a sus políticas de operación y a su propio desempeño.

¿Y esto, por qué es así? Porque en el negocio de los servicios – mas aún que en la manufactura y en el menudeo – los clientes tienen una relación de tiempo atrás con sus proveedores de servicios. Una práctica muy amplia es el uso de las encuestas de satisfacción acerca del servicio, los hoteles, las empresas de renta de coches y aún los negocios de presentación y promoción por correo, tienen que calificar su propio desempeño y un mejor entendimiento acerca de las preferencias de sus clientes.

Empleados

Los negocios de servicios entrenan y administran a sus empleados diferentemente, dependiendo de la industria dentro de la cual operan y del tipo de servicio que es está ofreciendo. Mientras mas se requiera un grado de ser experto por parte del empleado, se incrementa la compensación por parte de la demanda por esos servicios, en adición a seguramente otro tipo de compensaciones.

Los dueños de los negocios de servicios, saben que los empleados que interactúan con sus clientes, pueden hacer o destruir el negocio. A menudo, los empleados tienen que precisar cuales son las necesidades del cliente para poder entonces realizar su servicio acordemente, mediando un alto control de calidad en su trabajo. y esto, quizá es pedir mucho. Por ésta razón, los negocios de servicio tienden a contratar a personas capaces de desempeñar múltiples tareas y entrenarlos para que trabajen en equipo, dándoles una mayor flexibilidad en cuanto a la manera en que desempeñarán sus distintas tareas.

Calidad

- Las características de excelencia en el negocio de los servicios, incluye:
- Un acercamiento cuantitativo hacia la medición de las necesidades del cliente
- Una medición continúa en torno al desempeño del servicio, frente al desempeño de los competidores
- Enfocándose en el servicio y en la mejoría de las comunicaciones
- Minimizar el tiempo que se toma para cumplir con las necesidades del cliente
- Usar la tecnología para incrementar su contacto con los clientes
- Ofrecer seguridad y confiabilidad siempre, pero especialmente con referencia a sus tratos online

Se tomó un tiempo para que el County House Trust recibiera suficientes donaciones. Esto resultó bien, porque la mansión del caso era un enorme trabajo. Ausable tuvo que contratar cuatro trabajadores más en adición a tener que realizar muchos estudios acerca de cómo y que requería su cliente.

Los empleados pueden ser la cause de éxito o la destrucción de un negocio de servicios

ofrecen, mientras que los entrenadores de empleados pueden enfocarse a una mayor productividad en los ahorros dentro del largo plazo que sus seminarios ofrecen.

Otra característica única de los muchos negocios de servicios, radica en que pueden involucrar a sus clientes en el diseño y la prestación del servicio. Haciéndolo así, les permite a los consumidores hacer valiosas contribuciones a la estructura de la organización, a sus políticas de operación y a su propio desempeño.

¿Y esto, por qué es así? Porque en el negocio de los servicios – mas aún que en la manufactura y en el menudeo – los clientes tienen una relación de tiempo atrás con sus proveedores de servicios. Una práctica muy amplia es el uso de las encuestas de satisfacción acerca del servicio, los hoteles, las empresas de renta de coches y aún los negocios de presentación y promoción por correo, tienen que calificar su propio desempeño y un mejor entendimiento acerca de las preferencias de sus clientes.

Empleados

Los negocios de servicios entrenan y administran a sus empleados diferentemente, dependiendo de la industria dentro de la cual operan y del tipo de servicio que es está ofreciendo. Mientras mas se requiera un grado de ser experto por parte del empleado, se incrementa la compensación por parte de la demanda por esos servicios, en adición a seguramente otro tipo de compensaciones.

Los dueños de los negocios de servicios, saben que los empleados que interactúan con sus clientes, pueden hacer o destruir el negocio. A menudo, los empleados tienen que precisar cuales son las necesidades del cliente para poder entonces realizar su servicio acordemente, mediando un alto control de calidad en su trabajo. y esto, quizá es pedir mucho. Por ésta razón, los negocios de servicio tienden a contratar a personas capaces de desempeñar múltiples tareas y entrenarlos para que trabajen en equipo, dándoles una mayor flexibilidad en cuanto a la manera en que desempeñarán sus distintas tareas.

Calidad

- Las características de excelencia en el negocio de los servicios, incluye:
- Un acercamiento cuantitativo hacia la medición de las necesidades del cliente
- Una medición continúa en torno al desempeño del servicio, frente al desempeño de los competidores
- Enfocándose en el servicio y en la mejoría de las comunicaciones
- Minimizar el tiempo que se toma para cumplir con las necesidades del cliente
- Usar la tecnología para incrementar su contacto con los clientes
- Ofrecer seguridad y confiabilidad siempre, pero especialmente con referencia a sus tratos online

Se tomó un tiempo para que el County House Trust recibiera suficientes donaciones. Esto resultó bien, porque la mansión del caso era un enorme trabajo. Ausable tuvo que contratar cuatro trabajadores más en adición a tener que realizar muchos estudios acerca de cómo y que requería su cliente.

Los empleados pueden ser la cause de éxito o la destrucción de un negocio de servicios

También tuvieron que trabajar muy de cerca con un experto en arquitectura del siglo18, quien resultó ser muy puntilloso en cuanto a las consideraciones en torno a la madera a utilizar. A veces, se tomaba una hora o mas para encontrar una sola pieza que ese experto consideraba apropiada para un escalón que faltaba o para una pieza de una puerta.

y aún cuando Ausable desarrolló un precioso trabajo, si cometieron algún número de errores en cuanto a la facturación de su mano de obra y algunos de los materiales. Hill estimó que habían perdido alrededor de $2,500 USD por concepto de errores en esa facturación.

Pero por otra parte, ganaron más de $200,000 por algo más que cuatro meses de trabajo. y lograron además mucho prestigio y muy buena voluntad, al grado de que en la placa dentro de la mansión decía "Ausable-Trabajo En Madera".

Consideraciones financieras

Por lo general, la generación de los costos fijos contribuye a los costos totales de los prestadores de servicios. Por ejemplo, un acicalador de árboles, puede acicalar un árbol adicional utilizando el mismo tipo de herramientas y en consecuencia, su costo por acicalador al trabajar con un árbol adicional, resulta mínimo.

Por otra parte, si quiere acicalar árboles para toda la vecindad, tendría que contratar a un asistente extra, metiendo mas equipo. Habiéndolo hecho así, ya puede acicalar más árboles, hasta el límite de su nueva y máxima capacidad. Este es el concepto de **Ganancias Sobre Capacidades Increméntales** (incremental capacity gains). Los prestadores de servicios relativamente tienen bajos costos para poder servir a un número adicional de clientes, pero debe de aumentar su capacidad para estar listo para enfrentarse a mayores demandas de trabajo.

De Corazón, ¿Es Usted un Proveedor de Servicios?

Los negocios de servicios son exitosos porque conocen bien a sus clientes y a menudo personaliza sus servicios para cada cliente en particular. La comunicación y el seguimiento con los clientes son especialmente importantes. Por éstas razones, los negocios que son excelentes en la prestación de servicios, tienden a ser:

- Buenos en comunicación interpersonal
- Confiables y de buena personalidad
- Creativos y flexibles
- Bien disciplinados e independientes
- Hábiles para adaptarse a sus conocimientos en torno a muy diferentes situaciones.
- Expertos en algún campo específico de trabajo
- Interesados en la cultura popular y capaces de identificarse con las tendencias mayores

El Mundo de la Distribución - Menudeo

En la actualidad casi el 30% de los nuevos negocios están constituidos por tiendas al menudeo que compran sus mercancías a vendedores al mayoreo o a los fabricantes, re-vendiendo esos bienes directamente a los consumidores. Otras estrategias del menudeo incluyen al comercio vía Internet, ordenes por correo o bien a la comercialización automática.

Siempre habrá lugar dentro del mercado para un buen concepto único y correctamente concebido del menudeo. Si usted piensa que tiene la habilidad para iniciar éste negocio, el menudeo puede ser para su beneficio. La moda, los cambiantes estilos de vida y las innovaciones tecnológicas, presentan oportunidades para nuevas variaciones sobre temas viejos. La llave para un menudeo exitoso para el pequeño emprendedor, radica en tener como objetivo un segmento particular del mercado que desea atacar.

Tendencias en el Menudeo

El menudeo ha pasado a través de profundos cambios desde hace no menos de 15 años. Han surgido negocios de menudeo de mucha mayor escala, al grado de que los centros de comercio (shopping malls) ya de tiempo atrás están contemplando sumarse a muchos competidores dentro del ramo del menudeo. En muchas ciudades y pueblos, esos malls ya han repuesto a los distritos de negocios centrales.

También y muy fuertemente está creciendo el negocio de menudeo vía Internet, dado que le ofrece al cliente la habilidad de comprar sin tener que trasladarse a la tienda y sin tener que contender entre tantas personas dentro del negocio. La habilidad de quienes poseen un negocio del menudeo para tener como objetivo nichos de mercado alrededor del mundo, es sin discusión el más notable desarrollo en las ventas al menudeo y la mayoría de los gigantes del menudeo, rápidamente se han movido ya a dominar los mercados online.

Sin menoscabo de estas tendencias, muchos negocios del menudeo todavía se trabajan por un solo dueño, experto en algún tipo de producto en particular. Estos dueños de tiendas al menudeo carecen de compras sofisticadas, de planificación, de control de costos y de una verdadera experiencia comercial y simplemente están en el negocio porque aman sus productos.

Tales negocios al menudeo han asimilado consistentemente a la pesada competencia de los grandes gigantes como Walmart y Amazon.cm, debido a que ofrecen a sus clientes un servicio más personalizado y una atmósfera cercana al de la casa.

Asuntos Operacionales y de Administración

Entretanto un negocio al menudeo se esté manejando por un solo dueño o por un equipo de empleados, debe de desempeñarse bajo las siguientes funciones básicas: la compra y venta de mercancía, proveerle al cliente un servicio, administrando sus finanzas. A diferencia de los negocios manufactureros, solamente las organizaciones grandes de menudeo se organizan en departamentos por productos, ya que los emprendedores menores simplemente tienen a una sola persona en ventas y quizá dos que le asisten al

Siempre habrá espacio en el mercado para un concepto único y bien concebido de menudeo

El Mundo de la Distribución - Menudeo

En la actualidad casi el 30% de los nuevos negocios están constituidos por tiendas al menudeo que compran sus mercancías a vendedores al mayoreo o a los fabricantes, re-vendiendo esos bienes directamente a los consumidores. Otras estrategias del menudeo incluyen al comercio vía Internet, ordenes por correo o bien a la comercialización automática.

Siempre habrá lugar dentro del mercado para un buen concepto único y correctamente concebido del menudeo. Si usted piensa que tiene la habilidad para iniciar éste negocio, el menudeo puede ser para su beneficio. La moda, los cambiantes estilos de vida y las innovaciones tecnológicas, presentan oportunidades para nuevas variaciones sobre temas viejos. La llave para un menudeo exitoso para el pequeño emprendedor, radica en tener como objetivo un segmento particular del mercado que desea atacar.

Tendencias en el Menudeo

El menudeo ha pasado a través de profundos cambios desde hace no menos de 15 años. Han surgido negocios de menudeo de mucha mayor escala, al grado de que los centros de comercio (shopping malls) ya de tiempo atrás están contemplando sumarse a muchos competidores dentro del ramo del menudeo. En muchas ciudades y pueblos, esos malls ya han repuesto a los distritos de negocios centrales.

También y muy fuertemente está creciendo el negocio de menudeo vía Internet, dado que le ofrece al cliente la habilidad de comprar sin tener que trasladarse a la tienda y sin tener que contender entre tantas personas dentro del negocio. La habilidad de quienes poseen un negocio del menudeo para tener como objetivo nichos de mercado alrededor del mundo, es sin discusión el más notable desarrollo en las ventas al menudeo y la mayoría de los gigantes del menudeo, rápidamente se han movido ya a dominar los mercados online.

Sin menoscabo de estas tendencias, muchos negocios del menudeo todavía se trabajan por un solo dueño, experto en algún tipo de producto en particular. Estos dueños de tiendas al menudeo carecen de compras sofisticadas, de planificación, de control de costos y de una verdadera experiencia comercial y simplemente están en el negocio porque aman sus productos.

Tales negocios al menudeo han asimilado consistentemente a la pesada competencia de los grandes gigantes como Walmart y Amazon.cm, debido a que ofrecen a sus clientes un servicio más personalizado y una atmósfera cercana al de la casa.

Asuntos Operacionales y de Administración

Entretanto un negocio al menudeo se esté manejando por un solo dueño o por un equipo de empleados, debe de desempeñarse bajo las siguientes funciones básicas: la compra y venta de mercancía, proveerle al cliente un servicio, administrando sus finanzas. A diferencia de los negocios manufactureros, solamente las organizaciones grandes de menudeo se organizan en departamentos por productos, ya que los emprendedores menores simplemente tienen a una sola persona en ventas y quizá dos que le asisten al

Siempre habrá espacio en el mercado para un concepto único y bien concebido de menudeo

cliente a escoger su mercancía. Inclusive, un empleado o el dueño, pueden también pedir y ponerle precio a sus mercancías.

El negocio de menudeo tiene una pequeña ventana de oportunidad para ganarse la lealtad de sus clientes

Clientes

Sin parecerse a los fabricantes o a las transacciones grandes de mercancía de servicios, mismas que tienden a tener lugar a lo largo de días, semanas o meses; las transacciones entre los clientes y los negocios de menudeo, tienden a ser más informales, más inmediatas y basadas en una conveniencia. Esto significa que el negocio del menudeo a menudo tiene tan solo una pequeña ventana de oportunidad para ganarse la lealtad de sus clientes.

Muy especialmente entre las franquicias y los comercializadores en masa, existe muy poca especificacion de productos y generalmente se ofrecen productos estándares que se ofrecen también a precios estandarizados. Sin embargo, los pequeños negocios de menudeo que tienen como objetivo a los nichos de mercado, pueden llegar a tener una más interpersonal relación con sus clientes y pueden diferenciarse aún más a través de un servicio mas fuertemente individualizado por cada cliente.

Proveedores

La mayoría de los pequeños negocios de menudeo, compran su mercancía a mayoristas locales. No obstante, existe una tendencia entre los arreglos de los proveedores en términos de que éstos pasen por alto a los mayoristas con sus costos mas altos para comprar directamente de los fabricantes comprando grandes volúmenes de mercancía a precios más bajos. Los negocios de menudeo pueden ordenar cantidades fuertes por medio de las Compras por Especificaciones. Esto significa pedirle al fabricante que cambie la forma de empaquetar la mercancía o las características del producto a fin de que encajen en las necesidades de la comercialización.

Dentro del segmento más pequeño del menudeo, el correspondiente a las boutiques, el número de los representantes de las ventas especializadas está creciendo. Las personas actúan como contrapartes entre el dueño del negocio al menudeo y el fabricante, tendiendo a cargar una amplia línea de productos de manera complementaria.

Un ejemplo de esto se encuentra entre los representantes de ropa y joyería. En general, los negocios de menudeo gozan de una muy diferente forma de relaciones con sus correspondientes proveedores que lo que pudieran hacer con referencia a los fabricantes. En lugar de una relación cercana y colaborativa, los negocios del menudeo y los proveedores tienden a tener una estructura de relaciones mas limitada de una manera mas organizada. (Una excepción es la relación entre franquiciadores con su organización principal, esto es, con el franquiciatante. Esto se discutirá con mayor detalle en el Capitulo 6 de Franquicias).

cliente a escoger su mercancía. Inclusive, un empleado o el dueño, pueden también pedir y ponerle precio a sus mercancías.

El negocio de menudeo tiene una pequeña ventana de oportunidad para ganarse la lealtad de sus clientes

Clientes

Sin parecerse a los fabricantes o a las transacciones grandes de mercancía de servicios, mismas que tienden a tener lugar a lo largo de días, semanas o meses; las transacciones entre los clientes y los negocios de menudeo, tienden a ser más informales, más inmediatas y basadas en una conveniencia. Esto significa que el negocio del menudeo a menudo tiene tan solo una pequeña ventana de oportunidad para ganarse la lealtad de sus clientes.

Muy especialmente entre las franquicias y los comercializadores en masa, existe muy poca especificacion de productos y generalmente se ofrecen productos estándares que se ofrecen también a precios estandarizados. Sin embargo, los pequeños negocios de menudeo que tienen como objetivo a los nichos de mercado, pueden llegar a tener una más interpersonal relación con sus clientes y pueden diferenciarse aún más a través de un servicio mas fuertemente individualizado por cada cliente.

Proveedores

La mayoría de los pequeños negocios de menudeo, compran su mercancía a mayoristas locales. No obstante, existe una tendencia entre los arreglos de los proveedores en términos de que éstos pasen por alto a los mayoristas con sus costos mas altos para comprar directamente de los fabricantes comprando grandes volúmenes de mercancía a precios más bajos. Los negocios de menudeo pueden ordenar cantidades fuertes por medio de las Compras por Especificaciones. Esto significa pedirle al fabricante que cambie la forma de empaquetar la mercancía o las características del producto a fin de que encajen en las necesidades de la comercialización.

Dentro del segmento más pequeño del menudeo, el correspondiente a las boutiques, el número de los representantes de las ventas especializadas está creciendo. Las personas actúan como contrapartes entre el dueño del negocio al menudeo y el fabricante, tendiendo a cargar una amplia línea de productos de manera complementaria.

Un ejemplo de esto se encuentra entre los representantes de ropa y joyería. En general, los negocios de menudeo gozan de una muy diferente forma de relaciones con sus correspondientes proveedores que lo que pudieran hacer con referencia a los fabricantes. En lugar de una relación cercana y colaborativa, los negocios del menudeo y los proveedores tienden a tener una estructura de relaciones mas limitada de una manera mas organizada. (Una excepción es la relación entre franquiciadores con su organización principal, esto es, con el franquiciatante. Esto se discutirá con mayor detalle en el Capitulo 6 de Franquicias).

48 | CAPITULO 3 | CONSIDERACION DE MANUFACTURA, SERVICIO Y MENUDEO

Aquel proyecto de restauración constituyó un punto muy importante para Ausable. Por principio, otros edificios también necesitaban una restauración a través de todo el condado y Ausable estaba en una muy buena posición para ganar la mayoría de las licitaciones. Las ventas de muebles se habían incrementado, gracias a la publicidad que había logrado por conducto de su primera licitación de éste tipo, tanto que Ausable estaba en lista de espera para otros proyectos.

Quizá el aspecto más beneficioso de la restauración radicaba en que se aumentaban los conocimientos de Ausable acerca de tener acceso a fuentes de capital de crecimiento. Esto les habilitó a comprar mas equipo y materiales, manteniendo a sus cuatro trabajadores extra dentro de la nómina.

Uno de sus primeros proyectos era el de lograr una línea de productos mas accesible en cuanto a sus precios de venta, preferentemente utilizando el mercado creciente de madera renovable como el bambú. Todavía querían atraer a los compradores institucionales para sus diseños de muebles, pero sus diseños eran aún demasiado anticuados y caros para usarse en escuelas y bibliotecas. Parecía que tenían que re-pensar su plan de negocios cada mes.

Administración de los empleados

Los empleados son poderosos contribuyentes a la rentabilidad del negocio del menudeo. Ellos pueden proyectar la imagen del negocio y pueden comunicar sus características a la par con los beneficios de los productos que venden. Los negocios del menudeo a menudo se enfocan hacia la comercialización, los layouts de sus mercancías y a sus correspondientes precios de venta, en lugar de enfocarse más hacia sus empleados.

De una manera parecida a los fabricantes, los negocios exitosos del menudeo saben que los empleados bien entrenados son en verdad sus mejores activos.

Las estrategias de entrenamiento mas comúnmente utilizadas dentro del negocio del menudeo, incluyen:

- Lecturas específicas acerca de la comercialización
- Cursos especiales
- Rotación de responsabilidades
- Entrenamiento en administración
- Entrenamiento acerca de los perfiles de los clientes
- Prácticas exitosas de venta
- Entrenamiento acerca de las especificaciones de los productos y de su propio desempeño en la función de ventas

Muchos negocios de menudeo de éxito compensan a sus empleados con salarios fijados por hora de trabajo y enfatizan sus ganancias a través de descuentos sobre la mercancía de

Los empleados pueden proyectar la imagen del negocio y pueden comunicar las características y los beneficios de los productos que venden

Aquel proyecto de restauración constituyó un punto muy importante para Ausable. Por principio, otros edificios también necesitaban una restauración a través de todo el condado y Ausable estaba en una muy buena posición para ganar la mayoría de las licitaciones. Las ventas de muebles se habían incrementado, gracias a la publicidad que había logrado por conducto de su primera licitación de éste tipo, tanto que Ausable estaba en lista de espera para otros proyectos.

Quizá el aspecto más beneficioso de la restauración radicaba en que se aumentaban los conocimientos de Ausable acerca de tener acceso a fuentes de capital de crecimiento. Esto les habilitó a comprar mas equipo y materiales, manteniendo a sus cuatro trabajadores extra dentro de la nómina.

Uno de sus primeros proyectos era el de lograr una línea de productos mas accesible en cuanto a sus precios de venta, preferentemente utilizando el mercado creciente de madera renovable como el bambú. Todavía querían atraer a los compradores institucionales para sus diseños de muebles, pero sus diseños eran aún demasiado anticuados y caros para usarse en escuelas y bibliotecas. Parecía que tenían que re-pensar su plan de negocios cada mes.

Administración de los empleados

Los empleados son poderosos contribuyentes a la rentabilidad del negocio del menudeo. Ellos pueden proyectar la imagen del negocio y pueden comunicar sus características a la par con los beneficios de los productos que venden. Los negocios del menudeo a menudo se enfocan hacia la comercialización, los layouts de sus mercancías y a sus correspondientes precios de venta, en lugar de enfocarse más hacia sus empleados.

De una manera parecida a los fabricantes, los negocios exitosos del menudeo saben que los empleados bien entrenados son en verdad sus mejores activos.

Las estrategias de entrenamiento mas comúnmente utilizadas dentro del negocio del menudeo, incluyen:

- Lecturas específicas acerca de la comercialización
- Cursos especiales
- Rotación de responsabilidades
- Entrenamiento en administración
- Entrenamiento acerca de los perfiles de los clientes
- Prácticas exitosas de venta
- Entrenamiento acerca de las especificaciones de los productos y de su propio desempeño en la función de ventas

Muchos negocios de menudeo de éxito compensan a sus empleados con salarios fijados por hora de trabajo y enfatizan sus ganancias a través de descuentos sobre la mercancía de

Los empleados pueden proyectar la imagen del negocio y pueden comunicar las características y los beneficios de los productos que venden

CONSIDERACION DE MANUFACTURA, SERVICIO Y MENUDEO | CAPITULO 3 | 49

la tienda, por conducto de bonificaciones en los períodos de ventas altas y con comisiones sobre las ventas. Al animar a los empleados a comprar mercancía de la tienda a precios descontados, los dueños del negocio crean un entusiasmo y una publicidad real acerca de sus productos.

Ubicación de la tienda
¿Cómo escogen los dueños de los negocios de menudeo la ubicación de su negocio? Primeramente necesitan conocer donde viven sus clientes objetivo, donde trabajan y donde compran. En segunda instancia, tienen que considerar el tipo de mercancía que desean vender. Los negocios del menudeo que llevan bienes de conveniencia (café, comida rápida, servicios de fotocopiado) se localizan en lugares convenientes, mientras que los negocios que ofrecen productos especializados, quizá no sean tan melindrosos en torno a una ubicación céntrica, ya que los clientes estarían dispuestos a trasladarse a mayores distancias con tal de encontrar el producto que necesitan. Al tratar de ubicar el sitio de ubicación de la tienda, los dueños deben de considerar:

- Esquinas (más visibilidad y más tráfico)
- La imagen de la cuadra y la vecindad
- La imagen del edificio y el espacio necesario para la venta al menudeo
- El estacionamiento
- La ubicación y el número de sus competidores
- Reglamentos de zonificación
- Flujo del tráfico
- Sitios de significado, industrias y atracciones turísticas
- Oportunidades para expansión
- Características demográficas y psicográficas del área
- Capacidades de Internet y de la Red

Cada elemento de la venta al por menor debe comunicar constantemente y con eficacia el mensaje del negocio

Identidad de las marcas registradas
En el negocio del menudeo, la imagen lo es todo. Los productos más nuevos, la presentación mas limpia y la forma en que se muestran, equivale a que de hecho se pueda vender más. La vista del espacio de comercialización también es crítica y de importancia. Los negocios de menudeo exitosos conocen que cada elemento de su paquete de menudeo debe de consistente y comunicar efectivamente el mensaje del negocio.

Calidad
Una cuidadosa selección de sus proveedores y fabricantes, es el primer paso para asegurar en lo tocante a la calidad de los productos que se venden. El siguiente paso es el de asegurarse que en efecto, los productos sean de la mas alta calidad original. ¿y cuáles son los factores determinantes de un excelente servicio?

- Conocimiento acerca de los productos
- Servicio y asistencia después de la venta
- Una buena política después de la venta

la tienda, por conducto de bonificaciones en los períodos de ventas altas y con comisiones sobre las ventas. Al animar a los empleados a comprar mercancía de la tienda a precios descontados, los dueños del negocio crean un entusiasmo y una publicidad real acerca de sus productos.

Ubicación de la tienda
¿Cómo escogen los dueños de los negocios de menudeo la ubicación de su negocio? Primeramente necesitan conocer donde viven sus clientes objetivo, donde trabajan y donde compran. En segunda instancia, tienen que considerar el tipo de mercancía que desean vender. Los negocios del menudeo que llevan bienes de conveniencia (café, comida rápida, servicios de fotocopiado) se localizan en lugares convenientes, mientras que los negocios que ofrecen productos especializados, quizá no sean tan melindrosos en torno a una ubicación céntrica, ya que los clientes estarían dispuestos a trasladarse a mayores distancias con tal de encontrar el producto que necesitan. Al tratar de ubicar el sitio de ubicación de la tienda, los dueños deben de considerar:

- Esquinas (más visibilidad y más tráfico)
- La imagen de la cuadra y la vecindad
- La imagen del edificio y el espacio necesario para la venta al menudeo
- El estacionamiento
- La ubicación y el número de sus competidores
- Reglamentos de zonificación
- Flujo del tráfico
- Sitios de significado, industrias y atracciones turísticas
- Oportunidades para expansión
- Características demográficas y psicográficas del área
- Capacidades de Internet y de la Red

Cada elemento de la venta al por menor debe comunicar constantemente y con eficacia el mensaje del negocio

Identidad de las marcas registradas
En el negocio del menudeo, la imagen lo es todo. Los productos más nuevos, la presentación mas limpia y la forma en que se muestran, equivale a que de hecho se pueda vender más. La vista del espacio de comercialización también es crítica y de importancia. Los negocios de menudeo exitosos conocen que cada elemento de su paquete de menudeo debe de consistente y comunicar efectivamente el mensaje del negocio.

Calidad
Una cuidadosa selección de sus proveedores y fabricantes, es el primer paso para asegurar en lo tocante a la calidad de los productos que se venden. El siguiente paso es el de asegurarse que en efecto, los productos sean de la mas alta calidad original. ¿y cuáles son los factores determinantes de un excelente servicio?

- Conocimiento acerca de los productos
- Servicio y asistencia después de la venta
- Una buena política después de la venta

- Una buena voluntad hacia a pedidos de productos especiales
- Entrega a domicilio
- Productos y servicios personalizados
- Disponibilidad de cuartos de baño
- Certificados de regalo, de crédito y de políticas en cuanto a pago con cheques

Consideraciones financieras

En un negocio el menudeo, los costos del inicio de las operaciones, grandemente dependerá del tipo de su mercado objetivo, de su espacio de comercialización y del tipo de su mercancía, en adición a la decoración e imagen que usted quiera presentar.

Uno de los elementos de mayor costo en el negocio del menudeo, está en la administración de sus inventarios, que incluye toda la planificación y el almacenamiento en sus actividades.

Los administradores efectivos proyectan sus cifras de ventas en función de sus registros de inventarios y esto asegura una mayor rotación de la mercancía. Limitar el tamaño del inventario, también puede reducir el espacio y los costos del almacenamiento.

Una buena administración de inventarios significa conocer cuales partidas son de fuerte venta y cuales se mueven despacio, en función claro, de sus precios de venta. Muchos dueños de negocios al menudeo simplemente compran lo que les gusta, sin considerar los deseos de sus clientes. La ciencia de ordenar mercancía apropiadamente con sus correspondientes precios, se llama **Comercialización**.

La buena administración del inventario significa saber que productos se venden rápidamente y cuales se venden mas lentamente.

A principios del año de 2005, una joven diseñadora llamada Carl Peake se detuvo en Ausable. Ella había visto y amado su trabajo en la mansión restaurada y estaba interesada en ahora ver sus muebles. Al estar hablando con Charles y Matt, explicó su idea en términos de un juego muebles de componentes estandarizados de madera que paulatinamente se unirían dentro de una variedad de formas para formar mesas de orilla, mesas de comedor, sillas, escritorios y camas. Había llegado a esa idea al estar viendo a su sobrino jugar con su Tinkertoy y deseaba saber acerca de una compañía que fabricara las partes sujetas a su supervisión.

Matt, instantáneamente vio que si ese diseño trabajara, sería ideal tanto para uso institucional como para el consumidor individual. Si ya no querías más una silla, la separarías del juego para hacer una cama. No había pegamentos de ninguna clase, ni clavos ni tornillos. Era una idea extraordinaria.

Con el tiempo, Ausable negoció un trato de licenciamiento con Carol, actualizó su plan de negocios y empezó a producir piezas intercambiables de acuerdo con los propios diseños de Carl. En la actualidad ellos producen una cantidad limitada de muebles hechos a mano para el otro extremo del mercado, en adición a las muchas piezas producto de los diseños de Carl de muebles modulares. Tienen ahora a ocho empleados de tiempo completo y tres de medio tiempo. Todavía

A principios del año de 2005, una joven diseñadora llamada Carl Peake se detuvo en Ausable. Ella había visto y amado su trabajo en la mansión restaurada y estaba interesada en ahora ver sus muebles. Al estar hablando con Charles y Matt, explicó su idea en términos de un juego muebles de componentes estandarizados de madera que paulatinamente se unirían dentro de una variedad de formas para formar mesas de orilla, mesas de comedor, sillas, escritorios y camas. Había llegado a esa idea al estar viendo a su sobrino jugar con su Tinkertoy y deseaba saber acerca de una compañía que fabricara las partes sujetas a su supervisión.

Matt, instantáneamente vio que si ese diseño trabajara, sería ideal tanto para uso institucional como para el consumidor individual. Si ya no querías más una silla, la separarías del juego para hacer una cama. No había pegamentos de ninguna clase, ni clavos ni tornillos. Era una idea extraordinaria.

Con el tiempo, Ausable negoció un trato de licenciamiento con Carol, actualizó su plan de negocios y empezó a producir piezas intercambiables de acuerdo con los propios diseños de Carl. En la actualidad ellos producen una cantidad limitada de muebles hechos a mano para el otro extremo del mercado, en adición a las muchas piezas producto de los diseños de Carl de muebles modulares. Tienen ahora a ocho empleados de tiempo completo y tres de medio tiempo. Todavía

La buena administración del inventario significa saber que productos se venden rápidamente y cuales se venden mas lentamente.

- Una buena voluntad hacia a pedidos de productos especiales
- Entrega a domicilio
- Productos y servicios personalizados
- Disponibilidad de cuartos de baño
- Certificados de regalo, de crédito y de políticas en cuanto a pago con cheques

Consideraciones financieras

En un negocio el menudeo, los costos del inicio de las operaciones, grandemente dependerá del tipo de su mercado objetivo, de su espacio de comercialización y del tipo de su mercancía, en adición a la decoración e imagen que usted quiera presentar.

Uno de los elementos de mayor costo en el negocio del menudeo, está en la administración de sus inventarios, que incluye toda la planificación y el almacenamiento en sus actividades.

Los administradores efectivos proyectan sus cifras de ventas en función de sus registros de inventarios y esto asegura una mayor rotación de la mercancía. Limitar el tamaño del inventario, también puede reducir el espacio y los costos del almacenamiento.

Una buena administración de inventarios significa conocer cuales partidas son de fuerte venta y cuales se mueven despacio, en función claro, de sus precios de venta. Muchos dueños de negocios al menudeo simplemente compran lo que les gusta, sin considerar los deseos de sus clientes. La ciencia de ordenar mercancía apropiadamente con sus correspondientes precios, se llama **Comercialización**.

están soñando en construir una fábrica que le de empleo a cien trabajadores o mas. y con su habilidad, su suerte y su facilidad de adaptarse a nuevas oportunidades, ya tienen una muy buena facilidad de llegar a ello.

¿De Corazón, Quiere Usted un Negocio al Menudeo?

¿Está usted orientado hacia las personas? ¿Está usted orientado hacia el servicio? Estas son las dos más importantes consideraciones para el negocio del menudeo. Los dueños de estos negocios crean una única identidad de marca para su tienda, en la cual todos los elementos se complementan unos a otros: el anuncio afuera de la tienda, el formato y diseño de la tienda, así como la apariencia y servicio por parte de los empleados. Los dueños de negocios de menudeo exitosos tienen un ojo para el detalle y una facilidad en cuanto al uso del color y el diseño de su espacio de venta, así como una comprensión clara acerca del temperamento del ser humano.

Conclusión

La manufactura, el servicio y las operaciones de menudeo, presentan todas, retos y recompensas únicas. La manufactura tiende a atraer a individuos que están intrigados por los procesos de ingeniería y que no se amedrentan por los programas de producción, la maquinaria y las grandes inversiones de capital. Los hombres de negocios que empiezan un negocio de servicios, son usualmente buenos en comunicaciones interpersonales y tienen por lo común una facilidad de ser expertos en algún campo en particular adaptándose rápida y fácilmente a las tendencias. Los dueños de los negocios del menudeo, aman ayudar a las personas y están muy orientados al servicio.

Sus intereses y pasiones determinarán cual tipo de negocio es el mas apropiado para usted, pero cualquiera que fuera el que usted escogiera, los costos de arranque, el entorno competitivo y las relaciones con sus proveedores y clientes, su administración del tiempo y la innovación, jugarán papeles vitales en la precisión de su nivel de éxito.

están soñando en construir una fábrica que le de empleo a cien trabajadores o mas. y con su habilidad, su suerte y su facilidad de adaptarse a nuevas oportunidades, ya tienen una muy buena facilidad de llegar a ello.

¿De Corazón, Quiere Usted un Negocio al Menudeo?

¿Está usted orientado hacia las personas? ¿Está usted orientado hacia el servicio? Estas son las dos más importantes consideraciones para el negocio del menudeo. Los dueños de estos negocios crean una única identidad de marca para su tienda, en la cual todos los elementos se complementan unos a otros: el anuncio afuera de la tienda, el formato y diseño de la tienda, así como la apariencia y servicio por parte de los empleados. Los dueños de negocios de menudeo exitosos tienen un ojo para el detalle y una facilidad en cuanto al uso del color y el diseño de su espacio de venta, así como una comprensión clara acerca del temperamento del ser humano.

Conclusión

La manufactura, el servicio y las operaciones de menudeo, presentan todas, retos y recompensas únicas. La manufactura tiende a atraer a individuos que están intrigados por los procesos de ingeniería y que no se amedrentan por los programas de producción, la maquinaria y las grandes inversiones de capital. Los hombres de negocios que empiezan un negocio de servicios, son usualmente buenos en comunicaciones interpersonales y tienen por lo común una facilidad de ser expertos en algún campo en particular adaptándose rápida y fácilmente a las tendencias. Los dueños de los negocios del menudeo, aman ayudar a las personas y están muy orientados al servicio.

Sus intereses y pasiones determinarán cual tipo de negocio es el mas apropiado para usted, pero cualquiera que fuera el que usted escogiera, los costos de arranque, el entorno competitivo y las relaciones con sus proveedores y clientes, su administración del tiempo y la innovación, jugarán papeles vitales en la precisión de su nivel de éxito.

Parte II
Estrategias De Entrada y De Crecimiento

Capítulo 4
ESTRATEGIAS DE ENTRADA

Acerca de Este Capítulo:
- *Empezando un nuevo negocio*
- *Comprando un negocio existente*
- *Comprando una estrategia*
- *Estrategias alternativas de entrada*

Introducción
Esta sección del libro, trata de las estrategias de arranque y crecimiento de un negocio. Esto está incluido en nuestro curso para emprendedores existentes debido a que las personas que han establecido negocios con frecuencia, a menudo consideran que arrancando un nuevo negocio complementa así sus operaciones.

Asimismo, éste material ayudará a los negocios existentes con la compra y la venta de un negocio, con el establecimiento de franquicias, con trabajar en un negocio basado en casa o un negocio propiedad de una familia para la importación y la exportación.

Empezando un Negocio
Este es el método más excitante de entrar a un negocio, debido a que le proporciona una máxima libertad. Usted desarrolla sus propias estrategias, su propio acercamiento al mercado y a sus necesidades de dar empleo. Y si tiene usted éxito, tendrá la satisfacción de saber que usted lo hizo todo. Vamos a ver algunas de las cosas mas comunes que inspiran a una persona a crear un nuevo negocio.

Inventando un Nuevo Producto
Muchas personas creen que inventar un nuevo producto es el mejor paso para un negocio exitoso. En realidad, éste paso puede ser largo y muy arduo.

La mayoría de los inventores no comprenden que tanto tiempo y dinero se necesita para traer un nuevo producto al mercado. Si usted tiene la intención de crear un nuevo negocio basado en una invención, debe de cuidadosamente investigar y comprender el mercado al cual se va a dirigir.

También tiene usted que determinar como financiará su esfuerzo, entender las limitaciones de un negocio construido para un solo producto y estar preparado para usar mucho tiempo y energía a fin de traer a su producto a sus clientes prospectivos. Recuerde asimismo que un inventor puede ser un genio, pero carecer de la aptitud para conducir un negocio.

Parte II
Estrategias De Entrada y De Crecimiento

Capítulo 4
ESTRATEGIAS DE ENTRADA

Acerca de Este Capítulo:
- *Empezando un nuevo negocio*
- *Comprando un negocio existente*
- *Comprando una estrategia*
- *Estrategias alternativas de entrada*

Introducción
Esta sección del libro, trata de las estrategias de arranque y crecimiento de un negocio. Esto está incluido en nuestro curso para emprendedores existentes debido a que las personas que han establecido negocios con frecuencia, a menudo consideran que arrancando un nuevo negocio complementa así sus operaciones.

Asimismo, éste material ayudará a los negocios existentes con la compra y la venta de un negocio, con el establecimiento de franquicias, con trabajar en un negocio basado en casa o un negocio propiedad de una familia para la importación y la exportación.

Empezando un Negocio
Este es el método más excitante de entrar a un negocio, debido a que le proporciona una máxima libertad. Usted desarrolla sus propias estrategias, su propio acercamiento al mercado y a sus necesidades de dar empleo. Y si tiene usted éxito, tendrá la satisfacción de saber que usted lo hizo todo. Vamos a ver algunas de las cosas mas comunes que inspiran a una persona a crear un nuevo negocio.

Inventando un Nuevo Producto
Muchas personas creen que inventar un nuevo producto es el mejor paso para un negocio exitoso. En realidad, éste paso puede ser largo y muy arduo.

La mayoría de los inventores no comprenden que tanto tiempo y dinero se necesita para traer un nuevo producto al mercado. Si usted tiene la intención de crear un nuevo negocio basado en una invención, debe de cuidadosamente investigar y comprender el mercado al cual se va a dirigir.

También tiene usted que determinar como financiará su esfuerzo, entender las limitaciones de un negocio construido para un solo producto y estar preparado para usar mucho tiempo y energía a fin de traer a su producto a sus clientes prospectivos. Recuerde asimismo que un inventor puede ser un genio, pero carecer de la aptitud para conducir un negocio.

ESTRATEGIAS DE ENTRADA | CAPITULO 4 | 53

Descubriendo un Negocio Alternativo

Supongamos que usted es el comprador de un negocio de planificación de los entornos de una propiedad. En el curso de su trabajo usted comprenderá que nadie tiene una buena dotación de cerezas sin semilla o de árboles de higos. Con un poco de investigación usted localizará un suministro de esas semillas y encontrará un área en donde pueda sembrarlas y descubrir además una fuente del capital que entonces ya necesita. Existen muchas oportunidades para desarrollar éstas relaciones de negocios y porque frecuentemente están basados en lo experto que es el dueño y en las relaciones de negocios existentes, a menudo si tienen éxito.

Hacer de un Hobby un Negocio

Si usted va a empezar un negocio, ¿por qué no hacerlo acerca de algo que usted ama? Usualmente usted tendrá una mayor oportunidad de éxito si desarrolla un negocio de un hobby que usted disfruta.

Sin embargo, cuando torna usted un hobby en un negocio, debe de reconocer que su producto tiene un valor económico y que usted necesita en consecuencia producir una utilidad. Usted está manejando un negocio y no así, persiguiendo su hobby. A medida de que se desarrolla el negocio, quizá no tenga usted tiempo para seguir disfrutando de su hobby como antes lo hacía en el pasado.

¿Tiene un hobby?

Vuélvalo su negocio

Jack Fowler era un dentista que vivía en Spokane, Washington. Durante el tiempo de fin de semana en Pascua en Abril de 1960, Jack, su esposa Dorothy y sus tres niños estaban regresando a casa de un paseo para esquiar en Montana. Mientras que la familia se detuvo a descansar en Hope, Idaho en el precioso Lake Pend Oreille, Jack miró hacia el paisaje nevado a cuyo pié estaba la comunidad de Sandpoint. Y pensó, ¿para qué manejar durante seis horas a Montana cuando aquí existen preciosas lomas y cerros con nieve abundante a cuatro horas de mi casa? Así, Fowler ya había tomado el primer paso en crear una situación de negocios: había tenido una idea.

Su concepto era el de crear un centro de recreo de esquiado en la nieve, pero, ¿de qué tipo y que tan grande? ¿Sería principalmente local o sería también un centro de atracción para turistas? ¿Cuánto dinero necesitaría? Y ¿qué tendría que hacer para efectos de carreteras, elevadores, agua y drenajes? Fowler tenía mucha información que recabar y muchas decisiones que hacer antes de empezar a construir.

Descubriendo un Negocio Alternativo

Supongamos que usted es el comprador de un negocio de planificación de los entornos de una propiedad. En el curso de su trabajo usted comprenderá que nadie tiene una buena dotación de cerezas sin semilla o de árboles de higos. Con un poco de investigación usted localizará un suministro de esas semillas y encontrará un área en donde pueda sembrarlas y descubrir además una fuente del capital que entonces ya necesita. Existen muchas oportunidades para desarrollar éstas relaciones de negocios y porque frecuentemente están basados en lo experto que es el dueño y en las relaciones de negocios existentes, a menudo si tienen éxito.

Hacer de un Hobby un Negocio

Si usted va a empezar un negocio, ¿por qué no hacerlo acerca de algo que usted ama? Usualmente usted tendrá una mayor oportunidad de éxito si desarrolla un negocio de un hobby que usted disfruta.

Sin embargo, cuando torna usted un hobby en un negocio, debe de reconocer que su producto tiene un valor económico y que usted necesita en consecuencia producir una utilidad. Usted está manejando un negocio y no así, persiguiendo su hobby. A medida de que se desarrolla el negocio, quizá no tenga usted tiempo para seguir disfrutando de su hobby como antes lo hacía en el pasado.

¿Tiene un hobby?

Vuélvalo su negocio

Jack Fowler era un dentista que vivía en Spokane, Washington. Durante el tiempo de fin de semana en Pascua en Abril de 1960, Jack, su esposa Dorothy y sus tres niños estaban regresando a casa de un paseo para esquiar en Montana. Mientras que la familia se detuvo a descansar en Hope, Idaho en el precioso Lake Pend Oreille, Jack miró hacia el paisaje nevado a cuyo pié estaba la comunidad de Sandpoint. Y pensó, ¿para qué manejar durante seis horas a Montana cuando aquí existen preciosas lomas y cerros con nieve abundante a cuatro horas de mi casa? Así, Fowler ya había tomado el primer paso en crear una situación de negocios: había tenido una idea.

Su concepto era el de crear un centro de recreo de esquiado en la nieve, pero, ¿de qué tipo y que tan grande? ¿Sería principalmente local o sería también un centro de atracción para turistas? ¿Cuánto dinero necesitaría? Y ¿qué tendría que hacer para efectos de carreteras, elevadores, agua y drenajes? Fowler tenía mucha información que recabar y muchas decisiones que hacer antes de empezar a construir.

54 | CAPITULO 4 | ESTRATEGIAS DE ENTRADA

Conocimiento de una Base de Negocios Existente

El mayor riesgo al que usted se enfrentará al empezar un negocio, es que no existirían clientes para comprarle sus productos. En consecuencia, usted tendrá una ventaja mayor si ya usted conoce a clientes que estuvieran listos para efectuar esas compras.

Algunos emprendedores han tenido clientes que estaban muy deseosos de comprar un determinado producto y que aún estaban dispuestos a proporcionar el dinero para el financiamiento o para colocarle un primer pedido que fuera lo suficientemente grande para establecer y arrancar su negocio. El número de empresas grandes que necesitaban nuevos productos o nuevos servicios o partes, era casi ilimitado. Si usted puede encontrar compradores bien preparados y capaces de cumplir con sus compromisos, es probable que usted pudiera establecer su nuevo negocio con un riesgo limitado.

Conocimiento de Necesidades no Solucionadas

Muchos negocios exitosos han iniciado sus operaciones por emprendedores quienes reconocieron una necesidad para la cual no había una solución de suministro apropiada. Habiendo sido éste el caso, puede usted pensar que lo que tiene que hacer es encontrar una necesidad no satisfecha aún y lanzarse a la producción antes que otra persona u organización lo hiciera.

Desafortunadamente, esto no es tan simple. Las personas a veces se engañan a si mismas al pensar que en efecto han encontrado una necesidad en donde realmente ésta no existe. Sus amigos le pueden decir que su idea es buena y que su producto se venderá como pan caliente, pero sus opiniones pueden estar contempladas desde un mero punto de amistad.

Aún si usted en verdad tuviera un producto excitante y especializado, quizá el mercado fuera demasiado pequeño para sostener un negocio por un largo período de tiempo. Es por ello que muy cuidadosamente usted debe de determinar que tan grande es su mercado y a que porcentaje del mercado usted le podría proporcionar el suficiente volumen de ventas para hacer crecer su negocio.

Expandiendo su Actividad de Medio Tiempo

Una forma de desarrollar un negocio de tiempo completo, consiste en expandirse con base en una actividad de medio tiempo. Conservando su ingreso de trabajo de tiempo completo, paulatinamente puede llegar a reducir los riesgos inherentes al arranque de su negocio. Los negocios por Internet, tal y como acontece con las tiendas eBay, pueden ser una buena manera de iniciarse poco a poco, calibrando la respuesta por parte de sus ofertas a sus clientes. Haciendo trabajos especiales o a pedido especial para algunas compañías, puede ser otro excelente método para convertirse en una persona empleada por sí misma.

Convierta su trabajo de medio tiempo a un negocio de tiempo completo!

Existen ventajas definitivas para empezar su negocio de ésta forma: tiene usted la oportunidad de observar la demanda por parte del mercado y de crecer de la mano con sus intereses y sus capacidades, así como en desarrollar su base de clientes hasta el punto en que ésta pueda sostenerse por sí sola dentro del ámbito de un negocio de tiempo completo.

Conocimiento de una Base de Negocios Existente
El mayor riesgo al que usted se enfrentará al empezar un negocio, es que no existirían clientes para comprarle sus productos. En consecuencia, usted tendrá una ventaja mayor si ya usted conoce a clientes que estuvieran listos para efectuar esas compras.
Algunos emprendedores han tenido clientes que estaban muy deseosos de comprar un determinado producto y que aún estaban dispuestos a proporcionar el dinero para el financiamiento o para colocarle un primer pedido que fuera lo suficientemente grande para establecer y arrancar su negocio. El número de empresas grandes que necesitaban nuevos productos o nuevos servicios o partes, era casi ilimitado. Si usted puede encontrar compradores bien preparados y capaces de cumplir con sus compromisos, es probable que usted pudiera establecer su nuevo negocio con un riesgo limitado.
Conocimiento de Necesidades no Solucionadas
Muchos negocios exitosos han iniciado sus operaciones por emprendedores quienes reconocieron una necesidad para la cual no había una solución de suministro apropiada. Habiendo sido éste el caso, puede usted pensar que lo que tiene que hacer es encontrar una necesidad no satisfecha aún y lanzarse a la producción antes que otra persona u organización lo hiciera.
Desafortunadamente, esto no es tan simple. Las personas a veces se engañan a si mismas al pensar que en efecto han encontrado una necesidad en donde realmente ésta no existe. Sus amigos le pueden decir que su idea es buena y que su producto se venderá como pan caliente, pero sus opiniones pueden estar contempladas desde un mero punto de amistad.
Aún si usted en verdad tuviera un producto excitante y especializado, quizá el mercado fuera demasiado pequeño para sostener un negocio por un largo período de tiempo. Es por ello que muy cuidadosamente usted debe de determinar que tan grande es su mercado y a que porcentaje del mercado usted le podría proporcionar el suficiente volumen de ventas para hacer crecer su negocio.
Expandiendo su Actividad de Medio Tiempo
Una forma de desarrollar un negocio de tiempo completo, consiste en expandirse con base en una actividad de medio tiempo. Conservando su ingreso de trabajo de tiempo completo, paulatinamente puede llegar a reducir los riesgos inherentes al arranque de su negocio. Los negocios por Internet, tal y como acontece con las tiendas eBay, pueden ser una buena manera de iniciarse poco a poco, calibrando la respuesta por parte de sus ofertas a sus clientes. Haciendo trabajos especiales o a pedido especial para algunas compañías, puede ser otro excelente método para convertirse en una persona empleada por sí misma.
Existen ventajas definitivas para empezar su negocio de ésta forma: tiene usted la oportunidad de observar la demanda por parte del mercado y de crecer de la mano con sus intereses y sus capacidades, así como en desarrollar su base de clientes hasta el punto en que ésta pueda sostenerse por sí sola dentro del ámbito de un negocio de tiempo completo.
Convierta su trabajo de medio tiempo a un negocio de tiempo completo!

ESTRATEGIAS DE ENTRADA | CAPITULO 4 | 55

Capacidad Experta Profesional o Técnica
Quizá usted tenga alguna educación técnica específica, que hubiera adquirido diversas habilidades a través de experiencias de trabajo anteriores. Estas habilidades pueden ser útiles en el proceso de construcción de un negocio. Por ejemplo, si es usted una enfermera y quisiera desplazarse de un trabajo basada en un hospital hacia el trabajo de consultas para una HMO en torno a costo del cuidado de la salud, su educación y su experiencia obviamente serán factores importantes dentro del éxito de su negocio.

Resulta importante el recordar que usted necesita más que una capacidad experta profesional para conducir con éxito un negocio. Usted puede necesitar combinar sus habilidades con aquellas de las personas que si pueden hacer las cosas que usted no puede.

Desesperación
Aún cuando la desesperación no es la manera ideal para descubrir su creatividad como persona emprendedora, sí proporciona una forma de ímpetu con referencia a otras personas. Puede que usted sea la víctima de una reducción del tamaño dentro del negocio donde trabaja, o de una decisión de "outsourcing", o de una fusión de negocios o de cualquier otra forma dentro de la cual la América corporativa pueda encontrar la manera de reducir su fuerza humana de trabajo. Usted podría perder su empleo para encontrarse con que no puede usted encontrar alguna otra área en donde se necesiten sus habilidades. Pueden existir una multitud de razones que pueden causarle a usted la necesidad de toma de una decisión en términos de trabajar para sí misma. A menudo, los tiempos difíciles sacan "el espíritu de pelea" que un emprendedor necesita.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®
RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Si usted está considerando entrar al mercado como un negocio de Internet, una excelente forma de ayuda es entrar a **www.emarketer.com** Este sitio comprensivo proporciona las estadísticas y la información acerca de cualquier tema de comercio electrónico imaginable. , desde publicidad por Internet hasta mercadotecnia, continuando hasta otras posibilidades, actuales y venideras en cuanto a tendencias del mercado, de la mano con los secretos del diseño de una página de la Red.

La sección de "estats" es especialmente útil para las primeras etapas de planificación de su negocio – conteniendo estadísticas en línea para ingresos por promociones, patrones del uso de Internet, tamaño y crecimiento del mercado y demografía. Y por una determinada cuota, usted puede obtener reportes completos sobre el uso del Internet.

Con referencia a otras características, utilice " eDirections" misma que ofrece información de paso a paso para que usted se establezca dentro del comercio electrónico y en las secciones de "eGlossary" y de "eCommunity" encontrará discusiones sobre áreas en donde puede usted intercambiar ideas y efectuar conexiones de negocios.

Capacidad Experta Profesional o Técnica
Quizá usted tenga alguna educación técnica específica, que hubiera adquirido diversas habilidades a través de experiencias de trabajo anteriores. Estas habilidades pueden ser útiles en el proceso de construcción de un negocio. Por ejemplo, si es usted una enfermera y quisiera desplazarse de un trabajo basada en un hospital hacia el trabajo de consultas para una HMO en torno a costo del cuidado de la salud, su educación y su experiencia obviamente serán factores importantes dentro del éxito de su negocio.

Resulta importante el recordar que usted necesita más que una capacidad experta profesional para conducir con éxito un negocio. Usted puede necesitar combinar sus habilidades con aquellas de las personas que si pueden hacer las cosas que usted no puede.

Desesperación
Aún cuando la desesperación no es la manera ideal para descubrir su creatividad como persona emprendedora, sí proporciona una forma de ímpetu con referencia a otras personas. Puede que usted sea la víctima de una reducción del tamaño dentro del negocio donde trabaja, o de una decisión de "outsourcing", o de una fusión de negocios o de cualquier otra forma dentro de la cual la América corporativa pueda encontrar la manera de reducir su fuerza humana de trabajo. Usted podría perder su empleo para encontrarse con que no puede usted encontrar alguna otra área en donde se necesiten sus habilidades. Pueden existir una multitud de razones que pueden causarle a usted la necesidad de toma de una decisión en términos de trabajar para sí misma. A menudo, los tiempos difíciles sacan "el espíritu de pelea" que un emprendedor necesita.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®
RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Si usted está considerando entrar al mercado como un negocio de Internet, una excelente forma de ayuda es entrar a **www.emarketer.com** Este sitio comprensivo proporciona las estadísticas y la información acerca de cualquier tema de comercio electrónico imaginable. , desde publicidad por Internet hasta mercadotecnia, continuando hasta otras posibilidades, actuales y venideras en cuanto a tendencias del mercado, de la mano con los secretos del diseño de una página de la Red.

La sección de "estats" es especialmente útil para las primeras etapas de planificación de su negocio – conteniendo estadísticas en línea para ingresos por promociones, patrones del uso de Internet, tamaño y crecimiento del mercado y demografía. Y por una determinada cuota, usted puede obtener reportes completos sobre el uso del Internet.

Con referencia a otras características, utilice " eDirections" misma que ofrece información de paso a paso para que usted se establezca dentro del comercio electrónico y en las secciones de "eGlossary" y de "eCommunity" encontrará discusiones sobre áreas en donde puede usted intercambiar ideas y efectuar conexiones de negocios.

56 | CAPITULO 4 | ESTRATEGIAS DE ENTRADA

Comprando un Negocio Existente

Muchos negocios comprarán negocios existentes para "redondear" sus servicios. Por ejemplo, una empresa local de mercadotecnia pudiera comprar un negocio de correo-directo a fin de expandir su propio negocio. Asimismo si usted siempre ha soñado con tener su propia tienda de regalos y su tienda favorita estuviera en venta, usted podría considerar comprar esa tienda a fin de "adelantarle" a la idea de su propio negocio. Si ese negocio de hecho está teniendo éxito, puede usted evitar mucha de la incertidumbre involucrada en el inicio de un nuevo negocio.

Aún cuando la compra de un negocio quizá no le ofrezca la misma oportunidad para efectos de creatividad, lo cual si sería el caso en cuanto a empezar otro desde cero, si encontrará muchas formas para poder expresarse, tal y como sería mejorar la imagen del negocio, expandir su base de clientes, o haciendo mas fluidas las operaciones. Para mayor información a éste respecto, favor de ver el Capítulo 5 – *Evaluando y Comprando un Negocio*.

Comprando una Franquicia

Las franquicias, son negocios propios independientes que le proporcionan al dueño mucha de la independencia emprendedora, presentando a la par, un menor riesgo que otros tipos de estrategias de entrada o inicio.

Las franquicias son un método de expansión de un negocio en donde el dueño de la misma les permite a otros comercializar sus productos, bajo su nombre o bajo su marca registrada, con una estricta adherencia al sistema prescrito. En contraparte, la franquicia paga una cuota y usualmente una progresiva regalía. Más aún, el franquiciatario pagará todos los costos para obtener esa franquicia.

En efecto, a una franquicia le es posible lanzar un nuevo negocio, con menores penas de crecimiento. Ya alguien ha desarrollado el sistema operativo que sí funciona. Es como un cocinero utilizando una receta creada y probada de parte de un chef maestro, asegurando el tener éxito en el desarrollo y crecimiento del negocio desde su principio.

Sin embargo, no todas las franquicias son viables. Existen muchas franquicias menores y menos caras que de hecho no están lo suficientemente financiadas o que carecen de un buen programa de entrenamiento o que les falta proporcionar el suficiente soporte.

Muchas de las franquicias mas conocidas, son demasiado caras para emprendedores principiantes, pero aún así, el soporte de éxito ya probado en ese negocio por concepto de alguna franquicia, se le hace un muy atractivo punto de arranque para el emprendedor. Para más información a éste respecto, favor de ver el Capítulo 6 – *Franquicias*.

Comprar un negocio existente, le ayudara a usted a evitar el riesgo

Comprando un Negocio Existente

Muchos negocios comprarán negocios existentes para "redondear" sus servicios. Por ejemplo, una empresa local de mercadotecnia pudiera comprar un negocio de correo-directo a fin de expandir su propio negocio. Asimismo si usted siempre ha soñado con tener su propia tienda de regalos y su tienda favorita estuviera en venta, usted podría considerar comprar esa tienda a fin de "adelantarle" a la idea de su propio negocio. Si ese negocio de hecho está teniendo éxito, puede usted evitar mucha de la incertidumbre involucrada en el inicio de un nuevo negocio.

Aún cuando la compra de un negocio quizá no le ofrezca la misma oportunidad para efectos de creatividad, lo cual si sería el caso en cuanto a empezar otro desde cero, si encontrará muchas formas para poder expresarse, tal y como sería mejorar la imagen del negocio, expandir su base de clientes, o haciendo mas fluidas las operaciones. Para mayor información a éste respecto, favor de ver el Capítulo 5 – *Evaluando y Comprando un Negocio*.

Comprando una Franquicia

Las franquicias, son negocios propios independientes que le proporcionan al dueño mucha de la independencia emprendedora, presentando a la par, un menor riesgo que otros tipos de estrategias de entrada o inicio.

Las franquicias son un método de expansión de un negocio en donde el dueño de la misma les permite a otros comercializar sus productos, bajo su nombre o bajo su marca registrada, con una estricta adherencia al sistema prescrito. En contraparte, la franquicia paga una cuota y usualmente una progresiva regalía. Más aún, el franquiciatario pagará todos los costos para obtener esa franquicia.

En efecto, a una franquicia le es posible lanzar un nuevo negocio, con menores penas de crecimiento. Ya alguien ha desarrollado el sistema operativo que sí funciona. Es como un cocinero utilizando una receta creada y probada de parte de un chef maestro, asegurando el tener éxito en el desarrollo y crecimiento del negocio desde su principio.

Sin embargo, no todas las franquicias son viables. Existen muchas franquicias menores y menos caras que de hecho no están lo suficientemente financiadas o que carecen de un buen programa de entrenamiento o que les falta proporcionar el suficiente soporte.

Muchas de las franquicias mas conocidas, son demasiado caras para emprendedores principiantes, pero aún así, el soporte de éxito ya probado en ese negocio por concepto de alguna franquicia, se le hace un muy atractivo punto de arranque para el emprendedor. Para más información a éste respecto, favor de ver el Capítulo 6 – *Franquicias*.

Comprar un negocio existente, le ayudara a usted a evitar el riesgo

ESTRATEGIAS DE ENTRADA | CAPITULO 4 | 57

Fowler tomó el siguiente paso dentro de su concepto volando sobre el área conocida como el Schweitzer Basin, para investigar acerca del potencial del lugar para un centro de esquiaje en la nieve. Lo que vio, era prometedor. En el fin de semana del Memorial Day, escasamente un mes después de su visión en Hope, Fowler excursionó dentro de esa segunda área con su hijo y su mejor amigo. Los tres exploraron el área, considerando el diseño de rectas y curvas de aquel negocio de esquiaje precisamente en Schweitzer Basin.

La experiencia de Fowler lo convenció que aquel sitio sí tenía un gran potencial para crear ese centro de esquiaje y decidió investigar esa idea de una manera más comprensiva. Una de las primeras cosas que aprendió, era que la economía local, que era fuerte dentro de los meses de verano, gracias a la industria maderera y al lago, no ayudaba en nada durante el invierno.

Después explicó, Tal y como yo lo pensé, teníamos a la montaña, teníamos la nieve y muchos de los residentes locales si deseaban un centro de esquiaje dentro de su área y que le economía si necesitaba de "mas acción" durante el invierno. A finales de 1960, todos los factores considerados parecían indicar que el sitio de Standpoint, Idaho, era "terreno fértil" para mi idea de ese centro de esquiaje.

El concepto de aquel desarrollo tomado por Fowler y sus asociados hasta éste punto, involucraban más investigación dentro de pareas críticas para semejante idea: datos geológicos y meteorológicos, el clima político, los factores económicos y las consideraciones financieras. Ya habían invertido mucho tiempo y energía en esa idea, pero todavía no se habían comprometido a los muy significativos recursos de capital necesarios.

Estrategias Alternativas de Entrada

Dentro de ésta sección, exploraremos algunos de los métodos no tradicionales que tienen algunas personas para ingresar al mundo de los propiamente empleados.

Transferencia de Tecnología

La transferencia de tecnología es un medio menos común pero viable para ingresar en un entorno de negocios, en donde existen ciertos procedimientos y productos ya desarrollados por agencias estatales y federales para su uso comercial.

Existen muchas opciones para la transferencia de tecnología. En varias universidades se desarrollan productos para ofrecerse a desarrollos comerciales. La NASA y otras agencias científicas gubernamentales, también son una buena fuente para las ideas de transferencia de tecnología.

Fowler tomó el siguiente paso dentro de su concepto volando sobre el área conocida como el Schweitzer Basin, para investigar acerca del potencial del lugar para un centro de esquiaje en la nieve. Lo que vio, era prometedor. En el fin de semana del Memorial Day, escasamente un mes después de su visión en Hope, Fowler excursionó dentro de esa segunda área con su hijo y su mejor amigo. Los tres exploraron el área, considerando el diseño de rectas y curvas de aquel negocio de esquiaje precisamente en Schweitzer Basin.

La experiencia de Fowler lo convenció que aquel sitio sí tenía un gran potencial para crear ese centro de esquiaje y decidió investigar esa idea de una manera más comprensiva. Una de las primeras cosas que aprendió, era que la economía local, que era fuerte dentro de los meses de verano, gracias a la industria maderera y al lago, no ayudaba en nada durante el invierno.

Después explicó, Tal y como yo lo pensé, teníamos a la montaña, teníamos la nieve y muchos de los residentes locales si deseaban un centro de esquiaje dentro de su área y que le economía si necesitaba de "mas acción" durante el invierno. A finales de 1960, todos los factores considerados parecían indicar que el sitio de Standpoint, Idaho, era "terreno fértil" para mi idea de ese centro de esquiaje.

El concepto de aquel desarrollo tomado por Fowler y sus asociados hasta éste punto, involucraban más investigación dentro de pareas críticas para semejante idea: datos geológicos y meteorológicos, el clima político, los factores económicos y las consideraciones financieras. Ya habían invertido mucho tiempo y energía en esa idea, pero todavía no se habían comprometido a los muy significativos recursos de capital necesarios.

Estrategias Alternativas de Entrada

Dentro de ésta sección, exploraremos algunos de los métodos no tradicionales que tienen algunas personas para ingresar al mundo de los propiamente empleados.

Transferencia de Tecnología

La transferencia de tecnología es un medio menos común pero viable para ingresar en un entorno de negocios, en donde existen ciertos procedimientos y productos ya desarrollados por agencias estatales y federales para su uso comercial.

Existen muchas opciones para la transferencia de tecnología. En varias universidades se desarrollan productos para ofrecerse a desarrollos comerciales. La NASA y otras agencias científicas gubernamentales, también son una buena fuente para las ideas de transferencia de tecnología.

58 | CAPITULO 4 | ESTRATEGIAS DE ENTRADA

Comprando un Negocio en un Sitio Distinto

Muchas personas que consideran comprar un negocio, limitan su búsqueda a negocios localizados dentro de un área determinada, y pueden no acertarle a excelentes oportunidades comprando un negocio dentro de otra ciudad: con la ventaja enorme de comprar un negocio existente pero no dependiente de un solo mercado local para su soporte y avance en operaciones. En éste contexto, es importante considerar comunidades en donde una manufactura en pequeña escala, una editorial, un negocio de catálogos o una empacadora de alimentos, pudieran ser viables.

Licenciamientos

Bajo un acuerdo de licenciamiento, una empresa le de a la otra parte el derecho de producir o comercializar un producto. En contraparte, usted recibe un porcentaje del ingreso por concepto del monto total de ventas.

El licenciamiento también es beneficioso si usted desea manufacturar o distribuir un producto con su marca registrada, con la aceptación de la empresa dueña de ese producto. Pudiera usted fabricar juguetes basados en alguna película para niños a través de una licencia de parte de la compañía filmadora, o bien producir software para una pequeña e independiente empresa desarrolladora de ese software. En ambas instancias, usted estaría utilizando su forma experta de manufactura, creando un producto altamente reconocido.

Los acuerdos de licenciamiento son comunes en las industrias tales como la electrónica, la de ropa confeccionada y la de software. Obviamente, algunos productos son más fácilmente licenciables que otros. El licenciamiento no está libre de riesgos, ya que si llegan a existir productos manufacturados de poca confiabilidad.

Si usted obtiene la licencia para producir y distribuir un producto, primero debe de tomar la precaución de proteger los derechos de la propiedad intelectual asociada a ese producto (tal como una marca registrada o una patente) y asegurarse de que esa licencia también tomará las medidas necesarias para protegerlo a usted dentro de su negocio en su propio país y asimismo en una referencia internacional. Ver el Capítulo 17 – *Derechos de Propiedad Intelectual* para más información. Finalmente, asegúrese de que su acuerdo de licenciamiento contiene estándares medibles de desarrollo.

Comprando una Buena Idea

En ocasiones, pueden existir personas deseosas de vender una idea para lo cual no tienen las ganas, o el tiempo o los recursos para ponerla en práctica. Como en cualquier otro negocio que se está iniciando o expandiendo, es necesario analizar e investigar el mercado para determinar si podría existir una demanda que soportara ese negocio. Adicionalmente, podría quizá asistir a la noción de escoger un producto y un mercado con los cuales usted ya está familiarizado.

Para buscar a inventores que están a su vez considerando como vender sus ideas, se puede consultar a consultores de negocios o aún a clubes de inventores. Por ejemplo, de puede contactar a: www.inventorsdigest.com

¡Tome la idea de alguien más y mejórela!

Comprando un Negocio en un Sitio Distinto
Licenciamientos
Comprando una Buena Idea

¡Tome la idea de alguien más y mejórela!

ESTRATEGIAS DE ENTRADA | CAPITULO 4 | 59

Copiar una Idea de Alguien Más

La idea del concepto básico de los negocios de restaurante de comida rápida, no es exclusivamente de McDonalds. Mucho antes de que existiera un McDonalds, ya existían los restaurantes Tasty Freeze y Dairy Queen. Muchos negocios de restaurantes consideraron sus operaciones sobre la base de cadenas de los mismos ya existentes.

Si usted quiere empezar a planificar una operación en torno a un negocio de éxito, utilice la esencia del acercamiento paulatino hacia ese negocio: No copie los nombres, no duplique los productos y no infrinja sobre los derechos de propiedad de tales negocios. Si usted quiere copiarle a alguien, hágalo dentro de los conceptos de ley. Inclusive, pudiera usted encontrar que el dueño del negocio que usted quiere emular, pudiera estar deseoso de ser su mentor, siempre y cuando usted no planeé infringir en ese mercado ya establecido.

Inversión Conjunta

Si usted tiene alguna buena idea, pero no tiene el capital o los conocimientos para explotarla comercialmente, puede usted intentar encontrar a algún socio que sí posee las habilidades y los recursos que a usted le hacen falta.

A menudo, las grandes empresas considerarán una inversión conjunta con usted siempre y cuando usted le agregue valor a semejante inversión. La corporación grande podría proporcionar el financiamiento y la guía para que esa idea tuviera éxito. Sin embargo, tiene usted que estar seguro de que esa idea de la inversión conjunta, claramente especifica los derechos y las responsabilidades de cada socio.

Comprar Dentro de una Operación Existente

Es probable que esto sea menos problemático que iniciar un negocio desde la nada. Podría usted encontrar oportunidades con:

- Compañías en etapa de desarrollo
- Pequeñas firmas manufactureras
- Empresas de Especialidades

Asegurarse desde luego que la empresa del caso sea en efecto financieramente sólida y que usted puede trabajar con sus dueños actuales. Solicíteles una copia de su plan de negocios y estúdielo. Hay que estar seguro de que ellos respondan a sus preguntas a su entera satisfacción y que usted está tranquilo con el arreglo al que se pueda llegar.

Eventualmente, la correcta combinación de personas, políticas, financiamiento, energía, ideas y un duro trabajo estuvo a la mano de Jack Fowler. En Diciembre de 1962, inició sus actividades el Schweitzer Basin Ski Resort. Tenía en ese entonces un transportador hacia la cumbre de

60 CAPITULO 4 ESTRATEGIAS DE ENTRADA

Copiar una Idea de Alguien Más
La idea del concepto básico de los negocios de restaurante de comida rápida, no es exclusivamente de McDonalds. Mucho antes de que existiera un McDonalds, ya existían los restaurantes Tasty Freeze y Dairy Queen. Muchos negocios de restaurantes consideraron sus operaciones sobre la base de cadenas de los mismos ya existentes.

Si usted quiere empezar a planificar una operación en torno a un negocio de éxito, utilice la esencia del acercamiento paulatino hacia ese negocio: No copie los nombres, no duplique los productos y no infrinja sobre los derechos de propiedad de tales negocios. Si usted quiere copiarle a alguien, hágalo dentro de los conceptos de ley. Inclusive, pudiera usted encontrar que el dueño del negocio que usted quiere emular, pudiera estar deseoso de ser su mentor, siempre y cuando usted no planeé infringir en ese mercado ya establecido.

Inversión Conjunta
Si usted tiene alguna buena idea, pero no tiene el capital o los conocimientos para explotarla comercialmente, puede usted intentar encontrar a algún socio que sí posee las habilidades y los recursos que a usted le hacen falta.

A menudo, las grandes empresas considerarán una inversión conjunta con usted siempre y cuando usted le agregue valor a semejante inversión. La corporación grande podría proporcionar el financiamiento y la guía para que esa idea tuviera éxito. Sin embargo, tiene usted que estar seguro de que esa idea de la inversión conjunta, claramente especifica los derechos y las responsabilidades de cada socio.

Comprar Dentro de una Operación Existente
Es probable que esto sea menos problemático que iniciar un negocio desde la nada. Podría usted encontrar oportunidades con:

- Compañías en etapa de desarrollo
- Pequeñas firmas manufactureras
- Empresas de Especialidades

Asegurarse desde luego que la empresa del caso sea en efecto financieramente sólida y que usted puede trabajar con sus dueños actuales. Solicítele una copia de su plan de negocios y estúdielo. Hay que estar seguro de que ellos respondan a sus preguntas a su entera satisfacción y que usted está tranquilo con el arreglo al que se pueda llegar.

Eventualmente, la correcta combinación de personas, políticas, financiamiento, energía, ideas y un duro trabajo estuvo a la mano de Jack Fowler. En Diciembre de 1962, inició sus actividades el Schweitzer Basin Ski Resort. Tenía en ese entonces un transportador hacia la cumbre de

una sola silla y las necesarias habitaciones a la base de la ruta del esquiaje que conformaban ese Resort. Su idea del desarrollo de ese concepto había guiado a Fowler y a sus socios seguramente a través de innumerables retos y por fin su visión se había hecho una realidad: tenía en su posesión una excelente área para esquiar en la nieve, cerca de su casa en Spokane, en donde el, su familia y amigos podrían congratularse con el deporte que mas les gustaba.

El Schweitzer Mountain Resort estaba catalogado como de entre los 20 mejores de Norte América por los lectores del Ski Magazine y el cercano pueblo de Standpoint era ya reconocido como uno de los mejores de la nueva generación de " pueblos para el esquiaje " por el Snow Country Magazine.

Décadas después de aquella visión de Fowler en Hope, Idazo, Schweitzer tenía empleadas 500 personas para el invierno, transportadores de seis sillas, un hotel de 82 cuartos, mas de 200 rutas de esquiaje, un departamento de incendios y un excelente sistema de última tecnología para disponer de agua y de desperdicios con un valor de la propiedad de casi $50 millones de dólares.

Conclusión

Utilice su creatividad a medida que estudia diversas estrategias de entrada para su negocio. Los métodos más comunes para el emprendedor, incluyen empezar un negocio desde la nada, comprando un negocio existente o comprando una franquicia.

Y no se olvide de explorar las viabilidades de otras estrategias de entrada como la transferencia de tecnología, el licenciamiento y las inversiones conjuntas.

Decidir acerca de arrancar un negocio o comprar uno existente, no es una tarea fácil. Sin embargo, puede usted simplificar el proceso estableciendo una serie de criterios firmes para evaluar sus opciones. Explorar todas las opciones, puede ser un ejercicio que consuma mucho tiempo, pero quizá bien merezca la pena.

una sola silla y las necesarias habitaciones a la base de la ruta del esquiaje que conformaban ese Resort. Su idea del desarrollo de ese concepto había guiado a Fowler y a sus socios seguramente a través de innumerables retos y por fin su visión se había hecho una realidad: tenía en su posesión una excelente área para esquiar en la nieve, cerca de su casa en Spokane, en donde el, su familia y amigos podrían congratularse con el deporte que mas les gustaba.

El Schweitzer Mountain Resort estaba catalogado como de entre los 20 mejores de Norte América por los lectores del Ski Magazine y el cercano pueblo de Standpoint era ya reconocido como uno de los mejores de la nueva generación de " pueblos para el esquiaje " por el Snow Country Magazine.

Décadas después de aquella visión de Fowler en Hope, Idazo, Schweitzer tenía empleadas 500 personas para el invierno, transportadores de seis sillas, un hotel de 82 cuartos, mas de 200 rutas de esquiaje, un departamento de incendios y un excelente sistema de última tecnología para disponer de agua y de desperdicios con un valor de la propiedad de casi $50 millones de dólares.

Conclusión

Utilice su creatividad a medida que estudia diversas estrategias de entrada para su negocio. Los métodos más comunes para el emprendedor, incluyen empezar un negocio desde la nada, comprando un negocio existente o comprando una franquicia.

Y no se olvide de explorar las viabilidades de otras estrategias de entrada como la transferencia de tecnología, el licenciamiento y las inversiones conjuntas.

Decidir acerca de arrancar un negocio o comprar uno existente, no es una tarea fácil. Sin embargo, puede usted simplificar el proceso estableciendo una serie de criterios firmes para evaluar sus opciones. Explorar todas las opciones, puede ser un ejercicio que consuma mucho tiempo, pero quizá bien merezca la pena.

Capítulo 5
EVALUANDO Y COMPRANDO UN NEGOCIO

Acerca de Este Capítulo:
- *Pros y contras de comprar un negocio*
- *Encontrar un negocio para comprar*
- *Analizar un negocio antes de comprarlo*
- *Evaluación de un negocio*
- *Utilizando el flujo de caja para evaluar un negocio*
- *Lograr lo que quiere de sus negociaciones*

Introducción
Este Capítulo nos ayudará a comprender las ventajas de comprar un negocio en lugar de empezarlo de la nada. Desde luego, estas ventajas solamente se aplican en el caso de que usted encuentre el negocio correcto.

Es por ello que resulta tan importante analizar el negocio del caso, antes de que lo compre. La rentabilidad, evidentemente es esencial y también lo es su ubicación, su base de clientes y muchos otros detalles.

Pero también es importante encontrar el negocio que a usted verdaderamente le guste, uno que lo llenará personal y profesionalmente. Es por eso que éste capítulo lo animará a examinar sus propios motivos para comprar, en adición a los motivos del vendedor por vender.

Los Pros y las Contras de Comprar un Negocio
Es difícil decir si un determinado método para meterse a un negocio resulta mejor que el otro. Cada persona tiene su propia personalidad, su propio criterio y sus propias circunstancias. Sin embargo, al explorar las ventajas y las desventajas en cuanto a comprar un negocio ya existente, podrá hacer mas fácil la decisión acerca de cuál sería mejor método de compra para usted.

Ventajas
La ventaja más grande de comprar un negocio existente, es que alguien más ya dio las cosas por empezadas. Si a usted le urge entrarle al negocio rápidamente, ésta es la forma de hacerlo. Y aquí están algunas de las otras ventajas:

Comprar un negocio, es la manera más rápida para convertirse en su propio jefe.

Capítulo 5
EVALUANDO Y COMPRANDO UN NEGOCIO

Acerca de Este Capítulo:
- *Pros y contras de comprar un negocio*
- *Encontrar un negocio para comprar*
- *Analizar un negocio antes de comprarlo*
- *Evaluación de un negocio*
- *Utilizando el flujo de caja para evaluar un negocio*
- *Lograr lo que quiere de sus negociaciones*

Introducción
Este Capítulo nos ayudará a comprender las ventajas de comprar un negocio en lugar de empezarlo de la nada. Desde luego, estas ventajas solamente se aplican en el caso de que usted encuentre el negocio correcto.

Es por ello que resulta tan importante analizar el negocio del caso, antes de que lo compre. La rentabilidad, evidentemente es esencial y también lo es su ubicación, su base de clientes y muchos otros detalles.

Pero también es importante encontrar el negocio que a usted verdaderamente le guste, uno que lo llenará personal y profesionalmente. Es por eso que éste capítulo lo animará a examinar sus propios motivos para comprar, en adición a los motivos del vendedor por vender.

Los Pros y las Contras de Comprar un Negocio
Es difícil decir si un determinado método para meterse a un negocio resulta mejor que el otro. Cada persona tiene su propia personalidad, su propio criterio y sus propias circunstancias. Sin embargo, al explorar las ventajas y las desventajas en cuanto a comprar un negocio ya existente, podrá hacer mas fácil la decisión acerca de cuál sería mejor método de compra para usted.

Ventajas
La ventaja más grande de comprar un negocio existente, es que alguien más ya dio las cosas por empezadas. Si a usted le urge entrarle al negocio rápidamente, ésta es la forma de hacerlo. Y aquí están algunas de las otras ventajas:

Comprar un negocio, es la manera más rápida para convertirse en su propio jefe.

EVALUANDO Y COMPRANDO UN NEGOCIO | CAPITULO 5 | 63

- **Bajo Costo.** Es frecuentemente menos caro comprar un negocio que empezar uno. No obstante, hay que tener cuidado con el precio; si el precio parece muy bueno para ser verdad, probablemente lo es.
- **Participación Expandida del Mercado.** Comprar un negocio ya en marcha significa que usted ya ha establecido cual es su participación dentro del mercado, no teniendo que crear una presencia dentro del mismo
- **Claridad en las Necesidades de Capital**. Aún cuando el costo de la compra de un negocio pudiera ser o no ser menor que el costo de empezar de nada, por lo menos usted ya sabe cuál es el monto en dólares. Tendrá usted menos sorpresas que las que tendría si usted tratara de estimar los costos solos del arranque
- **Ubicación.** Comprando un negocio en una ubicación ideal, puede constituir una verdadera ventaja, especialmente si ya están ocupadas todas las otras buenas ubicaciones
- **Personal.** Ya no tendrá usted que buscar nuevos empleados con las habilidades apropiadas y el entrenamiento indicado. (Desde luego, una vez que usted se convierta en el jefe, tendrá usted que determinar si en efecto tiene a las mejores personas en los puestos indicados)
- **Inventario.** El vendedor ya debe de haber tenido listo y a la mano el inventario al ya conocer que es lo que los clientes quieren. Esto reduce el riesgo de ordenar productos y cantidades no necesarias de inventario
- **Clientes.** Un negocio existente ya tiene establecida su base de clientes, así que no tiene usted que pasar por el proceso mediante el cual ellos se tienen que percatar acerca de los productos de su negocio. Ya los conocen
- **Contratos Y Licencias.** Un negocio establecido deberá tener todas sus licencias para operar en orden, por lo que toca a la ciudad y por lo que se refiere al Estado. También podría tener contratos con los vendedores, con su casero, etc.
- **Sistemas De Control.** Un negocio establecido ya deberá tener en marcha sus sistemas de contabilidad, de inventarios, de personal y algún otro sistema en su lugar. Que se los expliquen
- **Imagen.** Uno de los trabajos más grandes de un negocio, radica en crear la imagen correcta dentro de la mente de sus consumidores. Si el negocio ya ha hecho esto de una manera satisfactoria, puede ser una enorme ventaja para el comprador
- **Crédito.** Los negocios ya en marcha tienen relaciones con los vendedores y con los proveedores. y puede constituir una ventaja establecer sus propias relaciones bancarias, preferentemente con un banquero que ya conozca de que se trata el negocio

- **Bajo Costo.** Es frecuentemente menos caro comprar un negocio que empezar uno. No obstante, hay que tener cuidado con el precio; si el precio parece muy bueno para ser verdad, probablemente lo es.
- **Participación Expandida del Mercado.** Comprar un negocio ya en marcha significa que usted ya ha establecido cual es su participación dentro del mercado, no teniendo que crear una presencia dentro del mismo
- **Claridad en las Necesidades de Capital**. Aún cuando el costo de la compra de un negocio pudiera ser o no ser menor que el costo de empezar de nada, por lo menos usted ya sabe cuál es el monto en dólares. Tendrá usted menos sorpresas que las que tendría si usted tratara de estimar los costos solos del arranque
- **Ubicación.** Comprando un negocio en una ubicación ideal, puede constituir una verdadera ventaja, especialmente si ya están ocupadas todas las otras buenas ubicaciones
- **Personal.** Ya no tendrá usted que buscar nuevos empleados con las habilidades apropiadas y el entrenamiento indicado. (Desde luego, una vez que usted se convierta en el jefe, tendrá usted que determinar si en efecto tiene a las mejores personas en los puestos indicados)
- **Inventario.** El vendedor ya debe de haber tenido listo y a la mano el inventario al ya conocer que es lo que los clientes quieren. Esto reduce el riesgo de ordenar productos y cantidades no necesarias de inventario
- **Clientes.** Un negocio existente ya tiene establecida su base de clientes, así que no tiene usted que pasar por el proceso mediante el cual ellos se tienen que percatar acerca de los productos de su negocio. Ya los conocen
- **Contratos Y Licencias.** Un negocio establecido deberá tener todas sus licencias para operar en orden, por lo que toca a la ciudad y por lo que se refiere al Estado. También podría tener contratos con los vendedores, con su casero, etc.
- **Sistemas De Control.** Un negocio establecido ya deberá tener en marcha sus sistemas de contabilidad, de inventarios, de personal y algún otro sistema en su lugar. Que se los expliquen
- **Imagen.** Uno de los trabajos más grandes de un negocio, radica en crear la imagen correcta dentro de la mente de sus consumidores. Si el negocio ya ha hecho esto de una manera satisfactoria, puede ser una enorme ventaja para el comprador
- **Crédito.** Los negocios ya en marcha tienen relaciones con los vendedores y con los proveedores. y puede constituir una ventaja establecer sus propias relaciones bancarias, preferentemente con un banquero que ya conozca de que se trata el negocio

Desventajas

Cada una de las ventajas arriba citadas, también pudieran ser una desventaja. Por ejemplo, los clientes pueden tener una imagen negativa acerca del negocio, o los contratos pudieran ser muy restrictivos o el negocio pudiera tener muy malas relaciones de carácter crediticio. Otras posibles desventajas a las que hay que poner atención:

- **Inadecuada Representación.** Aún cuando usted no puede asumir que una persona es deshonesta, los vendedores de algunos negocios son notorios en cuanto a una representación inadecuada acerca de la condición del negocio. En ocasiones éstos problemas son difíciles de detectar de inmediato sino que ocurre hasta después de la compra.
- **Cambios Inesperados.** Ha ocurrido un cambio mayor que afectará al negocio ¿Ha entrado un nuevo competidor dentro del área? ¿Está desfasándose el mercado de sus propios tipos de productos? ¿Existe algún reglamento gubernamental recién creado? Si en lo general usted no está del todo familiarizado con ese tipo de negocio o de industria, es probable que no se entere acerca de éstos cambios sino hasta que fuera demasiado tarde.

En el verano de 2004, Dan empezó a pensar acerca de comprar una tienda de alimentos sanos en su ciudad de Prairie Du Chien, en Wisconsin. El estaba listo para un cambio, el por 11 años ha trabajado como inspector de construcción del su condado y ya estaba harto. El conocía a Sue Flechsig, la dueña de la tienda de alimentos y se veía que a ella le iba muy bien en su negocio. Ella tenía una casa linda y se compraba un auto nuevo cada año. La esposa de Dan había heredado $50,000 dólares. Por lo que Dan pensó que le podría dar un pago inicial. Sue había puesto de precio $175,000. Sue le había dado 7 años para acabar de pagar los $125,000 dólares.

Dan realmente no sabía nada acerca de alimentos sanos, ¿pero qué tan difícil seria almacenarlos y venderlos? El había leído en los periódicos artículos acerca de las granjas orgánicas era el único sector que esta teniendo crecimiento en la agricultura americana. Parecía que toda la gente que el conocía tomaban vitaminas y remedios de herbales. También el escucho acerca de la importancia del nicho de mercado para los empresarios y que no tenia competidores serio en una redonda de 75 millas. Aparte el amaba la comida y le encanta cocinar, es mas que ideal para Dan.

EVALUANDO Y COMPRANDO UN NEGOCIO | CAPITULO 5 | 65

En el verano de 2004, Dan empezó a pensar acerca de comprar una tienda de alimentos sanos en su ciudad de Prairie Du Chien, en Wisconsin. El estaba listo para un cambio, el por 11 años ha trabajado como inspector de construcción del su condado y ya estaba harto. El conocía a Sue Flechsig, la dueña de la tienda de alimentos y se veía que a ella le iba muy bien en su negocio. Ella tenía una casa linda y se compraba un auto nuevo cada año. La esposa de Dan había heredado $50,000 dólares. Por lo que Dan pensó que le podría dar un pago inicial. Sue había puesto de precio $175,000. Sue le había dado 7 años para acabar de pagar los $125,000 dólares.

Dan realmente no sabía nada acerca de alimentos sanos, ¿pero qué tan difícil seria almacenarlos y venderlos? El había leído en los periódicos artículos acerca de las granjas orgánicas era el único sector que esta teniendo crecimiento en la agricultura americana. Parecía que toda la gente que el conocía tomaban vitaminas y remedios de herbales. También el escucho acerca de la importancia del nicho de mercado para los empresarios y que no tenia competidores serio en una redonda de 75 millas. Aparte el amaba la comida y le encanta cocinar, es mas que ideal para Dan.

Desventajas

Cada una de las ventajas arriba citadas, también pudieran ser una desventaja. Por ejemplo, los clientes pueden tener una imagen negativa acerca del negocio, o los contratos pudieran ser muy restrictivos o el negocio pudiera tener muy malas relaciones de carácter crediticio. Otras posibles desventajas a las que hay que poner atención:

- **Inadecuada Representación.** Aún cuando usted no puede asumir que una persona es deshonesta, los vendedores de algunos negocios son notorios en cuanto a una representación inadecuada acerca de la condición del negocio. En ocasiones éstos problemas son difíciles de detectar de inmediato sino que ocurre hasta después de la compra.
- **Cambios Inesperados.** Ha ocurrido un cambio mayor que afectará al negocio ¿Ha entrado un nuevo competidor dentro del área? ¿Está desfasándose el mercado de sus propios tipos de productos? ¿Existe algún reglamento gubernamental recién creado? Si en lo general usted no está del todo familiarizado con ese tipo de negocio o de industria, es probable que no se entere acerca de éstos cambios sino hasta que fuera demasiado tarde.

Encontrar un Negocio que Comprar

¿En qué tipo de negocio le gustaría estar?

Esta sección asume que usted ha decidido comprar un negocio existente y que ahora está empezando la búsqueda de un perfecto candidato.

El primer paso, es el de decidir cuál es el tipo de negocio que usted quiere. Hágase usted las siguientes preguntas a éste respecto:

- ¿Qué es lo que quiere usted obtener de su negocio?
- ¿Cuánto capital le puede poner al negocio?
- ¿Tiene usted las habilidades y la experiencia apropiadas?
- ¿Cuáles son las deshabilidades de las que usted carece?
- ¿Le agrada mucho éste tipo de negocio?
- ¿Qué tanto riesgo desea usted asumir?
- ¿Es el tamaño apropiado del negocio que usted quiere comprar?

Donde Encontrar un Negocio en Venta

Las fuentes de información acerca de los negocios en venta, caen dentro de las siguientes categorías:

Fuentes Públicas:	Fuentes Privadas:
• Administración de Pequeños Negocios	• Referencias Personales
• Anuncios en Periódicos	• Amistades en los Negocios
• Dueños de Edificios Comerciales o Industriales	• Bufetes de Abogados
• Revistas Especializadas	• Despachos de Contadores Públicos
• Cámara de Comercio	• Banqueros
• Empresas de Bienes Raíces	• Proveedores
• Consultores de Negocios	• Accionistas
• Centros de Comerciales	• Capitalistas de Inversión

La mejor estrategia radica en trabajar a lo largo de las fuentes privadas listadas arriba. Permita que su banquero, su abogado, su contador conozcan que usted está interesado en comprar un negocio y pídales de una manera correcta, que estén pendientes en torno a posibilidades. No espere resultados inmediatos – sea paciente y espere la mejor oportunidad.

Analizando un Negocio antes de la Compra

Lista de Verificación:

Una vez que haya usted encontrado los negocios dentro del criterio que usted buscaba, lleve a cabo un análisis completo de cada uno de ellos para efectos de una consideración posterior mas profunda. Esta es una tarea compleja y tener a un equipo de expertos que le puede ayudar, será de una extraordinaria asistencia:

Encontrar un Negocio que Comprar

¿En qué tipo de negocio le gustaría estar?

Esta sección asume que usted ha decidido comprar un negocio existente y que ahora está empezando la búsqueda de un perfecto candidato.

El primer paso, es el de decidir cuál es el tipo de negocio que usted quiere. Hágase usted las siguientes preguntas a éste respecto:

- ¿Qué es lo que quiere usted obtener de su negocio?
- ¿Cuánto capital le puede poner al negocio?
- ¿Tiene usted las habilidades y la experiencia apropiadas?
- ¿Cuáles son las deshabilidades de las que usted carece?
- ¿Le agrada mucho éste tipo de negocio?
- ¿Qué tanto riesgo desea usted asumir?
- ¿Es el tamaño apropiado del negocio que usted quiere comprar?

Donde Encontrar un Negocio en Venta

Las fuentes de información acerca de los negocios en venta, caen dentro de las siguientes categorías:

Fuentes Públicas:	Fuentes Privadas:
• Administración de Pequeños Negocios	• Referencias Personales
• Anuncios en Periódicos	• Amistades en los Negocios
• Dueños de Edificios Comerciales o Industriales	• Bufetes de Abogados
• Revistas Especializadas	• Despachos de Contadores Públicos
• Cámara de Comercio	• Banqueros
• Empresas de Bienes Raíces	• Proveedores
• Consultores de Negocios	• Accionistas
• Centros de Comerciales	• Capitalistas de Inversión

La mejor estrategia radica en trabajar a lo largo de las fuentes privadas listadas arriba. Permita que su banquero, su abogado, su contador conozcan que usted está interesado en comprar un negocio y pídales de una manera correcta, que estén pendientes en torno a posibilidades. No espere resultados inmediatos – sea paciente y espere la mejor oportunidad.

Analizando un Negocio antes de la Compra

Lista de Verificación:

Una vez que haya usted encontrado los negocios dentro del criterio que usted buscaba, lleve a cabo un análisis completo de cada uno de ellos para efectos de una consideración posterior mas profunda. Esta es una tarea compleja y tener a un equipo de expertos que le puede ayudar, será de una extraordinaria asistencia:

- ❑ ¿Por qué el dueño quiere vender?
- ❑ ¿Cuál es la condición física del negocio en cuanto:
  - ❑ Equipo
  - ❑ Inventario
  - ❑ Edificio y/o local
- ❑ ¿El negocio es dueño o renta el local de sus instalaciones?
- ❑ ¿Quienes son los clientes existentes y los clientes prospectivos del negocio?
- ❑ ¿Cuál es el entorno competitivo?
- ❑ ¿Qué aspectos legales deben de considerarse?
- ❑ ¿Cuál es la historia del negocio?
- ❑ ¿Quién es el dueño del negocio y es una operación privada o involucra una situación de bolsa de valores?
- ❑ ¿Cómo está organizado el negocio?
- ❑ ¿Cuántos empleados tiene y desde cuando trabajan aquí?
- ❑ ¿Cómo se administra al personal?
- ❑ ¿Qué tipo de sistema de contabilidad llevan?
- ❑ ¿Qué controles operan aquí, en términos de presupuestación y control de gastos?
- ❑ ¿Qué revelan los balances de la compañía, su estado de pérdidas y ganancias, su flujo de caja dentro de un lapso de 5 años?
- ❑ ¿Cómo maneja el negocio sus inversiones en efectivo dentro de márgenes de de corto y de largo plazo?
- ❑ ¿Cuántas deudas tiene actualmente el negocio?
- ❑ ¿Tiene el negocio el compromiso de impuestos no pagados o existen algunos problemas legales pendientes de resolución?
- ❑ ¿Qué tipo de cubrimiento por seguros tiene el negocio y por qué monto?
- ❑ ¿Qué tan sólidas son las relaciones del negocio con sus proveedores y sus vendedores?
- ❑ Qué clase de actividades de mercadotecnia y de promoción maneja ahora el negocio. Cuáles son los planes para futuras innovaciones y promociones.
- ❑ ¿Qué tan apretado está el mercado para los productos que vende el negocio y cuál es el margen del mercado que el negocio controla?
- ❑ ¿Cómo se compara la actual estructura de precios de venta del negocio con la de sus competidores?
- ❑ ¿Ofrece el negocio grandes descuentos para los clientes de amplios volúmenes de compra?
- ❑ ¿Cuál es la historia de ventas del negocio a lo largo de los últimos 5 años?
- ❑ ¿Tiene el negocio en su lugar una red de distribución y una red de fuerza de ventas?
- ❑ ¿Donde está localizado el negocio? ¿Está cerca de líneas de transporte y de embarque? ¿Está dentro de un centro de negocios para venta al menudeo?
- ❑ ¿Qué tan fuerte es la base de manufactura del negocio?
- ❑ ¿Qué tan viejo es el equipo de manufactura?
- ❑ ¿El negocio es dueño o renta sus equipos?

Prepare una lista de verificación antes de comprar un negocio!

- ❑ ¿Por qué el dueño quiere vender?
- ❑ ¿Cuál es la condición física del negocio en cuanto:
  - ❑ Equipo
  - ❑ Inventario
  - ❑ Edificio y/o local
- ❑ ¿El negocio es dueño o renta el local de sus instalaciones?
- ❑ ¿Quienes son los clientes existentes y los clientes prospectivos del negocio?
- ❑ ¿Cuál es el entorno competitivo?
- ❑ ¿Qué aspectos legales deben de considerarse?
- ❑ ¿Cuál es la historia del negocio?
- ❑ ¿Quién es el dueño del negocio y es una operación privada o involucra una situación de bolsa de valores?
- ❑ ¿Cómo está organizado el negocio?
- ❑ ¿Cuántos empleados tiene y desde cuando trabajan aquí?
- ❑ ¿Cómo se administra al personal?
- ❑ ¿Qué tipo de sistema de contabilidad llevan?
- ❑ ¿Qué controles operan aquí, en términos de presupuestación y control de gastos?
- ❑ ¿Qué revelan los balances de la compañía, su estado de pérdidas y ganancias, su flujo de caja dentro de un lapso de 5 años?
- ❑ ¿Cómo maneja el negocio sus inversiones en efectivo dentro de márgenes de de corto y de largo plazo?
- ❑ ¿Cuántas deudas tiene actualmente el negocio?
- ❑ ¿Tiene el negocio el compromiso de impuestos no pagados o existen algunos problemas legales pendientes de resolución?
- ❑ ¿Qué tipo de cubrimiento por seguros tiene el negocio y por qué monto?
- ❑ ¿Qué tan sólidas son las relaciones del negocio con sus proveedores y sus vendedores?
- ❑ Qué clase de actividades de mercadotecnia y de promoción maneja ahora el negocio. Cuáles son los planes para futuras innovaciones y promociones.
- ❑ ¿Qué tan apretado está el mercado para los productos que vende el negocio y cuál es el margen del mercado que el negocio controla?
- ❑ ¿Cómo se compara la actual estructura de precios de venta del negocio con la de sus competidores?
- ❑ ¿Ofrece el negocio grandes descuentos para los clientes de amplios volúmenes de compra?
- ❑ ¿Cuál es la historia de ventas del negocio a lo largo de los últimos 5 años?
- ❑ ¿Tiene el negocio en su lugar una red de distribución y una red de fuerza de ventas?
- ❑ ¿Donde está localizado el negocio? ¿Está cerca de líneas de transporte y de embarque? ¿Está dentro de un centro de negocios para venta al menudeo?
- ❑ ¿Qué tan fuerte es la base de manufactura del negocio?
- ❑ ¿Qué tan viejo es el equipo de manufactura?
- ❑ ¿El negocio es dueño o renta sus equipos?

Prepare una lista de verificación antes de comprar un negocio!

Seleccionando sus Alternativas

Al contestarse las preguntas arriba mencionadas, se le dará un cuadro bastante claro acerca del negocio que usted está considerando. Ahora, hay que utilizar esa información para definir cuál es su mejor prospecto. El siguiente cuestionario le hará mas fácil éste proceso.

Circule el número que mejor corresponda a su entendimiento acerca del prospecto negocio. Sea honesto en éste proceso al contestar a éstas preguntas.

	Muy de acuerdo				En desacuerdo
1. Yo no podría nunca empezar un Negocio así de bueno	5	4	3	2	1
2. Este negocio me da el tipo de estilo de vida que yo prefiero	5	4	3	2	1
3. El éxito en éste negocio requiere de habilidades especiales	5	4	3	2	1
4. Estaré contento viviendo aquí	5	4	3	2	1
5. Tengo una buena relación con mí banquero	5	4	3	2	1
6. El dueño actual está dispuesto a Financiarme éste negocio	5	4	3	2	1
7. He reunido bien mi información acerca del negocio. He contestado a todas las preguntas de la otra sección	5	4	3	2	1
8. El dueño actual ha sido completamente honesto y ha contestado a todas mis preguntas	5	4	3	2	1
9. He hecho un excelente trabajo de reunir información. Ahora necesito una proyección de flujo de caja	5	4	3	2	1
10. He calculado un exacto techo de precios y he aplicado mi tasa de retorno	5	4	3	2	1
11. He sido objetivo en mi evaluación y he buscado las razones para *no* comprar este negocio	5	4	3	2	1
12. He hecho un buen trabajo analizando los puntos fuertes y los débiles de parte de los empleados actuales del negocio	5	4	3	2	1

Sabin estaba en duda pero Dan estaba seguro de que la oportunidad que se les presentaba era en verdad sólida. La tienda había sido un éxito por espacio de 7 años y Sue había dicho que había construido una considerable lealtad de parte de los clientes, aunado a su buena voluntad.

Desde luego, eso es lo que en efecto diría – Dan ya lo sabía – pero también sabía que era importante el sacarse éste asunto de la cabeza y hacer algo para sí mismo. Ya tenía 49 años y había estado soñando acerca de entrarle a su negocio desde hacía bastante tiempo y ésta

68 | CAPITULO 5 | EVALUANDO Y COMPRANDO UN NEGOCIO

Seleccionando sus Alternativas

Al contestarse las preguntas arriba mencionadas, se le dará un cuadro bastante claro acerca del negocio que usted está considerando. Ahora, hay que utilizar esa información para definir cuál es su mejor prospecto. El siguiente cuestionario le hará mas fácil éste proceso.

Circule el número que mejor corresponda a su entendimiento acerca del prospecto negocio. Sea honesto en éste proceso al contestar a éstas preguntas.

	Muy de acuerdo				En desacuerdo
1. Yo no podría nunca empezar un Negocio así de bueno	5	4	3	2	1
2. Este negocio me da el tipo de estilo de vida que yo prefiero	5	4	3	2	1
3. El éxito en éste negocio requiere de habilidades especiales	5	4	3	2	1
4. Estaré contento viviendo aquí	5	4	3	2	1
5. Tengo una buena relación con mí banquero	5	4	3	2	1
6. El dueño actual está dispuesto a Financiarme éste negocio	5	4	3	2	1
7. He reunido bien mi información acerca del negocio. He contestado a todas las preguntas de la otra sección	5	4	3	2	1
8. El dueño actual ha sido completamente honesto y ha contestado a todas mis preguntas	5	4	3	2	1
9. He hecho un excelente trabajo de reunir información. Ahora necesito una proyección de flujo de caja	5	4	3	2	1
10. He calculado un exacto techo de precios y he aplicado mi tasa de retorno	5	4	3	2	1
11. He sido objetivo en mi evaluación y he buscado las razones para *no* comprar este negocio	5	4	3	2	1
12. He hecho un buen trabajo analizando los puntos fuertes y los débiles de parte de los empleados actuales del negocio	5	4	3	2	1

Sabin estaba en duda pero Dan estaba seguro de que la oportunidad que se les presentaba era en verdad sólida. La tienda había sido un éxito por espacio de 7 años y Sue había dicho que había construido una considerable lealtad de parte de los clientes, aunado a su buena voluntad.

Desde luego, eso es lo que en efecto diría – Dan ya lo sabía – pero también sabía que era importante el sacarse éste asunto de la cabeza y hacer algo para sí mismo. Ya tenía 49 años y había estado soñando acerca de entrarle a su negocio desde hacía bastante tiempo y ésta

extraordinaria oportunidad le había salido al paso cuñado el y su esposa tenían a su disposición $50,000. No en balde se sentía tan entusiasta.

Sabin conocía que Dan estaba mas que dispuesto para un cambio y le agradaba pensar en el hecho de que el tendría que terminar con su actual trabajo. Muchas veces habían hablado acerca de empezar su propio negocio y no podía negar que todo parecía estar cayendo en su lugar. Pero desde luego, esos $50,000 eran mucho dinero.

Sabin conocía que los emprendedores debían de ser entusiastas, pero también sabía que ellos tendrían que ser muy realistas. Y parecía que ella tendría que ser lo suficientemente realista para ambos dos. Lo primero que quiso saber era el porqué Sue se quería salir del negocio. Dan había dicho, Quiere cambiarse a vivir a Minnesota.

Y por qué ahora le contestó Sabin. Decidió que era tiempo de tener una plática de corazón a corazón con Sue y con su contador.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

A final de cuentas, existe la función de Excel **Solver** Función, que utiliza números solos para todas las variables para terminar con un resultado simple. Una opción mas elaborada (y mas cara) era la de Palisades **Risk Optimizer**, misma que permitía que usted factorará datos de probabilidad, resultando en una evaluación acerca de los resultados mas viables.

Uno de los programas mas valiosos y populares de evaluación es el de **Ballpark Business Valuation**, un programa no caro que puede comprarse en CD-ROM o bajarse de la red. Como su nombre lo implica, éste programa proporciona una evaluación muy estimada y no debe de usarse cuando se necesita una evaluación mas oficial pero puede ser una interesante herramienta de evaluación: (http://www.bulletproofbizplans.com/ballpark/

El Negocio vale lo que el comprador y el vendedor acuerden

extraordinaria oportunidad le había salido al paso cuñado el y su esposa tenían a su disposición $50,000. No en balde se sentía tan entusiasta.

Sabin conocía que Dan estaba mas que dispuesto para un cambio y le agradaba pensar en el hecho de que el tendría que terminar con su actual trabajo. Muchas veces habían hablado acerca de empezar su propio negocio y no podía negar que todo parecía estar cayendo en su lugar. Pero desde luego, esos $50,000 eran mucho dinero.

Sabin conocía que los emprendedores debían de ser entusiastas, pero también sabía que ellos tendrían que ser muy realistas. Y parecía que ella tendría que ser lo suficientemente realista para ambos dos. Lo primero que quiso saber era el porqué Sue se quería salir del negocio. Dan había dicho, Quiere cambiarse a vivir a Minnesota.

Y por qué ahora le contestó Sabin. Decidió que era tiempo de tener una plática de corazón a corazón con Sue y con su contador.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

A final de cuentas, existe la función de Excel **Solver** Función, que utiliza números solos para todas las variables para terminar con un resultado simple. Una opción mas elaborada (y mas cara) era la de Palisades **Risk Optimizer**, misma que permitía que usted factorará datos de probabilidad, resultando en una evaluación acerca de los resultados mas viables.

Uno de los programas mas valiosos y populares de evaluación es el de **Ballpark Business Valuation**, un programa no caro que puede comprarse en CD-ROM o bajarse de la red. Como su nombre lo implica, éste programa proporciona una evaluación muy estimada y no debe de usarse cuando se necesita una evaluación mas oficial pero puede ser una interesante herramienta de evaluación: (http://www.bulletproofbizplans.com/ballpark/

El Negocio vale lo que el comprador y el vendedor acuerden

Evaluando un Negocio

Una vez que ya se decidió a comprar un negocio, la siguiente pregunta es: ¿Cuánto vale éste negocio? Y la respuesta casi siempre es la misma: Este negocio vale lo que el vendedor y el comprador acuerden.

El vendedor y el comprador tienen diferentes incentivos para ponerle el precio a un negocio. Probablemente el vendedor empezó el negocio desde la nada o lo vio crecer debido a sus esfuerzos y es por esto que los vendedores de negocios a menudo tienen una estimación inflada acerca del valor del negocio. Y el comprador probablemente tiene recursos limitados, mismos que solamente serán utilizados, no solo para llegarle al precio de venta, pero también para hacer los cambios necesarios. En consecuencia, el comprador quiere comprar al precio mas bajo posible. Y también, siempre existirá un término medio para las dos posiciones.

Métodos de Evaluación

Existen numerosos métodos para evaluar una compañía. Y para complicar mas las cosas, se utilizan diferentes términos para describir el mismo método. Desde luego y si fuera posible, un negocio de Evaluación podría hacer éste trabajo por usted.

La familiaridad con los pros y los contras de los siguientes tres métodos, lo convertirá a usted en un fuerte evaluador para el momento en que se llegue a discutir el precio.

Evaluación de activos
Este método le coloca un valor a los activos de la compañía (edificio, propiedad, maquinaria, inventario) y utiliza éste valor para colocarle un precio al negocio. Dado que éste método tiende a dar valores menores, se utiliza más comúnmente por los compradores. Los métodos más comunes incluyen:

- Valor en libros (balance del negocio)
- Valor tangible en libros
- Valor en libros tangible y ajustado
- Valor de Reposición
- Valor de liquidación
- Ganancias en exceso

Cadena de ingresos
Este método deriva el valor del negocio desde el punto de vista de sus utilidades o de su flujo de caja (o de sus valores múltiples y presentes). Usualmente le da un valor mayor y así, es típicamente usado por el vendedor. Los métodos más comunes incluyen:

- Múltiplo de ganancias
- Razón o proporción de precio / ganancias (si la empresa tiene acciones)
- Ganancias futuras descontadas (flujo de caja descontado)
- Recuperación de inversión (ROI)

Evaluando un Negocio

Una vez que ya se decidió a comprar un negocio, la siguiente pregunta es: ¿Cuánto vale éste negocio? Y la respuesta casi siempre es la misma: Este negocio vale lo que el vendedor y el comprador acuerden.

El vendedor y el comprador tienen diferentes incentivos para ponerle el precio a un negocio. Probablemente el vendedor empezó el negocio desde la nada o lo vio crecer debido a sus esfuerzos y es por esto que los vendedores de negocios a menudo tienen una estimación inflada acerca del valor del negocio. Y el comprador probablemente tiene recursos limitados, mismos que solamente serán utilizados, no solo para llegarle al precio de venta, pero también para hacer los cambios necesarios. En consecuencia, el comprador quiere comprar al precio mas bajo posible. Y también, siempre existirá un término medio para las dos posiciones.

Métodos de Evaluación

Existen numerosos métodos para evaluar una compañía. Y para complicar mas las cosas, se utilizan diferentes términos para describir el mismo método. Desde luego y si fuera posible, un negocio de Evaluación podría hacer éste trabajo por usted.

La familiaridad con los pros y los contras de los siguientes tres métodos, lo convertirá a usted en un fuerte evaluador para el momento en que se llegue a discutir el precio.

Evaluación de activos
Este método le coloca un valor a los activos de la compañía (edificio, propiedad, maquinaria, inventario) y utiliza éste valor para colocarle un precio al negocio. Dado que éste método tiende a dar valores menores, se utiliza más comúnmente por los compradores. Los métodos más comunes incluyen:

- Valor en libros (balance del negocio)
- Valor tangible en libros
- Valor en libros tangible y ajustado
- Valor de Reposición
- Valor de liquidación
- Ganancias en exceso

Cadena de ingresos
Este método deriva el valor del negocio desde el punto de vista de sus utilidades o de su flujo de caja (o de sus valores múltiples y presentes). Usualmente le da un valor mayor y así, es típicamente usado por el vendedor. Los métodos más comunes incluyen:

- Múltiplo de ganancias
- Razón o proporción de precio / ganancias (si la empresa tiene acciones)
- Ganancias futuras descontadas (flujo de caja descontado)
- Recuperación de inversión (ROI)

Estimados
Los estimados están basados en aquello que el dueño del negocio piensa cual debería ser el precio de venta, de acuerdo con los precios de venta de otros negocios (una vaga estimación). Los métodos más comunes incluyen un precio fijo y un valor de mercado y por lo general, estos dos conceptos son usualmente arbitrarios y debiera usted de evitarlos de ser posible.

Usted probablemente se preguntará, ¿Cuál de estos métodos debiera yo de utilizar para establecer un primer precio para efectos de negociación? ¿Qué es lo que yo tengo que saber para llegar a una buena decisión? La siguiente sección ofrece algunas respuestas prácticas a éstas mismas preguntas.

Analizar Otras Inversiones

A medida que usted busca un negocio que comprar, también debiera de estar buscando otras cosas que hacer con su dinero, tal como una inversión en bolsa de valores, o un fondo de mercado de dinero, bonos de la tesorería o una cuenta de ahorros u otros instrumentos de inversión. Al estar pensando en la compra de un negocio en términos de una inversión, usted puede evaluar todas las posibilidades de inversión en los mismos términos para decidirse sobre aquella que le de la mayor tasa de recuperación sobre su dinero.

Las selecciones de inversión pueden ser activas o pasivas. Una **Inversión Pasiva**, es aquella en la cual usted no está activamente involucrado en la generación de dinero (bolsa de valores). Una **Inversión Activa**, es aquella en la cual si está usted muy involucrado en la generación de dinero (ser dueño y operar su propio negocio).

Si usted puede lograr una recuperación de un 10 % sobre una inversión pasiva (sin involucrarse mucho), tiene sentido entonces comprar un negocio que le dejará menos de un 10 % de recuperación y que requiere de su completa atención. Usted tiene que determinar si el negocio que usted quiere comprar, es una mejor inversión que otras opciones de inversión le puedan ofrecer.

Generación de Efectivo

Los activos de una compañía, tanto tangible como intangible, son buenos para dos cosas: Pueden ser vendidos por efectivo (liquidados) o pueden usarse para generar efectivo.

Obviamente los activos tangibles – tales como maquinaria o equipo, inventarios, edificios, etc., pueden venderse por dinero. Y aún cuando sea más difícil llegar a evaluarlos, los activos intangibles, tales como la buena voluntad, las listas de clientes o el valor de una patente, también pueden ser vendidos.

Estos activos también pueden utilizarse para generar efectivo. A manera de ilustración, veamos a la firma Better Plastics, Inc., un fabricante de partes automotrices. Sus activos, especialmente en lo concerniente a maquinaria, se valuaron en $ 100,000.00. Y actualmente, ese negocio está en venta.

¿Cuánto efectivo pueden generar los activos?

¿Qué tipo de inversión, te dará el mejor retorno?

Estimados
Los estimados están basados en aquello que el dueño del negocio piensa cual debería ser el precio de venta, de acuerdo con los precios de venta de otros negocios (una vaga estimación). Los métodos más comunes incluyen un precio fijo y un valor de mercado y por lo general, estos dos conceptos son usualmente arbitrarios y debiera usted de evitarlos de ser posible.

Usted probablemente se preguntará, ¿Cuál de estos métodos debiera yo de utilizar para establecer un primer precio para efectos de negociación? ¿Qué es lo que yo tengo que saber para llegar a una buena decisión? La siguiente sección ofrece algunas respuestas prácticas a éstas mismas preguntas.

Analizar Otras Inversiones

A medida que usted busca un negocio que comprar, también debiera de estar buscando otras cosas que hacer con su dinero, tal como una inversión en bolsa de valores, o un fondo de mercado de dinero, bonos de la tesorería o una cuenta de ahorros u otros instrumentos de inversión. Al estar pensando en la compra de un negocio en términos de una inversión, usted puede evaluar todas las posibilidades de inversión en los mismos términos para decidirse sobre aquella que le de la mayor tasa de recuperación sobre su dinero.

Las selecciones de inversión pueden ser activas o pasivas. Una **Inversión Pasiva**, es aquella en la cual usted no está activamente involucrado en la generación de dinero (bolsa de valores). Una **Inversión Activa**, es aquella en la cual si está usted muy involucrado en la generación de dinero (ser dueño y operar su propio negocio).

Si usted puede lograr una recuperación de un 10 % sobre una inversión pasiva (sin involucrarse mucho), tiene sentido entonces comprar un negocio que le dejará menos de un 10 % de recuperación y que requiere de su completa atención. Usted tiene que determinar si el negocio que usted quiere comprar, es una mejor inversión que otras opciones de inversión le puedan ofrecer.

Generación de Efectivo

Los activos de una compañía, tanto tangible como intangible, son buenos para dos cosas: Pueden ser vendidos por efectivo (liquidados) o pueden usarse para generar efectivo.

Obviamente los activos tangibles – tales como maquinaria o equipo, inventarios, edificios, etc., pueden venderse por dinero. Y aún cuando sea más difícil llegar a evaluarlos, los activos intangibles, tales como la buena voluntad, las listas de clientes o el valor de una patente, también pueden ser vendidos.

Estos activos también pueden utilizarse para generar efectivo. A manera de ilustración, veamos a la firma Better Plastics, Inc., un fabricante de partes automotrices. Sus activos, especialmente en lo concerniente a maquinaria, se valuaron en $ 100,000.00. Y actualmente, ese negocio está en venta.

¿Cuánto efectivo pueden generar los activos?

¿Qué tipo de inversión, te dará el mejor retorno?

Escenario 1: Sus registros contables muestran que debieran de tener un flujo de caja negativo de $ 1,000.00 por cada uno de los últimos tres años. ¿Cuánto pagaría usted por ésta compañía?
Escenario 2: Sus registros contables indican que tuvieron un flujo positivo de caja de $50, 000,00 por cada uno de los últimos tres años. ¿Cuánto pagaría usted por ésta compañía?

En el escenario 1, usted probablemente se preguntaría, Porqué debía yo de pagar $1,000 por el privilegio de perder cada año $1,000. Es posible que usted pudiera vender el equipo en $100.000, pero entones usted no hubiera ganado nada. Sin embargo, si ese equipo puede generar $50.000, en flujo positivo de caja cada año como ocurre en el escenario 2, sería mejor mantener o conservar el equipo para utilizarlo como generador de efectivo. Entonces, el énfasis en la evaluación no debiera de ser solamente en términos de cuánto valen esos activos, sino en términos de cuanto efectivo pueden generar.

Sabine se reunió con Sue y entre ambas vieron con cuidado los ingresos y los gastos de los años anteriores. Sabine llevó esos datos financieros a su contador y entre ambos consideraron las tendencias dentro del mercado de alimentos para la salud, así como situaciones específicas en cuanto a ubicación del negocio, reconocimiento de los clientes, relaciones de crédito, servicios del condado, impuestos, costos de los seguros, seguridad dentro de la comunidad y existencias.

Una de las cosas que notó su contador fue la tendencia hacia debajo de casi un nueve por ciento con base en el año anterior (desde que una cadena de tiendas para vitaminas había abierto otra tienda en un local dentro del mismo centro comercial). Y ella notó que las relaciones de crédito de Sue con el mayorista más grande en productos farmacéuticos orgánicos y productos cosméticos, estaban al filo de la navaja. Y entre otras cosas, Sue ya no estaba obteniendo descuentos por pago dentro de treinta días.

Esto, daba que pensar. Y había más todavía. Por ejemplo, Sabine le preguntó a Sue si había logrado un buen trato sobre su nuevo coche Lexus y Sue le contestó, No, yo siempre alquilo, no compro. Y Sabine empezó a tener serias dudas acerca de ese exitoso negocio

Ella tampoco estaba muy impresionada con la tienda. Era pequeña y tenía poco espacio y los pasillos estaban llenos y muy juntos. El espacio de estacionamiento no estaba mal para una tienda pequeña, sin embargo, el local de al lado era un bar para bicicletas y eso hacía que hubiera muchos pedazos de vidrio y basura alrededor. Y en el otro lado de la tienda, había un pobre restaurante con sus ventanas llenas de grasa.

La ubicación era en verdad mala, pero singularmente, eso es lo que precisamente la decidió que ella iba a voltearlo hacia ser la tienda mas linda, mas limpia y mas agradable de la ciudad.

Escenario 1: Sus registros contables muestran que debieran de tener un flujo de caja negativo de $ 1,000.00 por cada uno de los últimos tres años. ¿Cuánto pagaría usted por ésta compañía?
Escenario 2: Sus registros contables indican que tuvieron un flujo positivo de caja de $50, 000,00 por cada uno de los últimos tres años. ¿Cuánto pagaría usted por ésta compañía?

En el escenario 1, usted probablemente se preguntaría, Porqué debía yo de pagar $1,000 por el privilegio de perder cada año $1,000. Es posible que usted pudiera vender el equipo en $100.000, pero entones usted no hubiera ganado nada. Sin embargo, si ese equipo puede generar $50.000, en flujo positivo de caja cada año como ocurre en el escenario 2, sería mejor mantener o conservar el equipo para utilizarlo como generador de efectivo. Entonces, el énfasis en la evaluación no debiera de ser solamente en términos de cuánto valen esos activos, sino en términos de cuanto efectivo pueden generar.

Sabine se reunió con Sue y entre ambas vieron con cuidado los ingresos y los gastos de los años anteriores. Sabine llevó esos datos financieros a su contador y entre ambos consideraron las tendencias dentro del mercado de alimentos para la salud, así como situaciones específicas en cuanto a ubicación del negocio, reconocimiento de los clientes, relaciones de crédito, servicios del condado, impuestos, costos de los seguros, seguridad dentro de la comunidad y existencias.

Una de las cosas que notó su contador fue la tendencia hacia debajo de casi un nueve por ciento con base en el año anterior (desde que una cadena de tiendas para vitaminas había abierto otra tienda en un local dentro del mismo centro comercial). Y ella notó que las relaciones de crédito de Sue con el mayorista más grande en productos farmacéuticos orgánicos y productos cosméticos, estaban al filo de la navaja. Y entre otras cosas, Sue ya no estaba obteniendo descuentos por pago dentro de treinta días.

Esto, daba que pensar. Y había más todavía. Por ejemplo, Sabine le preguntó a Sue si había logrado un buen trato sobre su nuevo coche Lexus y Sue le contestó, No, yo siempre alquilo, no compro. Y Sabine empezó a tener serias dudas acerca de ese exitoso negocio

Ella tampoco estaba muy impresionada con la tienda. Era pequeña y tenía poco espacio y los pasillos estaban llenos y muy juntos. El espacio de estacionamiento no estaba mal para una tienda pequeña, sin embargo, el local de al lado era un bar para bicicletas y eso hacía que hubiera muchos pedazos de vidrio y basura alrededor. Y en el otro lado de la tienda, había un pobre restaurante con sus ventanas llenas de grasa.

La ubicación era en verdad mala, pero singularmente, eso es lo que precisamente la decidió que ella iba a voltearlo hacia ser la tienda mas linda, mas limpia y mas agradable de la ciudad.

Utilizando el Flujo de Caja para Evaluar un Negocio

Tal y como hemos visto, el Flujo De Caja, es la mejor forma de evaluar un negocio como una inversión para efectos de colocarle un valor en dólares por él. El flujo de caja, simplemente es el movimiento del dinero a través del negocio a través de ventas, y a manera de fijar lo que se paga para pagar las cuentas. **El flujo de caja neto**, es la diferencia que existe entre lo que entra y lo que sale. Un flujo de caja positivo significa que al final de un determinado período, entra más efectivo que lo que sale.

El Flujo de efectivo es el movimiento del dinero a través del negocio.

Como puede usarse el flujo de caja para evaluar un negocio como una inversión y como un lugar que merece que se le ubique un valor. Para contestar a ésta pregunta, será necesario examinar los flujos de caja pasados para estimar su futuro potencial de flujo de caja. Los resultados determinarán el precio que debiera usted de pagar por ese nuevo negocio.

Paso 1: Flujos De Caja Históricos

Viendo hacia operaciones anteriores, obtener flujos de caja históricos por el mayor número de años posibles y será obligatorio obtener esos registros por lo menos de tres años para atrás. (Si la empresa tiene menos de tres años de existir, obtener la mayor cantidad posible de información financiera).

La mayoría de los negocios pequeños no tendrán un estado de flujo de caja disponible para efectos de inspección. Sin embargo, la mayoría de los negocios si preparan un **balance**, que muestra a los activos y a las responsabilidades de pago del negocio, así como un **estado de pérdidas y ganancias**, que muestra la utilidad del negocio (o la pérdida) después de que se han restado los gastos, del monto total de los ingresos.

Si no existe la disponibilidad de un flujo de caja, puede crearse uno a partir del estado de los ingresos y de los dos períodos finales del balance. Para considerar estados financieros basados en hechos y crear un retrato financiero basado en el flujo de caja, la contabilidad requiere de un experto contable. La asistencia de un contador profesional dentro de ésta área, es indispensable.

Para tener un cuadro confiable acerca del flujo de caja, adicionalmente se debe de considerar el estado de ingresos que el vendedor le tiene que proporcionar a usted. La mayoría de los dueños de negocios tratan de hacer parecer al estado de ingresos con la menor utilidad posible, ya que a menor utilidad, se pagan menos impuestos. Y al contrario, cuando se está vendiendo un negocio, muchos dueños de negocios tratan de hacer ver a su compañía como muy rentable, al no registrar gastos o mediante el hecho de darles una importancia menor.

Un área importante en donde los dueños de los negocios juegan con las utilidades y las pérdidas, se ubica en **costo de los bienes vendidos**, sobre o sub-valuando el inventario de una manera significativa para meter la aparente utilidad o la pérdida. En consecuencia, debe usted de insistir en una cuenta de inventario independiente, para verificar la estimación del dueño.

Utilizando el Flujo de Caja para Evaluar un Negocio
Tal y como hemos visto, el Flujo De Caja, es la mejor forma de evaluar un negocio como una inversión para efectos de colocarle un valor en dólares por él. El flujo de caja, simplemente es el movimiento del dinero a través del negocio a través de ventas, y a manera de fijar lo que se paga para pagar las cuentas. El flujo de caja neto, es la diferencia que existe entre lo que entra y lo que sale. Un flujo de caja positivo significa que al final de un determinado período, entra más efectivo que lo que sale.
El Flujo de efectivo es el movimiento del dinero a través del negocio.
Como puede usarse el flujo de caja para evaluar un negocio como una inversión y como un lugar que merece que se le ubique un valor. Para contestar a ésta pregunta, será necesario examinar los flujos de caja pasados para estimar su futuro potencial de flujo de caja. Los resultados determinarán el precio que debiera usted de pagar por ese nuevo negocio.
Paso 1: Flujos De Caja Históricos
Viendo hacia operaciones anteriores, obtener flujos de caja históricos por el mayor número de años posibles y será obligatorio obtener esos registros por lo menos de tres años para atrás. (Si la empresa tiene menos de tres años de existir, obtener la mayor cantidad posible de información financiera).
La mayoría de los negocios pequeños no tendrán un estado de flujo de caja disponible para efectos de inspección. Sin embargo, la mayoría de los negocios si preparan un balance, que muestra a los activos y a las responsabilidades de pago del negocio, así como un estado de pérdidas y ganancias, que muestra la utilidad del negocio (o la pérdida) después de que se han restado los gastos, del monto total de los ingresos.
Si no existe la disponibilidad de un flujo de caja, puede crearse uno a partir del estado de los ingresos y de los dos períodos finales del balance. Para considerar estados financieros basados en hechos y crear un retrato financiero basado en el flujo de caja, la contabilidad requiere de un experto contable. La asistencia de un contador profesional dentro de ésta área, es indispensable.
Para tener un cuadro confiable acerca del flujo de caja, adicionalmente se debe de considerar el estado de ingresos que el vendedor le tiene que proporcionar a usted. La mayoría de los dueños de negocios tratan de hacer parecer al estado de ingresos con la menor utilidad posible, ya que a menor utilidad, se pagan menos impuestos. Y al contrario, cuando se está vendiendo un negocio, muchos dueños de negocios tratan de hacer ver a su compañía como muy rentable, al no registrar gastos o mediante el hecho de darles una importancia menor.
Un área importante en donde los dueños de los negocios juegan con las utilidades y las pérdidas, se ubica en costo de los bienes vendidos, sobre o sub-valuando el inventario de una manera significativa para meter la aparente utilidad o la pérdida. En consecuencia, debe usted de insistir en una cuenta de inventario independiente, para verificar la estimación del dueño.
EVALUANDO Y COMPRANDO UN NEGOCIO | CAPITULO 5 | 73

Como prospecto nuevo dueño, usted necesita conocer en verdad, que tan rentable es el negocio. Muchos contadores usan la técnica llamada de re-construcción para lograr tener un mejor cuadro acerca de la rentabilidad: modifican el flujo de caja para reflejar las posibles utilidades del negocio si hubiera éste sido operado por el comprador prospecto. Cuidado. Ellos re-construyen los estados financieros del negocio como si ya hubiera estado operando bajo el nuevo dueño bajo esas guías, prácticas y supuestas estimaciones.

Por ejemplo, en el caso de un dueño que trata de minimizar las utilidades, las deducciones por tales partidas como coches de la compañía o viajes en primera clase, se eliminan o bien el costo de los administradores profesionales se substituye por un salario inflado del dueño. En el caso del dueño que trata de inflar las utilidades, el contador debe de estar seguro de que los montos asignados para salarios, impuestos, costos legales y contables, costo de suministros, seguros y todos los otros costos, Sean Razonables. Si existe poco o mucho monto en estas áreas, obligadamente se tienen que hacer ajustes.

Proyectando Futuros Flujos de Caja

El proyectar o pronosticar flujos futuros de caja, simplemente significa hacer una estimación educada, con un énfasis fuerte en la palabra "educada". Aquí es donde su tarea le será beneficiosa, en términos de encontrar un negocio que se está vendiendo a precio de ganga, o que tiene un gran potencial para futuras utilidades.

La información de la Tabla 1, es un ejemplo de cómo preparar una proyección de flujo de caja futuro. Puede usted utilizar una forma en blanco para ingresar información acerca del futuro flujo de caja del negocio que se está evaluando.

El mejor acercamiento a esta situación, es el de trabajar con un Contador Público Titulado a quien usted le tenga confianza – alguien que le ayuda a recabar la información que se necesita para desarrollar las proyecciones futuras del flujo de caja, como si ya usted fuera el dueño. El descontado apropiado de estos flujos de caja futuros, puede entonces utilizarse para calcular un rango de precio de compra aceptable, así como calcular el factor de su tasa de recuperación.

Paso 3: Utilizar los Flujos Históricos de Caja Proyectados para Colocarle un Valor al Negocio.

El problema con la proyección de flujos de caja se debe a la pérdida del poder de compra, los dólares ganados en el futuro, valen menos que los dólares que se ganan hoy. Sin embargo, los flujos de caja futuros, pueden descontarse al valor del dólar del día de hoy. Utilizando una tasa de "descuento" (la tasa de interés ajustada al riesgo), se puede calcular el Valor Neto Presente que determina el valor del dólar del negocio hoy, aún cuando usted esté viendo flujos de caja anuales hasta por cinco años hacia delante. Existen cuatro pasos para calcular el valor neto presente:

Paso 1. Estimar flujos de caja para el futuro:
Ya hemos discutido el proceso de estimar el flujo de caja, pero parte de nuestra técnica de negociación requiere que también calculemos dos juegos distintos de flujo de caja:

Como prospecto nuevo dueño, usted necesita conocer en verdad, que tan rentable es el negocio. Muchos contadores usan la técnica llamada de re-construcción para lograr tener un mejor cuadro acerca de la rentabilidad: modifican el flujo de caja para reflejar las posibles utilidades del negocio si hubiera éste sido operado por el comprador prospecto. Cuidado. Ellos re-construyen los estados financieros del negocio como si ya hubiera estado operando bajo el nuevo dueño bajo esas guías, prácticas y supuestas estimaciones.

Por ejemplo, en el caso de un dueño que trata de minimizar las utilidades, las deducciones por tales partidas como coches de la compañía o viajes en primera clase, se eliminan o bien el costo de los administradores profesionales se substituye por un salario inflado del dueño. En el caso del dueño que trata de inflar las utilidades, el contador debe de estar seguro de que los montos asignados para salarios, impuestos, costos legales y contables, costo de suministros, seguros y todos los otros costos, Sean Razonables. Si existe poco o mucho monto en estas áreas, obligadamente se tienen que hacer ajustes.

Proyectando Futuros Flujos de Caja

El proyectar o pronosticar flujos futuros de caja, simplemente significa hacer una estimación educada, con un énfasis fuerte en la palabra "educada". Aquí es donde su tarea le será beneficiosa, en términos de encontrar un negocio que se está vendiendo a precio de ganga, o que tiene un gran potencial para futuras utilidades.

La información de la Tabla 1, es un ejemplo de cómo preparar una proyección de flujo de caja futuro. Puede usted utilizar una forma en blanco para ingresar información acerca del futuro flujo de caja del negocio que se está evaluando.

El mejor acercamiento a esta situación, es el de trabajar con un Contador Público Titulado a quien usted le tenga confianza – alguien que le ayuda a recabar la información que se necesita para desarrollar las proyecciones futuras del flujo de caja, como si ya usted fuera el dueño. El descontado apropiado de estos flujos de caja futuros, puede entonces utilizarse para calcular un rango de precio de compra aceptable, así como calcular el factor de su tasa de recuperación.

Paso 3: Utilizar los Flujos Históricos de Caja Proyectados para Colocarle un Valor al Negocio.

El problema con la proyección de flujos de caja se debe a la pérdida del poder de compra, los dólares ganados en el futuro, valen menos que los dólares que se ganan hoy. Sin embargo, los flujos de caja futuros, pueden descontarse al valor del dólar del día de hoy. Utilizando una tasa de "descuento" (la tasa de interés ajustada al riesgo), se puede calcular el Valor Neto Presente que determina el valor del dólar del negocio hoy, aún cuando usted esté viendo flujos de caja anuales hasta por cinco años hacia delante. Existen cuatro pasos para calcular el valor neto presente:

Paso 1. Estimar flujos de caja para el futuro:
Ya hemos discutido el proceso de estimar el flujo de caja, pero parte de nuestra técnica de negociación requiere que también calculemos dos juegos distintos de flujo de caja:

a **Flujo de caja histórico**. Usar el flujo de caja histórico para calcular la tasa de crecimiento del negocio y entonces utilizar ésta tasa de crecimiento para proyectar un flujo de caja futuro pero conservador. Si el flujo de caja pasado ha crecido en un 10% al año, su estimación será que el flujo de caja futuro crecerá en un 10% o menos por año. Si el negocio no ha crecido en los últimos tres años, o si el crecimiento ha sido errático, esto se convierte en una herramienta de negociación para bajar el precio. Esta estimación le da el mínimo precio que usted estaría dispuesto a pagar.

b **Su flujo de caja confidencial**. Enseguida, calcular un flujo de caja del mejor caso, pero solamente para su muy personal información. Esto le dará una idea del potencial incrementado para el negocio, así como el máximo que usted estaría dispuesto a pagar.

Paso 2.- Determinar una apropiada tasa de descuento.
La **tasa de descuento** es una tasa de interés ajustada al riesgo que usted esperaría de parte de una inversión comparable. El ajuste al riesgo existe para compensarle por haber tomado ese riesgo de comprar éste negocio, ya que en éste contexto, resulta imposible comprar una cosa segura

Por ejemplo, si usted pudiera invertir en algún documento garantizado por el gobierno, como lo serían los bonos de la Tesorería y ganar un 7% de interés y que existiendo una oportunidad de un relativamente bajo riesgo parece justificar una prima pequeño de un 2%, entonces la tasa de descuento para la evaluación de ese negocio sería del orden de un 9%. Si el negocio aparece riesgoso, se asignaría una prima al riesgo del 10%, resultando en un 17% de tasa de descuento. La mayoría de los negocios pequeños se asignan primas de riesgo de entre 5% y 10%. Como resultado de ello las tasas de descuento para la mayoría las evaluaciones de los negocios pequeños andarían entre un 12% y un 22%, pero no es nada fuera de lo probable que se encuentren tasas de descuento tan altas como de un 35%.

En el proceso de negociación, es importante comprender el procedimiento para fijar la tasa de descuento. Si usted siente que el negocio es de alto riesgo, usted debería de asignar una tasa de descuento más alta y si usted y el actual dueño del negocio están en desacuerdo acerca del riesgo involucrado, puede usted utilizar esto como un punto de negociación a fin de lograr un precio mas bajo por el negocio.

Paso 3. Determinar una expectativa de razonable etapa de vida para el negocio.
La mayoría de los expertos concuerdan en que los flujos de caja futuros debieran de estimarse por no menos de cinco años, ya que las estimaciones por arriba de esos cinco años, no son confiables.

Paso 4. Determinar el valor neto presente
El valor del negocio está determinado por el cálculo el valor neto presente de los proyectados flujos de caja, usando la tasa de descuento que usted hubiera seleccionado. Utilizando los datos del ejemplo de la Tabla 1, se puede calcular un valor para la empresa ABC. Se asume una tasa de crecimiento del 10% por año para los datos contenidos dentro de la Tabla.

a **Flujo de caja histórico**. Usar el flujo de caja histórico para calcular la tasa de crecimiento del negocio y entonces utilizar ésta tasa de crecimiento para proyectar un flujo de caja futuro pero conservador. Si el flujo de caja pasado ha crecido en un 10% al año, su estimación será que el flujo de caja futuro crecerá en un 10% o menos por año. Si el negocio no ha crecido en los últimos tres años, o si el crecimiento ha sido errático, esto se convierte en una herramienta de negociación para bajar el precio. Esta estimación le da el mínimo precio que usted estaría dispuesto a pagar.

b **Su flujo de caja confidencial**. Enseguida, calcular un flujo de caja del mejor caso, pero solamente para su muy personal información. Esto le dará una idea del potencial incrementado para el negocio, así como el máximo que usted estaría dispuesto a pagar.

Paso 2.- Determinar una apropiada tasa de descuento.
La **tasa de descuento** es una tasa de interés ajustada al riesgo que usted esperaría de parte de una inversión comparable. El ajuste al riesgo existe para compensarle por haber tomado ese riesgo de comprar éste negocio, ya que en éste contexto, resulta imposible comprar una cosa segura

Por ejemplo, si usted pudiera invertir en algún documento garantizado por el gobierno, como lo serían los bonos de la Tesorería y ganar un 7% de interés y que existiendo una oportunidad de un relativamente bajo riesgo parece justificar una prima pequeño de un 2%, entonces la tasa de descuento para la evaluación de ese negocio sería del orden de un 9%. Si el negocio aparece riesgoso, se asignaría una prima al riesgo del 10%, resultando en un 17% de tasa de descuento. La mayoría de los negocios pequeños se asignan primas de riesgo de entre 5% y 10%. Como resultado de ello las tasas de descuento para la mayoría las evaluaciones de los negocios pequeños andarían entre un 12% y un 22%, pero no es nada fuera de lo probable que se encuentren tasas de descuento tan altas como de un 35%.

En el proceso de negociación, es importante comprender el procedimiento para fijar la tasa de descuento. Si usted siente que el negocio es de alto riesgo, usted debería de asignar una tasa de descuento más alta y si usted y el actual dueño del negocio están en desacuerdo acerca del riesgo involucrado, puede usted utilizar esto como un punto de negociación a fin de lograr un precio mas bajo por el negocio.

Paso 3. Determinar una expectativa de razonable etapa de vida para el negocio.
La mayoría de los expertos concuerdan en que los flujos de caja futuros debieran de estimarse por no menos de cinco años, ya que las estimaciones por arriba de esos cinco años, no son confiables.

Paso 4. Determinar el valor neto presente
El valor del negocio está determinado por el cálculo el valor neto presente de los proyectados flujos de caja, usando la tasa de descuento que usted hubiera seleccionado. Utilizando los datos del ejemplo de la Tabla 1, se puede calcular un valor para la empresa ABC. Se asume una tasa de crecimiento del 10% por año para los datos contenidos dentro de la Tabla.

EVALUANDO Y COMPRANDO UN NEGOCIO | CAPITULO 5 | 75

Ejemplo: Usando la información de la Tabla 1, calcular el valor de la compañía ABC.

Tabla 1. Flujo de Caja de la Compañía ABC

	2001	2002	2003	2004	2005
Ingresos					
Producto 1	100,000	110,000	121,000	133,100	146,410
Producto 2	100,000	110,000	121,000	133,100	146,410
Total Ingresos	**200,000**	**220,000**	**242,000**	**266,200**	**292,820**
Gastos					
Costo del Producto 1	50,000	55,000	60,500	66,550	73,205
Costo del Producto 2	50,000	55,000	60,500	66,550	73,205
Sueldos	25,000	27,500	30,250	33,275	36,603
Servicios externos	250	275	303	333	366
Suministros – de oficina y de operación	500	550	605	666	732
Reparaciones y Mantenimiento	500	550	605	666	732
Publicidad	5,000	5,500	6,050	6,665	7,321
Coche, Entregas, y Viajes	500	550	605	666	732
Contable y Legal	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464
Renta	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Teléfono	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Servicios de Luz y de Agua	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Seguros	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Impuestos	1,000	1,100	1,200	1,331	1,464
Pagos del préstamo	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Gastos misceláneos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Retiros del dueño	35,000	40,000	45,000	50,000	55,000
Gastos Totales	191,950	210,325	230,028	251,233	274,024
Flujo de Caja Neto	**8,050**	**9,675**	**11,972**	**14,967**	**18,796**

Usted puede encontrar el valor del ABC aplicando los cuatro pasos anteriores.

Paso 1. Estimar flujos de caja para el futuro
Usted ha determinado que los ingresos y gastos por los siguientes cinco años, serán los de la Tabla 1. Su evaluación histórica de los flujos de caja de la Compañía ABC muestra que han estado creciendo en un 10% por año. El flujo de caja en la Tabla 1 muestra un incremento en ingresos de 10% al año. Estos serán los flujos de caja que usted utilizará:

Año 1 - $8,050
Año 2 - $9,675
Año 3 - $11,972
Año 4 - $14,967
Año 5 - $18,796

Ejemplo: Usando la información de la Tabla 1, calcular el valor de la compañía ABC.

Tabla 1. Flujo de Caja de la Compañía ABC

	2001	2002	2003	2004	2005
Ingresos					
Producto 1	100,000	110,000	121,000	133,100	146,410
Producto 2	100,000	110,000	121,000	133,100	146,410
Total Ingresos	**200,000**	**220,000**	**242,000**	**266,200**	**292,820**
Gastos					
Costo del Producto 1	50,000	55,000	60,500	66,550	73,205
Costo del Producto 2	50,000	55,000	60,500	66,550	73,205
Sueldos	25,000	27,500	30,250	33,275	36,603
Servicios externos	250	275	303	333	366
Suministros – de oficina y de operación	500	550	605	666	732
Reparaciones y Mantenimiento	500	550	605	666	732
Publicidad	5,000	5,500	6,050	6,665	7,321
Coche, Entregas, y Viajes	500	550	605	666	732
Contable y Legal	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464
Renta	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Teléfono	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Servicios de Luz y de Agua	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Seguros	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Impuestos	1,000	1,100	1,200	1,331	1,464
Pagos del préstamo	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Gastos misceláneos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Retiros del dueño	35,000	40,000	45,000	50,000	55,000
Gastos Totales	191,950	210,325	230,028	251,233	274,024
Flujo de Caja Neto	**8,050**	**9,675**	**11,972**	**14,967**	**18,796**

Usted puede encontrar el valor del ABC aplicando los cuatro pasos anteriores.

Paso 1. Estimar flujos de caja para el futuro
Usted ha determinado que los ingresos y gastos por los siguientes cinco años, serán los de la Tabla 1. Su evaluación histórica de los flujos de caja de la Compañía ABC muestra que han estado creciendo en un 10% por año. El flujo de caja en la Tabla 1 muestra un incremento en ingresos de 10% al año. Estos serán los flujos de caja que usted utilizará:

Año 1 - $8,050
Año 2 - $9,675
Año 3 - $11,972
Año 4 - $14,967
Año 5 - $18,796

Paso 2. Determinar una tasa de descuento apropiada
Vamos a asumir que usted puede invertir dentro de la bolsa de valores para tener una recuperación del 10% y que ésta es su mejor alternativa de inversión. También asumiremos que usted cree que la Compañía ABC no es demasiado riesgosa, y que asigna un riesgo a la prima de un 5%. Esto significa que la tasa de descuento total, es la suma de la tasa de la mejor alternativa de inversión y de la prima de riesgo, o sea un 15%. Entonces usted quiere una recuperación del 15% sobre su inversión.

Paso 3. Determinar una razonable expectativa de vida para el negocio.
En éste caso, utilizaremos cinco años para flujos de caja proyectados.

Paso 4. Determinar el valor presente neto
Utilizando las actuales tablas de valores del manual financiero, una calculadora financiera o una hoja de datos de computadora, usar los factores del valor presente de un 15% (tasa de descuento). Multiplicar el factor del valor presente por los flujos de caja de cada año. El total de los descontados flujos de caja, es el valor del negocio = $40,089.

	A	B	C	D
1	**Año**	**Flujo de Caja Neto**	**Valor del Factor Presente**	**El Valor al día de hoy**
2	1	$8,050	0.8695	$6,999
3	2	$9,675	0.7561	$7,315
4	3	$11,972	0.6575	$7,872
5	4	$14,967	0.5717	$8,557
6	5	$18,796	0.4972	$9,345
7	**Totales**	**$63,460**		**$40,089**

El siguiente ejemplo muestra como calcular el valor presente usando Excel

	A	B
1	**año**	**Flujo de Efectivo**
2	1	$8,050
3	2	$9,675
4	3	$11,972
5	4	$14,967
6	5	$18,796
7	**NPV**	**$40,089**

Ingresar los flujos de caja de los años 1-5, células B2 hasta B6

Escribir la siguiente Fórmula en célula B7: NPV (15%, B2:B6)

La tasa de descuento del 15% ya está ingresada en ésta fórmula. Cambie la tasa de descuento y los flujos de caja para cada uno de sus casos en lo particular.

Paso 2. Determinar una tasa de descuento apropiada
Vamos a asumir que usted puede invertir dentro de la bolsa de valores para tener una recuperación del 10% y que ésta es su mejor alternativa de inversión. También asumiremos que usted cree que la Compañía ABC no es demasiado riesgosa, y que asigna un riesgo a la prima de un 5%. Esto significa que la tasa de descuento total, es la suma de la tasa de la mejor alternativa de inversión y de la prima de riesgo, o sea un 15%. Entonces usted quiere una recuperación del 15% sobre su inversión.

Paso 3. Determinar una razonable expectativa de vida para el negocio.
En éste caso, utilizaremos cinco años para flujos de caja proyectados.

Paso 4. Determinar el valor presente neto
Utilizando las actuales tablas de valores del manual financiero, una calculadora financiera o una hoja de datos de computadora, usar los factores del valor presente de un 15% (tasa de descuento). Multiplicar el factor del valor presente por los flujos de caja de cada año. El total de los descontados flujos de caja, es el valor del negocio = $40,089.

	A	B	C	D
1	**Año**	**Flujo de Caja Neto**	**Valor del Factor Presente**	**El Valor al día de hoy**
2	1	$8,050	0.8695	$6,999
3	2	$9,675	0.7561	$7,315
4	3	$11,972	0.6575	$7,872
5	4	$14,967	0.5717	$8,557
6	5	$18,796	0.4972	$9,345
7	**Totales**	**$63,460**		**$40,089**

El siguiente ejemplo muestra como calcular el valor presente usando Excel

	A	B
1	**año**	**Flujo de Efectivo**
2	1	$8,050
3	2	$9,675
4	3	$11,972
5	4	$14,967
6	5	$18,796
7	**NPV**	**$40,089**

Ingresar los flujos de caja de los años 1-5, células B2 hasta B6

Escribir la siguiente Fórmula en célula B7: NPV (15%, B2:B6)

La tasa de descuento del 15% ya está ingresada en ésta fórmula. Cambie la tasa de descuento y los flujos de caja para cada uno de sus casos en lo particular.

El valor calculado de la Compañía ABC, es de $40,089. Esto significa que su usted la compra por $40,089, y que el flujo de caja proyectado es correcto, usted lograría una tasa del 15% anual de retorno de su inversión para cada uno de los siguientes 5 años.

¿Que es lo Que Hemos Aprendido?

Con antelación y en éste capítulo, dijimos que éste método de calcular el valor de un negocio, la habilitaría a contestar dos preguntas. Ahora veamos a las preguntas del caso.

¿Cómo se compara esta inversión con las otras inversiones disponibles para mí?

A un precio de $40.089, con todas las consideraciones ya hechas, su inversión en éste negocio le dará una recuperación del 15%. Y así, podrá ahora comparar ésta recuperación con las otras alternativas de inversión propuestas.

¿Cómo puedo saber cuánto vale un negocio?

Usted ya ha calculado que el negocio vale $40,089. Ya tiene entonces un punto de partida para todas las negociaciones en cuanto a precio de adquisición se refiere.

Determinando el Techo del Precio

El techo del precio, es el punto máximo al cual pudiera llegar el precio de venta. Antes de hacer una propuesta, es esencial que usted establezca éste techo del precio, lo cual le dará un considerable poder en las negociaciones.

Mientras más alto sea el precio a pagar, más baja será su tasa de recuperación.

Debe de recordar un principio para las negociaciones del precio: Mientras mas alto sea el precio a pagar, más baja será su tasa de recuperación. Por ejemplo, el precio por la Compañía ABC es de $46,204 en donde en consecuencia, la tasa de recuperación será del 10%. A fin de fijar el techo del precio para las negociaciones, escoja su más baja tasa de recuperación aceptable y proceda a re-calcular los valores netos presentes a esa tasa. El número resultante representa entonces, su precio más alto aceptable. Usted deberá estar preparado para retirarse de las negociaciones en el caso de que el vendedor no aceptara ese precio.

Tal y como se especificó con anterioridad, usted también debiera de preparar un flujo de caja confidencial que refleje las mejoras crecientes de sus ingresos mismas que usted haría posible para la compañía. Utilizando el valor neto presente de los flujos de caja más altos, recalcular así el valor de la compañía. Esto le dará a la compañía un valor más alto, significando que usted estaría dispuesto a pagar más que lo que justificara el flujo de caja histórico. Esto puede ser riesgoso, así que cuidadosamente valore la evidencia, antes de utilizar éste método.

El valor calculado de la Compañía ABC, es de $40,089. Esto significa que su usted la compra por $40,089, y que el flujo de caja proyectado es correcto, usted lograría una tasa del 15% anual de retorno de su inversión para cada uno de los siguientes 5 años.

¿Que es lo Que Hemos Aprendido?

Con antelación y en éste capítulo, dijimos que éste método de calcular el valor de un negocio, la habilitaría a contestar dos preguntas. Ahora veamos a las preguntas del caso.

¿Cómo se compara esta inversión con las otras inversiones disponibles para mí?

A un precio de $40.089, con todas las consideraciones ya hechas, su inversión en éste negocio le dará una recuperación del 15%. Y así, podrá ahora comparar ésta recuperación con las otras alternativas de inversión propuestas.

¿Cómo puedo saber cuánto vale un negocio?

Usted ya ha calculado que el negocio vale $40,089. Ya tiene entonces un punto de partida para todas las negociaciones en cuanto a precio de adquisición se refiere.

Determinando el Techo del Precio

El techo del precio, es el punto máximo al cual pudiera llegar el precio de venta. Antes de hacer una propuesta, es esencial que usted establezca éste techo del precio, lo cual le dará un considerable poder en las negociaciones.

Mientras más alto sea el precio a pagar, más baja será su tasa de recuperación.

Debe de recordar un principio para las negociaciones del precio: Mientras mas alto sea el precio a pagar, más baja será su tasa de recuperación. Por ejemplo, el precio por la Compañía ABC es de $46,204 en donde en consecuencia, la tasa de recuperación será del 10%. A fin de fijar el techo del precio para las negociaciones, escoja su más baja tasa de recuperación aceptable y proceda a re-calcular los valores netos presentes a esa tasa. El número resultante representa entonces, su precio más alto aceptable. Usted deberá estar preparado para retirarse de las negociaciones en el caso de que el vendedor no aceptara ese precio.

Tal y como se especificó con anterioridad, usted también debiera de preparar un flujo de caja confidencial que refleje las mejoras crecientes de sus ingresos mismas que usted haría posible para la compañía. Utilizando el valor neto presente de los flujos de caja más altos, recalcular así el valor de la compañía. Esto le dará a la compañía un valor más alto, significando que usted estaría dispuesto a pagar más que lo que justificara el flujo de caja histórico. Esto puede ser riesgoso, así que cuidadosamente valore la evidencia, antes de utilizar éste método.

Dan estaba asombrado de que Sabine estaba ya muy determinada. Debido a que ella no era dueña del edificio, Sabine habló con el dueño acerca del bar que estaba puerta con puerta con la propiedad que a ella le gustaba. Le dijo que estaba interesada- muy interesada- en rentar ese espacio, ya que quería abrir un negocio de plantas como extensión a su otro negocio. El dueño del edificio estaba más que dispuesto ya que de hecho había recibido quejas de los otros negocios circundantes.

Enseguida, Sabine consideró la vista que presentaba su local desde la carretera y la manera en que el anuncio de neón del Philly Cheese Steak, sujeto a la parte inferior de la entrada del restaurante que confundía la identidad de ambos negocios. Notó que el letrado del anuncio entre colores gris y blanco de hecho no se notaba para nada y que el color que alguna vez había sido blanco deslucía el interior. También se percató de que el domo había sido ya pintado y de que había un desagradable olor a ratones dentro de la bodega. Listó todos esos problemas, empezando a pensar cómo deshacerse de ellos. La habló a una empresa de anuncios para que le cotizaran un anuncio que estaría por encima del existente, con lo que se eliminaba la ilustración del sea. Y asimismo, le llamó a un pintor para que le cotizara la pintura del interior de su propia tienda, habiendo investigado todo lo concerniente a pisos, anaqueles, iluminación….o sea de todo.

Una vez que obtuvo toda la información acerca de todas esas renovaciones, se la llevó al dueño y le dijo, Esto es lo que me va a costar para que yo ya pueda cambiarme bien a bien a mi local. Se encontró con Sue y le dijo que ya estaba lista para comprar y lo que quedaba pendiente de definir era lo del precio. Le dijo que iba a empezar sus actividades con un agujero que le dejaba Sue, con referencia al crédito del negocio de ella y que iba a tener una seria competencia de la cercana tienda de vitaminas, pero que confiaba en que podían llegar a un buen arreglo. Después de otro par de pláticas con Sue y con el dueño del local, se redujo el precio de compra en $25,000.00, mediando una extensión de tres años sobre el adeudo del negocio.

Obtener lo que se Desea de las Negociaciones

El objetivo del proceso de negociación, es el de que ambas partes queden razonablemente satisfechas. Una situación en la cual todos ganan crea una buena voluntad para ambas partes. Sin esa buena voluntad, pueden desarrollarse situaciones que pudieran ser detrimentales para el éxito del negocio. Si no es posible que las dos partes queden muy contentas durante las negociaciones, es muy posible que ya busque usted alguna otra alternativa para el negocio que quiere comprar. Favor de ver el Capítulo 40 acerca de *Negociaciones y Cerrando el Trato.*

Precio

Parece ser una regla de que cuando desde la primera vez se acepta el precio solicitado, los vendedores piensan si hubiera sido posible haber obtenido más acerca del negocio

Dan estaba asombrado de que Sabine estaba ya muy determinada. Debido a que ella no era dueña del edificio, Sabine habló con el dueño acerca del bar que estaba puerta con puerta con la propiedad que a ella le gustaba. Le dijo que estaba interesada- muy interesada- en rentar ese espacio, ya que quería abrir un negocio de plantas como extensión a su otro negocio. El dueño del edificio estaba más que dispuesto ya que de hecho había recibido quejas de los otros negocios circundantes.

Enseguida, Sabine consideró la vista que presentaba su local desde la carretera y la manera en que el anuncio de neón del Philly Cheese Steak, sujeto a la parte inferior de la entrada del restaurante que confundía la identidad de ambos negocios. Notó que el letrado del anuncio entre colores gris y blanco de hecho no se notaba para nada y que el color que alguna vez había sido blanco deslucía el interior. También se percató de que el domo había sido ya pintado y de que había un desagradable olor a ratones dentro de la bodega. Listó todos esos problemas, empezando a pensar cómo deshacerse de ellos. La habló a una empresa de anuncios para que le cotizaran un anuncio que estaría por encima del existente, con lo que se eliminaba la ilustración del sea. Y asimismo, le llamó a un pintor para que le cotizara la pintura del interior de su propia tienda, habiendo investigado todo lo concerniente a pisos, anaqueles, iluminación….o sea de todo.

Una vez que obtuvo toda la información acerca de todas esas renovaciones, se la llevó al dueño y le dijo, Esto es lo que me va a costar para que yo ya pueda cambiarme bien a bien a mi local. Se encontró con Sue y le dijo que ya estaba lista para comprar y lo que quedaba pendiente de definir era lo del precio. Le dijo que iba a empezar sus actividades con un agujero que le dejaba Sue, con referencia al crédito del negocio de ella y que iba a tener una seria competencia de la cercana tienda de vitaminas, pero que confiaba en que podían llegar a un buen arreglo. Después de otro par de pláticas con Sue y con el dueño del local, se redujo el precio de compra en $25,000.00, mediando una extensión de tres años sobre el adeudo del negocio.

Obtener lo que se Desea de las Negociaciones

El objetivo del proceso de negociación, es el de que ambas partes queden razonablemente satisfechas. Una situación en la cual todos ganan crea una buena voluntad para ambas partes. Sin esa buena voluntad, pueden desarrollarse situaciones que pudieran ser detrimentales para el éxito del negocio. Si no es posible que las dos partes queden muy contentas durante las negociaciones, es muy posible que ya busque usted alguna otra alternativa para el negocio que quiere comprar. Favor de ver el Capítulo 40 acerca de *Negociaciones y Cerrando el Trato.*

Precio

Parece ser una regla de que cuando desde la primera vez se acepta el precio solicitado, los vendedores piensan si hubiera sido posible haber obtenido más acerca del negocio

del caso. Similarmente, si se acepta la primera contra-oferta, los compradores siempre se quedarán pensando si se hubiera podido cerrar el negocio por un precio menor.

Y qué ocurre si el precio que se está pidiendo es significativamente menor que el precio de techo. No obstante, deberá usted de hacer una contra-oferta por un monto menor.

Qué tanto, debajo del precio que se está pidiendo debiera ser su propia oferta. Cualquier contra-oferta que usted haga, debe de ser justificable. Si su evaluación de la compañía muestra que el flujo de caja no soportará un determinado precio de compra, existe una amplia justificación para solicitar un precio menor.

Adicionalmente su investigación acerca de la compañía le debiera de alertar en torno a los otros factores que sí justifican un precio de compra menor, tal como acontecería con un inventario viejo, un miembro no productivo de la familia que está en nómina, o el costo de las reparaciones que tienen que hacerse, ya fuera al edificio o al equipo. Esté con toda su atención puesta hacia alrededor de estos detalles de la negociación.

Si el precio que se está pidiendo es significativamente mayor al precio de techo, que debiera usted de hacer. El primer paso es el de contra-ofertar con un precio que puede soportar el flujo de caja, mismo que debiera ser su precio de techo o uno mas bajo. Si esto no lo deja con el suficiente espacio para negociar, entonces usted deberá decidir si le conviene retirarse de la negociación, o le conviene aceptar un precio mayor con términos más favorables.

Términos

Usted debe de precisar que es lo más importante para usted en semejante negociación: el precio, o los términos del acuerdo. Si el precio del vendedor es firme, usted deberá dictar esos términos con una ventaja suya. Si los términos son lo más importante para el vendedor, usted deberá de especificar el precio.

Deberá usted de pagar un precio más alto si está usted en posición de dictar los términos. Siempre evalúe el trato en términos de la tasa de recuperación de la inversión. Supongamos que el precio de techo por una empresa de plásticos fuera de $100,000, que le dará el 15% de recuperación.

El vendedor se rehúsa a bajarse a los $150,000, pero está dispuesto de comprometerse con un contrato por 25 años, con pagos de $6,000 anuales. Su propia oferta original asumió que usted necesitaría un préstamo de $100.000, por espacio de 5 años y un 10% de interés, involucrando pagos de $25,488 por año.

Estos nuevos términos significan un incremento en los flujos de caja de mas de $19,000 por año, lo cual si le proporciona su 15% de recuperación de inversión. Deberá usted de pagar más que su precio de techo. En éste caso, su respuesta enfáticamente, deberá de ser Si.

del caso. Similarmente, si se acepta la primera contra-oferta, los compradores siempre se quedarán pensando si se hubiera podido cerrar el negocio por un precio menor.

Y qué ocurre si el precio que se está pidiendo es significativamente menor que el precio de techo. No obstante, deberá usted de hacer una contra-oferta por un monto menor.

Qué tanto, debajo del precio que se está pidiendo debiera ser su propia oferta. Cualquier contra-oferta que usted haga, debe de ser justificable. Si su evaluación de la compañía muestra que el flujo de caja no soportará un determinado precio de compra, existe una amplia justificación para solicitar un precio menor.

Adicionalmente su investigación acerca de la compañía le debiera de alertar en torno a los otros factores que sí justifican un precio de compra menor, tal como acontecería con un inventario viejo, un miembro no productivo de la familia que está en nómina, o el costo de las reparaciones que tienen que hacerse, ya fuera al edificio o al equipo. Esté con toda su atención puesta hacia alrededor de estos detalles de la negociación.

Si el precio que se está pidiendo es significativamente mayor al precio de techo, que debiera usted de hacer. El primer paso es el de contra-ofertar con un precio que puede soportar el flujo de caja, mismo que debiera ser su precio de techo o uno mas bajo. Si esto no lo deja con el suficiente espacio para negociar, entonces usted deberá decidir si le conviene retirarse de la negociación, o le conviene aceptar un precio mayor con términos más favorables.

Términos

Usted debe de precisar que es lo más importante para usted en semejante negociación: el precio, o los términos del acuerdo. Si el precio del vendedor es firme, usted deberá dictar esos términos con una ventaja suya. Si los términos son lo más importante para el vendedor, usted deberá de especificar el precio.

Deberá usted de pagar un precio más alto si está usted en posición de dictar los términos. Siempre evalúe el trato en términos de la tasa de recuperación de la inversión. Supongamos que el precio de techo por una empresa de plásticos fuera de $100,000, que le dará el 15% de recuperación.

El vendedor se rehúsa a bajarse a los $150,000, pero está dispuesto de comprometerse con un contrato por 25 años, con pagos de $6,000 anuales. Su propia oferta original asumió que usted necesitaría un préstamo de $100.000, por espacio de 5 años y un 10% de interés, involucrando pagos de $25,488 por año.

Estos nuevos términos significan un incremento en los flujos de caja de mas de $19,000 por año, lo cual si le proporciona su 15% de recuperación de inversión. Deberá usted de pagar más que su precio de techo. En éste caso, su respuesta enfáticamente, deberá de ser Si.

En la actualidad, Dan y Sabine la estaban haciendo bastante bien. Es mas, la están haciendo mejor de lo que Dan hubiera deseado. El nunca esperó meterse dentro de un negocio creciente, ya que había asumido que la tienda de alimentos para la salud, tendría una clientela constante y leal, pero sin mucho potencial de crecimiento.

Pero no había contado con Sabine. Elle reconoció de inmediato que parte de los problemas de Sue había sido en términos de que se había solo enfocado sobre las vitaminas y los remedios con plantas. Esa había sido una buena estrategia cuando Sue había iniciado el negocio, pero desde aquel entonces, ya había surgido mucha competencia. En el 2004, aún la cadena de tienda local especializada en recetas, vendía también remedios a base de hierbas. Obviamente, no podía competir sobre una base de precio con las tiendas en cadena. Y desafortunadamente, ella no tenía muchos otros productos que

Ofrecer. Por lo menos, no con productos que tenían demanda y que la gente si deseaba comprar.

Sabine cambió todo eso con referencia a su propia tienda. Hizo de la tienda algo ventilado, algo ligero y brillante y la convirtió en un lugar en donde la gente estaba con placer. Ella no quería manejar solo una tienda de alimentos para la salud que sonaba muy exclusiva y que tenía muchas connotaciones negativas. En lugar de ello Sabine, escogió manejar un mercado de especialidades alimentarias tipo gourmet, con muchos productos frescos locales, productos interesantes hechos a mano y utensilios de cocina de diseño. Agregó una pequeña delicatesen con opciones de comida del mediodía y cena, misma que Dan manejaba diariamente siempre con productos frescos. La tienda aún era orgánica, pero con alimentos para la salud frescos, llamándole la atención a una clientela mucho mayor y mas variada que lo que sin comparación Sue jamás había tenido.

A principios del 2005, cerró el bar de al lado. Ese cierre se presentó en un buen momento ya que habían estado hablando acerca de expandir la delicatesen, misma que era uno de los componentes más populares de su tienda. El lugar del bar, era un desastre, pero eso no le preocupaba a Dan, ya que conocía de lo que era capaz Sabine.

Conclusión

No existen reglas duras y rápidas acerca de la evaluación de un negocio. Un negocio vale lo que el vendedor y el comprador mutuamente acuerdan. Los métodos presentados aquí, meramente sirven como punto de iniciación de las negociaciones necesarias.

Sin embargo, resulta importante que usted conozca la tasa de recuperación que se requiere, ya que esto le asistirá a fijar el precio de techo.

El involucramiento de su propio equipo de profesionales asegurará que usted lleve a cabo una evaluación objetiva, considerando a su contador, su abogado y sus asesores de negocios dentro de ese proceso de evaluación.

En la actualidad, Dan y Sabine la estaban haciendo bastante bien. Es mas, la están haciendo mejor de lo que Dan hubiera deseado. El nunca esperó meterse dentro de un negocio creciente, ya que había asumido que la tienda de alimentos para la salud, tendría una clientela constante y leal, pero sin mucho potencial de crecimiento.

Pero no había contado con Sabine. Elle reconoció de inmediato que parte de los problemas de Sue había sido en términos de que se había solo enfocado sobre las vitaminas y los remedios con plantas. Esa había sido una buena estrategia cuando Sue había iniciado el negocio, pero desde aquel entonces, ya había surgido mucha competencia. En el 2004, aún la cadena de tienda local especializada en recetas, vendía también remedios a base de hierbas. Obviamente, no podía competir sobre una base de precio con las tiendas en cadena. Y desafortunadamente, ella no tenía muchos otros productos que

Ofrecer. Por lo menos, no con productos que tenían demanda y que la gente si deseaba comprar.

Sabine cambió todo eso con referencia a su propia tienda. Hizo de la tienda algo ventilado, algo ligero y brillante y la convirtió en un lugar en donde la gente estaba con placer. Ella no quería manejar solo una tienda de alimentos para la salud que sonaba muy exclusiva y que tenía muchas connotaciones negativas. En lugar de ello Sabine, escogió manejar un mercado de especialidades alimentarias tipo gourmet, con muchos productos frescos locales, productos interesantes hechos a mano y utensilios de cocina de diseño. Agregó una pequeña delicatesen con opciones de comida del mediodía y cena, misma que Dan manejaba diariamente siempre con productos frescos. La tienda aún era orgánica, pero con alimentos para la salud frescos, llamándole la atención a una clientela mucho mayor y mas variada que lo que sin comparación Sue jamás había tenido.

A principios del 2005, cerró el bar de al lado. Ese cierre se presentó en un buen momento ya que habían estado hablando acerca de expandir la delicatesen, misma que era uno de los componentes más populares de su tienda. El lugar del bar, era un desastre, pero eso no le preocupaba a Dan, ya que conocía de lo que era capaz Sabine.

Conclusión

No existen reglas duras y rápidas acerca de la evaluación de un negocio. Un negocio vale lo que el vendedor y el comprador mutuamente acuerdan. Los métodos presentados aquí, meramente sirven como punto de iniciación de las negociaciones necesarias.

Sin embargo, resulta importante que usted conozca la tasa de recuperación que se requiere, ya que esto le asistirá a fijar el precio de techo.

El involucramiento de su propio equipo de profesionales asegurará que usted lleve a cabo una evaluación objetiva, considerando a su contador, su abogado y sus asesores de negocios dentro de ese proceso de evaluación.

Capítulo 6
FRANQUICIAS

Acerca de Este Capítulo
- *Franquicia básica*
- *Tendencias en franquicias*
- *Investigación y procedimiento para una franquicia*
- *Comprendiendo el acuerdo de franquicia*

Introducción
En los Estados Unidos de Norteamérica, existen más de 600,000 franquicias en operación. En el mundo entero, existen muchas miles más. Es impresionante el impacto económico de las franquicias y hasta hace algunos años, se estimaba que una tercera parte de todas las ventas al menudeo en escala mundial, ocurrían dentro de las franquicias con incrementos anuales.

Las franquicias generalmente caen dentro de las siguientes cuatro categorías:

- **Franquicias Con Marca Registrada:** Permiten a la franquicia comercializar los productos o servicios bajo una marca registrada, a fin de tomar ventaja del nombre de la franquicia, de la buena voluntad que esto acarrea y de la buena voluntad hacia la misma franquicia.
- **Franquicias de Distribución de Productos:** Operan usualmente bajo una licencia que permite la comercialización de los productos del franquiciatante dentro de áreas específicas.
- **Franquicias Afiliadas:** Son grupos de negocios similares que se unen con el propósito de comercializar sus servicios.
- **Franquicias de Formato de Negocios:** Son las más comunes y el tipo de franquicia de más rápido crecimiento.

Lo Básico de las Franquicias
Una **Franquicia** es una relación legal bajo la cual el franquiciador concede al franquiciatario el derecho de vender el producto de marca registrada del franquiciador dentro de un espacio específico o dentro de un área geográfica, de acuerdo con reglas específicas y estándares de calidad.

Las franquicias son una forma muy popular hoy en día para empezar un negocio.

Capítulo 6
FRANQUICIAS

Acerca de Este Capítulo
- *Franquicia básica*
- *Tendencias en franquicias*
- *Investigación y procedimiento para una franquicia*
- *Comprendiendo el acuerdo de franquicia*

Introducción
En los Estados Unidos de Norteamérica, existen más de 600,000 franquicias en operación. En el mundo entero, existen muchas miles más. Es impresionante el impacto económico de las franquicias y hasta hace algunos años, se estimaba que una tercera parte de todas las ventas al menudeo en escala mundial, ocurrían dentro de las franquicias con incrementos anuales.

Las franquicias generalmente caen dentro de las siguientes cuatro categorías:

- **Franquicias Con Marca Registrada:** Permiten a la franquicia comercializar los productos o servicios bajo una marca registrada, a fin de tomar ventaja del nombre de la franquicia, de la buena voluntad que esto acarrea y de la buena voluntad hacia la misma franquicia.
- **Franquicias de Distribución de Productos:** Operan usualmente bajo una licencia que permite la comercialización de los productos del franquiciatante dentro de áreas específicas.
- **Franquicias Afiliadas:** Son grupos de negocios similares que se unen con el propósito de comercializar sus servicios.
- **Franquicias de Formato de Negocios:** Son las más comunes y el tipo de franquicia de más rápido crecimiento.

Lo Básico de las Franquicias
Una **Franquicia** es una relación legal bajo la cual el franquiciador concede al franquiciatario el derecho de vender el producto de marca registrada del franquiciador dentro de un espacio específico o dentro de un área geográfica, de acuerdo con reglas específicas y estándares de calidad.

Las franquicias son una forma muy popular hoy en día para empezar un negocio.

FRANQUICIAS | CAPITULO 6 | 83

Una razón por las cuales las franquicias son tan populares, se debe a que las estadísticas muestran como los negocios independientes tienen como seis veces mas posibilidades de fallar dentro de su primer año, a diferencia de las franquicias. A muchos prospectos emprendedores les gusta la mayor proporción de éxito que las franquicias proveen.

Sin embargo, una franquicia no es una cosa segura. Como en cualquier otro negocio por parte de un emprendedor, las franquicias requieren largas horas, habilidades personales, experiencia de negocios, investigación de mercados y un intenso compromiso personal.

Ahora, veamos algunas de las ventajas y las desventajas de las franquicias.

Ventajas

La primera ventaja de las franquicias radica en que el franquiciatario inmediatamente es capaz de competir con las empresas mas grandes, utilizando la marca registrada, la buena voluntad, los estándares de calidad y la experiencia del franquiciador. Estos activos tomarían años para ser adquiridos si el dueño del negocio fuera un operador independiente. Otras ventajas incluyen:

- Acceso a una ayuda experta
- Mayor poder de compra
- Asistencia en operaciones de crédito
- Planes de muestra para negocios y operaciones

¿Cuánto cree usted que debe de ser el involucramiento del franquiciador?

Jeff Martin quería cambiar de paso después de 15 años como vendedor de una empresa de computación y quería ahora cambiar de rumbo. Investigo diversas oportunidades de negocio y se decidió por una franquicia de una tienda de helados.

Recibió dos semanas de entrenamiento como parte de su compra porque el franquiciatario quería asegurarse de que la calidad de sus franquicias fuera consistente. Jeff lo encontró excitante para su propio negocio al estar recibiendo esa asistencia del franquiciatario.

Desventajas

Si usted desea libertad y autonomía, entérese que quizá no pueda lograrla como un franquiciador. Algunos franquiciadores están orientados al control de costos y así, monitorearán y regularán casi cualquier aspecto de su negocio. Por otra parte algunos franquiciatarios sin organizaciones de manos libres, que no serán receptivos a los problemas de su arranque. Debe usted de pensarlo cuidadosamente en cuanto al tipo de franquiciador que quisiera usted tratar dentro de su negocio.

Una razón por las cuales las franquicias son tan populares, se debe a que las estadísticas muestran como los negocios independientes tienen como seis veces mas posibilidades de fallar dentro de su primer año, a diferencia de las franquicias. A muchos prospectos emprendedores les gusta la mayor proporción de éxito que las franquicias proveen.

Sin embargo, una franquicia no es una cosa segura. Como en cualquier otro negocio por parte de un emprendedor, las franquicias requieren largas horas, habilidades personales, experiencia de negocios, investigación de mercados y un intenso compromiso personal.

Ahora, veamos algunas de las ventajas y las desventajas de las franquicias.

Ventajas

La primera ventaja de las franquicias radica en que el franquiciatario inmediatamente es capaz de competir con las empresas mas grandes, utilizando la marca registrada, la buena voluntad, los estándares de calidad y la experiencia del franquiciador. Estos activos tomarían años para ser adquiridos si el dueño del negocio fuera un operador independiente. Otras ventajas incluyen:

- Acceso a una ayuda experta
- Mayor poder de compra
- Asistencia en operaciones de crédito
- Planes de muestra para negocios y operaciones

¿Cuánto cree usted que debe de ser el involucramiento del franquiciador?

Jeff Martin quería cambiar de paso después de 15 años como vendedor de una empresa de computación y quería ahora cambiar de rumbo. Investigo diversas oportunidades de negocio y se decidió por una franquicia de una tienda de helados.

Recibió dos semanas de entrenamiento como parte de su compra porque el franquiciatario quería asegurarse de que la calidad de sus franquicias fuera consistente. Jeff lo encontró excitante para su propio negocio al estar recibiendo esa asistencia del franquiciatario.

Desventajas

Si usted desea libertad y autonomía, entérese que quizá no pueda lograrla como un franquiciador. Algunos franquiciadores están orientados al control de costos y así, monitorearán y regularán casi cualquier aspecto de su negocio. Por otra parte algunos franquiciatarios sin organizaciones de manos libres, que no serán receptivos a los problemas de su arranque. Debe usted de pensarlo cuidadosamente en cuanto al tipo de franquiciador que quisiera usted tratar dentro de su negocio.

84 | CAPITULO 6 | FRANQUICIAS

Muchas franquicias nuevas asumen que harán utilidades de inmediato. A menudo, éste no es el caso. La franquicia promedio requiere de una inversión inicial de entre $100,000 y $250,000 dólares y puede tomar uno, dos y hasta tres años para lograr que la franquicia sea verdaderamente rentable, dependiendo de su ubicación, de la competencia y de su propia habilidad para los negocios.

Riesgo Con Franquicias No Honestas: Fraude

Se debe de tener mucho cuidado con las oportunidades falsas de numerosas franquicias corruptas que pululan entre los emprendedores poco informados, involucran montos de inversión en donde el franquiciador literalmente toma ese dinero del franquiciatario y huye. Que el comprador, a éste respecto, tenga mucho cuidado.

Una forma de evitar ésta clase de situaciones, es meticulosamente investigando la franquicia del caso, antes de invertir en ella.

Un contacto de cara a cara con el franquiciador puede proporcionar un fuerte sentido del éxito de esa organización y también es una muy buena idea el contratar las franquicias directamente a fin de evitar a tiempo los problemas que se pudieran presentar con el franquiciador.

Ada Briscoll firmó un contrato de franquicia con la compañía AV, para abrir una tienda para vender un programa de software anti-virus. El acuerdo de franquicia requería que Ada comprara un gran inventario de software del franquiciador. Debido a que ella quería obtener la franquicia lo más rápido posible, estuvo de acuerdo con ésta situación, aún cuando se cuestionó al estar negociando semejante acuerdo de franquicia, Ada sentía que el inventario extra se vendería rápidamente debido a la gran demanda que para ese tipo de software existía en el mercado.

Ada rápidamente vendió el software a varias agencias gubernamentales, hasta que éstas, frenéticamente la empezaron a llamar cuando se encontraron que ese software no hacía nada para proteger sus datos de los Virus que tanto les afectaba. Después de una cuidadosa inspección del software, Ada determinó que en verdad, era inservible. Cuando le llamó a la compañía AV, para requerir asistencia, recibió la noticia de que ese número telefónico ya había sido desconectado.

Las Franquicias y La Ley

Muchos estados de la Unión Americana han adoptado algunos tipos de reglamentos en lo que se refiere a franquicias. Estas reglas usualmente requieren un registro de parte del franquiciador antes de que se efectuara la venta. Y también observan la relación que

Muchas franquicias nuevas asumen que harán utilidades de inmediato. A menudo, éste no es el caso. La franquicia promedio requiere de una inversión inicial de entre $100,000 y $250,000 dólares y puede tomar uno, dos y hasta tres años para lograr que la franquicia sea verdaderamente rentable, dependiendo de su ubicación, de la competencia y de su propia habilidad para los negocios.

Riesgo Con Franquicias No Honestas: Fraude

Se debe de tener mucho cuidado con las oportunidades falsas de numerosas franquicias corruptas que pululan entre los emprendedores poco informados, involucran montos de inversión en donde el franquiciador literalmente toma ese dinero del franquiciatario y huye. Que el comprador, a éste respecto, tenga mucho cuidado.

Una forma de evitar ésta clase de situaciones, es meticulosamente investigando la franquicia del caso, antes de invertir en ella.

Un contacto de cara a cara con el franquiciador puede proporcionar un fuerte sentido del éxito de esa organización y también es una muy buena idea el contratar las franquicias directamente a fin de evitar a tiempo los problemas que se pudieran presentar con el franquiciador.

Ada Briscoll firmó un contrato de franquicia con la compañía AV, para abrir una tienda para vender un programa de software anti-virus. El acuerdo de franquicia requería que Ada comprara un gran inventario de software del franquiciador. Debido a que ella quería obtener la franquicia lo más rápido posible, estuvo de acuerdo con ésta situación, aún cuando se cuestionó al estar negociando semejante acuerdo de franquicia, Ada sentía que el inventario extra se vendería rápidamente debido a la gran demanda que para ese tipo de software existía en el mercado.

Ada rápidamente vendió el software a varias agencias gubernamentales, hasta que éstas, frenéticamente la empezaron a llamar cuando se encontraron que ese software no hacía nada para proteger sus datos de los Virus que tanto les afectaba. Después de una cuidadosa inspección del software, Ada determinó que en verdad, era inservible. Cuando le llamó a la compañía AV, para requerir asistencia, recibió la noticia de que ese número telefónico ya había sido desconectado.

Las Franquicias y La Ley

Muchos estados de la Unión Americana han adoptado algunos tipos de reglamentos en lo que se refiere a franquicias. Estas reglas usualmente requieren un registro de parte del franquiciador antes de que se efectuara la venta. Y también observan la relación que

existe bajo el acuerdo de franquicias, particularmente en lo que se refiere a la renovación y la extensión de la franquicia misma.

La mayoría de éstos reglamentos también exigen cierta información acerca del franquiciador, si bien ésta legislación raramente se enfoca a los acuerdos específicos concretos del arreglo. En consecuencia, deberá usted de revisar con cuidado el acuerdo de franquicia, reteniendo la asistencia de su abogado para que lo asista desde el principio.

Otras leyes que afectan a las franquicias, incluyen las leyes de instrumentos de inversión de cada estado y las prácticas no legales de comercio. En adición, los intermediarios que venden franquicias, también están reglamentados bajo los estatutos de transacciones de negocios, mismos que requieren se den a conocer datos acerca de la franquicia, del comprador, documentos legales y otros tipos de protección financiera.

Si está usted considerando franquiciar su operación para su venta a otros o sirviendo usted mismo como intermediario, consulte a su abogado. Las penas por violar leyes estatales y federales en la venta de franquicias pueden ser muy severas.

Las Tendencias de Las Franquicias

A pesar del pobre desempeño de la economía de los Estados Unidos en los años recientes, el número de franquicias ha crecido con firmeza. Esto tiene sentido: las franquicias le llaman la atención a la gente que por alguna razón se salieron del mercado de trabajo y la posesión de su propio negocio es considerada por muchos, como una alternativa atractiva para invertir dentro del mercado de valores.

Adicionalmente, la franquicia es una forma crecientemente popular para que los negocios existentes se expandan.

Comprar una Franquicia no es garantía del éxito.

Desde luego, no todas las franquicias se crearon igualmente. Si usted quiere ser un franquiciatario, necesita encontrar la franquicia que mejor le convenga a usted en lo personal y a sus objetivos de negocios en lo general, teniendo de antemano una buena razón para creer que será rentable dentro de su localidad en el largo plazo.

No es suficiente encontrar un sector de franquicias que está gozando de un crecimiento, o de encontrar un franquiciador que sea especialmente popular. Todavía tiene usted que considerar sus propios objetivos, los de sus competidores y los de su mercado regional. Comprar una franquicia nunca es una garantía de éxito, sin importar lo que nos digan las tendencias.

Con todo esto en mente, vamos a ver algunos de los sectores de franquicias que han sido muy productivos y populares durante los años recientes.

Franquicias de Alimentos

A medida que las vidas de los norteamericanos se vuelven más ocupadas y mas familias requieren de un doble sueldo para sobrevivir, la industria de las franquicias de alimentos continúa creciendo. Los restaurantes de comida rápida se mantienen como

existe bajo el acuerdo de franquicias, particularmente en lo que se refiere a la renovación y la extensión de la franquicia misma.

La mayoría de éstos reglamentos también exigen cierta información acerca del franquiciador, si bien ésta legislación raramente se enfoca a los acuerdos específicos concretos del arreglo. En consecuencia, deberá usted de revisar con cuidado el acuerdo de franquicia, reteniendo la asistencia de su abogado para que lo asista desde el principio.

Otras leyes que afectan a las franquicias, incluyen las leyes de instrumentos de inversión de cada estado y las prácticas no legales de comercio. En adición, los intermediarios que venden franquicias, también están reglamentados bajo los estatutos de transacciones de negocios, mismos que requieren se den a conocer datos acerca de la franquicia, del comprador, documentos legales y otros tipos de protección financiera.

Si está usted considerando franquiciar su operación para su venta a otros o sirviendo usted mismo como intermediario, consulte a su abogado. Las penas por violar leyes estatales y federales en la venta de franquicias pueden ser muy severas.

Las Tendencias de Las Franquicias

A pesar del pobre desempeño de la economía de los Estados Unidos en los años recientes, el número de franquicias ha crecido con firmeza. Esto tiene sentido: las franquicias le llaman la atención a la gente que por alguna razón se salieron del mercado de trabajo y la posesión de su propio negocio es considerada por muchos, como una alternativa atractiva para invertir dentro del mercado de valores.

Adicionalmente, la franquicia es una forma crecientemente popular para que los negocios existentes se expandan.

Comprar una Franquicia no es garantía del éxito.

Desde luego, no todas las franquicias se crearon igualmente. Si usted quiere ser un franquiciatario, necesita encontrar la franquicia que mejor le convenga a usted en lo personal y a sus objetivos de negocios en lo general, teniendo de antemano una buena razón para creer que será rentable dentro de su localidad en el largo plazo.

No es suficiente encontrar un sector de franquicias que está gozando de un crecimiento, o de encontrar un franquiciador que sea especialmente popular. Todavía tiene usted que considerar sus propios objetivos, los de sus competidores y los de su mercado regional. Comprar una franquicia nunca es una garantía de éxito, sin importar lo que nos digan las tendencias.

Con todo esto en mente, vamos a ver algunos de los sectores de franquicias que han sido muy productivos y populares durante los años recientes.

Franquicias de Alimentos

A medida que las vidas de los norteamericanos se vuelven más ocupadas y mas familias requieren de un doble sueldo para sobrevivir, la industria de las franquicias de alimentos continúa creciendo. Los restaurantes de comida rápida se mantienen como

el lugar de cena de toda la semana en aproximadamente el 40 por ciento de las familias norteamericanas.

Al mismo tiempo la preocupación acerca de la salud y la obesidad, ha conducido a un crecimiento exponencial dentro de las franquicias mas consientes de auspiciar salud, como la Chipotle Mexican Grill, Juice Zone y Fresh Choice. En respuesta a ésta tendencia, Subway se ha posicionado como una alternativa de salud al corazón y a una amistosa presentación vegetariana que ya está afectando a la mercadotecnia y a las estrategias de marca registrada en restaurantes de comida rápida como Mc Donalds.

Acondicionamiento Físico y pérdida De Peso

La tendencia hacia una alimentación más saludable, está acompañada por el deseo de un buen acondicionamiento y la pérdida de peso y esto mantiene trabajando a los sectores de franquicias de alimentos rápidamente crecientes. Esta tendencia también está conducida por cada vez más creciente costo de los seguros de salud, que ha hecho que los americanos estén más desesperados que nunca para poder bajar de peso. Los centros de acondicionamiento físico y los programas de pérdida de peso la están haciendo bien en la mayoría del país y existen razones para esperar que ésta tendencia continúe.

Servicios Automotrices

A medida que crece la mancha urbana y se agrandan las distancias entre el hogar, el trabajo y los centros comerciales, los americanos están manejando mas que antes, lo cual se traduce en una mayor dependencia del coche, de una mayor necesidad de reparación de los mismos y de un mayor deseo por un sentido de seguridad que viene con el mantenimiento preventivo de los autos. Esto ha significado el crecimiento constante de franquicias de servicio a automóviles y de especialmente aquellas cuyos nichos de mercado como el que presentan los cambios de aceite y servicio a las transmisiones en términos de garantía del buen funcionamiento del coche.

Servicios Personales

Los problemas del tiempo de muchos trabajadores norteamericanos, ha llevado a un notable crecimiento de las franquicias que en esencia, ofrecen ahorro de tiempo. Hablamos de las franquicias de limpieza de casa, organización del hogar, servicios de salud, tutores, cuidado de los niños y cuidado de adultos.

Servicios Tecnológicos y de Negocios

Dada la muy rápida evolución de la tecnología y dada la creciente tendencia hacia oficinas dentro del hogar y del arranque de negocios, existe una creciente necesidad por personas que pueden instalar, explicar y arreglar computadoras con sus tecnología relativa. Consecuentemente las franquicias de consultoría técnica están gozando de un fuerte crecimiento. Si usted es experto en tecnología de comunicaciones, viruses en computadoras, seguridad en computadoras; una franquicia en consultoría técnica pudiera ser una muy natural selección para sus intereses.

Las franquicias más populares son aquellas que les ahorran tiempo a sus clientes.

el lugar de cena de toda la semana en aproximadamente el 40 por ciento de las familias norteamericanas.

Al mismo tiempo la preocupación acerca de la salud y la obesidad, ha conducido a un crecimiento exponencial dentro de las franquicias mas consientes de auspiciar salud, como la Chipotle Mexican Grill, Juice Zone y Fresh Choice. En respuesta a ésta tendencia, Subway se ha posicionado como una alternativa de salud al corazón y a una amistosa presentación vegetariana que ya está afectando a la mercadotecnia y a las estrategias de marca registrada en restaurantes de comida rápida como Mc Donalds.

Acondicionamiento Físico y pérdida De Peso

La tendencia hacia una alimentación más saludable, está acompañada por el deseo de un buen acondicionamiento y la pérdida de peso y esto mantiene trabajando a los sectores de franquicias de alimentos rápidamente crecientes. Esta tendencia también está conducida por cada vez más creciente costo de los seguros de salud, que ha hecho que los americanos estén más desesperados que nunca para poder bajar de peso. Los centros de acondicionamiento físico y los programas de pérdida de peso la están haciendo bien en la mayoría del país y existen razones para esperar que ésta tendencia continúe.

Servicios Automotrices

A medida que crece la mancha urbana y se agrandan las distancias entre el hogar, el trabajo y los centros comerciales, los americanos están manejando mas que antes, lo cual se traduce en una mayor dependencia del coche, de una mayor necesidad de reparación de los mismos y de un mayor deseo por un sentido de seguridad que viene con el mantenimiento preventivo de los autos. Esto ha significado el crecimiento constante de franquicias de servicio a automóviles y de especialmente aquellas cuyos nichos de mercado como el que presentan los cambios de aceite y servicio a las transmisiones en términos de garantía del buen funcionamiento del coche.

Servicios Personales

Los problemas del tiempo de muchos trabajadores norteamericanos, ha llevado a un notable crecimiento de las franquicias que en esencia, ofrecen ahorro de tiempo. Hablamos de las franquicias de limpieza de casa, organización del hogar, servicios de salud, tutores, cuidado de los niños y cuidado de adultos.

Servicios Tecnológicos y de Negocios

Dada la muy rápida evolución de la tecnología y dada la creciente tendencia hacia oficinas dentro del hogar y del arranque de negocios, existe una creciente necesidad por personas que pueden instalar, explicar y arreglar computadoras con sus tecnología relativa. Consecuentemente las franquicias de consultoría técnica están gozando de un fuerte crecimiento. Si usted es experto en tecnología de comunicaciones, viruses en computadoras, seguridad en computadoras; una franquicia en consultoría técnica pudiera ser una muy natural selección para sus intereses.

Las franquicias más populares son aquellas que les ahorran tiempo a sus clientes.

Laura Phipps no fue lo suficientemente cuidadosa en planificar su franquicia de diseño interior. Ella depositó $7,000 con Designs on Wheels, una franquicia regional de tratamiento de ventanas que proporciona consultoría y desarrollo en el diseño de casas.

Desafortunadamente, no miró muy de cerca el acuerdo de depósito por la franquicia. Cuando fue rechazada por la franquicia, perdió el 50% de su depósito por razón de costos de investigación.

Investigación y Solicitud de Franquicias

¿Cómo puede usted empezar investigando las franquicias? Primero, vaya a la biblioteca y lea todo lo que pueda acerca de ellas. El Internet asimismo, tendrá alguna información útil. Hable con personas que actualmente tienen una franquicia y escuche lo que dicen. Verifique las secciones de negocios de los periódicos financieros y de negocios, ya que muchos franquiciadores y dueños de franquicias se anuncian en tales secciones.

Otra opción, son los eventos o exposiciones acerca de las franquicias. Existirán puestos en donde le explicarán como seleccionar y operar una franquicia. Quizá inclusive, tenga usted la oportunidad de obtener información acerca de las tarifas de la franquicia, las regalías e información relevante de parte de un buen número de franquiciadores. Esto le permitirá ver los términos de un franquiciatario, en función del mercado correspondiente.

Una Advertencia: Muchos franquiciadores en estas exposiciones, son operaciones pequeñas y mal organizadas. Tenga Cuidado!

Antes de pensar en hacer una solicitud por una franquicia, haga usted su tarea y verifíquela apropiadamente.

He aquí algunas cuestiones a considerar:

- ¿La franquicia es nueva para su área regional? ¿El negocio del caso está creciendo, es estable o está en declinación en otros mercados?
- ¿Ha visitado usted a las oficinas de la franquicia? ¿Cree usted que la demografía y la economía de su área pueda soportarla?
- ¿Realistamente, podría usted aprender ese negocio y le gustaría hacerlo? ¿Respeta usted el producto objeto de la franquicia?

Asegúrese de analizar y leer detenidamente todo su contrato.

La Aplicación

Después de que haya investigado sobre la franquicia a fondo y haya decidido aplicar, el franquiciador deseara saber mas cosas sobre usted, incluyendo su estatus financiero, experiencia y su habilidad de ejecutar.

Laura Phipps no fue lo suficientemente cuidadosa en planificar su franquicia de diseño interior. Ella depositó $7,000 con Designs on Wheels, una franquicia regional de tratamiento de ventanas que proporciona consultoría y desarrollo en el diseño de casas.

Desafortunadamente, no miró muy de cerca el acuerdo de depósito por la franquicia. Cuando fue rechazada por la franquicia, perdió el 50% de su depósito por razón de costos de investigación.

Investigación y Solicitud de Franquicias

¿Cómo puede usted empezar investigando las franquicias? Primero, vaya a la biblioteca y lea todo lo que pueda acerca de ellas. El Internet asimismo, tendrá alguna información útil. Hable con personas que actualmente tienen una franquicia y escuche lo que dicen. Verifique las secciones de negocios de los periódicos financieros y de negocios, ya que muchos franquiciadores y dueños de franquicias se anuncian en tales secciones.

Otra opción, son los eventos o exposiciones acerca de las franquicias. Existirán puestos en donde le explicarán como seleccionar y operar una franquicia. Quizá inclusive, tenga usted la oportunidad de obtener información acerca de las tarifas de la franquicia, las regalías e información relevante de parte de un buen número de franquiciadores. Esto le permitirá ver los términos de un franquiciatario, en función del mercado correspondiente.

Una Advertencia: Muchos franquiciadores en estas exposiciones, son operaciones pequeñas y mal organizadas. Tenga Cuidado!

Antes de pensar en hacer una solicitud por una franquicia, haga usted su tarea y verifíquela apropiadamente.

He aquí algunas cuestiones a considerar:

- ¿La franquicia es nueva para su área regional? ¿El negocio del caso está creciendo, es estable o está en declinación en otros mercados?
- ¿Ha visitado usted a las oficinas de la franquicia? ¿Cree usted que la demografía y la economía de su área pueda soportarla?
- ¿Realistamente, podría usted aprender ese negocio y le gustaría hacerlo? ¿Respeta usted el producto objeto de la franquicia?

Asegúrese de analizar y leer detenidamente todo su contrato.

La Aplicación

Después de que haya investigado sobre la franquicia a fondo y haya decidido aplicar, el franquiciador deseara saber mas cosas sobre usted, incluyendo su estatus financiero, experiencia y su habilidad de ejecutar.

La mayoría de las aplicaciones de las franquicias son muy detalladas, usted quizá no le guste proporcionar toda esta información personal a un extraño; si el franquiciador no le pregunta demasiada información acerca de usted, esto puede indicarle que el franquiciador no es tan cuidadoso acerca del negocio. Por lo que usted no querrá completar esta aplicación con tal compañía.

Acuerdo de Depósito

Después de que su solicitud haya sido aceptada, típicamente le será solicitado que en buena fe deposite usted entre $2,000 y $10,000. Esto normalmente se requiere para que el franquiciador le proporcione todos los detalles de la operación. Antes de que haga usted su depósito, revise lo que dice ese acuerdo y asegúrese que el depósito se le regrese si usted no llega a cerrar la operación. Asegúrese de que su depósito no estará mezclado con los gastos de operación de esa empresa. Y usted también querrá que su depósito sirva como reservación para su franquicia.

Examinando al Franquiciador

Una vez que usted haya hecho su solicitud y se la hayan calificado, el franquiciador debe de estar dispuesto a darle a conocer los detalles financieros y operacionales y es probable que a usted se le solicite firmar un acuerdo de confidencialidad al respecto.

Usted debe de hacer un muy detallado examen de toda esa información (con la asistencia de su abogado) antes de firmar el acuerdo de la franquicia. Recuerde: Si usted negoció apropiadamente su acuerdo de depósito, tendrás usted derecho a que se le regrese ese depósito si no le gusta lo que ve.

Si el franquiciador rechaza proporcionarle esa información, o está con mucha prisa para que usted firme, considere usted esto como señales de que algo anda mal y detenga entonces del todo la negociación del caso.

He aquí algunas cuestiones a considerar al evaluar al franquiciador:

- ¿Puede el franquiciador entregarle lo que está prometiendo?
- ¿Vale la pena para la asistencia de sus operaciones de negocios la interferencia del franquiciador?
- ¿Ha verificado usted, dentro del mundo de los negocios, la posición que guarda ese franquiciador en términos de información acerca de él que usted puede solicitar a Dunn & Bradstreet o al Better Business Bureau de la ciudad donde vive el franquiciador? ¿O la información de parte de la fiscalía general o del FTC?
- ¿La mayoría de los ingresos del franquiciador vienen de las tarifas por las franquicias extendidas (negocios inmaduros), o de pago de regalías? (franquicias exitosas).
- ¿Se le permite entrevistar a cualquier franquicia que usted deseé?
- ¿Existe alguna investigación de mercado dentro de su área para éste tipo de producto a éste precio?
- ¿La ubicación de su tienda tiene sentido desde un punto de vista de negocios?

La mayoría de las aplicaciones de las franquicias son muy detalladas, usted quizá no le guste proporcionar toda esta información personal a un extraño; si el franquiciador no le pregunta demasiada información acerca de usted, esto puede indicarle que el franquiciador no es tan cuidadoso acerca del negocio. Por lo que usted no querrá completar esta aplicación con tal compañía.

Acuerdo de Depósito

Después de que su solicitud haya sido aceptada, típicamente le será solicitado que en buena fe deposite usted entre $2,000 y $10,000. Esto normalmente se requiere para que el franquiciador le proporcione todos los detalles de la operación. Antes de que haga usted su depósito, revise lo que dice ese acuerdo y asegúrese que el depósito se le regrese si usted no llega a cerrar la operación. Asegúrese de que su depósito no estará mezclado con los gastos de operación de esa empresa. Y usted también querrá que su depósito sirva como reservación para su franquicia.

Examinando al Franquiciador

Una vez que usted haya hecho su solicitud y se la hayan calificado, el franquiciador debe de estar dispuesto a darle a conocer los detalles financieros y operacionales y es probable que a usted se le solicite firmar un acuerdo de confidencialidad al respecto.

Usted debe de hacer un muy detallado examen de toda esa información (con la asistencia de su abogado) antes de firmar el acuerdo de la franquicia. Recuerde: Si usted negoció apropiadamente su acuerdo de depósito, tendrás usted derecho a que se le regrese ese depósito si no le gusta lo que ve.

Si el franquiciador rechaza proporcionarle esa información, o está con mucha prisa para que usted firme, considere usted esto como señales de que algo anda mal y detenga entonces del todo la negociación del caso.

He aquí algunas cuestiones a considerar al evaluar al franquiciador:

- ¿Puede el franquiciador entregarle lo que está prometiendo?
- ¿Vale la pena para la asistencia de sus operaciones de negocios la interferencia del franquiciador?
- ¿Ha verificado usted, dentro del mundo de los negocios, la posición que guarda ese franquiciador en términos de información acerca de él que usted puede solicitar a Dunn & Bradstreet o al Better Business Bureau de la ciudad donde vive el franquiciador? ¿O la información de parte de la fiscalía general o del FTC?
- ¿La mayoría de los ingresos del franquiciador vienen de las tarifas por las franquicias extendidas (negocios inmaduros), o de pago de regalías? (franquicias exitosas).
- ¿Se le permite entrevistar a cualquier franquicia que usted deseé?
- ¿Existe alguna investigación de mercado dentro de su área para éste tipo de producto a éste precio?
- ¿La ubicación de su tienda tiene sentido desde un punto de vista de negocios?

- ¿Puede usted construir el tipo de tienda que el franquiciador requiere?
- ¿Cómo administra el franquiciador la franquicia y qué tipo de ayuda está dispuesto a proporcionar para una franquicia nueva?
- ¿Los compromisos para el entrenamiento de su gente son los que usted esperaba?
- ¿Tiene usted los suficientes recursos para hacer los pagos por compras sin que severamente se dañe su necesidad por capital dentro del corto plazo?
- ¿Tiene el franquiciador marcas registradas válidas o patentes sobre los productos que usted estará vendiendo?
- ¿Cuántas franquicias se han vendido éste año y cuantas en los últimos cinco años? ¿Cuántas han fallado?
- ¿Los franquiciadores colectivamente tienen alguna voz dentro de la administración o tienen algún asiento dentro del consejo de administración?

Comprando un negocio de franquicia en marcha
Existen algunas preguntas adicionales si usted está considerando la compra de una franquicia ya en marcha. Primeramente, debe usted de estar seguro de que la franquicia del caso tiene el derecho de vendérsela a usted, mediando desde luego el que se necesite el consentimiento de parte del franquiciador. ¿El vendedor está considerando esto como una sub-franquicia mediante la cual se realice pagos por regalías en adición al precio de compra y que esas regalías que esté usted dispuesto a pagar se hagan directamente al franquiciador? ¿Su vendedor opera franquicias competidoras dentro de su área? ¿Si éste fuera el caso, a usted le gustaría formar parte de un equipo de trabajo o preferiría ser un competidor con quien le está vendiendo?

Porque usted estará comprando en el medio de una compleja relación de negocios, debiera de investigar a ese negocio en el caso de que usted esté comprando directamente del franquiciador, estudiando los términos del acuerdo de franquicia respectivamente. Recomendamos que lleve usted a cabo un estudio de factibilidad preparado por un experto para determinar si está usted comprando una empresa en ascenso o un negocio en declinación. Dentro del ámbito del menudeo, a esto se le llama **análisis del ciclo de vida del producto**.

Una cosa que hace difícil esa investigación, radica en que el franquiciador a menudo tiene restricciones en contra del manual de la distribución de información de sus operaciones, con referencia a terceras personas. Pero resulta esencial que usted revise éstos documentos con cuidado antes de comprar una franquicia en marcha.

90 CAPITULO 6 FRANQUICIAS

- ¿Puede usted construir el tipo de tienda que el franquiciador requiere?
- ¿Cómo administra el franquiciador la franquicia y qué tipo de ayuda está dispuesto a proporcionar para una franquicia nueva?
- ¿Los compromisos para el entrenamiento de su gente son los que usted esperaba?
- ¿Tiene usted los suficientes recursos para hacer los pagos por compras sin que severamente se dañe su necesidad por capital dentro del corto plazo?
- ¿Tiene el franquiciador marcas registradas válidas o patentes sobre los productos que usted estará vendiendo?
- ¿Cuántas franquicias se han vendido éste año y cuantas en los últimos cinco años? ¿Cuántas han fallado?
- ¿Los franquiciadores colectivamente tienen alguna voz dentro de la administración o tienen algún asiento dentro del consejo de administración?

Comprando un negocio de franquicia en marcha
Existen algunas preguntas adicionales si usted está considerando la compra de una franquicia ya en marcha. Primeramente, debe usted de estar seguro de que la franquicia del caso tiene el derecho de vendérsela a usted, mediando desde luego el que se necesite el consentimiento de parte del franquiciador. ¿El vendedor está considerando esto como una sub-franquicia mediante la cual se realice pagos por regalías en adición al precio de compra y que esas regalías que esté usted dispuesto a pagar se hagan directamente al franquiciador? ¿Su vendedor opera franquicias competidoras dentro de su área? ¿Si éste fuera el caso, a usted le gustaría formar parte de un equipo de trabajo o preferiría ser un competidor con quien le está vendiendo?

Porque usted estará comprando en el medio de una compleja relación de negocios, debiera de investigar a ese negocio en el caso de que usted esté comprando directamente del franquiciador, estudiando los términos del acuerdo de franquicia respectivamente. Recomendamos que lleve usted a cabo un estudio de factibilidad preparado por un experto para determinar si está usted comprando una empresa en ascenso o un negocio en declinación. Dentro del ámbito del menudeo, a esto se le llama **análisis del ciclo de vida del producto**.

Una cosa que hace difícil esa investigación, radica en que el franquiciador a menudo tiene restricciones en contra del manual de la distribución de información de sus operaciones, con referencia a terceras personas. Pero resulta esencial que usted revise éstos documentos con cuidado antes de comprar una franquicia en marcha.

Marvin Weaver de Nueva Orleáns se sorprendió contento al conocer el contenido del soporte a la franquicia recién comprada por él a Italian Café. No solamente se le entrenó a lo largo de tres meses dentro del propio lugar en otra franquicia de Italian Café, sino que su entrenamiento aún continuaba. El franquiciador proporcionó materiales promocionales estacionales, en adición a pagar por la publicidad en periódicos acerca de sus franquicias.

Marvin conocía que él no podría proporcionar ese tipo de mercadotecnia en fecha tan temprana al apenas estar empezando su negocio, de forma que en mucho apreciaba esa guía y ese involucramiento por parte del franquiciador.

Comprendiendo el Acuerdo de Franquicia

Cada franquicia se nos presenta con diversos problemas y diversas oportunidades y desde luego éstas se deben de comprender claramente dentro del acuerdo por la propia franquicia.

No le tema a hacer preguntas al franquiciador para que éste le explique porque algún término en particular es justo o necesario. El acuerdo es negociable aún cuando se nos presente de una manera estándar. Recuerde: Todo su cuidadoso análisis se malgastará si usted acepta un contrato que no sea justo, o que usted no podría desempeñar.

Usted debiera entonces de buscar un consejo de carácter legal para que lo asista en lograr un acuerdo justo, de forma que si éste no fuera el caso, usted podría concluir toda negociación por razón de que el acuerdo no fuera justo. Cada acuerdo de franquicia es diferente, pero la mayoría de ellos expresan los siguientes puntos de una forma u otra.

Términos y Extensiones Del Contrato

El plazo inicial es suficientemente largo y el franquiciador puede restringir su renovación de alguna manera. Usted quizá pudiera necesitar un plazo mas corto en caso de que no progresara con la marcha del negocio, pero también usted quisiera un derecho automático para renovar el acuerdo sin involucrar cifras adicionales.

Varios estados del país regulan como los franquiciadores conceden extensiones, de manera que no se les pueda eliminar tempranamente en detrimento de la franquicia. Asimismo, el tipo y la longitud de la notificación que se requiere con antelación a una renovación resulta muy importante debido a que si usted no pudiera cumplir con esa fecha, se podría encontrar con que ya no podría renovar semejante acuerdo.

Pida ayuda legal con los acuerdos de la franquicia

Marvin Weaver de Nueva Orleáns se sorprendió contento al conocer el contenido del soporte a la franquicia recién comprada por él a Italian Café. No solamente se le entrenó a lo largo de tres meses dentro del propio lugar en otra franquicia de Italian Café, sino que su entrenamiento aún continuaba. El franquiciador proporcionó materiales promocionales estacionales, en adición a pagar por la publicidad en periódicos acerca de sus franquicias.

Marvin conocía que él no podría proporcionar ese tipo de mercadotecnia en fecha tan temprana al apenas estar empezando su negocio, de forma que en mucho apreciaba esa guía y ese involucramiento por parte del franquiciador.

Comprendiendo el Acuerdo de Franquicia

Cada franquicia se nos presenta con diversos problemas y diversas oportunidades y desde luego éstas se deben de comprender claramente dentro del acuerdo por la propia franquicia.

No le tema a hacer preguntas al franquiciador para que éste le explique porque algún término en particular es justo o necesario. El acuerdo es negociable aún cuando se nos presente de una manera estándar. Recuerde: Todo su cuidadoso análisis se malgastará si usted acepta un contrato que no sea justo, o que usted no podría desempeñar.

Usted debiera entonces de buscar un consejo de carácter legal para que lo asista en lograr un acuerdo justo, de forma que si éste no fuera el caso, usted podría concluir toda negociación por razón de que el acuerdo no fuera justo. Cada acuerdo de franquicia es diferente, pero la mayoría de ellos expresan los siguientes puntos de una forma u otra.

Términos y Extensiones Del Contrato

El plazo inicial es suficientemente largo y el franquiciador puede restringir su renovación de alguna manera. Usted quizá pudiera necesitar un plazo mas corto en caso de que no progresara con la marcha del negocio, pero también usted quisiera un derecho automático para renovar el acuerdo sin involucrar cifras adicionales.

Varios estados del país regulan como los franquiciadores conceden extensiones, de manera que no se les pueda eliminar tempranamente en detrimento de la franquicia. Asimismo, el tipo y la longitud de la notificación que se requiere con antelación a una renovación resulta muy importante debido a que si usted no pudiera cumplir con esa fecha, se podría encontrar con que ya no podría renovar semejante acuerdo.

Pida ayuda legal con los acuerdos de la franquicia

Tarifa y Regalías de La Franquicia

La tarifa de la franquicia original normalmente no incluye los inventarios, los costos de arreglos físicos al local o los suministros que se requerirá que usted compre.

La regalía que usted paga puede basarse en las ventas netas o brutas. ¿Cuándo se tiene que pagar la regalía? ¿Existe algún porcentaje declinante a su favor a medida que sus ventas se incrementan? ¿Qué tan a menudo y a costo de quien se desarrollará una auditoría sobre sus libros de contabilidad?

Si sus libros están en error, el acuerdo típicamente proporcionará el gasto de la propia auditoría, mismo que puede ser substancial. Usted deberá entender la extensión y la naturaleza de sus requerimientos en cuanto a pasar sus informes al franquiciador, de la mano con informarle acerca de sus métodos de contabilidad.

Suministros

¿Es necesario que usted le compre todos sus suministros al franquiciador? ¿Obtiene usted un descuento basado en economías de escala o paga usted una prima por la familiaridad del nombre? ¿Los requerimientos del inventario inicial, sin meramente un disfraz para una pirámide inteligente de suministros?

Territorio

Una franquicia no necesariamente es un derecho exclusivo. Uno de los elementos críticos de la franquicia, está en el territorio sobre el cual a usted se le ha entregado la franquicia. Usted debe de determinar si ese territorio es exclusivo o no inclusivo (si se han otorgado otras franquicias dentro de esa área por el mismo franquiciador).

¿Tendrá usted la obligación de abrir tiendas adicionales dentro de esa área, o bien perder su exclusividad y aún su franquicia? ¿Su área exclusiva de mercado es tan grande que se sobre extenderá sobre su capacidad de recursos, o bien tan pequeña que usted se encontrará compitiendo con otra franquicia dentro de su propia área?

Planta Física De La Franquicia

Muchas franquicias de menudeo requieren de una apariencia física estandarizada. El edificio del caso será propiedad del franquiciatario quien se lo rentará a usted, a se esperará que usted construya las necesarias mejorías ¿.

El acuerdo debe de especificar cuánto entrenamiento debe usted recibir.

Identificar en qué medida de lo que el franquiciatario controla y en donde le asiste para localizar un sitio, haciendo las mejores necesarias y desde luego amueblando el local. También determine los derechos que tiene el franquiciatario para inspeccionar su local y sus operaciones, de manera que usted siempre esté listo para recibir las visitas del franquiciarario cuando él lo estime conveniente.

Entrenamiento

Muchos franquiciatarios le darán el equivalente de una maestría en la administración de pequeños negocios, mientras que otros le lanzarán un manual y le dirán que se ponga trabajar. Su acuerdo de franquicia claramente debe de especificar qué tipo de entrenamiento se ofrecerá, en donde y como y a costo de quien. Sus empleados recibirán

92 | CAPITULO 6 | FRANQUICIAS

Tarifa y Regalías de La Franquicia

La tarifa de la franquicia original normalmente no incluye los inventarios, los costos de arreglos físicos al local o los suministros que se requerirá que usted compre.

La regalía que usted paga puede basarse en las ventas netas o brutas. ¿Cuándo se tiene que pagar la regalía? ¿Existe algún porcentaje declinante a su favor a medida que sus ventas se incrementan? ¿Qué tan a menudo y a costo de quien se desarrollará una auditoría sobre sus libros de contabilidad?

Si sus libros están en error, el acuerdo típicamente proporcionará el gasto de la propia auditoría, mismo que puede ser substancial. Usted deberá entender la extensión y la naturaleza de sus requerimientos en cuanto a pasar sus informes al franquiciador, de la mano con informarle acerca de sus métodos de contabilidad.

Suministros

¿Es necesario que usted le compre todos sus suministros al franquiciador? ¿Obtiene usted un descuento basado en economías de escala o paga usted una prima por la familiaridad del nombre? ¿Los requerimientos del inventario inicial, sin meramente un disfraz para una pirámide inteligente de suministros?

Territorio

Una franquicia no necesariamente es un derecho exclusivo. Uno de los elementos críticos de la franquicia, está en el territorio sobre el cual a usted se le ha entregado la franquicia. Usted debe de determinar si ese territorio es exclusivo o no inclusivo (si se han otorgado otras franquicias dentro de esa área por el mismo franquiciador).

¿Tendrá usted la obligación de abrir tiendas adicionales dentro de esa área, o bien perder su exclusividad y aún su franquicia? ¿Su área exclusiva de mercado es tan grande que se sobre extenderá sobre su capacidad de recursos, o bien tan pequeña que usted se encontrará compitiendo con otra franquicia dentro de su propia área?

Planta Física De La Franquicia

Muchas franquicias de menudeo requieren de una apariencia física estandarizada. El edificio del caso será propiedad del franquiciatario quien se lo rentará a usted, a se esperará que usted construya las necesarias mejorías ¿.

El acuerdo debe de especificar cuánto entrenamiento debe usted recibir.

Identificar en qué medida de lo que el franquiciatario controla y en donde le asiste para localizar un sitio, haciendo las mejores necesarias y desde luego amueblando el local. También determine los derechos que tiene el franquiciatario para inspeccionar su local y sus operaciones, de manera que usted siempre esté listo para recibir las visitas del franquiciarario cuando él lo estime conveniente.

Entrenamiento

Muchos franquiciatarios le darán el equivalente de una maestría en la administración de pequeños negocios, mientras que otros le lanzarán un manual y le dirán que se ponga trabajar. Su acuerdo de franquicia claramente debe de especificar qué tipo de entrenamiento se ofrecerá, en donde y como y a costo de quien. Sus empleados recibirán

entrenamiento del franquiciatario o el entrenamiento será entonces de su propia y personal obligación.

Asistencia En La Administración

Generalmente, las prácticas de negocios deberán de ser uniformes a lo largo de todo el sistema de esa franquicia. Esto puede ser muy beneficioso para el dueño del pequeño negocio, quien quizá no tenga la experiencia, la educación o el deseo de administrar los procedimientos para el negocio para efectos de su conservación y marcha. Su contrato deberá de especificar que asistencia a la administración puede usted esperar del franquiciatario.

Mercadotecnia

El nombre y el reconocimiento del producto son cruciales para las franquicias. Por ésta razón los programas existentes de mercadotecnia del franquiciador, quizá comprendan una ventaja mayor para el franquiciatario.

Se requerirá que usted gaste un determinado porcentaje de sus ventas brutas en publicidad adicional ¿Qué porcentaje de sus pagos de regalías irán al área o a la región y a la mercadotecnia por cuenta del franquiciatario? ¿Tiene usted el derecho de auditar los libros del franquiciatario a fin de asegurarse de que él de hecho está cumpliendo con sus obligaciones?

Control de Calidad

Es importante que para el franquiciador y para el franquiciatario asegurarse de que existen estándares uniformes de calidad y que sí se mantienen hacia todas las franquicias concedidas. Un mal producto o una práctica de negocios dudable en una ubicación, afectará a todas las franquicias, ya que su nombre de comercio, es igual al de ellos.

El franquiciatario debe de insistir que usted y que todas las franquicias concedidas mantengan un determinado estándar de calidad. Usted deberá de insistir que el franquiciatario sujete a todas las franquicias al mismo estándar de calidad, en adición a proporcionar remedios si éste no fuera el caso.

Ji Timmons ha sido el dueño de una exitosa franquicia de una tienda y planea retirarse a Key West, Florida. Como siempre ha soñado en pescar en los Keys, cuando Timmins firmó su acuerdo original con el franquiciador, verificó que las extensiones a una transferibilidad le permitían vender su negocio. Por razón de su planificación a largo plazo, Timmons gozó 15 años de la propiedad de su negocio siendo posible ahora navegar hacia el atardecer en Florida.

entrenamiento del franquiciatario o el entrenamiento será entonces de su propia y personal obligación.

Asistencia En La Administración

Generalmente, las prácticas de negocios deberán de ser uniformes a lo largo de todo el sistema de esa franquicia. Esto puede ser muy beneficioso para el dueño del pequeño negocio, quien quizá no tenga la experiencia, la educación o el deseo de administrar los procedimientos para el negocio para efectos de su conservación y marcha. Su contrato deberá de especificar que asistencia a la administración puede usted esperar del franquiciatario.

Mercadotecnia

El nombre y el reconocimiento del producto son cruciales para las franquicias. Por ésta razón los programas existentes de mercadotecnia del franquiciador, quizá comprendan una ventaja mayor para el franquiciatario.

Se requerirá que usted gaste un determinado porcentaje de sus ventas brutas en publicidad adicional ¿Qué porcentaje de sus pagos de regalías irán al área o a la región y a la mercadotecnia por cuenta del franquiciatario? ¿Tiene usted el derecho de auditar los libros del franquiciatario a fin de asegurarse de que él de hecho está cumpliendo con sus obligaciones?

Control de Calidad

Es importante que para el franquiciador y para el franquiciatario asegurarse de que existen estándares uniformes de calidad y que sí se mantienen hacia todas las franquicias concedidas. Un mal producto o una práctica de negocios dudable en una ubicación, afectará a todas las franquicias, ya que su nombre de comercio, es igual al de ellos.

El franquiciatario debe de insistir que usted y que todas las franquicias concedidas mantengan un determinado estándar de calidad. Usted deberá de insistir que el franquiciatario sujete a todas las franquicias al mismo estándar de calidad, en adición a proporcionar remedios si éste no fuera el caso.

Ji Timmons ha sido el dueño de una exitosa franquicia de una tienda y planea retirarse a Key West, Florida. Como siempre ha soñado en pescar en los Keys, cuando Timmins firmó su acuerdo original con el franquiciador, verificó que las extensiones a una transferibilidad le permitían vender su negocio. Por razón de su planificación a largo plazo, Timmons gozó 15 años de la propiedad de su negocio siendo posible ahora navegar hacia el atardecer en Florida.

La calidad total esencial
para el éxito de toda
franquicia

FRANQUICIAS | CAPITULO 6 | 93

Secretos Comerciales

La mayoría de las franquicias están basadas en los secretos comerciales del franquiciador, que incluyen al producto, el manual de operaciones y el sistema de administración. El acuerdo de franquicias a menudo retendrá que cada aspecto del negocio constituye un secreto comercial y se le requerirá a usted que mantenga esa información de una manera confidencial. También se le prohibirá competir en contra del franquiciatario cuando esa franquicia termine y se le prohibirá abrir tiendas no franquiciadas mientras esté vigente la franquicia.

Sin estas protecciones, el franquiciador estaría sujeto a una competencia injusta. Sin embargo, usted deberá revisar éstas situaciones con cuidado a fin de evitar restricciones no debidas sobre su derecho de operar otros negocios, una vez que la franquicia de hecho termine.

Transferibilidad

La franquicia puede llegar a ser el activo más valioso de lo que usted pose. Al mismo tiempo, usted quizá deseara vender el negocio o bien pasarlo a sus hijos. Por ésta razón, se deben de revisar con cuidado las provisiones de transferibilidad.

Por otro lado, el franquiciatario le ha vendido a usted el derecho de usar su nombre, su producto y sus metodos operacionales sobre la base de la posicion financiera que usted posee, de su experiencia y de su reputación. En consecuencia, el franquiciador querrá revisar las calificaciones del comprador, tal y como revisó los suyos al venderle la franquicia. Adicionalmente, el franquiciador puede querer re-adquirir esa franquicia. Resulta común ver esas opciones o derechos de refutación concedidas al franquiciador.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Muchos franquiciadores tienen páginas de red muy elaboradas, lo cual le habilitará al prospecto franquiciatario a darle un paseo a todo el negocio. A continuación, dos sitios de la red con enlaces a docenas de páginas de franquicias.

Entrepeneur Mag.com (http://www.entrepeneurmag.com/oppguide) Cuenta con información sobre franquicias en cualquier campo imaginable, incluyendo velas, bronceado, vitaminas y autopsias.

Bison Franchises and Franchising News (http://www.bison.com) Tiene el más completo estudio dedicado a franquicias. Este sitio muestra casos de empresas de mucho éxito con información acerca de 1,500 franquicias que le permite bajar formas de solicitud y discusiones personales y créditos.

Sea muy cuidadoso con sus provisiones para con la terminacion de cualquier acuerdo

94 | CAPITULO 6 | FRANQUICIAS

Sea muy cuidadoso con sus provisiones para con la terminacion de cualquier acuerdo

Secretos Comerciales

La mayoría de las franquicias están basadas en los secretos comerciales del franquiciador, que incluyen al producto, el manual de operaciones y el sistema de administración. El acuerdo de franquicias a menudo retendrá que cada aspecto del negocio constituye un secreto comercial y se le requerirá a usted que mantenga esa información de una manera confidencial. También se le prohibirá competir en contra del franquiciatario cuando esa franquicia termine y se le prohibirá abrir tiendas no franquiciadas mientras esté vigente la franquicia.

Sin estas protecciones, el franquiciador estaría sujeto a una competencia injusta. Sin embargo, usted deberá revisar éstas situaciones con cuidado a fin de evitar restricciones no debidas sobre su derecho de operar otros negocios, una vez que la franquicia de hecho termine.

Transferibilidad

La franquicia puede llegar a ser el activo más valioso de lo que usted pose. Al mismo tiempo, usted quizá deseara vender el negocio o bien pasarlo a sus hijos. Por ésta razón, se deben de revisar con cuidado las provisiones de transferibilidad.

Por otro lado, el franquiciatario le ha vendido a usted el derecho de usar su nombre, su producto y sus metodos operacionales sobre la base de la posicion financiera que usted posee, de su experiencia y de su reputación. En consecuencia, el franquiciador querrá revisar las calificaciones del comprador, tal y como revisó los suyos al venderle la franquicia. Adicionalmente, el franquiciador puede querer re-adquirir esa franquicia. Resulta comùn ver esas opciones o derechos de refutación concedidas al franquiciador.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Muchos franquiciadores tienen páginas de red muy elaboradas, lo cual le habilitará al prospecto franquiciatario a darle un paseo a todo el negocio. A continuación, dos sitios de la red con enlaces a docenas de páginas de franquicias.

Entrepeneur Mag.com (http://www.entrepeneurmag.com/oppguide) Cuenta con información sobre franquicias en cualquier campo imaginable, incluyendo velas, bronceado, vitaminas y autopsias.

Bison Franchises and Franchising News (http://www.bison.com) Tiene el más completo estudio dedicado a franquicias. Este sitio muestra casos de empresas de mucho éxito con información acerca de 1,500 franquicias que le permite bajar formas de solicitud y discusiones personales y créditos.

Terminación

Usted debe de darle mucha consideración a las provisiones de terminación de cualquier contrato y esto es especialmente crítico en el caso de un acuerdo de franquicia

El franquiciador debe de querer terminar el acuerdo si el franquiciatario falla en el seguimiento del programa o si no tiene éxito o se quiere llevar el proceso a otra ubicación o lo quiere transferir a otra persona o falla también en efectuar a tiempo sus compromisos del pago de regalías. Por éstas razones, las provisiones de terminación de un acuerdo de franquicia, a menudo favorecen al franquiciatario.

Usted necesita proteger su inversión y usted también quiere tener la habilidad para terminar por razones de daño que se le ha causado o porque el franquiciador no cumplió con lo prometido. Usted también quiere que se incluya una provisión de que el franquiciador le compre esa franquicia, porque usted si desea terminar voluntariamente con ese compromiso.

Este tipo de compra a menudo tienen fórmulas muy complejas debido al que el franquiciador quizá quisiera continuar con el pago de las regalías, pero rápidamente no puede encontrar a otro franquiciatario para que tome su lugar. En una de estas compras el franquiciador querrá que usted pague los daños basados en la recuperación de la inversión deseada por el remanente de vigencia del acuerdo, menos el costo del franquiciador por el desempeño de sus obligaciones hacia usted.

Si el franquiciador falla y el acuerdo se termina, el contrato dispone que usted recobre alguna porción de su tarifa de franquicia inicial. ¿El contrato da lugar a la liquidación de los daños? ¿Qué partidas deben de devolverse al franquiciador? ¿Usted querrá una muy clara delineación acerca de estos asuntos para que no sea sujeto de reclamo alguno después de la terminación?

Conclusión

Las franquicias están creciendo en popularidad como forma de hacer negocios. Le ofrecen al franquiciatario ventajas increíbles en poder de compra, en el reconocimiento del producto, el layout probado de las instalaciones, los manuales de operación y la asistencia a la administración del negocio.

Sin embargo, también pueden ser onerosas en cuanto al manejo de papeles, la supervisión y los gastos. Siempre use precaución al estar considerando una franquicia. Un buen acuerdo de franquicia deberá de beneficiar a ambas partes de una manera igualitaria.

FRANQUICIAS | CAPITULO 6 | 95

Terminación

Usted debe de darle mucha consideración a las provisiones de terminación de cualquier contrato y esto es especialmente crítico en el caso de un acuerdo de franquicia

El franquiciador debe de querer terminar el acuerdo si el franquiciatario falla en el seguimiento del programa o si no tiene éxito o se quiere llevar el proceso a otra ubicación o lo quiere transferir a otra persona o falla también en efectuar a tiempo sus compromisos del pago de regalías. Por éstas razones, las provisiones de terminación de un acuerdo de franquicia, a menudo favorecen al franquiciatario.

Usted necesita proteger su inversión y usted también quiere tener la habilidad para terminar por razones de daño que se le ha causado o porque el franquiciador no cumplió con lo prometido. Usted también quiere que se incluya una provisión de que el franquiciador le compre esa franquicia, porque usted si desea terminar voluntariamente con ese compromiso.

Este tipo de compra a menudo tienen fórmulas muy complejas debido al que el franquiciador quizá quisiera continuar con el pago de las regalías, pero rápidamente no puede encontrar a otro franquiciatario para que tome su lugar. En una de estas compras el franquiciador querrá que usted pague los daños basados en la recuperación de la inversión deseada por el remanente de vigencia del acuerdo, menos el costo del franquiciador por el desempeño de sus obligaciones hacia usted.

Si el franquiciador falla y el acuerdo se termina, el contrato dispone que usted recobre alguna porción de su tarifa de franquicia inicial. ¿El contrato da lugar a la liquidación de los daños? ¿Qué partidas deben de devolverse al franquiciador? ¿Usted querrá una muy clara delineación acerca de estos asuntos para que no sea sujeto de reclamo alguno después de la terminación?

Conclusión

Las franquicias están creciendo en popularidad como forma de hacer negocios. Le ofrecen al franquiciatario ventajas increíbles en poder de compra, en el reconocimiento del producto, el layout probado de las instalaciones, los manuales de operación y la asistencia a la administración del negocio.

Sin embargo, también pueden ser onerosas en cuanto al manejo de papeles, la supervisión y los gastos. Siempre use precaución al estar considerando una franquicia. Un buen acuerdo de franquicia deberá de beneficiar a ambas partes de una manera igualitaria.

Capítulo 7
NEGOCIO BASADO EN EL HOGAR

Acerca de Este Capítulo:
- *Tendencias en los negocios basados en el hogar*
- *Ventajas y desventajas*
- *Fijando límites*
- *Asuntos legales, impuestos y seguros*
- *Administrando un negocio basado en el hogar*

Introducción
El rápido avance de las telecomunicaciones y de las computadoras ha ocasionado que las compras de los consumidores hayan evolucionado hacia un modelo descentralizado que favorece al negocio basado en el hogar, haciendo que éste sea enteramente factible para el emprendedor.

El resultado ha sido que los negocios basados en el hogar, sean una de las formas de mayor y más rápido crecimiento para los emprendedores dentro de los Estados Unidos de Norteamérica.

De acuerdo con las estadísticas, cada 11 segundos se inicia un negocio basado en el hogar, creando 8,219 empleos por día. Estos negocios generan más de $401 billones de dólares al año.

Dentro de éste capítulo, veremos las tendencias que afectan a los negocios basados en casa, así como las ventajas y las desventajas de trabajar en el hogar.

Tendencias de Los Negocios Basados en Casa
Los cambios dramáticos que han ocurrido dentro de nuestra sociedad, han forzado a mucha gente a re-pensar acerca de las formas de ganarse la vida. La globalización – especialmente cuando involucra al outsourcing de empleos para trabajadores en el extranjero, desde luego ha afectado a la fuerza de trabajo norteamericana, como lo ha sido también el énfasis de reducir los costos con contratistas independientes que trabajan para sí mismos.

Estas tendencias, acopladas con la economía que ha experimentado una pérdida anual de empleos sin precedentes desde el año 2000, han conducido a muchos norteamericanos a fijar su propio negocio dentro de su casa.

La tecnología continúa asistiendo a los emprendedores de los negocios en el hogar, extendiendo su alcance hacia mercados localizados mucho más allá de una determinada área geográfica. Sin embargo, esto tiene un efecto en dos sentidos: Los emprendedores

¡Los negocios basados en casa están aumentando cada día más!

¡Los negocios basados en casa están aumentando cada día más!

El resultado ha sido que los negocios basados en el hogar, sean una de las formas de mayor y más rápido crecimiento para los emprendedores dentro de los Estados Unidos de Norteamérica.

De acuerdo con las estadísticas, cada 11 segundos se inicia un negocio basado en el hogar, creando 8,219 empleos por día. Estos negocios generan más de $401 billones de dólares al año.

Dentro de éste capítulo, veremos las tendencias que afectan a los negocios basados en casa, así como las ventajas y las desventajas de trabajar en el hogar.

Tendencias de Los Negocios Basados en Casa
Los cambios dramáticos que han ocurrido dentro de nuestra sociedad, han forzado a mucha gente a re-pensar acerca de las formas de ganarse la vida. La globalización – especialmente cuando involucra al outsourcing de empleos para trabajadores en el extranjero, desde luego ha afectado a la fuerza de trabajo norteamericana, como lo ha sido también el énfasis de reducir los costos con contratistas independientes que trabajan para sí mismos.

Estas tendencias, acopladas con la economía que ha experimentado una pérdida anual de empleos sin precedentes desde el año 2000, han conducido a muchos norteamericanos a fijar su propio negocio dentro de su casa.

La tecnología continúa asistiendo a los empredendedores de los negocios en el hogar, extendiendo su alcance hacia mercados localizados mucho más allá de una determinada área geográfica. Sin embargo, esto tiene un efecto en dos sentidos: Los empredendedores

NEGOCIO BASADO EN EL HOGAR | CAPITULO 7 | 97

Capítulo 7
NEGOCIO BASADO EN EL HOGAR

Acerca de Este Capítulo:
- *Tendencias en los negocios basados en el hogar*
- *Ventajas y desventajas*
- *Fijando límites*
- *Asuntos legales, impuestos y seguros*
- *Administrando un negocio basado en el hogar*

Introducción
El rápido avance de las telecomunicaciones y de las computadoras ha ocasionado que las compras de los consumidores hayan evolucionado hacia un modelo descentralizado que favorece al negocio basado en el hogar, haciendo que éste sea enteramente factible para el empredendedor.

El resultado ha sido que los negocios basados en el hogar, sean una de las formas de mayor y más rápido crecimiento para los empredendedores dentro de los Estados Unidos de Norteamérica.

De acuerdo con las estadísticas, cada 11 segundos se inicia un negocio basado en el hogar, creando 8,219 empleos por día. Estos negocios generan más de $401 billones de dólares al año.

Dentro de éste capítulo, veremos las tendencias que afectan a los negocios basados en casa, así como las ventajas y las desventajas de trabajar en el hogar.

Tendencias de Los Negocios Basados en Casa
Los cambios dramáticos que han ocurrido dentro de nuestra sociedad, han forzado a mucha gente a re-pensar acerca de las formas de ganarse la vida. La globalización – especialmente cuando involucra al outsourcing de empleos para trabajadores en el extranjero, desde luego ha afectado a la fuerza de trabajo norteamericana, como lo ha sido también el énfasis de reducir los costos con contratistas independientes que trabajan para sí mismos.

Estas tendencias, acopladas con la economía que ha experimentado una pérdida anual de empleos sin precedentes desde el año 2000, han conducido a muchos norteamericanos a fijar su propio negocio dentro de su casa.

La tecnología continúa asistiendo a los empredendedores de los negocios en el hogar, extendiendo su alcance hacia mercados localizados mucho más allá de una determinada área geográfica. Sin embargo, esto tiene un efecto en dos sentidos: Los empredendedores

basados en casa primeramente tienen que enfrentarse a una competencia de parte de todo el mundo. Esto significa que éste tipo de negocios deben de tener mucho cuidado para hacerse realmente buenos, por conducto de datos derivados de una investigación de mercado. Aún cuando usted tenga una capacidad para el comercio vía Internet, se encontrará compitiendo con firmas internacionales y multinacionales, mismas que les venden directamente a sus propios vecinos dentro de sus propios países.

Contratistas Independientes

A menudo, los negocios buscan la asistencia de contratistas independientes, cuando carecen de alguna forma específica de encontrar expertos, ya fuera porque ese experto se encontrara enfermo o de plano porque no estuviera disponible o cuando el trabajo sobrepasa la disponibilidad de su propio personal.

En la mayoría de los casos, el empleador no puede o no quiere contratar a un nuevo empleado en base a necesitar el beneficio de un experto por un tiempo limitado para un trabajo claramente definido. Los trabajos típicamente se hacen por contratistas independientes, incluyendo contabilidad, dibujos industriales o edición, correctores de lectura, diseño de páginas de la Red, traduciendo un texto a otro lenguaje, edición y entrada de sonido e investigaciones.

Ventajas y Desventajas

¿Es su hogar el mejor lugar para establecer su negocio? Como siempre, existen ventajas y desventajas.

Muchos Negocios basados en casa compiten mundialmente.

Concepciones Equivocadas

Para la mayoría de las personas, trabajar desde casa suena como un sueño hecho realidad. Y ciertamente, si tiene muchas ventajas. Pero la realidad no siempre es tan relajante ni tan glamorosa como suena.

He aquí algunas de las concepciones equivocadas que usted tendrá que considerar desde un negocio basado en su casa.

Trabajando en casa significa menos tensión

Es cierto que cuando trabaja usted en casa, no tiene que tratar con la pesadilla de trasladarse hacia y de su trabajo a casa. Y no tendría que enfrentarse a un jefe desagradable y no tendrá que tener sumo cuidado en herir a sentimientos o egos inconfesables, o ser culpado por los errores de terceras personas o asistir a juntas interminables.

Por otra parte, usted si pudiera encontrarse haciendo todas las demás cosas que involucra un compromiso de trabajo. Pudiera usted terminar siendo parte del departamento de contabilidad, o del departamento de logística, o de una parte de la mercadotecnia al mismo tiempo. Si fue mucha la tensión lo que lo sacó de su anterior trabajo, quizá quiera usted pensar dos veces acerca del trabajo en casa.

basados en casa primeramente tienen que enfrentarse a una competencia de parte de todo el mundo. Esto significa que éste tipo de negocios deben de tener mucho cuidado para hacerse realmente buenos, por conducto de datos derivados de una investigación de mercado. Aún cuando usted tenga una capacidad para el comercio vía Internet, se encontrará compitiendo con firmas internacionales y multinacionales, mismas que les venden directamente a sus propios vecinos dentro de sus propios países.

Contratistas Independientes

A menudo, los negocios buscan la asistencia de contratistas independientes, cuando carecen de alguna forma específica de encontrar expertos, ya fuera porque ese experto se encontrara enfermo o de plano porque no estuviera disponible o cuando el trabajo sobrepasa la disponibilidad de su propio personal.

En la mayoría de los casos, el empleador no puede o no quiere contratar a un nuevo empleado en base a necesitar el beneficio de un experto por un tiempo limitado para un trabajo claramente definido. Los trabajos típicamente se hacen por contratistas independientes, incluyendo contabilidad, dibujos industriales o edición, correctores de lectura, diseño de páginas de la Red, traduciendo un texto a otro lenguaje, edición y entrada de sonido e investigaciones.

Ventajas y Desventajas

¿Es su hogar el mejor lugar para establecer su negocio? Como siempre, existen ventajas y desventajas.

Concepciones Equivocadas

Para la mayoría de las personas, trabajar desde casa suena como un sueño hecho realidad. Y ciertamente, si tiene muchas ventajas. Pero la realidad no siempre es tan relajante ni tan glamorosa como suena.

He aquí algunas de las concepciones equivocadas que usted tendrá que considerar desde un negocio basado en su casa.

Trabajando en casa significa menos tensión

Es cierto que cuando trabaja usted en casa, no tiene que tratar con la pesadilla de trasladarse hacia y de su trabajo a casa. Y no tendría que enfrentarse a un jefe desagradable y no tendrá que tener sumo cuidado en herir a sentimientos o egos inconfesables, o ser culpado por los errores de terceras personas o asistir a juntas interminables.

Por otra parte, usted si pudiera encontrarse haciendo todas las demás cosas que involucra un compromiso de trabajo. Pudiera usted terminar siendo parte del departamento de contabilidad, o del departamento de logística, o de una parte de la mercadotecnia al mismo tiempo. Si fue mucha la tensión lo que lo sacó de su anterior trabajo, quizá quiera usted pensar dos veces acerca del trabajo en casa.

Muchos Negocios basados en casa compiten mundialmente.

Puedo trabajar cuando yo quiera
De veras será así sus clientes pudieran tener otras ideas. Por una parte usted tiene que estar en donde sus clientes lo necesiten. Y por la otra, sus clientes pueden sentir que están en libertad de contactarlo a toda hora e inclusive en fines de semana. Después de todo, usted trabaja en casa.

Si no quiere trabajar 80 horas a la semana, necesita usted estructurar su tiempo de una manera formal, para que pueda usted balancear las demandas de la competencia en su debido tiempo. A continuación, una explicación a éste respecto.

Por fin tendré tiempo para actualizar mis responsabilidades en la casa
Si usted no ha tenido tiempo para sus tareas del hogar al estar trabajando desde la nueve hasta las cinco, usted probablemente no tendrá tiempo para lo mismo trabajando en casa. La mayoría de los emprendedores invierten largas horas y para quienes trabajan en casa, la situación no es muy distinta. Por lo general, también tienden a trabajar largas horas, ya que no cuentan con la existencia de un límite entre el tiempo de trabajo y el tiempo para la casa. De nuevo, la llave está en una efectiva administración de su tiempo.

Judith Butler es una panadera que también da servicio de asistencia para comidas y banquete fuera de su casa en Bloomington, Indiana. En el 2005 su hija Mary la recomendó a que desarrollara su página de Internet y para Judith, esto no tenía sentido. Bloomington no es un lugar tan grande, decía Judith, En adición a que he trabajado aquí por un largo tiempo y las personas saben dónde encontrarme.

Pero Mary siguió persistiendo. Bloomington es una ciudad universitaria y la gente viene a ella de todo el país. Supóngase que un padre o una madre en Cincinnati quieren enviarle a su hija un pastel de cumpleaños. Supongamos que

por e-mail, se escribiera Bloomington Baking a fin de localizar un negocio adecuado para encargarles ese pastel y que el negocio de Judith estuviera al principio de esa lista. Cuando Mary lo explicó de ésta manera, Judith se sintió interesada.

Fijando Los Límites
La mayoría de los emprendedores encuentran que el reto más grande para trabajar en casa, radica en fijar de antemano límites inviolables entre el trabajo y la casa. Cuando ya son las cinco en una oficina, las personas empleadas se levantan y se van a su casa, dejando sus trabajos detrás. Cuando trabaja en casa, su trabajo siempre estará ahí.

Establezca bien claro los limites del su trabajo profesional y de su vida personal.

Puedo trabajar cuando yo quiera
De veras será así sus clientes pudieran tener otras ideas. Por una parte usted tiene que estar en donde sus clientes lo necesiten. Y por la otra, sus clientes pueden sentir que están en libertad de contactarlo a toda hora e inclusive en fines de semana. Después de todo, usted trabaja en casa.

Si no quiere trabajar 80 horas a la semana, necesita usted estructurar su tiempo de una manera formal, para que pueda usted balancear las demandas de la competencia en su debido tiempo. A continuación, una explicación a éste respecto.

Por fin tendré tiempo para actualizar mis responsabilidades en la casa
Si usted no ha tenido tiempo para sus tareas del hogar al estar trabajando desde la nueve hasta las cinco, usted probablemente no tendrá tiempo para lo mismo trabajando en casa. La mayoría de los emprendedores invierten largas horas y para quienes trabajan en casa, la situación no es muy distinta. Por lo general, también tienden a trabajar largas horas, ya que no cuentan con la existencia de un límite entre el tiempo de trabajo y el tiempo para la casa. De nuevo, la llave está en una efectiva administración de su tiempo.

Judith Butler es una panadera que también da servicio de asistencia para comidas y banquete fuera de su casa en Bloomington, Indiana. En el 2005 su hija Mary la recomendó a que desarrollara su página de Internet y para Judith, esto no tenía sentido. Bloomington no es un lugar tan grande, decía Judith, En adición a que he trabajado aquí por un largo tiempo y las personas saben dónde encontrarme.

Pero Mary siguió persistiendo. Bloomington es una ciudad universitaria y la gente viene a ella de todo el país. Supóngase que un padre o una madre en Cincinnati quieren enviarle a su hija un pastel de cumpleaños. Supongamos que

por e-mail, se escribiera Bloomington Baking a fin de localizar un negocio adecuado para encargarles ese pastel y que el negocio de Judith estuviera al principio de esa lista. Cuando Mary lo explicó de ésta manera, Judith se sintió interesada.

Fijando Los Límites
La mayoría de los emprendedores encuentran que el reto más grande para trabajar en casa, radica en fijar de antemano límites inviolables entre el trabajo y la casa. Cuando ya son las cinco en una oficina, las personas empleadas se levantan y se van a su casa, dejando sus trabajos detrás. Cuando trabaja en casa, su trabajo siempre estará ahí.

Establezca bien claro los limites del su trabajo profesional y de su vida personal.

Estructurando Su Día de Trabajo

Es importante iniciarse con buenos hábitos de trabajo desde el principio. Resulta muy tentador iniciar su trabajo pausadamente, después de un agradable desayuno, pero súbitamente, ya es hora de la comida del mediodía.

Ubique su tiempo de trabajo con mucho cuidado, dejando por separado ciertas horas para las tareas que usted hace de diario. Utilice un reloj o un despertador, o cual posiblemente le ayudará.

Si usted dedica la primera parte de la mañana a contestar sus llamadas telefónicas y sus e-mails, monitoreé el tiempo que esa tarea le toma a lo largo de una semana para llegar a calcular un promedio.

Haga lo mismo con todas sus actividades de trabajo y ya tendrá usted una idea acerca de cuánto tiempo le tomarán sus rutinas básicas. Por lo general, resulta más fácil empezar a trabajar con una estricta disciplina, que tratar de imponerla sobre un caos.

Empiece de Una Manera Limpia

Muchos emprendedores que trabajan desde casa caen dentro de una trampa en términos de distraerse durante el día, tratando de actualizarse durante la noche. Este es un hábito muy malo y no hay que caer en él.

Debe de determinar con antelación el tiempo para su trabajo y apegarse a él. Ayuda el sujetarse a una forma de ritual – como en el caso del tiempo de su cena, o ver una película o entrenar en el gimnasio – para efectos asistirlo a cambiar velocidades para concluir con que el trabajo del día, ya culminó. De ser posible, hágalo como lo que sucede con sus amigos y la familia, de manera que tenga usted un compromiso hacia ellos del cual no puede sustraerse con facilidad.

Resulta difícil terminar con el trabajo durante los fines de semana. En estos momentos, salga al campo a un picnic, o visite el mercado o vaya a un museo. Encuentre algo que le gusta a usted hacer y hágase a la idea de hacerlo, de manera que su tiempo libre tenga alguna forma de estructura.

Obviamente, ocasionalmente tendrá que trabajar durante su tiempo libre. El objetivo es el de reducir estos momentos al mínimo posible. Si su trabajo sigue infringiendo sobre su tiempo personal, necesita usted re-estructurar sus hábitos de trabajo y no así sus tiempos con la familia o con los amigos. Tener la habilidad de relajarse, de reducir sus presiones y de divertirse, es tan importante como su éxito dentro de una fuerte ética en su trabajo.

Sepárese Usted

Debe usted de esforzarse en separar su tiempo de trabajo de lo que concierne al resto de su casa. Sería ideal que su lugar de trabajo estuviera separado del resto de su casa. De otra manera, escoja una habitación que esté lo mas distante posible del resto de su hogar. Decórelo de una manera diferente, de manera que realmente sienta que va a usted a trabajar al trasponer esa puerta.

¡Establezca una rutina y apéguese a ella!

Estructurando Su Día de Trabajo

Es importante iniciarse con buenos hábitos de trabajo desde el principio. Resulta muy tentador iniciar su trabajo pausadamente, después de un agradable desayuno, pero súbitamente, ya es hora de la comida del mediodía.

Ubique su tiempo de trabajo con mucho cuidado, dejando por separado ciertas horas para las tareas que usted hace de diario. Utilice un reloj o un despertador, o cual posiblemente le ayudará.

Si usted dedica la primera parte de la mañana a contestar sus llamadas telefónicas y sus e-mails, monitoreé el tiempo que esa tarea le toma a lo largo de una semana para llegar a calcular un promedio.

Haga lo mismo con todas sus actividades de trabajo y ya tendrá usted una idea acerca de cuánto tiempo le tomarán sus rutinas básicas. Por lo general, resulta más fácil empezar a trabajar con una estricta disciplina, que tratar de imponerla sobre un caos.

Empiece de Una Manera Limpia

Muchos emprendedores que trabajan desde casa caen dentro de una trampa en términos de distraerse durante el día, tratando de actualizarse durante la noche. Este es un hábito muy malo y no hay que caer en él.

Debe de determinar con antelación el tiempo para su trabajo y apegarse a él. Ayuda el sujetarse a una forma de ritual – como en el caso del tiempo de su cena, o ver una película o entrenar en el gimnasio – para efectos asistirlo a cambiar velocidades para concluir con que el trabajo del día, ya culminó. De ser posible, hágalo como lo que sucede con sus amigos y la familia, de manera que tenga usted un compromiso hacia ellos del cual no puede sustraerse con facilidad.

Resulta difícil terminar con el trabajo durante los fines de semana. En estos momentos, salga al campo a un picnic, o visite el mercado o vaya a un museo. Encuentre algo que le gusta a usted hacer y hágase a la idea de hacerlo, de manera que su tiempo libre tenga alguna forma de estructura.

Obviamente, ocasionalmente tendrá que trabajar durante su tiempo libre. El objetivo es el de reducir estos momentos al mínimo posible. Si su trabajo sigue infringiendo sobre su tiempo personal, necesita usted re-estructurar sus hábitos de trabajo y no así sus tiempos con la familia o con los amigos. Tener la habilidad de relajarse, de reducir sus presiones y de divertirse, es tan importante como su éxito dentro de una fuerte ética en su trabajo.

Sepárese Usted

Debe usted de esforzarse en separar su tiempo de trabajo de lo que concierne al resto de su casa. Sería ideal que su lugar de trabajo estuviera separado del resto de su casa. De otra manera, escoja una habitación que esté lo mas distante posible del resto de su hogar. Decórelo de una manera diferente, de manera que realmente sienta que va a usted a trabajar al trasponer esa puerta.

¡Establezca una rutina y apéguese a ella!

100 | CAPITULO 7 | NEGOCIO BASADO EN EL HOGAR

Sobre todo, escoja un cuarto que usted pueda cerrar, en donde los ruidos de la casa no le distraigan. Es posible que usted no pueda hacer algunas de éstas cosas dentro de su situación actual y de ser éste el caso, trate de encontrar manera creativas para determinar los límites emocionales y físicos entre su trabajo y su vida privada.

Asuntos Legales, de Impuestos y de Seguros

Existen consideraciones especiales en torno a características legales y de impuestos para quienes trabajan desde casa. Las reglas varían de Estado a Estado y de Ciudad en Ciudad y pueden estar sujetas a cambio con muy poca notificación. Este libro no puede describir todas estas reglas ni sus actualizaciones, así que queda en usted la investigación correspondiente y la ayuda profesional que necesite para aquello que no entienda. Ver el Capítulo 14: *Impuestos y Reglamentos Gubernamentales.*

Zonificación

Cuando esté considerando un trabajo desde su casa, tiene que estar familiarizado con las zonificaciones dentro del área donde vive. Las leyes de zonificación varían de comunidad en comunidad, así que será necesario contactar a su municipio para solicitar que le hagan saber cuáles son los reglamentos para su área. Las restricciones más comunes, son:

- Ninguna venta desde su casa
- Ninguna entrega desde su casa
- Ningún inventario en su casa
- Restricciones acerca de ruido, desperdicios y olores
- Reglamentos contra incendios
- Ningún empleado fuera de los miembros de la familia

Judith tenía una computadora y estaba familiarizada con el Internet, pero no sabía nada acerca de las páginas de la misma o del comercio electrónico. Afortunadamente, Mary sabía mucho acerca de eso. Le mostró a Judith como registrar en dominio, su dirección de e-mail y como lograr que su capacidad de trabajo se conociera.

Evan, el novio de Mary estaba estudiando ciencias de la computación en el Ivy Tech State College y estuvo de acuerdo en diseñar y optimizar el sitio de Judith por $300 dólares y un pastel de chocolate como parte de sus comisiones.

Evan diseñó un sitio simple con capacidades básicas para el comercio electrónico. Tenía un amigo fotógrafo para que tomara fotografías profesionales de los pasteles de Judith, y le cobró la película y un pastel. Judith estaba comenzando a pensar acerca de si podría enviar un pastel por vía telefónica en lugar de pagarles en efectivo.

Sobre todo, escoja un cuarto que usted pueda cerrar, en donde los ruidos de la casa no le distraigan. Es posible que usted no pueda hacer algunas de éstas cosas dentro de su situación actual y de ser éste el caso, trate de encontrar manera creativas para determinar los límites emocionales y físicos entre su trabajo y su vida privada.

Asuntos Legales, de Impuestos y de Seguros

Existen consideraciones especiales en torno a características legales y de impuestos para quienes trabajan desde casa. Las reglas varían de Estado a Estado y de Ciudad en Ciudad y pueden estar sujetas a cambio con muy poca notificación. Este libro no puede describir todas estas reglas ni sus actualizaciones, así que queda en usted la investigación correspondiente y la ayuda profesional que necesite para aquello que no entienda. Ver el Capítulo 14: *Impuestos y Reglamentos Gubernamentales.*

Zonificación

Cuando esté considerando un trabajo desde su casa, tiene que estar familiarizado con las zonificaciones dentro del área donde vive. Las leyes de zonificación varían de comunidad en comunidad, así que será necesario contactar a su municipio para solicitar que le hagan saber cuáles son los reglamentos para su área. Las restricciones más comunes, son:

- Ninguna venta desde su casa
- Ninguna entrega desde su casa
- Ningún inventario en su casa
- Restricciones acerca de ruido, desperdicios y olores
- Reglamentos contra incendios
- Ningún empleado fuera de los miembros de la familia

Judith tenía una computadora y estaba familiarizada con el Internet, pero no sabía nada acerca de las páginas de la misma o del comercio electrónico. Afortunadamente, Mary sabía mucho acerca de eso. Le mostró a Judith como registrar en dominio, su dirección de e-mail y como lograr que su capacidad de trabajo se conociera.

Evan, el novio de Mary estaba estudiando ciencias de la computación en el Ivy Tech State College y estuvo de acuerdo en diseñar y optimizar el sitio de Judith por $300 dólares y un pastel de chocolate como parte de sus comisiones.

Evan diseñó un sitio simple con capacidades básicas para el comercio electrónico. Tenía un amigo fotógrafo para que tomara fotografías profesionales de los pasteles de Judith, y le cobró la película y un pastel. Judith estaba comenzando a pensar acerca de si podría enviar un pastel por vía telefónica en lugar de pagarles en efectivo.

Impuestos y el Negocio en Casa

Sin importar desde donde usted opere su negocio, usted tendrá derecho a las deducciones normales correspondientes a impuestos. Sin embargo, los dueños de negocios en casa, quizá tengan lugar a beneficiarse con una deducción adicional de casa-oficina.

Un negocio basado en su casa, le puede ahorrar mucho dinero.

A fin de calificar a su negocio en casa desde el punto de vista de las deducciones de impuestos, debe usted de mostrarle al IRS que regularmente usted utiliza parte de su casa como lugar de negocios. Tiene entonces usted que caer dentro de alguno de éstos criterios:

- Su hogar es el sitio principal de su negocio
- Una estructura sobre su propiedad que no esté agregada a su casa o residencia es su lugar principal del negocio
- Usted se encuentra con sus clientes en casa

Asuntos Legales, de Impuestos y de Seguros

Existen consideraciones especiales para personas que trabajan en casa, en lo tocante a los asuntos legales y de impuestos. Las reglas varían de estado a estado y de ciudad en ciudad y pueden cambiar con poca notificación de tiempo. Aquí no podemos describir todas esas reglas, ni tampoco mantenerlas actualizadas cada vez que cambian, así que finalmente quedará en usted el investigar qué es lo que le concierne en cuanto a leyes aplicables dentro de su área, obteniendo asistencia legal profesional para que lo asista en donde usted no pueda del todo comprender de que se trata. Ver el Capítulo 14, *Reglamentos Gubernamentales e Impuestos para una mayor comprensión.*

Adicionalmente, usted no debe de tener ninguna otra ubicación fija en donde usted conduzca sus actividades substanciales de administración y de negocios en su propio negocio.

En cualquier año las deducciones indirectamente relacionadas con su negocio, no pueden exceder el producto bruto de sus ingresos. Los gastos indirectos incluyen los impuestos acerca de la propiedad de su casa, los intereses hipotecarios, su renta, sus pagos por suministro de agua y electricidad y servicios, sus seguros y sus reparaciones y depreciación.

Las porciones del negocio por estos gastos, son deducibles. Solamente puede usted deducir un porcentaje de sus gastos de casa, equivalentes al porcentaje del cuadrado de cada pie construido de su propiedad en cuanto a la superficie de su casa y de sus ocupaciones de negocio. Los gastos directos que benefician sólo al negocio dentro de lo que es su casa, tales como pintura o reparaciones, son totalmente deducibles.

El IRS publica guías especiales y paquetes de impuestos para que lo asisten como un emprendedor basado en su casa, a fin de reducir las correspondientes deducciones por concepto de impuestos. Recomendamos que contrate usted a un contador para que le asista con lo relativo a sus impuestos.

Impuestos y el Negocio en Casa

Sin importar desde donde usted opere su negocio, usted tendrá derecho a las deducciones normales correspondientes a impuestos. Sin embargo, los dueños de negocios en casa, quizá tengan lugar a beneficiarse con una deducción adicional de casa-oficina.

Un negocio basado en su casa, le puede ahorrar mucho dinero.

A fin de calificar a su negocio en casa desde el punto de vista de las deducciones de impuestos, debe usted de mostrarle al IRS que regularmente usted utiliza parte de su casa como lugar de negocios. Tiene entonces usted que caer dentro de alguno de éstos criterios:

- Su hogar es el sitio principal de su negocio
- Una estructura sobre su propiedad que no esté agregada a su casa o residencia es su lugar principal del negocio
- Usted se encuentra con sus clientes en casa

Asuntos Legales, de Impuestos y de Seguros

Existen consideraciones especiales para personas que trabajan en casa, en lo tocante a los asuntos legales y de impuestos. Las reglas varían de estado a estado y de ciudad en ciudad y pueden cambiar con poca notificación de tiempo. Aquí no podemos describir todas esas reglas, ni tampoco mantenerlas actualizadas cada vez que cambian, así que finalmente quedará en usted el investigar qué es lo que le concierne en cuanto a leyes aplicables dentro de su área, obteniendo asistencia legal profesional para que lo asista en donde usted no pueda del todo comprender de que se trata. Ver el Capítulo 14, *Reglamentos Gubernamentales e Impuestos para una mayor comprensión.*

Adicionalmente, usted no debe de tener ninguna otra ubicación fija en donde usted conduzca sus actividades substanciales de administración y de negocios en su propio negocio.

En cualquier año las deducciones indirectamente relacionadas con su negocio, no pueden exceder el producto bruto de sus ingresos. Los gastos indirectos incluyen los impuestos acerca de la propiedad de su casa, los intereses hipotecarios, su renta, sus pagos por suministro de agua y electricidad y servicios, sus seguros y sus reparaciones y depreciación.

Las porciones del negocio por estos gastos, son deducibles. Solamente puede usted deducir un porcentaje de sus gastos de casa, equivalentes al porcentaje del cuadrado de cada pie construido de su propiedad en cuanto a la superficie de su casa y de sus ocupaciones de negocio. Los gastos directos que benefician sólo al negocio dentro de lo que es su casa, tales como pintura o reparaciones, son totalmente deducibles.

El IRS publica guías especiales y paquetes de impuestos para que lo asisten como un emprendedor basado en su casa, a fin de reducir las correspondientes deducciones por concepto de impuestos. Recomendamos que contrate usted a un contador para que le asista con lo relativo a sus impuestos.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Nuevas conexiones con el Internet a través del ISDN (Integrated Services Digital Network), el DSL (Digital Subscription Line), ofrecen una alta velocidad para consulta y resolución que otras conexiones por conducto del MODEM más rápidas.

Nótese que el ISDN y el DSL, utilizando líneas existentes de teléfono aplicables a las áreas residenciales pueden aplicarse a las áreas que no están zonificadas para conexiones de éste tipo. Para verificar la disponibilidad del ISDN y del DSL dentro de su área, llame a su compañía de teléfonos local y pídales hablar con un representante quien se especializa en los servicios de negocios en el hogar. Si usted no es elegible para el ISDN y para el DSL, no se desespere, ya que es probable que usted logre una conexión rápida a través de su empresa local de cable o de empresas satelitales.

Al tratar con estas empresas, considere que a diferencia de los proveedores de servicios de Internet, usualmente no tienen competidores y en consecuencia no tienen la necesidad de fijar competitivamente los precios de su conexión. Asimismo, dado que muchas personas probablemente tienen un servicio de cable dentro de su área, la velocidad de una conexión rápida que se ofrece por la compañía de cable, puede en la práctica ser mas baja que la tarifa anunciada. A medida que se incrementan las conexiones de alta velocidad, existen nuevas opciones que prontamente estarán a su disponibilidad dentro de su área, de forma que usted quizá quiera evitar meterse dentro de un contrato a largo plazo con los proveedores de servicios de cable y de satélite.

Los Seguros Para Negocios Basados en Casa

Cualquier tipo de negocio, necesita de los seguros, si bien muchas personas empezando con negocios desde casa, fallan en considerar sus necesidades específicas en cuanto a esos seguros necesarios. Un programa cuidadosamente planificado en cuanto a seguros, resulta vital para la protección de su negocio y de sus activos personales.

Usted tiene tres opciones básicas en cuanto a seguros:

- **A Través del Endorsamiento de una Política Existente de Dueño de su Casa.** Las políticas estándar de los dueños de casas, usualmente cubren no más de $2,500 dólares por los equipos del negocio. Ese endorsamiento puede doblar el cubrimiento de su propiedad de negocios por tan poco como $14 dólares por año. Sin embargo, por lo general sólo están disponibles para negocios que generan $5,000 dólares o menos dentro de recibos anuales.

¡Proteja su Negocio con un Seguro!

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Nuevas conexiones con el Internet a través del ISDN (Integrated Services Digital Network), el DSL (Digital Subscription Line), ofrecen una alta velocidad para consulta y resolución que otras conexiones por conducto del MODEM más rápidas.

Nótese que el ISDN y el DSL, utilizando líneas existentes de teléfono aplicables a las áreas residenciales pueden aplicarse a las áreas que no están zonificadas para conexiones de éste tipo. Para verificar la disponibilidad del ISDN y del DSL dentro de su área, llame a su compañía de teléfonos local y pídales hablar con un representante quien se especializa en los servicios de negocios en el hogar. Si usted no es elegible para el ISDN y para el DSL, no se desespere, ya que es probable que usted logre una conexión rápida a través de su empresa local de cable o de empresas satelitales.

Al tratar con estas empresas, considere que a diferencia de los proveedores de servicios de Internet, usualmente no tienen competidores y en consecuencia no tienen la necesidad de fijar competitivamente los precios de su conexión. Asimismo, dado que muchas personas probablemente tienen un servicio de cable dentro de su área, la velocidad de una conexión rápida que se ofrece por la compañía de cable, puede en la práctica ser mas baja que la tarifa anunciada. A medida que se incrementan las conexiones de alta velocidad, existen nuevas opciones que prontamente estarán a su disponibilidad dentro de su área, de forma que usted quizá quiera evitar meterse dentro de un contrato a largo plazo con los proveedores de servicios de cable y de satélite.

Los Seguros Para Negocios Basados en Casa

Cualquier tipo de negocio, necesita de los seguros, si bien muchas personas empezando con negocios desde casa, fallan en considerar sus necesidades específicas en cuanto a esos seguros necesarios. Un programa cuidadosamente planificado en cuanto a seguros, resulta vital para la protección de su negocio y de sus activos personales.

Usted tiene tres opciones básicas en cuanto a seguros:

- A Través del Endorsamiento de una Política Existente de Dueño de su Casa. Las políticas estándar de los dueños de casas, usualmente cubren no más de $2,500 dólares por los equipos del negocio. Ese endorsamiento puede doblar el cubrimiento de su propiedad de negocios por tan poco como $14 dólares por año. Sin embargo, por lo general sólo están disponibles para negocios que generan $5,000 dólares o menos dentro de recibos anuales.

¡Proteja su Negocio con un Seguro!

- **Políticas Para el Negocio en Casa.** Estas políticas fueron diseñadas especialmente para negocios basados en casa. Le permiten asegurar las propiedades de su negocio hasta por $10,000 USD Pero puede usted comprar hasta $1 millón por el necesario cubrimiento de responsabilidades (Liabilities). Las políticas para negocios basados en casa, también cubren ingresos perdidos por daños a su casa y ofrecen un cubrimiento de carácter limitado sobre los documentos valiosos y de propiedad fuera del sitio del negocio.
- **Política de Propiedad del Negocio (BOP).** Esta es una política diseñada para negocios de tamaño mediano. Está disponible en la mayoría de los estados y ofrece un amplio cubrimiento. Sin embargo, no está disponible para ciertos tipos de negocios.

Al organizar su programa del seguro de negocio, asegúrese de definir los diversos peligros que puede enfrentar su negocio, y póngalos en orden de importancia de acuerdo al riesgo de pérdida más grande. Usted debe de cubrir primeramente su riesgo más grande. ¡Cerciórese de cubrir los vehículos de su empresa y a sus empleados! Puesto que la cobertura de seguro es una cuestión de vital importancia y compleja, usted debe de trabajar de cerca con un corredor de seguro. Ver el capítulo 16- *Manejando el Riesgo* para más información.

El sitio del negocio de Judith no era pretencioso, siendo además muy sólido. Tenía una pequeña biografía, un menú con fotografías atractivas, una lista de ingredientes y un par de recetas. Si usted deseaba poner una orden o deseaba presentar algunas preguntas, podía usted ingresar a la dirección de correo electrónico de Judith. Evan también añadió un Botón de Pago para que los clientes pudieran pagar vía Internet.

Debajo de ese exterior tranquilo, Evan sagazmente había optimizado el sitio para que pudiera ser accesado por los mecanismos de investigación. Utilizó palabras clave y etiquetas de objetivos, lo cual les aseguraba a las personas que estuvieran investigando para servicios de panadería y de atención a eventos especiales de éste tipo, que en Bloomington podían encontrar el sitio al principio de la lista. Eso le daba a ella la habilidad para competir por negocios con empresas más grandes que la suya.

La cuidadosa optimización de Evan, fue muy efectiva ya que su negocio se ubica como número uno dentro de Google bajo Repostería Bloomington. Judith todavía es competitiva en términos de negocios locales, si bien significativamente ha incrementado sus ventas para compradores fuera de su área. Con regularidad, obtiene pedidos desde Indianápolis hasta Chicago y en una ocasión le llegó un pedido grande desde Edmonton, Canadá.

- **Políticas Para el Negocio en Casa.** Estas políticas fueron diseñadas especialmente para negocios basados en casa. Le permiten asegurar las propiedades de su negocio hasta por $10,000 USD Pero puede usted comprar hasta $1 millón por el necesario cubrimiento de responsabilidades (Liabilities). Las políticas para negocios basados en casa, también cubren ingresos perdidos por daños a su casa y ofrecen un cubrimiento de carácter limitado sobre los documentos valiosos y de propiedad fuera del sitio del negocio.
- **Política de Propiedad del Negocio (BOP).** Esta es una política diseñada para negocios de tamaño mediano. Está disponible en la mayoría de los estados y ofrece un amplio cubrimiento. Sin embargo, no está disponible para ciertos tipos de negocios.

Al organizar su programa del seguro de negocio, asegúrese de definir los diversos peligros que puede enfrentar su negocio, y póngalos en orden de importancia de acuerdo al riesgo de pérdida más grande. Usted debe de cubrir primeramente su riesgo más grande. ¡Cerciórese de cubrir los vehículos de su empresa y a sus empleados! Puesto que la cobertura de seguro es una cuestión de vital importancia y compleja, usted debe de trabajar de cerca con un corredor de seguro. Ver el capítulo 16- *Manejando el Riesgo* para más información.

El sitio del negocio de Judith no era pretencioso, siendo además muy sólido. Tenía una pequeña biografía, un menú con fotografías atractivas, una lista de ingredientes y un par de recetas. Si usted deseaba poner una orden o deseaba presentar algunas preguntas, podía usted ingresar a la dirección de correo electrónico de Judith. Evan también añadió un Botón de Pago para que los clientes pudieran pagar vía Internet.

Debajo de ese exterior tranquilo, Evan sagazmente había optimizado el sitio para que pudiera ser accesado por los mecanismos de investigación. Utilizó palabras clave y etiquetas de objetivos, lo cual les aseguraba a las personas que estuvieran investigando para servicios de panadería y de atención a eventos especiales de éste tipo, que en Bloomington podían encontrar el sitio al principio de la lista. Eso le daba a ella la habilidad para competir por negocios con empresas más grandes que la suya.

La cuidadosa optimización de Evan, fue muy efectiva ya que su negocio se ubica como número uno dentro de Google bajo Repostería Bloomington. Judith todavía es competitiva en términos de negocios locales, si bien significativamente ha incrementado sus ventas para compradores fuera de su área. Con regularidad, obtiene pedidos desde Indianápolis hasta Chicago y en una ocasión le llegó un pedido grande desde Edmonton, Canadá.

Administrando el Negocio Basado en Casa

A fin de conducir exitosamente su negocio, usted necesita administrar su tiempo, su dinero y a las personas. Mientras mas eficientemente conduzca usted su negocio, mayores serán sus probabilidades de éxito.

Fijar Una Optima Oficina

Muchos hogares – especialmente los más viejos – pueden carecer de suficiente energía eléctrica, iluminación, conectividad con el Internet y aire acondicionado. Antes de que usted abra su negocio basado en casa, necesita usted asegurarse que el espacio de su prospecta oficina es adecuado para su tipo de trabajo.

Electricidad

Fijar su negocio dentro de su casa, puede dramáticamente incrementar su uso de la energía eléctrica. Desde luego, esto puede incrementar el monto de sus recibos de luz y esto pudiera ser peligroso. Si va usted a trabajar con una variedad de máquinas de oficina nuevas, tendrá usted la necesidad de que un electricista verifique su cableado. Para mantener bajos sus costos de energía, busque aparatos que se han ganado la designación de Energy Star, que han sido diseñados para usar muy poca electricidad. Usted también debiera de tener cuidado en comprar una o mas unidades UPS (Uninterrubtible Power Supply) para sus equipos, en función de súbito surgimiento de voltajes o suspensión de suministro de electricidad.

Conectividad con internet.

Algunas casas y aún vecindarios, tienen una limitada o muy poco confiable conexión con Internet. Usted quizá requiera una conexión de alta velocidad de manera que se asegure que semejante servicio está disponible de su ISP. Si es pobre la infraestructura dentro de su vecindario, su velocidad de conexión puede ser lenta o errática. Asegúrese de que su ISP le ofrece un período de prueba en términos de una conexión de Internet realmente actualizada. Dependiendo de donde esté localizada su oficina, usted quizá necesite contar con puertos de salida y cables instalados por un profesional.

Iluminación.

Una buena iluminación reducirá el esfuerzo sobre sus ojos, haciendo más agradable su oficina para usted y para sus clientes. Si su oficina no la tiene, deberás usted de instalarla. Focos fluorescentes compactos son bastante brillosos y pueden durar hasta cinco o diez años. Skylights y Sun Pipes® son otra opción a diferencia de filas de focos fluorescentes. Estas adiciones pueden llegar a ser muy atractivas para los compradores en el caso de que usted, mas adelante quiera vender su casa.

Aire Acondicionado.

Su oficina debe de ser confortable a lo largo del año. Debe de tener una buena ventilación y un efectivo aire acondicionado. No estará usted muy contento dentro de una oficina que parece baño sauna durante el verano y una heladera durante el invierno y a sus clientes les gustará mucho menos. La habilidad para que sus clientes se sientan confortables y relajados en todo tipo de clima, es un requerimiento para la oficina basada en su casa.

¿Su hogar cuenta con todo lo necesario para operar como oficina?

Administrando el Negocio Basado en Casa

A fin de conducir exitosamente su negocio, usted necesita administrar su tiempo, su dinero y a las personas. Mientras mas eficientemente conduzca usted su negocio, mayores serán sus probabilidades de éxito.

Fijar Una Optima Oficina

Muchos hogares – especialmente los más viejos – pueden carecer de suficiente energía eléctrica, iluminación, conectividad con el Internet y aire acondicionado. Antes de que usted abra su negocio basado en casa, necesita usted asegurarse que el espacio de su prospecta oficina es adecuado para su tipo de trabajo.

Electricidad

Fijar su negocio dentro de su casa, puede dramáticamente incrementar su uso de la energía eléctrica. Desde luego, esto puede incrementar el monto de sus recibos de luz y esto pudiera ser peligroso. Si va usted a trabajar con una variedad de máquinas de oficina nuevas, tendrá usted la necesidad de que un electricista verifique su cableado. Para mantener bajos sus costos de energía, busque aparatos que se han ganado la designación de Energy Star, que han sido diseñados para usar muy poca electricidad. Usted también debiera de tener cuidado en comprar una o mas unidades UPS (Uninterrubtible Power Supply) para sus equipos, en función de súbito surgimiento de voltajes o suspensión de suministro de electricidad.

Conectividad con internet.

Algunas casas y aún vecindarios, tienen una limitada o muy poco confiable conexión con Internet. Usted quizá requiera una conexión de alta velocidad de manera que se asegure que semejante servicio está disponible de su ISP. Si es pobre la infraestructura dentro de su vecindario, su velocidad de conexión puede ser lenta o errática. Asegúrese de que su ISP le ofrece un período de prueba en términos de una conexión de Internet realmente actualizada. Dependiendo de donde esté localizada su oficina, usted quizá necesite contar con puertos de salida y cables instalados por un profesional.

Iluminación.

Una buena iluminación reducirá el esfuerzo sobre sus ojos, haciendo más agradable su oficina para usted y para sus clientes. Si su oficina no la tiene, deberás usted de instalarla. Focos fluorescentes compactos son bastante brillosos y pueden durar hasta cinco o diez años. Skylights y Sun Pipes® son otra opción a diferencia de filas de focos fluorescentes. Estas adiciones pueden llegar a ser muy atractivas para los compradores en el caso de que usted, mas adelante quiera vender su casa.

Aire Acondicionado.

Su oficina debe de ser confortable a lo largo del año. Debe de tener una buena ventilación y un efectivo aire acondicionado. No estará usted muy contento dentro de una oficina que parece baño sauna durante el verano y una heladera durante el invierno y a sus clientes les gustará mucho menos. La habilidad para que sus clientes se sientan confortables y relajados en todo tipo de clima, es un requerimiento para la oficina basada en su casa.

¿Su hogar cuenta con todo lo necesario para operar como oficina?

NEGOCIO BASADO EN EL HOGAR | CAPITULO 7 | 105

Proyectando Una Imagen Profesional Para Su Negocio

Desarrollando una imagen profesional, resulta muy importante para construir una credibilidad por lo que se refiere a sus clientes. Tiene usted que determinar qué imagen quiere usted proyectar hacia sus clientes. Los factores a considerar incluyen:

- Su dirección: Necesita usted un apartado postal en lugar de una dirección de correo común y corriente
- Su vecindario: Determinar si se apega a la imagen de su negocio
- Gráficos del negocio: Diseño del logotipo, tarjetas personales de su negocio, papel membretado, anuncios, etc.
- Servicio de contestación del teléfono, e-mail, fax
- Lugar separado de ingreso al negocio y de su lugar de trabajo
- Establecimiento de sus horas regulares de trabajo
- Pronta respuesta a su correo, su teléfono y sus mensajes por e-mail
- Comunicaciones del tipo negocios

Mantenerse Conectado

El que usted inicie su negocio dentro de su casa significa que lleva usted una vida de soledad y aislamiento. De ninguna manera, si usted sigue las siguientes sugerencias:

- Vuélvase activo dentro de su organización profesional, manteniéndose al día dentro de los cambios dentro de su profesión y consérvese conocido dentro de su actividad profesional entre sus clientes
- Únase a un grupo formal de networking quizá su Cámara de Comercio local que ofrece sesiones regulares de networking
- Puede iniciar un grupo de soporte informal, o convertirse en un miembro certificado dentro de su industria. Reúnase con otros dueños de negocios ubicados dentro de su casa a fin de discutir asuntos relacionados con sus asuntos convencionales de negocios
- Tome algún curso, aprenda acerca de programas de computación
- Programe actividades de carácter social, planifique un desayuno a la semana con algún amigo y acuda regularmente al gimnasio
- Devuélvale a su comunidad con actividades de voluntariado

El Networking de negocio a negocio, constituyen una de las formas más importantes para poder comercializar su nuevo negocio. Su involucramiento en por lo menos en un evento de networking, puede bien significar la diferencia entre su éxito o su fracaso.

Manténgase conectado a través del Networking!

106 | CAPITULO 7 | NEGOCIO BASADO EN EL HOGAR

Proyectando Una Imagen Profesional Para Su Negocio
Desarrollando una imagen profesional, resulta muy importante para construir una credibilidad por lo que se refiere a sus clientes. Tiene usted que determinar qué imagen quiere usted proyectar hacia sus clientes. Los factores a considerar incluyen:

- Su dirección: Necesita usted un apartado postal en lugar de una dirección de correo común y corriente
- Su vecindario: Determinar si se apega a la imagen de su negocio
- Gráficos del negocio: Diseño del logotipo, tarjetas personales de su negocio, papel membretado, anuncios, etc.
- Servicio de contestación del teléfono, e-mail, fax
- Lugar separado de ingreso al negocio y de su lugar de trabajo
- Establecimiento de sus horas regulares de trabajo
- Pronta respuesta a su correo, su teléfono y sus mensajes por e-mail
- Comunicaciones del tipo negocios

Mantenerse Conectado
El que usted inicie su negocio dentro de su casa significa que lleva usted una vida de soledad y aislamiento. De ninguna manera, si usted sigue las siguientes sugerencias:

- Vuélvase activo dentro de su organización profesional, manteniéndose al día dentro de los cambios dentro de su profesión y consérvese conocido dentro de su actividad profesional entre sus clientes
- Únase a un grupo formal de networking quizá su Cámara de Comercio local que ofrece sesiones regulares de networking
- Puede iniciar un grupo de soporte informal, o convertirse en un miembro certificado dentro de su industria. Reúnase con otros dueños de negocios ubicados dentro de su casa a fin de discutir asuntos relacionados con sus asuntos convencionales de negocios
- Tome algún curso, aprenda acerca de programas de computación
- Programe actividades de carácter social, planifique un desayuno a la semana con algún amigo y acuda regularmente al gimnasio
- Devuélvale a su comunidad con actividades de voluntariado

El Networking de negocio a negocio, constituyen una de las formas más importantes para poder comercializar su nuevo negocio. Su involucramiento en por lo menos en un evento de networking, puede bien significar la diferencia entre su éxito o su fracaso.

Manténgase conectado a través del Networking!

Conclusión

Los negocios basados en casa han conducido a muchos emprendedores a una nueva fase de libertad y prosperidad. Como un hombre de negocios basado en casa, puede usted sobreponerse a sentimientos de aislamiento - para darle y recibir información valiosa para su negocio – uniéndose a grupos de networking, siendo activo en asociaciones profesionales y asociaciones de comercio. Esto también le construirá una red de mercadotecnia para su producto.

Antes de que usted inicie su negocio basado en su casa, deberá usted de consultar con su contador y su abogado. Su contador le puede asistir en la organización de su negocio y en el mantenimiento de su sistema registros contables. Su abogado puede darle asistencia acerca de qué actividad de negocio puede usted escoger, en adición a protegerle en contra de responsabilidades no deseadas ni necesarias.

NEGOCIO BASADO EN EL HOGAR | CAPITULO 7 | 107

Conclusión

Los negocios basados en casa han conducido a muchos emprendedores a una nueva fase de libertad y prosperidad. Como un hombre de negocios basado en casa, puede usted sobreponerse a sentimientos de aislamiento - para darle y recibir información valiosa para su negocio – uniéndose a grupos de networking, siendo activo en asociaciones profesionales y asociaciones de comercio. Esto también le construirá una red de mercadotecnia para su producto.

Antes de que usted inicie su negocio basado en su casa, deberá usted de consultar con su contador y su abogado. Su contador le puede asistir en la organización de su negocio y en el mantenimiento de su sistema registros contables. Su abogado puede darle asistencia acerca de qué actividad de negocio puede usted escoger, en adición a protegerle en contra de responsabilidades no deseadas ni necesarias.

Capítulo 8
EL NEGOCIO PROPIO FAMILIAR

Acerca de Este Capítulo
- *El negocio familiar hoy en día*
- *La familia y los sistemas de negocio*
- *Administrando con comunicación*
- *Planeando el delegado familiar*

Introducción
El negocio familiar afronta problemas distintos que surgen de traslapar los roles familiares con los de la relación de trabajo. Por esta razón, muchos dueños de negocios familiares han tratado de profesionalizar sus prácticas organizacionales, adoptando políticas para mantener bien claros los límites entre la familia y el negocio.

Estas políticas incluyen planes formales para entrenar a la nueva generación, reglas de entrada, avance y salida para que sean aplicadas del mismo modo a cualquier miembro de la familia, logrando a su vez, un consentimiento de los miembros mayores de la familia.

Para discutir las políticas y los planes de sucesión de un modo agradable, los dueños de negocios consultan frecuentemente a consejeros externos, de esta manera obtienen una asesoría independiente y objetiva de las estrategias y de sus planes de sucesión.

Para crear un buen fundamento e iniciar este profesionalismo familiar, los dueños y empleados deberán aprender los principios básicos del MBC.

El Negocio Familiar, Hoy En Día
Un negocio familiar es donde dos o más miembros de la familia tienen un interés sustancial por manejar el negocio como dueños del mismo. En la mayoría de los casos participan en el alto mando. En la mayoría de los negocios familiares son manejados por los miembros de la familia.

El negocio familiar está empleando actualmente a más de la mitad de la fuerza de trabajo de la nación. Representan el 80 a 90% de las empresas comerciales en los Estados Unidos y están creciendo cada vez más con el tiempo. Constituyen más del 50 % del producto nacional bruto, y constituyen un tercio de todas las compañías mencionadas en el cambio de valores de New York. Algunas de estas familias son dueñas de algunas empresas no tan grandes pero bien conocidas para el público (ex, Coors, Anheuser-Busch, and Bechtel).

Capítulo 8
EL NEGOCIO PROPIO FAMILIAR

Acerca de Este Capítulo
- *El negocio familiar hoy en día*
- *La familia y los sistemas de negocio*
- *Administrando con comunicación*
- *Planeando el delegado familiar*

Introducción
El negocio familiar afronta problemas distintos que surgen de traslapar los roles familiares con los de la relación de trabajo. Por esta razón, muchos dueños de negocios familiares han tratado de profesionalizar sus prácticas organizacionales, adoptando políticas para mantener bien claros los límites entre la familia y el negocio.

Estas políticas incluyen planes formales para entrenar a la nueva generación, reglas de entrada, avance y salida para que sean aplicadas del mismo modo a cualquier miembro de la familia, logrando a su vez, un consentimiento de los miembros mayores de la familia.

Para discutir las políticas y los planes de sucesión de un modo agradable, los dueños de negocios consultan frecuentemente a consejeros externos, de esta manera obtienen una asesoría independiente y objetiva de las estrategias y de sus planes de sucesión.

Para crear un buen fundamento e iniciar este profesionalismo familiar, los dueños y empleados deberán aprender los principios básicos del MBC.

El Negocio Familiar, Hoy En Día
Un negocio familiar es donde dos o más miembros de la familia tienen un interés sustancial por manejar el negocio como dueños del mismo. En la mayoría de los casos participan en el alto mando. En la mayoría de los negocios familiares son manejados por los miembros de la familia.

El negocio familiar está empleando actualmente a más de la mitad de la fuerza de trabajo de la nación. Representan el 80 a 90% de las empresas comerciales en los Estados Unidos y están creciendo cada vez más con el tiempo. Constituyen más del 50 % del producto nacional bruto, y constituyen un tercio de todas las compañías mencionadas en el cambio de valores de New York. Algunas de estas familias son dueñas de algunas empresas no tan grandes pero bien conocidas para el público (ex, Coors, Anheuser-Busch, and Bechtel).

Ellen Wringham dueña de Frostbite, junto con sus hijos George y Robert. Frostbite, una compañía de comida congelada en Henderson, Nevada. Los hermanos siempre tuvieron una relación muy mala. . Ellen pensó que poniéndolos a trabajar juntos les enseñaría a cooperar. Y si eso fallaba, se imaginaba que al menos trabajando duro se pudieran ayudar el uno al otro.

Desafortunadamente, esto no sucedió así, ellos se peleaban constantemente. Parecía que ninguno de los dos deseaba arriesgar ser derrotado por el otro, ellos prefirieron atacar sus ideas y métodos desde afuera, así que no se logró nada.

Las reuniones de trabajo eran de lo peor. Si Robert tenía una idea, George la odiaba. , y viceversa. Hellen se encontraba a sí misma envestida con el rol de "jefe de oficina emocional ", cada vez que era llamada como réferi a las peleas entre los dos hermanos. Cada uno quería que ella se pusiera de su lado. Pero ella se rehusaba, les decía "Ya están grandecitos, necesitan arreglarlo entre ustedes solos"

Profesionalismo: La Llave de la Supervivencia del Negocio Familiar

Hoy en día, con un clima constante de competencia, el éxito y la supervivencia requieren de una cultura manejada profesionalmente. Estadísticamente, menos de un tercio de los negocios familiares sobreviven después de la segunda generación, y poco menos de una en diez empresas persiste hasta la tercera generación.

Por lo regular la vida de un negocio familiar es más o menos 24 años. Las malas condiciones económicas y un mal juicio en los negocios nos revelan algunos de estos fracasos, pero la mayor causa es la imposibilidad para desarrollar un plan de sucesión coherente de negocios. Aparecen cuatro razones para explicarlo:

- Resulta impactante para los miembros adultos de la familia el ser capaces de poder manejar su propia edad y mortandad.
- Muchos hombres mayores se preocupan por el modo en que las generaciones jóvenes manejan los negocios, ya que piensan que no van a tener buenos resultados.
- Muchos hombres mayores están preocupados acerca de su seguridad financiera a largo plazo, lo cual alguna de las veces les hace el posponer su retiro en el trabajo, hasta que ya es demasiado tarde.
- Muchos están personalmente muy atados al negocio y les falta interés en otras cosas que les pudieran satisfacer sus necesidades después de retirarse.

El éxito y la supervivencia requieren una cultura y administración profesional.

Ellen Wringham dueña de Frostbite, junto con sus hijos George y Robert. Frostbite, una compañía de comida congelada en Henderson, Nevada. Los hermanos siempre tuvieron una relación muy mala. . Ellen pensó que poniéndolos a trabajar juntos les enseñaría a cooperar. Y si eso fallaba, se imaginaba que al menos trabajando duro se pudieran ayudar el uno al otro.

Desafortunadamente, esto no sucedió así, ellos se peleaban constantemente. Parecía que ninguno de los dos deseaba arriesgar ser derrotado por el otro, ellos prefirieron atacar sus ideas y métodos desde afuera, así que no se logró nada.

Las reuniones de trabajo eran de lo peor. Si Robert tenía una idea, George la odiaba. , y viceversa. Hellen se encontraba a sí misma envestida con el rol de "jefe de oficina emocional ", cada vez que era llamada como réferi a las peleas entre los dos hermanos. Cada uno quería que ella se pusiera de su lado. Pero ella se rehusaba, les decía "Ya están grandecitos, necesitan arreglarlo entre ustedes solos"

Profesionalismo: La Llave de la Supervivencia del Negocio Familiar

Hoy en día, con un clima constante de competencia, el éxito y la supervivencia requieren de una cultura manejada profesionalmente. Estadísticamente, menos de un tercio de los negocios familiares sobreviven después de la segunda generación, y poco menos de una en diez empresas persiste hasta la tercera generación.

Por lo regular la vida de un negocio familiar es más o menos 24 años. Las malas condiciones económicas y un mal juicio en los negocios nos revelan algunos de estos fracasos, pero la mayor causa es la imposibilidad para desarrollar un plan de sucesión coherente de negocios. Aparecen cuatro razones para explicarlo:

- Resulta impactante para los miembros adultos de la familia el ser capaces de poder manejar su propia edad y mortandad.
- Muchos hombres mayores se preocupan por el modo en que las generaciones jóvenes manejan los negocios, ya que piensan que no van a tener buenos resultados.
- Muchos hombres mayores están preocupados acerca de su seguridad financiera a largo plazo, lo cual alguna de las veces les hace el posponer su retiro en el trabajo, hasta que ya es demasiado tarde.
- Muchos están personalmente muy atados al negocio y les falta interés en otras cosas que les pudieran satisfacer sus necesidades después de retirarse.

El éxito y la supervivencia requieren una cultura y administración profesional.

110 CAPITULO 8 EL NEGOCIO PROPIO FAMILIAR

La Familia y Los Sistemas de Negocios

Los negocios familiares son únicos, ya que representan la unión de dos sistemas distintos e incompatibles. Dentro de este sistema, las decisiones son guiadas no sólo por las metas del negocio sino también por las expectativas familiares.

Por ejemplo un padre puede querer naturalmente que su propio hijo o hija maneje sus negocios, a pesar de que quizás existe otra persona más calificada pero que no es familiar. Desafortunadamente, esto puede ser muy difícil y estresante al tener que integrar las demandas de ambos sistemas para que tenga resultados satisfactorios.

Roles Traslapados

Los hijos del dueño también tienen que luchar con la ambigüedad de los roles traslapados. En la familia, ser imparcial requiere de un trato equitativo con los hijos sin tomar en cuenta el rendimiento o conducta. En los negocios, tradicionalmente el estímulo se basa sólo en el rendimiento .La familia se caracteriza por una larga y complicada historia llena de fuertes emociones.

El juicio racional y objetivo es celebrado en los negocios. La familia está basada en el amor, las relaciones de negocios están basadas en el respeto, las cuales a su vez dependen del rendimiento.

Integrar las expectativas de los dos sistemas es una tarea de las más difíciles que un líder familiar debe constituir. Requiere de mucha habilidad para el manejo de relaciones así como de la habilidad para comunicar apropiadamente las expectativas de estas relaciones a los miembros de la familia, especialmente en donde se encuentran traslapados los roles familiares y de negocios.

Aunque todos los miembros de la familia compartan la responsabilidad en esta tarea, depende del líder el definir los límites entre los dos sistemas.

Estableciendo Límites

Los miembros de una familia de negocios tienden muchas de las veces a no estar de acuerdo hasta el punto de que los intereses familiares son autorizados muchas veces hasta para molestarse dentro del negocio.

Los miembros de la familia deben trabajar para prevenir expectativas familiares muy enraizadas. Por ejemplo, si una familia tiene una historia de rechazar las ideas de los Júniors alrededor de la mesa de la cocina, porque la edad y experiencia son lo único que cuentan para debatir las ideas dentro de la casa, es probable que las buenas ideas de negocios pueden ser rechazadas arbitrariamente del mismo modo, alrededor de la mesa de conferencias. Cuando esto sucede, el joven podrá preguntarse a sí mismo su valor dentro del negocio y puede decidir marcharse.

Los trabajadores familiares deberían de trabajar con estándares más altos que los empleados regulares

La Familia y Los Sistemas de Negocios

Los negocios familiares son únicos, ya que representan la unión de dos sistemas distintos e incompatibles. Dentro de este sistema, las decisiones son guiadas no sólo por las metas del negocio sino también por las expectativas familiares.

Por ejemplo un padre puede querer naturalmente que su propio hijo o hija maneje sus negocios, a pesar de que quizás existe otra persona más calificada pero que no es familiar. Desafortunadamente, esto puede ser muy difícil y estresante al tener que integrar las demandas de ambos sistemas para que tenga resultados satisfactorios.

Roles Traslapados

Los hijos del dueño también tienen que luchar con la ambigüedad de los roles traslapados. En la familia, ser imparcial requiere de un trato equitativo con los hijos sin tomar en cuenta el rendimiento o conducta. En los negocios, tradicionalmente el estímulo se basa sólo en el rendimiento .La familia se caracteriza por una larga y complicada historia llena de fuertes emociones.

El juicio racional y objetivo es celebrado en los negocios. La familia está basada en el amor, las relaciones de negocios están basadas en el respeto, las cuales a su vez dependen del rendimiento.

Integrar las expectativas de los dos sistemas es una tarea de las más difíciles que un líder familiar debe constituir. Requiere de mucha habilidad para el manejo de relaciones así como de la habilidad para comunicar apropiadamente las expectativas de estas relaciones a los miembros de la familia, especialmente en donde se encuentran traslapados los roles familiares y de negocios.

Aunque todos los miembros de la familia compartan la responsabilidad en esta tarea, depende del líder el definir los límites entre los dos sistemas.

Estableciendo Límites

Los miembros de una familia de negocios tienden muchas de las veces a no estar de acuerdo hasta el punto de que los intereses familiares son autorizados muchas veces hasta para molestarse dentro del negocio.

Los miembros de la familia deben trabajar para prevenir expectativas familiares muy enraizadas. Por ejemplo, si una familia tiene una historia de rechazar las ideas de los Júniors alrededor de la mesa de la cocina, porque la edad y experiencia son lo único que cuentan para debatir las ideas dentro de la casa, es probable que las buenas ideas de negocios pueden ser rechazadas arbitrariamente del mismo modo, alrededor de la mesa de conferencias. Cuando esto sucede, el joven podrá preguntarse a sí mismo su valor dentro del negocio y puede decidir marcharse.

Los trabajadores familiares deberían de trabajar con estándares más altos que los empleados regulares

EL NEGOCIO PROPIO FAMILIAR | CAPITULO 8 | 111

Expectativas De Rendimiento

En un buen negocio familiar, los miembros de la familia son sostenidos económicamente a altos niveles, a comparación con los otros trabajadores (que no son familiares) por la obligación familiar que tienen con el derecho de propiedad.

Aunque esto no es un principio hablado, se intuye en los empleados familiares y no familiares, y es una fuerza muy fuerte dentro del negocio familiar.

La moral del empleado sufre cuando los miembros de la familia son contratados y promovidos sin que se cumplan con los requisitos de educación y destreza que se piden para los demás empleados.

Un hijo que recibe un trato favorable puede encontrar que los empleados que no son sus familiares, no le van a tomar muy en serio.

Muchos negocios familiares tratan con este tipo de problemas tratando de animar a los jóvenes miembros de la familia para que trabajen en otro lugar antes de que entren al negocio familiar. (Muchas veces esto se ha convertido en una política formal llamada **reglas de entrada**).

Después de haber recorrido un sólido record de trabajo para cualquier otra empresa, ellos están preparados para entrar al negocio familiar con más credibilidad.

Es una muy buena idea el de crear y comunicar reglas de entrada y salida tan pronto como sea posible, para que los miembros de la familia sepan que las reglas son justas y que existen para asegurar el bien estar del negocio. Por ejemplo, si los miembros de la familia dejan el negocio sabrán que ellos deberán vender sus acciones.

También puede pedirse a los familiares que quieren entrar a trabajar dentro de la empresa, que el grado de una universidad es una predíquesete para entrar a la gerencia, de este modo todo mundo conoce las reglas y el marcador con anticipación y se reducirán los conflictos.

La discusión en Frostbite estaba llegando a ser un desorden. Entonces ¿Por qué Ellen no les dijo a sus hijos que se fueran? Legalmente, ella no podía hacerlo, ellos eran socios igualitarios y esto había sucedido en la oficina de su abogado muchas otras veces.

Ella deseaba traer a Robert y a George a la oficina del licenciado, y mientras ellos estaban trabajando con los detalles, el licenciado le preguntó a Ellen cómo quería que se estructurara la propiedad de la corporación. Muchas cosas pasaron sobre su cabeza. Ella sabía que no le podía dar a un hermano más poder que al otro…sería un desastre ¡Tenían que tener cantidades iguales¡

Expectativas De Rendimiento

En un buen negocio familiar, los miembros de la familia son sostenidos económicamente a altos niveles, a comparación con los otros trabajadores (que no son familiares) por la obligación familiar que tienen con el derecho de propiedad.

Aunque esto no es un principio hablado, se intuye en los empleados familiares y no familiares, y es una fuerza muy fuerte dentro del negocio familiar.

La moral del empleado sufre cuando los miembros de la familia son contratados y promovidos sin que se cumplan con los requisitos de educación y destreza que se piden para los demás empleados.

Un hijo que recibe un trato favorable puede encontrar que los empleados que no son sus familiares, no le van a tomar muy en serio.

Muchos negocios familiares tratan con este tipo de problemas tratando de animar a los jóvenes miembros de la familia para que trabajen en otro lugar antes de que entren al negocio familiar. (Muchas veces esto se ha convertido en una política formal llamada **reglas de entrada**).

Después de haber recorrido un sólido record de trabajo para cualquier otra empresa, ellos están preparados para entrar al negocio familiar con más credibilidad.

Es una muy buena idea el de crear y comunicar reglas de entrada y salida tan pronto como sea posible, para que los miembros de la familia sepan que las reglas son justas y que existen para asegurar el bien estar del negocio. Por ejemplo, si los miembros de la familia dejan el negocio sabrán que ellos deberán vender sus acciones.

También puede pedirse a los familiares que quieren entrar a trabajar dentro de la empresa, que el grado de una universidad es una predíquesete para entrar a la gerencia, de este modo todo mundo conoce las reglas y el marcador con anticipación y se reducirán los conflictos.

La discusión en Frostbite estaba llegando a ser un desorden. Entonces ¿Por qué Ellen no les dijo a sus hijos que se fueran? Legalmente, ella no podía hacerlo, ellos eran socios igualitarios y esto había sucedido en la oficina de su abogado muchas otras veces.

Ella deseaba traer a Robert y a George a la oficina del licenciado, y mientras ellos estaban trabajando con los detalles, el licenciado le preguntó a Ellen cómo quería que se estructurara la propiedad de la corporación. Muchas cosas pasaron sobre su cabeza. Ella sabía que no le podía dar a un hermano más poder que al otro…sería un desastre ¡Tenían que tener cantidades iguales¡

112 | CAPITULO 8 | EL NEGOCIO PROPIO FAMILIAR

¿Pero cuanto? Luego, como si estuviera partiendo un pastel en un cumpleaños, ella dijo." Lo repartiremos en tres partes iguales, es lo justo" Su abogado estaba sorprendido, y en privado le confió sus dudas. Pero ella se lo dijo en frente de Robert y George, y así quedó establecido.

Dos años después, el conflicto entre Robert y George era una amenaza para destruir el negocio. Lo peor es que otros empleados estaban metidos en el, y los hermanos trataban de hacer alianzas con los trabajadores.

Ellen trató de hacer algo, ¿pero que más podía hacer? Ella siempre había tratado de ser justa. Nunca tuvo favoritos, y siempre fue pareja. No tomaba parte en ninguna pelea, y siempre tenía la creencia de que siendo racional podría manejar mejor las cosas.

Administrando Su Negocio Con Comunicación

La dirección exitosa de un negocio familiar depende en la forma en que los miembros jóvenes y viejos se comuniquen entre sí dentro del negocio, la familia y con los otros empleados no familiares.

Precisamente porque el líder del negocio dicta la última palabra, el o ella deberá tener un buen oído para escuchar todas los aspectos que se presenten cuando un problema importante aparezca.

El Conflicto Deberá Ser Tratado, No Evadido

El conflicto puede ser saludable. El evitarlo puede dañar tanto a la familia como al negocio, un buen manejo de MB requiere de tomar decisiones saludables de los desacuerdos.

Si Papá no puede hacer de manera objetiva una evaluación negativa sobre el trabajo mediocre de su hijo, porque no quiere herir sus sentimientos, este hijo no será capaz de crecer en el negocio familiar.

Planeando La Sucesión

Para proyectar un plan de sucesión formal, éste se podrá realizar sin esfuerzo si las relaciones familiares son tratadas adecuadamente desde los primeros años, mucho tiempo antes de que los abogados y financieros tengan que ser llamados para finalizar los detalles.

Se tiene que asegurar que los miembros familiares participen y que la siguiente generación haya sido preparada adecuadamente para ocupar la dirección de los puestos más importantes. No es placentero hablar de nuestra propia edad y mortalidad, pero esto es esencial para transferir un negocio familiar a la otra generación.

El conflicto se debe de tratar, no evadirlo.

¿Pero cuanto? Luego, como si estuviera partiendo un pastel en un cumpleaños, ella dijo." Lo repartiremos en tres partes iguales, es lo justo" Su abogado estaba sorprendido, y en privado le confió sus dudas. Pero ella se lo dijo en frente de Robert y George, y así quedó establecido.

Dos años después, el conflicto entre Robert y George era una amenaza para destruir el negocio. Lo peor es que otros empleados estaban metidos en el, y los hermanos trataban de hacer alianzas con los trabajadores.

Ellen trató de hacer algo, ¿pero que más podía hacer? Ella siempre había tratado de ser justa. Nunca tuvo favoritos, y siempre fue pareja. No tomaba parte en ninguna pelea, y siempre tenía la creencia de que siendo racional podría manejar mejor las cosas.

Administrando Su Negocio Con Comunicación

La dirección exitosa de un negocio familiar depende en la forma en que los miembros jóvenes y viejos se comuniquen entre sí dentro del negocio, la familia y con los otros empleados no familiares.

Precisamente porque el líder del negocio dicta la última palabra, el o ella deberá tener un buen oído para escuchar todas los aspectos que se presenten cuando un problema importante aparezca.

El Conflicto Deberá Ser Tratado, No Evadido

El conflicto puede ser saludable. El evitarlo puede dañar tanto a la familia como al negocio, un buen manejo de MB requiere de tomar decisiones saludables de los desacuerdos.

Si Papá no puede hacer de manera objetiva una evaluación negativa sobre el trabajo mediocre de su hijo, porque no quiere herir sus sentimientos, este hijo no será capaz de crecer en el negocio familiar.

Planeando La Sucesión

Para proyectar un plan de sucesión formal, éste se podrá realizar sin esfuerzo si las relaciones familiares son tratadas adecuadamente desde los primeros años, mucho tiempo antes de que los abogados y financieros tengan que ser llamados para finalizar los detalles.

Se tiene que asegurar que los miembros familiares participen y que la siguiente generación haya sido preparada adecuadamente para ocupar la dirección de los puestos más importantes. No es placentero hablar de nuestra propia edad y mortalidad, pero esto es esencial para transferir un negocio familiar a la otra generación.

El conflicto se debe de tratar, no evadirlo.

EL NEGOCIO PROPIO FAMILIAR | CAPITULO 8 | 113

Planeando La Seguridad Financiera

La gente mayor que depende del éxito de su negocio para poder retirarse definitivamente, necesita tener un plan que les ofrezca varias garantías para su vida, en tanto le dan a la generación joven algún control sobre el negocio. Algunos de estos dueños una vez retirados hacen esto para mantener el control del tablero, nominando a sus hijos por un período de tiempo. En otros casos, los mayores pueden recibir las reservas de los dividendos o arrendar los bienes raíces de la compañía a largo plazo.

Durante una desagradable escena en la oficina de Hellen, Robert señaló a su hermano "Estoy haciendo su trabajo y el mío", gritó, "El esta tratando de conseguir a Luxor como cliente, lo cual nunca sucederá, y yo estoy atrapado tratando de mantener esto en orden"

"El ha sido siempre así", dijo George "Siempre piensa en chiquito", no tiene ambiciones".

Después de esto, Ellen le contó la pelea a su jefe de operaciones, Dave y este le preguntó: ¿"Quién tiene la razón?"

Hellen estaba desconcertada. ¿Qué quieres decir? Robert dice que George esta perdiendo su tiempo haciendo grandes apuestas en los casinos, y Dave dice que Robert no es ambicioso para nada. ¿Quién tiene la razón?

Ella nunca lo había visto desde este punto de vista. Finalmente, ella dijo:" No creo que estemos en una situación económica para estar frecuentando casinos".

Hasta aquí, algo le hizo conexión. Ella se dio cuenta que en cada conflicto entre sus hijos, ella tenía que permanecer neutral. Ellos le venían preguntando cosas de negocios y ella se negaba a tomar partido entre los dos. Con razón ellos estaban tan descontentos.

Haciendo Planes Para Vivir Externamente del Negocio

La planeación y administración de los años postreros deberá ser un punto muy importante para que las personas mayores planeen retirarse, así como su planeación financiera.

Los miembros familiares de edad, se deben de preparar para un nuevo capítulo en sus vidas.

La sucesión resulta más fácil cuando los retirados, después de haber dejado su negocio tienen algo útil en que ocuparse. Antes de retirarse, ellos deberán cultivar otro tipo intereses, y experimentar con diferentes actividades y pasatiempos.

Aquellos que no desean salir de la compañía por completo, pueden escoger quedarse como consejeros o asesores, mientras que otros se pueden lanzar a estudiar una carrera, al mismo tiempo. Si la familia ha creado una fundación de caridad, se pueden introducir en la filantropía como otra opción.

Planeando La Seguridad Financiera

La gente mayor que depende del éxito de su negocio para poder retirarse definitivamente, necesita tener un plan que les ofrezca varias garantías para su vida, en tanto le dan a la generación joven algún control sobre el negocio. Algunos de estos dueños una vez retirados hacen esto para mantener el control del tablero, nominando a sus hijos por un período de tiempo. En otros casos, los mayores pueden recibir las reservas de los dividendos o arrendar los bienes raíces de la compañía a largo plazo.

Durante una desagradable escena en la oficina de Hellen, Robert señaló a su hermano "Estoy haciendo su trabajo y el mío", gritó, "El esta tratando de conseguir a Luxor como cliente, lo cual nunca sucederá, y yo estoy atrapado tratando de mantener esto en orden"

"El ha sido siempre así", dijo George "Siempre piensa en chiquito", no tiene ambiciones".

Después de esto, Ellen le contó la pelea a su jefe de operaciones, Dave y este le preguntó: ¿"Quién tiene la razón?"

Hellen estaba desconcertada. ¿Qué quieres decir? Robert dice que George esta perdiendo su tiempo haciendo grandes apuestas en los casinos, y Dave dice que Robert no es ambicioso para nada. ¿Quién tiene la razón?

Ella nunca lo había visto desde este punto de vista. Finalmente, ella dijo:" No creo que estemos en una situación económica para estar frecuentando casinos".

Hasta aquí, algo le hizo conexión. Ella se dio cuenta que en cada conflicto entre sus hijos, ella tenía que permanecer neutral. Ellos le venían preguntando cosas de negocios y ella se negaba a tomar partido entre los dos. Con razón ellos estaban tan descontentos.

Haciendo Planes Para Vivir Externamente del Negocio

La planeación y administración de los años postreros deberá ser un punto muy importante para que las personas mayores planeen retirarse, así como su planeación financiera.

Los miembros familiares de edad, se deben de preparar para un nuevo capítulo en sus vidas.

La sucesión resulta más fácil cuando los retirados, después de haber dejado su negocio tienen algo útil en que ocuparse. Antes de retirarse, ellos deberán cultivar otro tipo intereses, y experimentar con diferentes actividades y pasatiempos.

Aquellos que no desean salir de la compañía por completo, pueden escoger quedarse como consejeros o asesores, mientras que otros se pueden lanzar a estudiar una carrera, al mismo tiempo. Si la familia ha creado una fundación de caridad, se pueden introducir en la filantropía como otra opción.

¿De Quién es el Trabajo de Planear la Sucesión?
Un plan de sucesión no es tan sencillo como para que el dueño llame a sus abogados, contadores y asesores financieros, para hacerlo. Aunque estas personas serán importantes, el plan requiere de mucha atención del dueño. Los miembros de la familia y personas clave no familiares también deberán estar envueltas en el plan.

Los hijos especialmente deberán ser consultados acerca de este tema. Cuando el dueño se niega a incluir a los miembros jóvenes en la planeación, el o ella van a tener el problema de que el negocio será controlado "desde la tumba". Los sucesores tendrán muy poco que escoger y tendrán que aceptar el negocio como se los dejaron.

Al incorporar a las ideas de las nuevas generaciones en el plan final, el dueño puede descansar más fácilmente, sabiendo que la responsabilidad del futuro del negocio ha podido ser compartido

SUGERENCIA TÉCNICA NxLEVEL®
RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

He aquí tienen un para de sitios de internet que les podrán servir como recurso relativos al negocio familiar

Cheque: **http://www.fambiz.com** Aquí encontrarán más de 300 artículos sobre la problemática familiar. Muchos de ellos son pertinentes para asuntos empresariales y tiene links también para otros sitios de negocios familiares

El **Family Business magazine** está en línea en http://www.familybusinessmagazine.com. Este sitio incluye una librería y tips para negocios familiares

¿Cómo Pueden Ayudar Externamente Los Asesores?
Los asesores y consultores externos pueden proporcionar un juicio objetivo concerniente a la experiencia y habilidades que los sucesores necesiten tener para el futuro de la empresa. Ellos tienen que estar situados lejos de la familia y del negocio para que no tengan favoritismos de ninguna clase y puedan apoyar adecuadamente la representación de diversos intereses.

Otra ventaja de tener un asesor externo, es la que los padres son excluidos del doloroso dilema de tener que escoger un sucesor de entre muchos hijos. Un juicio objetivo de los asesores que no sean familiares puede también disminuir la desilusión de aquellos que han pasado sobre la sucesión.

Si usted decide establecer un consejo de asesores hecho de individuos expertos los cuales le proporcionarán consejos ocasionales- pero sin la autoridad y responsabilidad legal que pudieran tener como directores, usted tiene que estar seguro que recibirá

¿De Quién es el Trabajo de Planear la Sucesión?
Un plan de sucesión no es tan sencillo como para que el dueño llame a sus abogados, contadores y asesores financieros, para hacerlo. Aunque estas personas serán importantes, el plan requiere de mucha atención del dueño. Los miembros de la familia y personas clave no familiares también deberán estar envueltas en el plan.

Los hijos especialmente deberán ser consultados acerca de este tema. Cuando el dueño se niega a incluir a los miembros jóvenes en la planeación, el o ella van a tener el problema de que el negocio será controlado "desde la tumba". Los sucesores tendrán muy poco que escoger y tendrán que aceptar el negocio como se los dejaron.

Al incorporar a las ideas de las nuevas generaciones en el plan final, el dueño puede descansar más fácilmente, sabiendo que la responsabilidad del futuro del negocio ha podido ser compartido

SUGERENCIA TÉCNICA NxLEVEL®
RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

He aquí tienen un para de sitios de internet que les podrán servir como recurso relativos al negocio familiar

Cheque: **http://www.fambiz.com** Aquí encontrarán más de 300 artículos sobre la problemática familiar. Muchos de ellos son pertinentes para asuntos empresariales y tiene links también para otros sitios de negocios familiares

El **Family Business magazine** está en línea en http://www.familybusinessmagazine.com. Este sitio incluye una librería y tips para negocios familiares

¿Cómo Pueden Ayudar Externamente Los Asesores?
Los asesores y consultores externos pueden proporcionar un juicio objetivo concerniente a la experiencia y habilidades que los sucesores necesiten tener para el futuro de la empresa. Ellos tienen que estar situados lejos de la familia y del negocio para que no tengan favoritismos de ninguna clase y puedan apoyar adecuadamente la representación de diversos intereses.

Otra ventaja de tener un asesor externo, es la que los padres son excluidos del doloroso dilema de tener que escoger un sucesor de entre muchos hijos. Un juicio objetivo de los asesores que no sean familiares puede también disminuir la desilusión de aquellos que han pasado sobre la sucesión.

Si usted decide establecer un consejo de asesores hecho de individuos expertos los cuales le proporcionarán consejos ocasionales- pero sin la autoridad y responsabilidad legal que pudieran tener como directores, usted tiene que estar seguro que recibirá

opiniones objetivas e imparciales. En lo referente a la planeación de una sucesión, los asesores no deberán tener ningún lazo financiero en este evento. Por encima de todo, su grupo de asesores deberá estar enfocado en los intereses a largo plazo de la compañía. Si usted decide que las poderosas necesidades de la familia vienen primero, lo que significaría tener que sacrificar el negocio, usted deberá de haber tenido las opiniones independientes de personas imparciales para planear esta decisión.

Los consejeros externos pueden ofrecer juicios objetivos sobre el futuro del negocio.

Preparando a la Generación Joven

Para la mayor parte de los miembros de la generación joven, el prepararse para un nuevo rol de liderazgo, significa aprendizaje, y también aprender de los errores. Los dueños deberán dar a sus hijos la oportunidad de tener autoridad de vez en cuando. Con esta habilidad, podrán tener más autoridad.

Existe una diferencia importante entre dar a los miembros jóvenes más autoridad y responsabilidad, y dárselas en base en cuanto a sus logros demostrados.

Cuando haya duda, será mejor el haberse equivocado con los hijos, en la conducta de haber dado mucho más control que poco. Esto quiere decir que la generación mayor deberá de sentirse cómoda al renunciar a un cierto tipo de control antes de la sucesión.

Los miembros jóvenes de la familia necesitan no estar desocupados esperando tener nuevas responsabilidades para confiar en ellos, en vez de, ellos deberán buscar tener responsabilidades nuevas lo antes posible.

Esto no quiere decir que se deben de meter en una lucha de poder.

Más bien, los miembros jóvenes deberán tener ser tomados en cuenta al brindar un cuidadoso plan para el cambio, respaldado por nuevas y poderosas ideas.

Desarrollando Nuevos Diseños Para la Sucesión

Los dueños están llegando a entender los beneficios de los nuevos diseños para la sucesión.

Por ejemplo, dejándole el negocio al hijo mayor, que ha sido el patrón prevalente en la sucesión, ya no es más una decisión automática.

Una solución que ha servido para un buen número de compañías es la de contratar a un CEO provisional, externo a la familia para dirigir la compañía y entrenar a los miembros jóvenes hasta que estén listos para tomar el control.

El modelo de "presidente de por vida", ha sido la forma en que muchos negocios familiares en el pasado han funcionado, pero también este método ha cambiado. Algunos dueños han decidido retirarse, sin tener la edad para del retiro normal.

En muchas organizaciones hoy en día, el tiempo en el puesto es de cuatro a siete años. Lo que no sucede con los negocios familiares. Esto quiere decir que la generación mayor debería de estar trabajando en un plan de sucesión y preparándose para la siguiente generación tarde que temprano.

opiniones objetivas e imparciales. En lo referente a la planeación de una sucesión, los asesores no deberán tener ningún lazo financiero en este evento. Por encima de todo, su grupo de asesores deberá estar enfocado en los intereses a largo plazo de la compañía. Si usted decide que las poderosas necesidades de la familia vienen primero, lo que significaría tener que sacrificar el negocio, usted deberá de haber tenido las opiniones independientes de personas imparciales para planear esta decisión.

Los consejeros externos pueden ofrecer juicios objetivos sobre el futuro del negocio.

Preparando a la Generación Joven

Para la mayor parte de los miembros de la generación joven, el prepararse para un nuevo rol de liderazgo, significa aprendizaje, y también aprender de los errores. Los dueños deberán dar a sus hijos la oportunidad de tener autoridad de vez en cuando. Con esta habilidad, podrán tener más autoridad.

Existe una diferencia importante entre dar a los miembros jóvenes más autoridad y responsabilidad, y dárselas en base en cuanto a sus logros demostrados.

Cuando haya duda, será mejor el haberse equivocado con los hijos, en la conducta de haber dado mucho más control que poco. Esto quiere decir que la generación mayor deberá de sentirse cómoda al renunciar a un cierto tipo de control antes de la sucesión.

Los miembros jóvenes de la familia necesitan no estar desocupados esperando tener nuevas responsabilidades para confiar en ellos, en vez de, ellos deberán buscar tener responsabilidades nuevas lo antes posible.

Esto no quiere decir que se deben de meter en una lucha de poder.

Más bien, los miembros jóvenes deberán tener ser tomados en cuenta al brindar un cuidadoso plan para el cambio, respaldado por nuevas y poderosas ideas.

Desarrollando Nuevos Diseños Para la Sucesión

Los dueños están llegando a entender los beneficios de los nuevos diseños para la sucesión.

Por ejemplo, dejándole el negocio al hijo mayor, que ha sido el patrón prevalente en la sucesión, ya no es más una decisión automática.

Una solución que ha servido para un buen número de compañías es la de contratar a un CEO provisional, externo a la familia para dirigir la compañía y entrenar a los miembros jóvenes hasta que estén listos para tomar el control.

El modelo de "presidente de por vida", ha sido la forma en que muchos negocios familiares en el pasado han funcionado, pero también este método ha cambiado. Algunos dueños han decidido retirarse, sin tener la edad para del retiro normal.

En muchas organizaciones hoy en día, el tiempo en el puesto es de cuatro a siete años. Lo que no sucede con los negocios familiares. Esto quiere decir que la generación mayor debería de estar trabajando en un plan de sucesión y preparándose para la siguiente generación tarde que temprano.

¿Qué sucedería si la evaluación de dos o más hijos que están involucrados en el negocio resulta ser una decisión muy cerrada para hacer? Ambos, deberán ser lo suficientemente capaces para manejar el negocio, y uno y otro pueden estar igualmente calificados para el puesto.

Aunque la regla en contra de tener un liderazgo dividido es la sabiduría de la práctica organizacional, las estrategias del co-sucesor frecuentemente llamadas "co-presidencias", algunas veces trabajan bien.

Uno de los sucesores se lleva el título y las responsabilidades del CEO, cuando el otro hace las obligaciones del presidente. En otros casos, varios miembros de la familia constituyen "la oficina del presidente", compartiendo de igual manera el control.

Esto resultará bien dependiendo de como se lleven los individuos entre sí, la rivalidad entre hermanos no produce este tipo de arreglo. Aún existen muchos casos en los cuales hermanas, hermanos y primos con una buena relación basada en el amor, confianza y respeto mutuo, pueden fácilmente trabajar juntamente como co-sucesores.

Hellen sentó a sus hijos y les explicó que tratando de ser justa, había sido injusta. Le dijo a George que Robert había estado correcto. Apostando en los casinos de Las Vegas no había sido una buena opción y habiendo contratos que habían sufrido estas consecuencias. Para su sorpresa George estuvo de acuerdo.

Ella habló también del pasado, porque nunca lo había hecho antes y ya era tiempo de hacerlo. Fue duro al principio, pero se le fue haciendo más fácil cuando sintió que ya estaba terminando.

¿Cambiaron las cosas de la noche a la mañana debido a esta plática? No, pero ellos se fueron adaptando poco a poco. Los siguientes meses, la tensión se había reducido.

George y Robert entendieron que ellos no conocían el negocio como Ellen, con el tiempo, ella se volvió más asertiva y ellos se sintieron más aceptados. Ellos se dieron cuenta que parte de la tensión que había sido al tratar de sobresalir a un trabajo en el cual no habían crecido en el.

Por su parte, George, se dio cuenta que el nunca había querido realmente el trabajo. El sintió que si Robert lo tenía, el también lo quería tener. Eventualmente él estuvo de acuerdo en tomar algunas acciones y dejar la administración a Robert y a Ellen. Un año después, la familia Wringham y su negocio están haciéndola muy bien.

Comunicando el Plan de Sucesión

Pasando la batuta de la antigua generación a la más joven, incluye más cosas que hacer que hacer un borrador con el plan de sucesión. Tiene que iniciarse más temprano e

¿Qué sucedería si la evaluación de dos o más hijos que están involucrados en el negocio resulta ser una decisión muy cerrada para hacer? Ambos, deberán ser lo suficientemente capaces para manejar el negocio, y uno y otro pueden estar igualmente calificados para el puesto.

Aunque la regla en contra de tener un liderazgo dividido es la sabiduría de la práctica organizacional, las estrategias del co-sucesor frecuentemente llamadas "co-presidencias", algunas veces trabajan bien.

Uno de los sucesores se lleva el título y las responsabilidades del CEO, cuando el otro hace las obligaciones del presidente. En otros casos, varios miembros de la familia constituyen "la oficina del presidente", compartiendo de igual manera el control.

Esto resultará bien dependiendo de como se lleven los individuos entre sí, la rivalidad entre hermanos no produce este tipo de arreglo. Aún existen muchos casos en los cuales hermanas, hermanos y primos con una buena relación basada en el amor, confianza y respeto mutuo, pueden fácilmente trabajar juntamente como co-sucesores.

Hellen sentó a sus hijos y les explicó que tratando de ser justa, había sido injusta. Le dijo a George que Robert había estado correcto. Apostando en los casinos de Las Vegas no había sido una buena opción y habiendo contratos que habían sufrido estas consecuencias. Para su sorpresa George estuvo de acuerdo.

Ella habló también del pasado, porque nunca lo había hecho antes y ya era tiempo de hacerlo. Fue duro al principio, pero se le fue haciendo más fácil cuando sintió que ya estaba terminando.

¿Cambiaron las cosas de la noche a la mañana debido a esta plática? No, pero ellos se fueron adaptando poco a poco. Los siguientes meses, la tensión se había reducido.

George y Robert entendieron que ellos no conocían el negocio como Ellen, con el tiempo, ella se volvió más asertiva y ellos se sintieron más aceptados. Ellos se dieron cuenta que parte de la tensión que había sido al tratar de sobresalir a un trabajo en el cual no habían crecido en el.

Por su parte, George, se dio cuenta que el nunca había querido realmente el trabajo. El sintió que si Robert lo tenía, el también lo quería tener. Eventualmente él estuvo de acuerdo en tomar algunas acciones y dejar la administración a Robert y a Ellen. Un año después, la familia Wringham y su negocio están haciéndola muy bien.

Comunicando el Plan de Sucesión

Pasando la batuta de la antigua generación a la más joven, incluye más cosas que hacer que hacer un borrador con el plan de sucesión. Tiene que iniciarse más temprano e

incluye a las dos generaciones en un proceso de comunicación y conocimiento como preparación para el plan de traslado eventual del control.

Cuando ha llegado el tiempo de pasar la batuta, usted tiene que comunicar esta decisión del mejor modo a sus hijos, parientes y trabajadores de la empresa. No importa que tan racional sea el plan,

Ni tampoco importa si fue objetiva o no la evaluación del proceso, algunos parientes y empleados estarán desilusionados.

En este caso, MBC puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso. Aunque usted haya puesto la compañía en buenas manos y haya utilizado las herramientas correctas de planeación, usted debe comunicar la decisión de una manera que mantenga el bienestar dentro de los miembros familiares y empleados no familiares.

Conclusión

Todos los miembros de la familia, tanto el mayor como el más joven, tienen que compartir la responsabilidad para crear un clima profesional de negocios. Esto es balanceando las expectativas apropiadas para las relaciones familiares y el criterio apropiado para las decisiones de negocios.

El éxito en la colaboración entre mayores y la siguiente generación determinará si los actuales dueños serán capaces de pasar la batuta a la siguiente generación, y si los miembros de la generación joven estarán preparados para aceptar la batuta y ejecutarla.

Sobre todo esto, es importante que los miembros de la familia discutan francamente sus preocupaciones y decidan como poner límites entre los dos sistemas. Si se niegan hacer esto en una etapa temprana, están arriesgando un problema cuando sea el tiempo para crear un plan de sucesión. La comunicación es la clave!

incluye a las dos generaciones en un proceso de comunicación y conocimiento como preparación para el plan de traslado eventual del control.

Cuando ha llegado el tiempo de pasar la batuta, usted tiene que comunicar esta decisión del mejor modo a sus hijos, parientes y trabajadores de la empresa. No importa que tan racional sea el plan,

Ni tampoco importa si fue objetiva o no la evaluación del proceso, algunos parientes y empleados estarán desilusionados.

En este caso, MBC puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso. Aunque usted haya puesto la compañía en buenas manos y haya utilizado las herramientas correctas de planeación, usted debe comunicar la decisión de una manera que mantenga el bienestar dentro de los miembros familiares y empleados no familiares.

Conclusión

Todos los miembros de la familia, tanto el mayor como el más joven, tienen que compartir la responsabilidad para crear un clima profesional de negocios. Esto es balanceando las expectativas apropiadas para las relaciones familiares y el criterio apropiado para las decisiones de negocios.

El éxito en la colaboración entre mayores y la siguiente generación determinará si los actuales dueños serán capaces de pasar la batuta a la siguiente generación, y si los miembros de la generación joven estarán preparados para aceptar la batuta y ejecutarla.

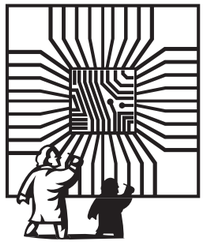
Sobre todo esto, es importante que los miembros de la familia discutan francamente sus preocupaciones y decidan como poner límites entre los dos sistemas. Si se niegan hacer esto en una etapa temprana, están arriesgando un problema cuando sea el tiempo para crear un plan de sucesión. La comunicación es la clave!

Capítulo 9
EXPORTACION E IMPORTACION

Acerca de Este Capítulo
- *El comercio internacional está bien para usted*
- *Evaluando los mercados de exportación*
- *Ventas y distribución internacionales*
- *Administrando el riesgo*
- *Que efectivamente se les pague*
- *Documentación y embarques*
- *Financiamiento a la exportación*
- *Convertirse en importador*

Introducción

Hasta hace poco, la sabiduría prevaleciente era de que el comercio internacional era estrictamente para las corporaciones mas grandes que pudieran vender lo suficiente para justificar el esfuerzo y los correspondientes gastos. En la actualidad, la globalización y el comercio electrónico han cambiado todo. Los pequeños negocios están encontrando rentable y atractivo las oportunidades alrededor de todo el mundo. Este capitulo le ayudará a decidir si usted está listo para orientarse hacia los retos del comercio internacional.



¡Nuevos mercados presentan nuevas oportunidades para productos nuevos o mejorados!

¿Es Para Usted el Comercio Internacional?

Existen muchos beneficios potenciales para efectos de ingresar dentro del ámbito de la globalización:

- Un mayor volumen de ventas puede resultar en mayores utilidades
- Los nuevos mercados pueden tener pocos o ningún competidor
- Los nuevos mercados pueden incrementar el ciclo de vida del producto, o bien reforzar las ventas en mercados existentes
- Los nuevos mercados presentan oportunidades para nuevos productos o para productos mejorados
- Las ventas al extranjero pueden resolver los problemas de flujos de caja estacionales

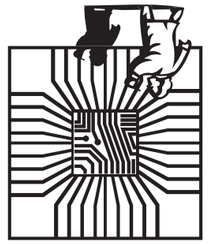
Por otra parte, el comercio internacional requiere de un considerable compromiso en términos de recursos y de personal. Nunca se deberá de Incursionar dentro del comercio internacional por razones equivocadas. Una creencia vaga de que será interesante o de que le permitirá viajar a lugares exóticos, de ninguna manera es una razón suficiente.

Capítulo 9
EXPORTACION E IMPORTACION

Acerca de Este Capítulo
- *El comercio internacional está bien para usted*
- *Evaluando los mercados de exportación*
- *Ventas y distribución internacionales*
- *Administrando el riesgo*
- *Que efectivamente se les pague*
- *Documentación y embarques*
- *Financiamiento a la exportación*
- *Convertirse en importador*

Introducción

Hasta hace poco, la sabiduría prevaleciente era de que el comercio internacional era estrictamente para las corporaciones mas grandes que pudieran vender lo suficiente para justificar el esfuerzo y los correspondientes gastos. En la actualidad, la globalización y el comercio electrónico han cambiado todo. Los pequeños negocios están encontrando rentable y atractivo las oportunidades alrededor de todo el mundo. Este capitulo le ayudará a decidir si usted está listo para orientarse hacia los retos del comercio internacional.



¡Nuevos mercados presentan nuevas oportunidades para productos nuevos o mejorados!

¿Es Para Usted el Comercio Internacional?

Existen muchos beneficios potenciales para efectos de ingresar dentro del ámbito de la globalización:

- Un mayor volumen de ventas puede resultar en mayores utilidades
- Los nuevos mercados pueden tener pocos o ningún competidor
- Los nuevos mercados pueden incrementar el ciclo de vida del producto, o bien reforzar las ventas en mercados existentes
- Los nuevos mercados presentan oportunidades para nuevos productos o para productos mejorados
- Las ventas al extranjero pueden resolver los problemas de flujos de caja estacionales

Por otra parte, el comercio internacional requiere de un considerable compromiso en términos de recursos y de personal. Nunca se deberá de Incursionar dentro del comercio internacional por razones equivocadas. Una creencia vaga de que será interesante o de que le permitirá viajar a lugares exóticos, de ninguna manera es una razón suficiente.

A continuación, algunas potenciales caídas a considerar:

- Un enfoque sobre el comercio internacional, puede llegar a herir nuestras operaciones dentro de nuestro mercado interno actual
- Los catálogos, folletos y manuales por lo general, tendrán que ser traducidos
- Quizá se necesite modificar el producto para que sea aceptable a los estándares internacionales
- Las disputas legales pueden ser difíciles o imposibles de resolver
- Los pagos se pueden tomar mas tiempo
- Quizá tenga usted que solicitar licencias especiales de exportación
- Puede llegar a ser difícil obtener e implementar protecciones a la propiedad intelectual
- Las condiciones políticas, sociales y económicas inestables, pueden afectar a las ventas o bien a los pagos

¿Existen Otros Países Listos Para Recibir Su Producto?

Empiece a considerar los siguientes factores:

- **Necesidades No Resueltas.** ¿Existe una necesidad por su producto que no está siendo satisfecha por los competidores locales o internacionales?
- **Familiaridad.** ¿Está usted vendiendo algo acerca de lo cual ya conocen y aprecian las personas dentro de aquel mercado o necesita usted educar a sus consumidores?
- **Capacidad.** ¿Su país objetivo tiene la infraestructura necesaria para soportar a su producto? Considere aquí la transportación, los sistemas eléctricos, la refrigeración, las líneas de teléfono, los aeropuertos, los puertos, etc.
- **Usos Alternativos.** ¿Dentro de su país objetivo, como tratan las personas a su producto? ¿Existen los mismos tipos de producto cubriendo el mismo propósito que el suyo? resultando en una competencia escondida

¿Esta Usted Listo Para Vender Internacionalmente?

Considere sus habilidades y sus recursos:

- **Habilidad Para Adaptarse.** ¿Su producto requiere de algunas adaptaciones para que se conforme a los estándares extranjeros de seguridad, calidad, tecnología o a situaciones de carácter cultural?
- **Costos Incrementados.** Una vez que ya se hayan facturado todos los costos, ¿su producto aún es competitivo dentro de su precio de venta?
- **Compromiso.** ¿Está usted decidido a exportar, dado que la inversión en tiempo y recursos quizá no se pague sino hasta dentro de varios años?

A continuación, algunas potenciales caídas a considerar:

- Un enfoque sobre el comercio internacional, puede llegar a herir nuestras operaciones dentro de nuestro mercado interno actual
- Los catálogos, folletos y manuales por lo general, tendrán que ser traducidos
- Quizá se necesite modificar el producto para que sea aceptable a los estándares internacionales
- Las disputas legales pueden ser difíciles o imposibles de resolver
- Los pagos se pueden tomar mas tiempo
- Quizá tenga usted que solicitar licencias especiales de exportación
- Puede llegar a ser difícil obtener e implementar protecciones a la propiedad intelectual
- Las condiciones políticas, sociales y económicas inestables, pueden afectar a las ventas o bien a los pagos

¿Existen Otros Países Listos Para Recibir Su Producto?

Empiece a considerar los siguientes factores:

- **Necesidades No Resueltas.** ¿Existe una necesidad por su producto que no está siendo satisfecha por los competidores locales o internacionales?
- **Familiaridad.** ¿Está usted vendiendo algo acerca de lo cual ya conocen y aprecian las personas dentro de aquel mercado o necesita usted educar a sus consumidores?
- **Capacidad.** ¿Su país objetivo tiene la infraestructura necesaria para soportar a su producto? Considere aquí la transportación, los sistemas eléctricos, la refrigeración, las líneas de teléfono, los aeropuertos, los puertos, etc.
- **Usos Alternativos.** ¿Dentro de su país objetivo, como tratan las personas a su producto? ¿Existen los mismos tipos de producto cubriendo el mismo propósito que el suyo? resultando en una competencia escondida

¿Esta Usted Listo Para Vender Internacionalmente?

Considere sus habilidades y sus recursos:

- **Habilidad Para Adaptarse.** ¿Su producto requiere de algunas adaptaciones para que se conforme a los estándares extranjeros de seguridad, calidad, tecnología o a situaciones de carácter cultural?
- **Costos Incrementados.** Una vez que ya se hayan facturado todos los costos, ¿su producto aún es competitivo dentro de su precio de venta?
- **Compromiso.** ¿Está usted decidido a exportar, dado que la inversión en tiempo y recursos quizá no se pague sino hasta dentro de varios años?

- **Conocimientos.** ¿Está usted familiarizado con la cultura, las leyes y las prácticas de negocios de aquel o de aquellos mercados extranjeros? ¿Habla usted esos idiomas o tiene usted un empleado de su más absoluta confianza que si lo hace? ¿Tiene usted parientes, amigos o socios de negocios viviendo dentro de su país objetivo?
- **Recursos.** ¿Cuenta usted con las instalaciones, el personal y el dinero para enfrentarse a la demanda por ventas adicionales?

Consideraciones Legales Básicas

Después del triste evento del 9 /11, existen leyes mas estrictas que gobiernan a la exportación de productos de uso dual que pueden ser utilizados para efectos militares o para propósitos de terrorismo. Tendrá usted que cumplir con Export Administration Regulations (EAR) del Departamento de Comercio. Adicionalmente, tiene usted que cumplir con lo relativo a los embargos, las medidas de control de fronteras y los reglamentos antiboicot. Para mayores datos acerca de esto, por favor contacte a: http://www.bxa.doc.gov./

- **Restricciones al Comercio.** El gobierno mantiene una lista de individuos, entidades y países con los cuales usted no puede hacer negocios
- **Control Fronterizo.** Los reglamentos y las inspecciones de las aduanas son más estrictos para algunos exportadores e importadores. Por ejemplo, bajo la Bioterrorismo Acto del 2002, los productos alimenticios se enfrentan a nuevos problemas de importación
- **Leyes Antiboicot.** Algunos compradores extranjeros quizá quieran que usted haga ciertas representaciones en cuanto al origen del contenido de su exportación (v. gr., una declaración en el sentido de que no existen ingredientes en su producto que vienen de Israel). Pueden ser muy serias las penalidades en cuanto a cumplir con éstos requisitos

Deberá investigar y recopilar los requerimientos e información del país que usted desea importar.

Usted puede desear poner en práctica un **sistema de administración de exportaciones,** para que lo guíe dentro de sus esfuerzos. Ver http://bxa.doc.gov/exportmanagementsystems/ para mayor información.

Nótese que usted también tiene que investigar y cumplir con los reglamentos y restricciones de importación de su país objetivo.

Julia Patterson tuvo a su segunda hija durante el otoño del 2003. Para el verano siguiente, estaba de regreso en su trabajo de tiempo completo como diseñadora gráfica para una agencia de desarrollo de la RED en Pórtland, Oregon.

- **Conocimientos.** ¿Está usted familiarizado con la cultura, las leyes y las prácticas de negocios de aquel o de aquellos mercados extranjeros? ¿Habla usted esos idiomas o tiene usted un empleado de su más absoluta confianza que si lo hace? ¿Tiene usted parientes, amigos o socios de negocios viviendo dentro de su país objetivo?
- **Recursos.** ¿Cuenta usted con las instalaciones, el personal y el dinero para enfrentarse a la demanda por ventas adicionales?

Consideraciones Legales Básicas

Después del triste evento del 9 /11, existen leyes mas estrictas que gobiernan a la exportación de productos de uso dual que pueden ser utilizados para efectos militares o para propósitos de terrorismo. Tendrá usted que cumplir con Export Administration Regulations (EAR) del Departamento de Comercio. Adicionalmente, tiene usted que cumplir con lo relativo a los embargos, las medidas de control de fronteras y los reglamentos antiboicot. Para mayores datos acerca de esto, por favor contacte a: http://www.bxa.doc.gov./

- **Restricciones al Comercio.** El gobierno mantiene una lista de individuos, entidades y países con los cuales usted no puede hacer negocios
- **Control Fronterizo.** Los reglamentos y las inspecciones de las aduanas son más estrictos para algunos exportadores e importadores. Por ejemplo, bajo la Bioterrorismo Acto del 2002, los productos alimenticios se enfrentan a nuevos problemas de importación
- **Leyes Antiboicot.** Algunos compradores extranjeros quizá quieran que usted haga ciertas representaciones en cuanto al origen del contenido de su exportación (v. gr., una declaración en el sentido de que no existen ingredientes en su producto que vienen de Israel). Pueden ser muy serias las penalidades en cuanto a cumplir con éstos requisitos

Deberá investigar y recopilar los requerimientos e información del país que usted desea importar.

Usted puede desear poner en práctica un **sistema de administración de exportaciones,** para que lo guíe dentro de sus esfuerzos. Ver http://bxa.doc.gov/exportmanagementsystems/ para mayor información.

Nótese que usted también tiene que investigar y cumplir con los reglamentos y restricciones de importación de su país objetivo.

Julia Patterson tuvo a su segunda hija durante el otoño del 2003. Para el verano siguiente, estaba de regreso en su trabajo de tiempo completo como diseñadora gráfica para una agencia de desarrollo de la RED en Pórtland, Oregon.

EXPORTACION E IMPORTACION | CAPITULO 9 | 121

Después de cuatro meses de estar de regreso en su trabajo, empezó a sentir que la jalaba la familia. Quería ya ser a la vez, una persona de negocios y una mamá, pero con el ir y venir a su trabajo cada día desde Hillsboro, lo hacía imposible. Empezó a pensar en iniciar un negocio basado en su casa.

Ella y su marido Martín, calculaban que si ella podía ganar solo $1,500 dólares al mes, podrían continuar viviendo de su presupuesto. Julia tenía el cubrimiento del seguro de salud de Martin y la pareja ahorraría en los costos del cuidado de su hija si trabajara en casa. Así que Julia leyó algunos libros, habló con algunos amigos y empezó a pensar seriamente en comenzar su negocio en casa.

Su mismo interés en los patrones de diseño y en los colores, la había convertido en una exitosa diseñadora, ampliando su interés hacia los textiles. Julia era una ávida colectora de cobijas Mexicanas, pequeñas frazadas Rusas, servilletas Provinciales y algodones impresos de la India. Pero su tipo favorito de textil era el más difícil de conseguir dentro de la Unión Americana: Ikats de Indonesia. Su rareza reforzaba la idea que ya estaba trabajando su cerebro: importaría kyats para los decoradores de hogares y los compradores especializados en los Estados Unidos de Norteamérica.

Consideraciones Culturales

Existen incontables asuntos de carácter cultural a considerar al hacer negocios en el exterior. Aún los gestos y el lenguaje del cuerpo significan diferentes cosas en diferentes lugares. Los colores que nos gustan a nosotros pueden tener asociaciones muy negativas en otros países. En adición a las diferentes zonas de tiempo, la percepción del tiempo mismo y de la importancia de la puntualidad, pueden variar grandemente de país a país. Debía de ponerse mucha atención a las formas por medio de las cuales se conducen los negocios en otros países. Y debe de hablarse con exportadores con experiencia, visitando además los países y las compañías objetivo de nuestro esfuerzo.

Por medio de una cuota, puede asistir un servicio de localización, en términos de adaptar sus productos y su sitio de Red para efectos de estándares internacionales.

Modificaciones al Producto

Hacer negocios en mercados extranjeros puede requerir que usted modifique su producto de una diversa manera de formas:

- Cambios en el lenguaje debido a etiquetas y empaques
- Conversión al sistema métrico decimal
- Estándares eléctricos distintos
- Diferentes estándares técnicos y ambientales
- Preferencias locales en cuanto a colores, texturas y gráficos

Después de cuatro meses de estar de regreso en su trabajo, empezó a sentir que la jalaba la familia. Quería ya ser a la vez, una persona de negocios y una mamá, pero con el ir y venir a su trabajo cada día desde Hillsboro, lo hacía imposible. Empezó a pensar en iniciar un negocio basado en su casa.

Ella y su marido Martín, calculaban que si ella podía ganar solo $1,500 dólares al mes, podrían continuar viviendo de su presupuesto. Julia tenía el cubrimiento del seguro de salud de Martin y la pareja ahorraría en los costos del cuidado de su hija si trabajara en casa. Así que Julia leyó algunos libros, habló con algunos amigos y empezó a pensar seriamente en comenzar su negocio en casa.

Su mismo interés en los patrones de diseño y en los colores, la había convertido en una exitosa diseñadora, ampliando su interés hacia los textiles. Julia era una ávida colectora de cobijas Mexicanas, pequeñas frazadas Rusas, servilletas Provinciales y algodones impresos de la India. Pero su tipo favorito de textil era el más difícil de conseguir dentro de la Unión Americana: Ikats de Indonesia. Su rareza reforzaba la idea que ya estaba trabajando su cerebro: importaría kyats para los decoradores de hogares y los compradores especializados en los Estados Unidos de Norteamérica.

Consideraciones Culturales

Existen incontables asuntos de carácter cultural a considerar al hacer negocios en el exterior. Aún los gestos y el lenguaje del cuerpo significan diferentes cosas en diferentes lugares. Los colores que nos gustan a nosotros pueden tener asociaciones muy negativas en otros países. En adición a las diferentes zonas de tiempo, la percepción del tiempo mismo y de la importancia de la puntualidad, pueden variar grandemente de país a país. Debía de ponerse mucha atención a las formas por medio de las cuales se conducen los negocios en otros países. Y debe de hablarse con exportadores con experiencia, visitando además los países y las compañías objetivo de nuestro esfuerzo.

Por medio de una cuota, puede asistir un servicio de localización, en términos de adaptar sus productos y su sitio de Red para efectos de estándares internacionales.

Modificaciones al Producto

Hacer negocios en mercados extranjeros puede requerir que usted modifique su producto de una diversa manera de formas:

- Cambios en el lenguaje debido a etiquetas y empaques
- Conversión al sistema métrico decimal
- Estándares eléctricos distintos
- Diferentes estándares técnicos y ambientales
- Preferencias locales en cuanto a colores, texturas y gráficos

122 | CAPITULO 9 | EXPORTACION E IMPORTACION

Precios

Determinar el precio de venta es un auténtico problema dentro del mundo de las exportaciones. Un precio que fuera ideal en un mercado, puede ser escandaloso en otro. Y también. Se enfrentará a gastos adicionales al exportar, tales como:

- Investigación de mercados, análisis de mercadotecnia y de publicidad dentro del plano internacional
- Cuotas de distribución de exportación y comisiones sobre ventas
- Traducciones y localización de servicios
- Re-diseño de productos y re-empacamiento
- Certificación ISO – otras certificaciones
- Consultoría sobre exportaciones, contabilidad y cargos legales

También tiene usted que considerar el costo de transportar sus productos al cliente extranjero, lo cual puede incluir:

- Documentación y embarque
- Certificaciones y pólizas de seguros
- Cargos por materiales peligrosos o riesgosos
- Pago del costo del transporte dentro del país extranjero, pago de agencia aduanal y otros cargos de éste orden
- Servicios después de la venta

Unos de los principales objetivos de su investigación en cada uno de sus mercados objetivo, será el de obtener información acerca de los precios locales. Puede encontrar ésta información en línea, o por medio de la contratación de distribuidores y agentes para productos similares.

Distribución

Algunos países no cuentan con las capacidades de distribución a las cuales usted ha estado habituado en la Unión Americana. Las cargas de sus transportes quizá tengan que pormenorizarse en menores cantidades para distribuirse por ferrocarril ligero, camionetas y aún transportes tirados a mano. Verificar las capacidades de los transportistas dentro del país hacia donde usted planifica exportar, de forma que pueda usted planear correctamente sus embarques.

Tarifas

Las **tarifas**, son impuestos que se imponen a los bienes importados. A menos que usted esté comerciando bajo los lineamientos del NAFTA, o en mercados en donde se aplique algún tratado comercial, pueden esas tarifas subirle el precio a sus productos hasta el punto en donde ya no serán competitivos. Ver el Capítulo 23- Globalización para mayor información.

¡Considere los costos
al recibir la mercancía
en el país extranjero
consumidor!

Precios

Determinar el precio de venta es un auténtico problema dentro del mundo de las exportaciones. Un precio que fuera ideal en un mercado, puede ser escandaloso en otro. Y también. Se enfrentará a gastos adicionales al exportar, tales como:

- Investigación de mercados, análisis de mercadotecnia y de publicidad dentro del plano internacional
- Cuotas de distribución de exportación y comisiones sobre ventas
- Traducciones y localización de servicios
- Re-diseño de productos y re-empacamiento
- Certificación ISO – otras certificaciones
- Consultoría sobre exportaciones, contabilidad y cargos legales

También tiene usted que considerar el costo de transportar sus productos al cliente extranjero, lo cual puede incluir:

- Documentación y embarque
- Certificaciones y pólizas de seguros
- Cargos por materiales peligrosos o riesgosos
- Pago del costo del transporte dentro del país extranjero, pago de agencia aduanal y otros cargos de éste orden
- Servicios después de la venta

Unos de los principales objetivos de su investigación en cada uno de sus mercados objetivo, será el de obtener información acerca de los precios locales. Puede encontrar ésta información en línea, o por medio de la contratación de distribuidores y agentes para productos similares.

Distribución

Algunos países no cuentan con las capacidades de distribución a las cuales usted ha estado habituado en la Unión Americana. Las cargas de sus transportes quizá tengan que pormenorizarse en menores cantidades para distribuirse por ferrocarril ligero, camionetas y aún transportes tirados a mano. Verificar las capacidades de los transportistas dentro del país hacia donde usted planifica exportar, de forma que pueda usted planear correctamente sus embarques.

Tarifas

Las **tarifas**, son impuestos que se imponen a los bienes importados. A menos que usted esté comerciando bajo los lineamientos del NAFTA, o en mercados en donde se aplique algún tratado comercial, pueden esas tarifas subirle el precio a sus productos hasta el punto en donde ya no serán competitivos. Ver el Capítulo 23- Globalización para mayor información.

¡Considere los costos
al recibir la mercancía
en el país extranjero
consumidor!

Evaluación de Los Mercados de Exportación

Existen cosas que usted tiene que conocer acerca de su plan de mercadotecnia internacional:

- ¿Cuáles son los mercados objetivo lo suficientemente grandes para justificar sus esfuerzos de mercadotecnia?
- ¿Quién o quienes son sus competidores, tanto en el plano doméstico como en el extranjero?
- ¿Cuáles son los factores políticos y culturales que pueden afectar a su negocio?
- ¿Qué tarifas y que otros costos se aplican y como afectarán a su precio de venta?
- ¿Cuál es el margen de su volumen de ventas esperado y el margen de su utilidad?

La investigación de mercados de hecho puede ser difícil dentro del propio país, pueden ser profundas, mediando sus diferencias regionales y económicas – aún dentro del mismo estado -. Resulta mas difícil encontrar que es lo que resulta importante para los clientes En Un País Distinto, y esto precisamente es en donde tiene usted que tener cuidado y mucho éxito.

Fuente de Datos Para Una Investigación de Mercado

El gobierno federal, los gobiernos de los estados, las asociaciones de comerciantes, los gobiernos extranjeros, son excelentes fuentes para recabar datos acerca de los mercados extranjeros. Se recomienda contactar al US Comercial Service (http://www. export. gov). Para más información. Así mismo también puede obtener una gran cantidad de información del Nacional Trade Data Bank a través de: http:// www.stat-usa.gov/ .

Otra opción más cara – pero a veces necesaria – es la de contratar una empresa de investigación de mercados dentro del país al cual usted quiere exportar.

Ventas y Distribución Internacionales

Su elección de estrategias de entrada al mercado de exportación, dependen de su producto, sus recursos, así como del entorno económico, político y cultural del su país objetivo.

Obtenga consejo legal antes de firmar cualquier contrato con sus socios de negocio en el extranjero!

Exportación Directa

La **exportación directa** abarca desde venderle al consumidor a través de una ministerio de relaciones exteriores, a través de la Red o de un catálogo, o estableciendo una relación de trabajo con un importador o un distribuidor extranjero. Esto le permite mantener el control sobre su producto, ganando con ello un mayor margen de utilidad en lugar de la exportación indirecta.

Sin embargo, usted tiene que responsabilizarse de todos los costos de mercadotecnia y de los del embarque de los bienes:

Evaluación de Los Mercados de Exportación

Existen cosas que usted tiene que conocer acerca de su plan de mercadotecnia internacional:

- ¿Cuáles son los mercados objetivo lo suficientemente grandes para justificar sus esfuerzos de mercadotecnia?
- ¿Quién o quienes son sus competidores, tanto en el plano doméstico como en el extranjero?
- ¿Cuáles son los factores políticos y culturales que pueden afectar a su negocio?
- ¿Qué tarifas y que otros costos se aplican y como afectarán a su precio de venta?
- ¿Cuál es el margen de su volumen de ventas esperado y el margen de su utilidad?

La investigación de mercados de hecho puede ser difícil dentro del propio país, pueden ser profundas, mediando sus diferencias regionales y económicas – aún dentro del mismo estado -. Resulta mas difícil encontrar que es lo que resulta importante para los clientes En Un País Distinto, y esto precisamente es en donde tiene usted que tener cuidado y mucho éxito.

Fuente de Datos Para Una Investigación de Mercado

El gobierno federal, los gobiernos de los estados, las asociaciones de comerciantes, los gobiernos extranjeros, son excelentes fuentes para recabar datos acerca de los mercados extranjeros. Se recomienda contactar al US Comercial Service (http://www. export. gov). Para más información. Así mismo también puede obtener una gran cantidad de información del Nacional Trade Data Bank a través de: http:// www.stat-usa.gov/ .

Otra opción más cara – pero a veces necesaria – es la de contratar una empresa de investigación de mercados dentro del país al cual usted quiere exportar.

Ventas y Distribución Internacionales

Su elección de estrategias de entrada al mercado de exportación, dependen de su producto, sus recursos, así como del entorno económico, político y cultural del su país objetivo.

Obtenga consejo legal antes de firmar cualquier contrato con sus socios de negocio en el extranjero!

Exportación Directa

La **exportación directa** abarca desde venderle al consumidor a través de una ministerio de relaciones exteriores, a través de la Red o de un catálogo, o estableciendo una relación de trabajo con un importador o un distribuidor extranjero. Esto le permite mantener el control sobre su producto, ganando con ello un mayor margen de utilidad en lugar de la exportación indirecta.

Sin embargo, usted tiene que responsabilizarse de todos los costos de mercadotecnia y de los del embarque de los bienes:

- **Agentes de Ventas y Representantes.** Los representantes y los agentes trabajan sobre una comisión. Los dos términos a menudo se usan intercambiablemente, pero sí existe una gran diferencia: Los agentes son los representantes legales de su compañía y tienen la autoridad para hacer compromisos a nombre de ese negocio suyo.
- **Distribuidores.** A diferencia de los agentes, los distribuidores toman título de propiedad de las mercancías. Utilizar a un distribuidor significa que pierde usted el control de su producto y que gana una utilidad menor. No obstante, el distribuidor puede desarrollar el negocio de una forma muy atractiva, en términos de que usted solo no podría hacer lo mismo.
- **Agentes de Compras Para Gobiernos Extranjeros.** Las agencias de gobiernos extranjeros pueden llegar a tener necesidades de procuración o suministro de bienes o servicios, conduciendo así a oportunidades de negocios para las empresas norteamericanas.
- **Sociedades y Alianzas Estratégicas.** Algunas empresas extranjeras estarán buscando bienes que complementen su existente línea de productos. Y también puede usted acercarse a los ministerios del exterior y a compañías dentro del ámbito de su propia empresa.
- **Ventas Directas y al Menudeo.** Si usted produce bienes de consumo, es probable que le pueda vender en el exterior a un especialista en menudeo, ya fuera a través de un representante de ventas o por correo directo o bien por medio del Internet. Las ventas directas a los usuarios finales, son otra opción, pero dependerá de su producto. El comercio electrónico es una forma fácil y rentable con referencia contactar a muchas empresas.

Su acuerdo de trabajo con cualquier socio en el exterior, debe de concentrarse en los requerimientos de desempeño, en cuanto a que ese acuerdo fuera exclusivo o no exclusivo. Obtener información legal al respecto antes de firmar algún contrato.

Los mejores proveedores de Ikat estaban localizados en las islas de Bali y de Java. Julia decidió que si en verdad estaba pensando seriamente en lanzar su propio negocio, tendría que visitarlos.

Hizo sus reservaciones para el viaje online utilizando Expedia.com. Buscó las mejores tarifas aéreas a Surabaya, en Java para las fechas que ella necesitaba y logró un excelente trato en la misma línea aérea en la que ella tenía su cuenta de volador frecuente. Reservó un hotel en Surabaya para tres noches y en una pequeña casa de huéspedes cerca de Danpasar por otras cinco noches.

Descargó programas de vuelo desde Java hasta Bali y todavía encontró recomendaciones para restaurantes online en ambas islas. También obtuvo información complementaria acerca de

- **Agentes de Ventas y Representantes.** Los representantes y los agentes trabajan sobre una comisión. Los dos términos a menudo se usan intercambiablemente, pero sí existe una gran diferencia: Los agentes son los representantes legales de su compañía y tienen la autoridad para hacer compromisos a nombre de ese negocio suyo.
- **Distribuidores.** A diferencia de los agentes, los distribuidores toman título de propiedad de las mercancías. Utilizar a un distribuidor significa que pierde usted el control de su producto y que gana una utilidad menor. No obstante, el distribuidor puede desarrollar el negocio de una forma muy atractiva, en términos de que usted solo no podría hacer lo mismo.
- **Agentes de Compras Para Gobiernos Extranjeros.** Las agencias de gobiernos extranjeros pueden llegar a tener necesidades de procuración o suministro de bienes o servicios, conduciendo así a oportunidades de negocios para las empresas norteamericanas.
- **Sociedades y Alianzas Estratégicas.** Algunas empresas extranjeras estarán buscando bienes que complementen su existente línea de productos. Y también puede usted acercarse a los ministerios del exterior y a compañías dentro del ámbito de su propia empresa.
- **Ventas Directas y al Menudeo.** Si usted produce bienes de consumo, es probable que le pueda vender en el exterior a un especialista en menudeo, ya fuera a través de un representante de ventas o por correo directo o bien por medio del Internet. Las ventas directas a los usuarios finales, son otra opción, pero dependerá de su producto. El comercio electrónico es una forma fácil y rentable con referencia contactar a muchas empresas.

Su acuerdo de trabajo con cualquier socio en el exterior, debe de concentrarse en los requerimientos de desempeño, en cuanto a que ese acuerdo fuera exclusivo o no exclusivo. Obtener información legal al respecto antes de firmar algún contrato.

Los mejores proveedores de Ikat estaban localizados en las islas de Bali y de Java. Julia decidió que si en verdad estaba pensando seriamente en lanzar su propio negocio, tendría que visitarlos.

Hizo sus reservaciones para el viaje online utilizando Expedia.com. Buscó las mejores tarifas aéreas a Surabaya, en Java para las fechas que ella necesitaba y logró un excelente trato en la misma línea aérea en la que ella tenía su cuenta de volador frecuente. Reservó un hotel en Surabaya para tres noches y en una pequeña casa de huéspedes cerca de Danpasar por otras cinco noches.

Descargó programas de vuelo desde Java hasta Bali y todavía encontró recomendaciones para restaurantes online en ambas islas. También obtuvo información complementaria acerca de

EXPORTACION E IMPORTACION | CAPITULO 9 | 125

como viajar en Indonesia por conducto de Lonelyplanet.com. Quería estar bien preparada para lograr todo lo que pudiera en torno a su viaje.

Resultó fácil contactar información acerca de los fabricantes y distribuidores de kyat en la Red. De ahí, Julia empezó una rutina diaria de enviar faxes y correos electrónicos a los prospectos proveedores en Bali y en Java. Todos fueron capaces de responderle con un inglés básico, si bien existieron algunos que sí lo hablaban fluidamente.

Exportación Indirecta

Muchos negocios pequeños prefieren utilizar intermediarios para hacer entrega de sus productos en mercados extranjeros.

- **Los Agentes de Exportación.** Trabajan a comisión, esto permite que usted siempre retenga el control sobre sus bienes, evitando pagarle a más personal dentro de su propia empresa. Aún cuando esa comisión siempre incide sobre sus utilidades, los agentes pueden quizá ayudarle con documentación, empaques y embarques de su mercancía hacia los puntos de destino final.
- **Empresas de Administración de Exportaciones (EMC'S).** La mayoría de las EMC's trabajan sobre comisión, mientras que otras si toman título de propiedad sobre los bienes. Estas EMC podrán conducirle investigación de mercados, promover su producto en exposiciones en el exterior, localizar a representantes o distribuidores extranjeros, negociar contratos de exportación, proporcionar soporte para después de la venta y darle asistencia legal acerca de los reglamentos domésticos e internacionales. Pueden resultar bastante caras, pero usted puede especificar en su Contrato que no pagará nada hasta que llegue el primer pedido formal. En adición a estos gastos, usted corre el riesgo de perder el control sobre la mercadotecnia y el servicio.
- **Compañías de Comercio Exterior (ETC).** Las ETC´s son similares a las EMC´s. Usualmente toman título de propiedad de los bienes y le pagan a usted directamente, lo cual elimina una gran cantidad de riesgo. Existen cooperativas de ETC´s que comprenden los negocios de exportación para quienes comercian con productos similares.
- **Empresas de Comercio Extranjeras (FTC´S).** Empresas de comercio fuera de los Estados Unidos de Norteamérica que desean importar sus productos.
- **Re-Empacadores.** Compran productos para la exportación y los re-empacan para que cumplan con los requerimientos del país objetivo. Reducen la mayoría del riesgo, pero puede usted perder el control sobre precios en el exterior y sobre marcas registradas.
- **Exportación Piggyback.** Significa permitirle al exportador con canales de distribución existentes a vender sus productos en el exterior.

como viajar en Indonesia por conducto de Lonelyplanet.com. Quería estar bien preparada para lograr todo lo que pudiera en torno a su viaje.

Resultó fácil contactar información acerca de los fabricantes y distribuidores de kyat en la Red. De ahí, Julia empezó una rutina diaria de enviar faxes y correos electrónicos a los prospectos proveedores en Bali y en Java. Todos fueron capaces de responderle con un inglés básico, si bien existieron algunos que sí lo hablaban fluidamente.

Exportación Indirecta

Muchos negocios pequeños prefieren utilizar intermediarios para hacer entrega de sus productos en mercados extranjeros.

- **Los Agentes de Exportación.** Trabajan a comisión, esto permite que usted siempre retenga el control sobre sus bienes, evitando pagarle a más personal dentro de su propia empresa. Aún cuando esa comisión siempre incide sobre sus utilidades, los agentes pueden quizá ayudarle con documentación, empaques y embarques de su mercancía hacia los puntos de destino final.
- **Empresas de Administración de Exportaciones (EMC'S).** La mayoría de las EMC's trabajan sobre comisión, mientras que otras si toman título de propiedad sobre los bienes. Estas EMC podrán conducirle investigación de mercados, promover su producto en exposiciones en el exterior, localizar a representantes o distribuidores extranjeros, negociar contratos de exportación, proporcionar soporte para después de la venta y darle asistencia legal acerca de los reglamentos domésticos e internacionales. Pueden resultar bastante caras, pero usted puede especificar en su Contrato que no pagará nada hasta que llegue el primer pedido formal. En adición a estos gastos, usted corre el riesgo de perder el control sobre la mercadotecnia y el servicio.
- **Compañías de Comercio Exterior (ETC).** Las ETC´s son similares a las EMC´s. Usualmente toman título de propiedad de los bienes y le pagan a usted directamente, lo cual elimina una gran cantidad de riesgo. Existen cooperativas de ETC´s que comprenden los negocios de exportación para quienes comercian con productos similares.
- **Empresas de Comercio Extranjeras (FTC´S).** Empresas de comercio fuera de los Estados Unidos de Norteamérica que desean importar sus productos.
- **Re-Empacadores.** Compran productos para la exportación y los re-empacan para que cumplan con los requerimientos del país objetivo. Reducen la mayoría del riesgo, pero puede usted perder el control sobre precios en el exterior y sobre marcas registradas.
- **Exportación Piggyback.** Significa permitirle al exportador con canales de distribución existentes a vender sus productos en el exterior.

Gold Key Matching Service (GKMS)

Bajo éste programa del US Commercial Service, el personal dentro del país igualan a los exportadores americanos con socios y compradores extranjeros. Los GKMS son más comúnmente utilizados para América Latina, Europa y Asia. Visitar: http://www.export.gov/comm_svc/goldkey.html para mas detalles.

Administrando el Riesgo

Cuando usted lleva a cabo negocios fuera de los Estados Unidos, corre algunos riesgos. Esta sección discute algunos de ellos y ofrece sugerencias en cuanto a como administrarlos.

Evaluando a su Cliente

El que a usted le paguen, es una de las mas grandes preocupaciones de los nuevos exportadores, pero la ocurrencia de una falla en el pago, por lo general es baja dentro del comercio de exportación. La cuidadosa selección de los clientes y de los socios, reducirá su riesgo.

Empiece con las siguientes consideraciones:

- ¿Qué tan estable es la moneda en el país de su cliente?
- ¿Qué tan estable es el gobierno del país de su cliente?
- ¿Su país objetivo tiene historial de buen crédito?

Enseguida, usted necesita información acerca de la habilidad de su cliente en cuanto a su voluntad de pagar y hacia la voluntad de su país objetivo para permitir ese pago dentro de una moneda convencional.

Seguro de Crédito en el Exterior

Este seguro elimina los riesgos inherentes a la exportación.

- **El Seguro Comercial** lo protege en contra de que el comprador falle en su pago o en la declaración de quiebra los aseguradores usualmente exigen que usted trate por todos los medios posibles de obtener su pago antes de que ellos honren su reclamo de seguro
- **Seguro de Riesgo Político** lo protege en contra de una guerra, en contra de restricciones monetarias y en contra de otros eventos disruptivos

Usted puede obtener su seguro de crédito extranjero de parte de proveedores privados. El Ex – Im Bank´s Export Credit Insurance Program, cubre los riesgos comerciales y ciertos riesgos políticos. Algunos riesgos no están cubiertos por el seguro del crédito (las disputas entre el comprador y el vendedor). Consultar al Ex – Im Bank, o bien a un broker especializado en seguros de crédito a fin de conocer mas al respecto.

EXPORTACION E IMPORTACION | CAPITULO 9 | 127

Gold Key Matching Service (GKMS)
Bajo éste programa del US Commercial Service, el personal dentro del país igualan a los exportadores americanos con socios y compradores extranjeros. Los GKMS son más comúnmente utilizados para América Latina, Europa y Asia. Visitar: http://www.export.gov/comm_svc/goldkey.html para mas detalles.

Administrando el Riesgo
Cuando usted lleva a cabo negocios fuera de los Estados Unidos, corre algunos riesgos. Esta sección discute algunos de ellos y ofrece sugerencias en cuanto a como administrarlos.

Evaluando a su Cliente
El que a usted le paguen, es una de las mas grandes preocupaciones de los nuevos exportadores, pero la ocurrencia de una falla en el pago, por lo general es baja dentro del comercio de exportación. La cuidadosa selección de los clientes y de los socios, reducirá su riesgo.

Empiece con las siguientes consideraciones:

- ¿Qué tan estable es la moneda en el país de su cliente?
- ¿Qué tan estable es el gobierno del país de su cliente?
- ¿Su país objetivo tiene historial de buen crédito?

Enseguida, usted necesita información acerca de la habilidad de su cliente en cuanto a su voluntad de pagar y hacia la voluntad de su país objetivo para permitir ese pago dentro de una moneda convencional.

Seguro de Crédito en el Exterior
Este seguro elimina los riesgos inherentes a la exportación.

- El Seguro Comercial lo protege en contra de que el comprador falle en su pago o en la declaración de quiebra los aseguradores usualmente exigen que usted trate por todos los medios posibles de obtener su pago antes de que ellos honren su reclamo de seguro
- Seguro de Riesgo Político lo protege en contra de una guerra, en contra de restricciones monetarias y en contra de otros eventos disruptivos

Usted puede obtener su seguro de crédito extranjero de parte de proveedores privados. El Ex – Im Bank´s Export Credit Insurance Program, cubre los riesgos comerciales y ciertos riesgos políticos. Algunos riesgos no están cubiertos por el seguro del crédito (las disputas entre el comprador y el vendedor). Consultar al Ex – Im Bank, o bien a un broker especializado en seguros de crédito a fin de conocer mas al respecto.

Riesgos en el Tipo de Cambio Extranjero

Existen dos tipos primarios del riesgo en el tipo de cambio extranjero:

- **Exposición Económica**, es aquel riesgo en términos de que sus costos suban debido a las fluctuaciones en el tipo de cambio, lo cual haría a sus bienes no competitivos.
- **Exposición de Transacción**, que es el riesgo de que el tipo de cambio cambiará desfavorablemente entre la iniciación y la terminación del contrato. Si esto ocurriera, su pago puede llegar a ser menor que el esperado.

La mejor forma de evitar el riesgo en el tipo de cambio, radica en cotizar todos los precios en dólares americanos. Desafortunadamente, esto no es siempre posible, especialmente en mercados en donde los otros exportadores ofrecen términos mejores. Si usted utiliza moneda extranjera, debe de minimizar el riesgo de pérdida de las fluctuaciones en el tipo de cambio.

¡Si utiliza moneda extranjera, debe de minimizar el riesgo de perdida de las fluctuaciones en el tipo de cambio!

Una forma de enfrentarse a esto, consiste en transferir sus documentos por cobrar extranjeros a un factor, mismo que los maneja a cambio de un porcentaje de los beneficios. El costo del factoraje varía de acuerdo con el nivel de riesgo de la transacción. Para mayor información a éste respecto, así como en torno a estrategias financieras, se deberá de contactar a un experimentado broker o intermediario internacional.

Otros Tipos de Riesgo

En adición a los riesgos comerciales y políticos, su empresa puede necesitar otros tres tipos de seguro:

- **Seguro por Carga.** Que es para pérdida o daño a la carga sufrida durante el tiempo de duración del embarque. (La responsabilidad de la compañía que efectúa el transporte de la carga, está limitada por la ley, así como por los términos del compromiso de esa misma carga). El que el comprador o el vendedor compren éste seguro, depende de los términos del contrato.
- **Seguro de Responsabilidad del Producto.** Es para reclamos extranjeros que pudieran surgir en su contra. Si su seguro se aplica solamente dentro de los Estados Unidos, no cubrirá la decisión de una corte extranjera en contra suya.
- **Seguro de Compensación de Trabajadores.** Lo cubre a usted y a sus empleados durante viajes de negocios a sus mercados de exportación. Usted necesitará el cubrimiento que explícitamente cubre a los accidentes fuera de su propio país.

Bali Kyat Ltd., fue uno de los diversos negocios de textiles acerca del cual Julia tuvo conocimiento al viajar por Indonesia. Le fue recomendado por un importador con quien había platicado al estar visitando el Surabaya Mall. Inclusive, el importador arregló una introducción para Julia

128 | CAPITULO 9 | EXPORTACION E IMPORTACION

Riesgos en el Tipo de Cambio Extranjero

Existen dos tipos primarios del riesgo en el tipo de cambio extranjero:

- **Exposición Económica**, es aquel riesgo en términos de que sus costos suban debido a las fluctuaciones en el tipo de cambio, lo cual haría a sus bienes no competitivos.
- **Exposición de Transacción**, que es el riesgo de que el tipo de cambio cambiará desfavorablemente entre la iniciación y la terminación del contrato. Si esto ocurriera, su pago puede llegar a ser menor que el esperado.

La mejor forma de evitar el riesgo en el tipo de cambio, radica en cotizar todos los precios en dólares americanos. Desafortunadamente, esto no es siempre posible, especialmente en mercados en donde los otros exportadores ofrecen términos mejores. Si usted utiliza moneda extranjera, debe de minimizar el riesgo de pérdida de las fluctuaciones en el tipo de cambio.

¡Si utiliza moneda extranjera, debe de minimizar el riesgo de perdida de las fluctuaciones en el tipo de cambio!

Una forma de enfrentarse a esto, consiste en transferir sus documentos por cobrar extranjeros a un factor, mismo que los maneja a cambio de un porcentaje de los beneficios. El costo del factoraje varía de acuerdo con el nivel de riesgo de la transacción. Para mayor información a éste respecto, así como en torno a estrategias financieras, se deberá de contactar a un experimentado broker o intermediario internacional.

Otros Tipos de Riesgo

En adición a los riesgos comerciales y políticos, su empresa puede necesitar otros tres tipos de seguro:

- **Seguro por Carga.** Que es para pérdida o daño a la carga sufrida durante el tiempo de duración del embarque. (La responsabilidad de la compañía que efectúa el transporte de la carga, está limitada por la ley, así como por los términos del compromiso de esa misma carga). El que el comprador o el vendedor compren éste seguro, depende de los términos del contrato.
- **Seguro de Responsabilidad del Producto.** Es para reclamos extranjeros que pudieran surgir en su contra. Si su seguro se aplica solamente dentro de los Estados Unidos, no cubrirá la decisión de una corte extranjera en contra suya.
- **Seguro de Compensación de Trabajadores.** Lo cubre a usted y a sus empleados durante viajes de negocios a sus mercados de exportación. Usted necesitará el cubrimiento que explícitamente cubre a los accidentes fuera de su propio país.

Bali Kyat Ltd., fue uno de los diversos negocios de textiles acerca del cual Julia tuvo conocimiento al viajar por Indonesia. Le fue recomendado por un importador con quien había platicado al estar visitando el Surabaya Mall. Inclusive, el importador arregló una introducción para Julia

con el equipo de ventas de Bali Kyat. Explicó que esto era esencial al estar haciendo negocios en Indonesia.

Los agentes de ventas de Bali Kyat estaban complacidos por la carta de introducción de parte del importador de Java y fueron sorprendentemente directos acerca de la discusión del negocio. Estaban interesados en desarrollar un buen negocio de largo plazo con importadores norteamericanos como Julia. Mejor aún, tenían relaciones comerciales con los embarcadores marítimos y con los agentes aduanales en Indonesia.

Después de encontrarse varias veces con Julia, la Bali Kyat Ltd., le ofreció un paquete completo de servicios de exportación. Como proveedor e intermediario, Bali Kyat le proveería a Julia con una selección de textiles kyat provenientes de su propia fábrica, así como datos acerca de otros de sus socios en manufactura de otras áreas de Java y Bali. Para cuando Julia regresó a casa, estaba ya muy confiada en torno a su nuevo negocio.

Métodos De Pago

Cuando se está negociando el pago, se debe de balancear el deseo por un pago rápido y confiable, con la necesidad del comprador por seguridad y disponibilidad. A continuación algunos de los métodos mas comunes para efectuar los pagos, a la par con sus ventajas y desventajas.

Efectivo Por Adelantado

Si su cliente paga en su totalidad por adelantado, no existe riesgo para usted. Sin embargo, usualmente los compradores prefieren no pagar en efectivo por adelantado. Si usted insiste en ésta forma de pago, podría usted perder ventas en beneficio de sus competidores.

Carta de Crédito (L/C)

Esta forma de pago le permite al banco el sustituir su viabilidad del crédito por la del comprador. **una carta de crédito irrevocable**, esencialmente elimina el riesgo para el exportador, ya que el banco se ha comprometido a pagar la factura en nombre del importador. Dado que la Carta de Crédito es un contrato formal endorsado por el banco, protege tanto al vendedor como al comprador, asegurándose de que los términos de la venta se cumplan por ambas partes.

Las cartas de crédito pueden ser caras y quizá no estén disponibles para algunos importadores. Si el valor de la operación es bajo, una carta de crédito no sería el método ideal de pago.

Compromiso de Pago

Son documentos que requieren que el comprador pague el total de la operación de acuerdo con los términos especificados. El comprador toma título de propiedad de los

Si usted insiste en que le paguen por adelantado, podría usted perder ventas en beneficio de sus competidores!

con el equipo de ventas de Bali Kyat. Explicó que esto era esencial al estar haciendo negocios en Indonesia.

Los agentes de ventas de Bali Kyat estaban complacidos por la carta de introducción de parte del importador de Java y fueron sorprendentemente directos acerca de la discusión del negocio. Estaban interesados en desarrollar un buen negocio de largo plazo con importadores norteamericanos como Julia. Mejor aún, tenían relaciones comerciales con los embarcadores marítimos y con los agentes aduanales en Indonesia.

Después de encontrarse varias veces con Julia, la Bali Kyat Ltd., le ofreció un paquete completo de servicios de exportación. Como proveedor e intermediario, Bali Kyat le proveería a Julia con una selección de textiles kyat provenientes de su propia fábrica, así como datos acerca de otros de sus socios en manufactura de otras áreas de Java y Bali. Para cuando Julia regresó a casa, estaba ya muy confiada en torno a su nuevo negocio.

Métodos De Pago

Cuando se está negociando el pago, se debe de balancear el deseo por un pago rápido y confiable, con la necesidad del comprador por seguridad y disponibilidad. A continuación algunos de los métodos mas comunes para efectuar los pagos, a la par con sus ventajas y desventajas.

Efectivo Por Adelantado

Si su cliente paga en su totalidad por adelantado, no existe riesgo para usted. Sin embargo, usualmente los compradores prefieren no pagar en efectivo por adelantado. Si usted insiste en ésta forma de pago, podría usted perder ventas en beneficio de sus competidores.

Carta de Crédito (L/C)

Esta forma de pago le permite al banco el sustituir su viabilidad del crédito por la del comprador. **una carta de crédito irrevocable**, esencialmente elimina el riesgo para el exportador, ya que el banco se ha comprometido a pagar la factura en nombre del importador. Dado que la Carta de Crédito es un contrato formal endorsado por el banco, protege tanto al vendedor como al comprador, asegurándose de que los términos de la venta se cumplan por ambas partes.

Las cartas de crédito pueden ser caras y quizá no estén disponibles para algunos importadores. Si el valor de la operación es bajo, una carta de crédito no sería el método ideal de pago.

Compromiso de Pago

Son documentos que requieren que el comprador pague el total de la operación de acuerdo con los términos especificados. El comprador toma título de propiedad de los

Si usted insiste en que le paguen por adelantado, podría usted perder ventas en beneficio de sus competidores!

bienes, después de aceptar y pagar el documento. Estos documentos le cuestan mucho menos al comprador.

Para todos los propósitos de la operación, éste compromiso de pago es un documento por cobrar, así que el vendedor esencialmente está de hecho proveyendo un financiamiento en el corto plazo, con todos los riesgos inherentes. Estos documentos se pueden vender, si bien con un descuento de por medio. Existen diversos tipos de compromisos de pago:

- **Documentos a la vista** se pagan a su presentación. Si el comprador no puede o no quiere pagar, ya es problema del exportador el retener o disponer de los propios bienes de la operación.
- **Documentos al tiempo s**e pagan dentro de un número determinado de días después de que el comprador acepta el documento.
- **Documentos de fecha fija** especifican la fecha en la cual se pagará el documento. Cuando se usa un documento a la vista o al tiempo, un comprador puede retrasar el pago al retrasar su aceptación. El uso de un documento de fecha fija, previene esto.

Los documentos de éste tipo son menos riesgosos para el vendedor, debido a que crean una obligación por escrito para pagar. Sin embargo, si el comprador no reconoce o acepta los documentos, el exportador debe de absorber el costo de encontrar a otro comprador o de tener que regresar los bienes.

Si usted vende sobre una cuenta abierta, asegúrese de que especifique la fecha exacta de pago.

Cuenta Abierta

Usted debe solamente de considerar vender bajo una cuenta abierta, si usted ya ha establecido la relación del caso con un socio comercial confiable. Si debe usted de vender sobre una cuenta abierta, asegúrese de que se especifica la fecha exacta en la cual el pago deberá de efectuarse.

Consignación

Las ventas internacionales por consignación se parecen a las domésticas, con la excepción de que son más riesgosas. Un contrato de consignación debe de establecer cual de las dos partes es responsable del seguro de riesgo sobre los bienes. Nótese que usted será el responsable por el costo de recobrar los bienes no vendidos.

Método de Cobranza por Pago.

Dentro de éste método, el vendedor consigna los bienes, no al comprador, sino al banco. El banco le paga al vendedor por los bienes y para efectos de lograrlos, el comprador le debe de pagar al banco por los mismos. Desde luego, los bienes también sirven de garantía colateral para el banco en el caso de que el comprador falle en éste arreglo.

bienes, después de aceptar y pagar el documento. Estos documentos le cuestan mucho menos al comprador.

Para todos los propósitos de la operación, éste compromiso de pago es un documento por cobrar, así que el vendedor esencialmente está de hecho proveyendo un financiamiento en el corto plazo, con todos los riesgos inherentes. Estos documentos se pueden vender, si bien con un descuento de por medio. Existen diversos tipos de compromisos de pago:

- **Documentos a la vista** se pagan a su presentación. Si el comprador no puede o no quiere pagar, ya es problema del exportador el retener o disponer de los propios bienes de la operación.
- **Documentos al tiempo s**e pagan dentro de un número determinado de días después de que el comprador acepta el documento.
- **Documentos de fecha fija** especifican la fecha en la cual se pagará el documento. Cuando se usa un documento a la vista o al tiempo, un comprador puede retrasar el pago al retrasar su aceptación. El uso de un documento de fecha fija, previene esto.

Los documentos de éste tipo son menos riesgosos para el vendedor, debido a que crean una obligación por escrito para pagar. Sin embargo, si el comprador no reconoce o acepta los documentos, el exportador debe de absorber el costo de encontrar a otro comprador o de tener que regresar los bienes.

Si usted vende sobre una cuenta abierta, asegúrese de que especifique la fecha exacta de pago.

Cuenta Abierta

Usted debe solamente de considerar vender bajo una cuenta abierta, si usted ya ha establecido la relación del caso con un socio comercial confiable. Si debe usted de vender sobre una cuenta abierta, asegúrese de que se especifica la fecha exacta en la cual el pago deberá de efectuarse.

Consignación

Las ventas internacionales por consignación se parecen a las domésticas, con la excepción de que son más riesgosas. Un contrato de consignación debe de establecer cual de las dos partes es responsable del seguro de riesgo sobre los bienes. Nótese que usted será el responsable por el costo de recobrar los bienes no vendidos.

Método de Cobranza por Pago.

Dentro de éste método, el vendedor consigna los bienes, no al comprador, sino al banco. El banco le paga al vendedor por los bienes y para efectos de lograrlos, el comprador le debe de pagar al banco por los mismos. Desde luego, los bienes también sirven de garantía colateral para el banco en el caso de que el comprador falle en éste arreglo.

130 | CAPITULO 9 | EXPORTACION E IMPORTACION

Al fin de un par de meses, Julia había creado un plan de mercadotecnia para Bali Tex Imports. Una vez que estuvo terminado, de nueva cuenta voló a Bali a efectos de finalizar sus negociaciones con Bali Ikat. Bajo los términos de su acuerdo, Bali Kyat le cotizaría completamente el costo de los bienes, comprometiéndose a su embarque marítimo a Pórtland. Para principiar, le enviarían un juego de mercancía sin cargo, para luego cobrarle una cuota adicional sobre el tamaño del embarque.

Administrarían para ella todas sus compras y su negociación, a la par con control de calidad a la vista antes de embarcar. Ellos se encargarían del empaque, la documentación y el transporte de sus bienes. Inclusive proporcionaron una guía para poder pasar la Aduana de los Estados Unidos por conducto de una agente aduanal norteamericano.

Julia colocó su primer pedido por un total de 500 yardas de tejido ikat multicolor ese mismo mes de Junio. Habiendo cuidadosamente coordinado el tiempo que su proveedor necesitaba para producir, empacar y embarcar los textiles, Julia se sentía confiada de que los bienes arribarían a tiempo para que ella misma estuviese a tiempo para entregar sus propios pedidos.

Los primeros clientes para los textiles Bali Tex, fueron tres diseñadores de interiores basados en San Francisco y Los Ángeles. Cada negocio había ordenado textiles para ser entregados a más tardar el 12 de Septiembre. Aún cuando Julia era nueva en esto de las importaciones, había tomado todas las precauciones para asegurarse que sus propios embarques llegarían a tiempo. Había presupuestado dos semanas extra para recibir, registrar y re-empacar los pedidos de sus clientes. Esperaba tener su primer embarque de textiles okay para Septiembre 1.

Al fin de un par de meses, Julia había creado un plan de mercadotecnia para Bali Tex Imports. Una vez que estuvo terminado, de nueva cuenta voló a Bali a efectos de finalizar sus negociaciones con Bali Ikat. Bajo los términos de su acuerdo, Bali Kyat le cotizaría completamente el costo de los bienes, comprometiéndose a su embarque marítimo a Pórtland. Para principiar, le enviarían un juego de mercancía sin cargo, para luego cobrarle una cuota adicional sobre el tamaño del embarque.

Administrarían para ella todas sus compras y su negociación, a la par con control de calidad a la vista antes de embarcar. Ellos se encargarían del empaque, la documentación y el transporte de sus bienes. Inclusive proporcionaron una guía para poder pasar la Aduana de los Estados Unidos por conducto de una agente aduanal norteamericano.

Julia colocó su primer pedido por un total de 500 yardas de tejido ikat multicolor ese mismo mes de Junio. Habiendo cuidadosamente coordinado el tiempo que su proveedor necesitaba para producir, empacar y embarcar los textiles, Julia se sentía confiada de que los bienes arribarían a tiempo para que ella misma estuviese a tiempo para entregar sus propios pedidos.

Los primeros clientes para los textiles Bali Tex, fueron tres diseñadores de interiores basados en San Francisco y Los Ángeles. Cada negocio había ordenado textiles para ser entregados a más tardar el 12 de Septiembre. Aún cuando Julia era nueva en esto de las importaciones, había tomado todas las precauciones para asegurarse que sus propios embarques llegarían a tiempo. Había presupuestado dos semanas extra para recibir, registrar y re-empacar los pedidos de sus clientes. Esperaba tener su primer embarque de textiles okay para Septiembre 1.

EXPORTACION E IMPORTACION | CAPITULO 9 | 131

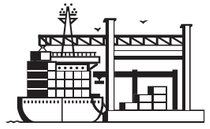
SUGERENCIA TÉCNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Una de las mejores fuentes de la Red de Internet para comercio internacional, es la variedad de los convertidores de tipos de moneda en línea. Estos convertidores están eslabonados con fuentes vivas de intercambio de datos, de forma que sus cálculos siempre están correctos. Muchos de ellos inclusive pueden personalizarse para ser agregados a su propio sitio en la red.

El Convertidor Universal De Moneda es (http://www.xe.net/ucc/) Sin una claridad aparente acerca de lo que significa la palabra universal, éste sitio ofrece un Convertidor de Moneda Universal, el cual calcula las tasas de cada moneda del mundo. Usted puede registrarse para recibir e-mails diarios sobre tasas de monedas una característica única. También existen instrucciones para como añadir el convertidor a su propio sitio, lo cual le habilita a clientes extranjeros a calcular la tasa de intercambio antes de colocar su orden.

Fxconverter (http://www.oanda.com/converter/classic). Este sitio multilingüe convierte 164 distintas monedas y también le permite revisar las conversiones de fechas pasadas.



¡El mejor momento para obtener un crédito es cuando usted no lo necesita!

Financiamiento Para Exportaciones

El mejor tiempo para obtener financiamiento, es antes de que usted verdaderamente lo necesite, lo cual y en el caso de un exportador, es mucho antes de la expectativa de sus ventas. Investigar acerca de financiamientos, los términos de la negociación y finalizar los detalles, toma tiempo. Hay que planificar al respecto con mucha anticipación para que no pierda ventas mientras usted espera por ese financiamiento.

Tipos de Financiamiento

Existen dos tipos principales de financiamiento:

- **Crédito al Capital Contable.** Se usa para adquirir materiales para trabajar en el proceso, para adquirir inventario o para satisfacer una orden. Su habilidad para calificar, depende de la fortaleza del balance de su negocio y de sus prospectos de ventas sobre la vida útil del crédito, entre otras cosas.
- **Financiamiento Comercial.** Soporta transacciones que son propiamente liquidantes (que se pagan a sí mismas a través de los beneficios de la transacción). Usualmente, el banco prestador recibe el pago y lo aplica al crédito antes de acreditar el remanente a la cuenta del exportador.

El US Department of Commerce divide a los créditos para el financiamiento de exportaciones en las siguientes categorías:

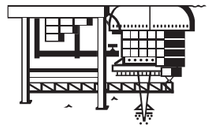
SUGERENCIA TÉCNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Una de las mejores fuentes de la Red de Internet para comercio internacional, es la variedad de los convertidores de tipos de moneda en línea. Estos convertidores están eslabonados con fuentes vivas de intercambio de datos, de forma que sus cálculos siempre están correctos. Muchos de ellos inclusive pueden personalizarse para ser agregados a su propio sitio en la red.

El Convertidor Universal De Moneda es (http://www.xe.net/ucc/) Sin una claridad aparente acerca de lo que significa la palabra universal, éste sitio ofrece un Convertidor de Moneda Universal, el cual calcula las tasas de cada moneda del mundo. Usted puede registrarse para recibir e-mails diarios sobre tasas de monedas una característica única. También existen instrucciones para como añadir el convertidor a su propio sitio, lo cual le habilita a clientes extranjeros a calcular la tasa de intercambio antes de colocar su orden.

Fxconverter (http://www.oanda.com/converter/classic). Este sitio multilingüe convierte 164 distintas monedas y también le permite revisar las conversiones de fechas pasadas.



¡El mejor momento para obtener un crédito es cuando usted no lo necesita!

Financiamiento Para Exportaciones

El mejor tiempo para obtener financiamiento, es antes de que usted verdaderamente lo necesite, lo cual y en el caso de un exportador, es mucho antes de la expectativa de sus ventas. Investigar acerca de financiamientos, los términos de la negociación y finalizar los detalles, toma tiempo. Hay que planificar al respecto con mucha anticipación para que no pierda ventas mientras usted espera por ese financiamiento.

Tipos de Financiamiento

Existen dos tipos principales de financiamiento:

- **Crédito al Capital Contable.** Se usa para adquirir materiales para trabajar en el proceso, para adquirir inventario o para satisfacer una orden. Su habilidad para calificar, depende de la fortaleza del balance de su negocio y de sus prospectos de ventas sobre la vida útil del crédito, entre otras cosas.
- **Financiamiento Comercial.** Soporta transacciones que son propiamente liquidantes (que se pagan a sí mismas a través de los beneficios de la transacción). Usualmente, el banco prestador recibe el pago y lo aplica al crédito antes de acreditar el remanente a la cuenta del exportador.

El US Department of Commerce divide a los créditos para el financiamiento de exportaciones en las siguientes categorías:

- **Créditos de Pre-Exportación.** A menudo se utilizan para pagar por la mano de obra, los materiales, la mercadotecnia y el inventario. La mayoría de los negocios pequeños necesitan de éstos créditos de pre-exportación para asistirles en estructurar sus ventas de exportación.
- **Créditos Por Documentos Por Cobrar.** Se otorgan sobre la base de la empresa por el volumen y la cantidad de los documentos por cobrar extranjeros de sus operaciones, mismos que deben de estar respaldados por el seguro del crédito para la exportación. Los bancos a menudo hacen préstamos totalizando del 50 al 80 por ciento del valor de los documentos por cobrar.
- **Financiamiento Para Desarrollo de Mercados.** Financiamiento externo para actividades de desarrollo de mercados (tal como asistencia a exposiciones comerciales) que pueden ser difíciles de obtener debido a que éstas actividades son altamente especulativas. Usualmente, los negocios pequeños financian su desarrollo de mercados desde su propio capital de trabajo o de su flujo de caja.

Programas Federales Para Financiamiento a la Exportación.
Ex – Im Bank (http://www.exim.gov/), es una agencia independiente del gobierno de los Estados Unidos que ayuda a financiar y facilitar la exportación de bienes norteamericanos. Ofrece cinco tipos de programas para ayudar a los exportadores: seguros, capital de trabajo, garantías, préstamos intermediarios, préstamos directos. Aproximadamente el 85% de las transacciones del banco soportan a los negocios pequeños.

El Ex – Im Bank ayuda a los pequeños negocios a través de cinco oficinas regionales y una red nacional de socios. También participa en exhibiciones comerciales y seminarios que se enfocan en los pequeños exportadores.

Otro objetivo del Ex – Im Bank apoya a los exportadores de bienes y servicios ambientalmente beneficiosos (muchos de los cuales son pequeños negocios). Los proyectos y los productos elegibles incluyen:

- Control de contaminación
- Sistemas de recolección de basura y de tratamiento de la misma
- Monitoreo ecológico
- Manejo de materiales tóxicos y peligrosos
- Purificación de agua
- Eficiencia mejorada de la energía
- Energía alternativa (solar, eólica, híbrida, biomasa, celdas de combustible, hidroeléctrica, gasto a energía, gasificación de gas, geotermal)

Programa de garantía de capital de trabajo (WCG)
El WCG les da a los exportadores el capital de trabajo que necesitan para cumplir con órdenes de exportación, fianzas, y documentos por cifrar por financiamiento. Los préstamos se hacen por prestadores comerciales respaldados por el Ex – Im – Bank. Este

El Gobierno de Estados Unidos quiere aumentar sus exportaciones.

El Gobierno de Estados Unidos quiere aumentar sus exportaciones.

- **Créditos de Pre-Exportación.** A menudo se utilizan para pagar por la mano de obra, los materiales, la mercadotecnia y el inventario. La mayoría de los negocios pequeños necesitan de éstos créditos de pre-exportación para asistirles en estructurar sus ventas de exportación.
- **Créditos Por Documentos Por Cobrar.** Se otorgan sobre la base de la empresa por el volumen y la cantidad de los documentos por cobrar extranjeros de sus operaciones, mismos que deben de estar respaldados por el seguro del crédito para la exportación. Los bancos a menudo hacen préstamos totalizando del 50 al 80 por ciento del valor de los documentos por cobrar.
- **Financiamiento Para Desarrollo de Mercados.** Financiamiento externo para actividades de desarrollo de mercados (tal como asistencia a exposiciones comerciales) que pueden ser difíciles de obtener debido a que éstas actividades son altamente especulativas. Usualmente, los negocios pequeños financian su desarrollo de mercados desde su propio capital de trabajo o de su flujo de caja.

Programas Federales Para Financiamiento a la Exportación.
Ex – Im Bank (http://www.exim.gov/), es una agencia independiente del gobierno de los Estados Unidos que ayuda a financiar y facilitar la exportación de bienes norteamericanos. Ofrece cinco tipos de programas para ayudar a los exportadores: seguros, capital de trabajo, garantías, préstamos intermediarios, préstamos directos. Aproximadamente el 85% de las transacciones del banco soportan a los negocios pequeños.

El Ex – Im Bank ayuda a los pequeños negocios a través de cinco oficinas regionales y una red nacional de socios. También participa en exhibiciones comerciales y seminarios que se enfocan en los pequeños exportadores.

Otro objetivo del Ex – Im Bank apoya a los exportadores de bienes y servicios ambientalmente beneficiosos (muchos de los cuales son pequeños negocios). Los proyectos y los productos elegibles incluyen:

- Control de contaminación
- Sistemas de recolección de basura y de tratamiento de la misma
- Monitoreo ecológico
- Manejo de materiales tóxicos y peligrosos
- Purificación de agua
- Eficiencia mejorada de la energía
- Energía alternativa (solar, eólica, híbrida, biomasa, celdas de combustible, hidroeléctrica, gasto a energía, gasificación de gas, geotermal)

Programa de garantía de capital de trabajo (WCG)
El WCG les da a los exportadores el capital de trabajo que necesitan para cumplir con órdenes de exportación, fianzas, y documentos por cifrar por financiamiento. Los préstamos se hacen por prestadores comerciales respaldados por el Ex – Im – Bank. Este

EXPORTACION E IMPORTACION | CAPITULO 9 | 133

es en verdad el programa de pre-exportación del Ex – Im – Bank. Sus otros programas financian los embarques de post-exportación. Para ser elegible para la WCG, debe usted de estar localizado dentro de los Estados Unidos de Norteamérica y tener por lo menos un año de historial de operaciones con un valor neto positivo.

Actualmente, el WCG cubre el 90% del crédito, con el interés incluido. Para créditos hacia minorías, negocios cuyos dueños son mujeres y negocios rurales, el Ex – Im Bank puede incrementar el cubrimiento hasta en un 100%.

El exportador debe de colocar la garantía colateral, pero el Ex – Im – Bank es flexible en cuanto a lo que puede aceptar para tal efecto, pudiéndose ofrecer materias primas, documentos por cobrar extranjeros y otros activos fijos.

El Ex – Im Bank ha autorizado a bancos locales y regionales para actuar como sus delegados. Pueden asistirle a llenar su solicitud al WCG y pueden aprobar créditos en el propio lugar. Para mas información: www.exim.gov/products/work_cap.html

Créditos directos.
El Ex – Im – Bank, puede proporcionar créditos a tasa fija a compradores internacionales sujetos de crédito, de forma que les sea posible prestarles directamente para efectuar sus compras. Existen restricciones sobre los productos para los cuales se pueden usar éstos fondos y los créditos quizá no puedan ser viables para compradores de ciertos países. Contactar al Ex – Im Bank para mayor información.

Garantías sobre préstamos.
El Ex – Im Bank, también asiste a los exportadores proporcionándoles garantías o seguros a bancos, permitiéndoles prestarles directamente en cuanto que sean sujetos de crédito internacionales. Tal y como acontece con los préstamos directos, pueden aplicarse restricciones.

Administración de Pequeños Negocios (SBA)
El SBA ofrece asistencia financiera y de negocios para asistir a los pequeños negocios en el negocio de exportaciones. Las oficinas de distrito y las oficinas regionales de la SBA administran los programas de crédito locales, mientras que el personal basado en la US Export Assistance Centers (USEACS´s) administra los programas de préstamos para exportaciones. Para un listado de las USEAC, visite http://www.sba.gov/oit/export/useac.html .

Operaciones SBA Para Export Express
Los préstamos para Export Express pueden ser utilizados para financiar asuntos tales como:

- Participación en exposiciones de comercio exterior o en misiones comerciales
- Traducción de folletos o catálogos para un mercado externo
- Desarrollo de mercados externos (incluyendo a través de EMC´s)
- Adquisición, construcción, renovación o expansión de instalaciones norteamericanas para la producción de bienes de exportación

es en verdad el programa de pre-exportación del Ex – Im – Bank. Sus otros programas financian los embarques de post-exportación. Para ser elegible para la WCG, debe usted de estar localizado dentro de los Estados Unidos de Norteamérica y tener por lo menos un año de historial de operaciones con un valor neto positivo.

Actualmente, el WCG cubre el 90% del crédito, con el interés incluido. Para créditos hacia minorías, negocios cuyos dueños son mujeres y negocios rurales, el Ex – Im Bank puede incrementar el cubrimiento hasta en un 100%.

El exportador debe de colocar la garantía colateral, pero el Ex – Im – Bank es flexible en cuanto a lo que puede aceptar para tal efecto, pudiéndose ofrecer materias primas, documentos por cobrar extranjeros y otros activos fijos.

El Ex – Im Bank ha autorizado a bancos locales y regionales para actuar como sus delegados. Pueden asistirle a llenar su solicitud al WCG y pueden aprobar créditos en el propio lugar. Para mas información: www.exim.gov/products/work_cap.html

Créditos directos.
El Ex – Im – Bank, puede proporcionar créditos a tasa fija a compradores internacionales sujetos de crédito, de forma que les sea posible prestarles directamente para efectuar sus compras. Existen restricciones sobre los productos para los cuales se pueden usar éstos fondos y los créditos quizá no puedan ser viables para compradores de ciertos países. Contactar al Ex – Im Bank para mayor información.

Garantías sobre préstamos.
El Ex – Im Bank, también asiste a los exportadores proporcionándoles garantías o seguros a bancos, permitiéndoles prestarles directamente en cuanto que sean sujetos de crédito internacionales. Tal y como acontece con los préstamos directos, pueden aplicarse restricciones.

Administración de Pequeños Negocios (SBA)
El SBA ofrece asistencia financiera y de negocios para asistir a los pequeños negocios en el negocio de exportaciones. Las oficinas de distrito y las oficinas regionales de la SBA administran los programas de crédito locales, mientras que el personal basado en la US Export Assistance Centers (USEACS´s) administra los programas de préstamos para exportaciones. Para un listado de las USEAC, visite http://www.sba.gov/oit/export/useac.html .

Operaciones SBA Para Export Express
Los préstamos para Export Express pueden ser utilizados para financiar asuntos tales como:

- Participación en exposiciones de comercio exterior o en misiones comerciales
- Traducción de folletos o catálogos para un mercado externo
- Desarrollo de mercados externos (incluyendo a través de EMC´s)
- Adquisición, construcción, renovación o expansión de instalaciones norteamericanas para la producción de bienes de exportación

Para mayor información, visitar www.sba.gov/oit/exportexpress.html .

Programa de capital de trabajo para exportación
En el 2004, el SBA y el Ex – Im Bank, unieron fuerzas para co-garantizar préstamos hasta $2 millones para pequeños negocios exportadores bajo EWCP. El programa garantiza el re-pago de hasta $1.5 millones, o sea el 90% del monto prestado, cualesquiera que sea el menor.

La solicitud para la EWCP es comparativamente corta y simple. Mejor aún, el tiempo de ida y vuelta del trámite, es usualmente de 10 días o menos. Los solicitantes deben de presentar proyecciones de flujo de caja para soportar la solicitud del préstamo. Después de que se efectúa el préstamo, el receptor debe de presentar reportes de progreso. El SBA no prescribe las tarifas del prestador ni la tasa de interés.

Programa de préstamo para comercio internacional (ITL)
Bajo éste programa, la SBA garantizará hasta $1.75 millones para instalaciones y equipos (incluyendo terreno y construcciones; construcción de nuevas instalaciones; renovación, mejorías, o expansión de las instalaciones existentes, así como la compra o reacondicionamiento de maquinaria, equipos y otras adiciones. Los fondos del ITL no deben de usarse como capital de trabajo.

El 28 de Agosto, Julia recibió una llamada de su broker o intermediario. Su embarque había llegado sin novedad. Le preguntaron que si podría enviarles su factura pro-forma, así como su carta de crédito y su documentación bancaria. Y así lo hizo.

Desafortunadamente, debido a que Bali Ikat había hecho algunas pequeñas revisiones a la lista de empaque en el momento del embarque, no se conformaba con la factura pro-forma. Esto ocasionó un retraso de varios días entretanto se reconciliaba la lista de empaque. Para empeorar las cosas, el agente aduanal de Julia perdió su factura pro-forma. Esta era documentación vital que certificaba el valor del embarque por conducto de la Aduana.

Finalmente, el embarque de Julia se detuvo en la Aduana por espacio de 10 días, hasta que por fin se le entregó. Le habló por teléfono a sus clientes y así se los hizo saber. Dos de las salas de exposición de diseño si lo entendieron, pero la tercera ejerció su derecho contractual de cancelar su pedido.

Julia aprendió una gran lección de aquella orden cancelada. Después de que salieron sus pedidos y encontró a nuevos clientes para que tomaran las 200 yardas restantes del ikat, con cuidado escribió una carta a su agente aduanal. Les explicó lo que su error había ocasionado y el porqué ya no trabajaría con ellos. Entonces empezó a buscar a otro agente aduanal.

Seis meses después, Bali Tex tenía un nuevo agente aduanal y 20 pedidos más de material. Julia trabajaba en su casa tres días de la semana y en los días restantes, trabajaba desde el espacio de una pequeña bodega rentada. Estaba teniendo mas tiempo para con su familia. Sin tener que transportarse, podía permanecer en cama una hora mas tarde durante las mañanas y su

Para mayor información, visitar www.sba.gov/oit/exportexpress.html .

Programa de capital de trabajo para exportación
En el 2004, el SBA y el Ex – Im Bank, unieron fuerzas para co-garantizar préstamos hasta $2 millones para pequeños negocios exportadores bajo EWCP. El programa garantiza el re-pago de hasta $1.5 millones, o sea el 90% del monto prestado, cualesquiera que sea el menor.

La solicitud para la EWCP es comparativamente corta y simple. Mejor aún, el tiempo de ida y vuelta del trámite, es usualmente de 10 días o menos. Los solicitantes deben de presentar proyecciones de flujo de caja para soportar la solicitud del préstamo. Después de que se efectúa el préstamo, el receptor debe de presentar reportes de progreso. El SBA no prescribe las tarifas del prestador ni la tasa de interés.

Programa de préstamo para comercio internacional (ITL)
Bajo éste programa, la SBA garantizará hasta $1.75 millones para instalaciones y equipos (incluyendo terreno y construcciones; construcción de nuevas instalaciones; renovación, mejorías, o expansión de las instalaciones existentes, así como la compra o reacondicionamiento de maquinaria, equipos y otras adiciones. Los fondos del ITL no deben de usarse como capital de trabajo.

El 28 de Agosto, Julia recibió una llamada de su broker o intermediario. Su embarque había llegado sin novedad. Le preguntaron que si podría enviarles su factura pro-forma, así como su carta de crédito y su documentación bancaria. Y así lo hizo.

Desafortunadamente, debido a que Bali Ikat había hecho algunas pequeñas revisiones a la lista de empaque en el momento del embarque, no se conformaba con la factura pro-forma. Esto ocasionó un retraso de varios días entretanto se reconciliaba la lista de empaque. Para empeorar las cosas, el agente aduanal de Julia perdió su factura pro-forma. Esta era documentación vital que certificaba el valor del embarque por conducto de la Aduana.

Finalmente, el embarque de Julia se detuvo en la Aduana por espacio de 10 días, hasta que por fin se le entregó. Le habló por teléfono a sus clientes y así se los hizo saber. Dos de las salas de exposición de diseño si lo entendieron, pero la tercera ejerció su derecho contractual de cancelar su pedido.

Julia aprendió una gran lección de aquella orden cancelada. Después de que salieron sus pedidos y encontró a nuevos clientes para que tomaran las 200 yardas restantes del ikat, con cuidado escribió una carta a su agente aduanal. Les explicó lo que su error había ocasionado y el porqué ya no trabajaría con ellos. Entonces empezó a buscar a otro agente aduanal.

Seis meses después, Bali Tex tenía un nuevo agente aduanal y 20 pedidos más de material. Julia trabajaba en su casa tres días de la semana y en los días restantes, trabajaba desde el espacio de una pequeña bodega rentada. Estaba teniendo mas tiempo para con su familia. Sin tener que transportarse, podía permanecer en cama una hora mas tarde durante las mañanas y su

familia y ella hacían juntos las comidas del desayuno y de la comida. Desde luego, sus finanzas mejoraron y estaba ganando un promedio de $2,600 al mes, todo lo cual se iba al fondo para la educación de sus hijas. Y a manera de una bonificación, Julia ya no tuvo problemas en encontrar sus ikats favoritos.

Programas de Financiamiento a la Exportación de Los Estados

En muchos estados, el departamento de comercio del estado y otras organizaciones internacionales de comercio, apoyaban programas de financiamiento. Muchas ciudades y estados han establecido programas cooperativos con el Ex – Im Bank y pueden proveer asesoría especializada para el financiamiento de exportaciones. Los detalles de éstos programas se encuentran a través del departamento de comercio de su propio estado.

Compañías Privadas de Financiamiento a Exportaciones

Estas utilizan una variedad de técnicas de financiamiento a cambio de tarifas, comisiones, participación en las transacciones y/o una combinación de las mismas. Las asociaciones de comercio internacional o cualquier USEAC pueden asistirle en la localización dentro de su área, de una compañía privada de financiamiento a exportaciones.

Convirtiéndose en un Importador

La mayoría de los temas de exportación, se aplican en reversa a la importación. Tendría usted que responder a las siguientes preguntas para preparar su plan de mercadotecnia:

- **Demanda De Mercado.** ¿Existe una demanda por el producto? ¿Al importarlo le dará una ventaja sobre sus competidores?
- **Calidad.** ¿El producto reúne sus estándares de calidad?
- **Precio.** ¿Cómo se compara el precio con los precios de sus competidores? ¿Existen ahorros lo suficientemente grandes como para justificar la importación?
- **Cantidad.** ¿Quién le venda, tiene la capacidad para las cantidades que usted quiere importar?
- **Tarifas.** ¿Existen tarifas de los Estados Unidos o restricciones legales sobre el producto?
- **Estabilidad Política.** ¿Los cambios en ese gobierno extranjero afectarán a su negocio?
- **Promoción.** ¿Cómo comercializará usted sus bienes importados?
- **Distribución.** ¿Por cuántas manos pasarán sus bienes hasta que dejen su país? ¿Podrá usted reducir el precio al importar más directamente? ¿Qué canales de distribución utilizará? ¿Tendrá usted la posibilidad de embarcar los bienes directamente desde el puerto de entrada?

familia y ella hacían juntos las comidas del desayuno y de la comida. Desde luego, sus finanzas mejoraron y estaba ganando un promedio de $2,600 al mes, todo lo cual se iba al fondo para la educación de sus hijas. Y a manera de una bonificación, Julia ya no tuvo problemas en encontrar sus ikats favoritos.

Programas de Financiamiento a la Exportación de Los Estados

En muchos estados, el departamento de comercio del estado y otras organizaciones internacionales de comercio, apoyaban programas de financiamiento. Muchas ciudades y estados han establecido programas cooperativos con el Ex – Im Bank y pueden proveer asesoría especializada para el financiamiento de exportaciones. Los detalles de éstos programas se encuentran a través del departamento de comercio de su propio estado.

Compañías Privadas de Financiamiento a Exportaciones

Estas utilizan una variedad de técnicas de financiamiento a cambio de tarifas, comisiones, participación en las transacciones y/o una combinación de las mismas. Las asociaciones de comercio internacional o cualquier USEAC pueden asistirle en la localización dentro de su área, de una compañía privada de financiamiento a exportaciones.

Convirtiéndose en un Importador

La mayoría de los temas de exportación, se aplican en reversa a la importación. Tendría usted que responder a las siguientes preguntas para preparar su plan de mercadotecnia:

- **Demanda De Mercado.** ¿Existe una demanda por el producto? ¿Al importarlo le dará una ventaja sobre sus competidores?
- **Calidad.** ¿El producto reúne sus estándares de calidad?
- **Precio.** ¿Cómo se compara el precio con los precios de sus competidores? ¿Existen ahorros lo suficientemente grandes como para justificar la importación?
- **Cantidad.** ¿Quién le venda, tiene la capacidad para las cantidades que usted quiere importar?
- **Tarifas.** ¿Existen tarifas de los Estados Unidos o restricciones legales sobre el producto?
- **Estabilidad Política.** ¿Los cambios en ese gobierno extranjero afectarán a su negocio?
- **Promoción.** ¿Cómo comercializará usted sus bienes importados?
- **Distribución.** ¿Por cuántas manos pasarán sus bienes hasta que dejen su país? ¿Podrá usted reducir el precio al importar más directamente? ¿Qué canales de distribución utilizará? ¿Tendrá usted la posibilidad de embarcar los bienes directamente desde el puerto de entrada?

Programas de Financiamiento a la Exportación de Los Estados

En muchos estados, el departamento de comercio del estado y otras organizaciones internacionales de comercio, apoyaban programas de financiamiento. Muchas ciudades y estados han establecido programas cooperativos con el Ex – Im Bank y pueden proveer asesoría especializada para el financiamiento de exportaciones. Los detalles de éstos programas se encuentran a través del departamento de comercio de su propio estado.

Compañías Privadas de Financiamiento a Exportaciones

Estas utilizan una variedad de técnicas de financiamiento a cambio de tarifas, comisiones, participación en las transacciones y/o una combinación de las mismas. Las asociaciones de comercio internacional o cualquier USEAC pueden asistirle en la localización dentro de su área, de una compañía privada de financiamiento a exportaciones.

Convirtiéndose en un Importador

La mayoría de los temas de exportación, se aplican en reversa a la importación. Tendría usted que responder a las siguientes preguntas para preparar su plan de mercadotecnia:

- **Demanda De Mercado.** ¿Existe una demanda por el producto? ¿Al importarlo le dará una ventaja sobre sus competidores?
- **Calidad.** ¿El producto reúne sus estándares de calidad?
- **Precio.** ¿Cómo se compara el precio con los precios de sus competidores? ¿Existen ahorros lo suficientemente grandes como para justificar la importación?
- **Cantidad.** ¿Quién le venda, tiene la capacidad para las cantidades que usted quiere importar?
- **Tarifas.** ¿Existen tarifas de los Estados Unidos o restricciones legales sobre el producto?
- **Estabilidad Política.** ¿Los cambios en ese gobierno extranjero afectarán a su negocio?
- **Promoción.** ¿Cómo comercializará usted sus bienes importados?
- **Distribución.** ¿Por cuántas manos pasarán sus bienes hasta que dejen su país? ¿Podrá usted reducir el precio al importar más directamente? ¿Qué canales de distribución utilizará? ¿Tendrá usted la posibilidad de embarcar los bienes directamente desde el puerto de entrada?

Opciones de Ventas y Distribución Internacionales

¿Que forma tomará su negocio de importación? Existen muchas posibilidades.

Comercialización directa

En éste caso usted será la primera fuente a quien el proveedor extranjero le venderá y usted re-vende directamente al usuario final. La ventaja de éste método radica en que para usted será una mas alta proporción de las utilidades. La desventaja, está en que sus costos de comercialización pueden ser más altos, ya que usted es responsable de la comercialización hasta el usuario final.

Convertirse en distribuidor o agente

Si usted se decide a importar chiles desde México como un agente, su papel será el de investigar los mercados, promover el producto y efectuar las ventas. En la mayoría de los casos, los agentes reciben una comisión sobre las ventas.

Como distribuidor, sus responsabilidades serán mayores. Si usted importara sardinas desde Noruega como distribuidor, usted tendría que organizar la compra de las sardinas – incluyendo todas las aduanas, seguros y requerimientos del flete. Usted tomaría título de propiedad de los bienes, de forma que el riesgo del negocio se transferiría a usted casi después de que la mercancía fuese embarcada (dependiendo de los términos de la venta). La distribución es mas riesgosa que la de ser agente, pero los beneficios pueden ser mucho mayores.

Sociedades y alianzas estratégicas

La mayoría de las compañías extranjeras esperan expandir sus negocios hacia los Estados Unidos a través de una empresa norteamericana.

Otras Consideraciones Importantes

La mayoría de los temas relacionados con los embarques, la documentación, el pago, y la administración del riesgo, son similares a aquellas que afectan a los exportadores. Su agente aduanal puede asistirle en lo concerniente a puestos asuntos.

Desde el 9 /11, existen un par de cosas importantes que deben de tomarse en cuenta. Bajo la Maritime Transportation Security Act del 2004, se impondrá una multa de $5000 USD de cualquier contenedor que se deje en los muelles por espacio de 7 días. Un agente aduanal puede asistirle a cumplir con ésta disposición y otras más. Asimismo, un escrutinio mayor sobre bienes importados (particularmente aplicable a productos alimenticios), significa que usted debe de permitir un tiempo mayor para que arriben sus bienes, de forma que seguramente usted necesitará ajustar el tamaño de su embarque a la par con sus niveles de inventario.

Participación aduanal /comercial contra el terrorismo (C-TPAT)

El C-TPAT es una iniciativa voluntaria intencionada para mejorar la cadena de suministro y la seguridad de las fronteras. Las compañías que siguen los pasos prescritos para aumentar la vigilancia en seguridad de la cadena de suministros, reciben un trato preferencial en las aduanas, incluidas las inspecciones reducidas y los pagos mensuales o

Muchas compañías extranjeras, anhelan expandir su negocio en el mercado americano a través de una compañía americana.

Opciones de Ventas y Distribución Internacionales

¿Que forma tomará su negocio de importación? Existen muchas posibilidades.

Comercialización directa

En éste caso usted será la primera fuente a quien el proveedor extranjero le venderá y usted re-vende directamente al usuario final. La ventaja de éste método radica en que para usted será una mas alta proporción de las utilidades. La desventaja, está en que sus costos de comercialización pueden ser más altos, ya que usted es responsable de la comercialización hasta el usuario final.

Convertirse en distribuidor o agente

Si usted se decide a importar chiles desde México como un agente, su papel será el de investigar los mercados, promover el producto y efectuar las ventas. En la mayoría de los casos, los agentes reciben una comisión sobre las ventas.

Como distribuidor, sus responsabilidades serán mayores. Si usted importara sardinas desde Noruega como distribuidor, usted tendría que organizar la compra de las sardinas – incluyendo todas las aduanas, seguros y requerimientos del flete. Usted tomaría título de propiedad de los bienes, de forma que el riesgo del negocio se transferiría a usted casi después de que la mercancía fuese embarcada (dependiendo de los términos de la venta). La distribución es mas riesgosa que la de ser agente, pero los beneficios pueden ser mucho mayores.

Sociedades y alianzas estratégicas

La mayoría de las compañías extranjeras esperan expandir sus negocios hacia los Estados Unidos a través de una empresa norteamericana.

Otras Consideraciones Importantes

La mayoría de los temas relacionados con los embarques, la documentación, el pago, y la administración del riesgo, son similares a aquellas que afectan a los exportadores. Su agente aduanal puede asistirle en lo concerniente a puestos asuntos.

Desde el 9 /11, existen un par de cosas importantes que deben de tomarse en cuenta. Bajo la Maritime Transportation Security Act del 2004, se impondrá una multa de $5000 USD de cualquier contenedor que se deje en los muelles por espacio de 7 días. Un agente aduanal puede asistirle a cumplir con ésta disposición y otras más. Asimismo, un escrutinio mayor sobre bienes importados (particularmente aplicable a productos alimenticios), significa que usted debe de permitir un tiempo mayor para que arriben sus bienes, de forma que seguramente usted necesitará ajustar el tamaño de su embarque a la par con sus niveles de inventario.

Participación aduanal /comercial contra el terrorismo (C-TPAT)

El C-TPAT es una iniciativa voluntaria intencionada para mejorar la cadena de suministro y la seguridad de las fronteras. Las compañías que siguen los pasos prescritos para aumentar la vigilancia en seguridad de la cadena de suministros, reciben un trato preferencial en las aduanas, incluidas las inspecciones reducidas y los pagos mensuales o

Muchas compañías extranjeras, anhelan expandir su negocio en el mercado americano a través de una compañía americana.

EXPORTACION E IMPORTACION | CAPITULO 9 | 137

bimensuales y los privilegios auto-regulatorios. Para mayor información http://customs.gov/.

Conclusión

Para tener éxito en el negocio de las importaciones o las exportaciones, necesita un plan de mercadotecnia efectivo. Si usted está planeando exportar, poner atención a las necesidades especiales de sus mercados extranjeros. Si usted desea importar, cuidadosamente examine su mercado dentro de los Estados Unidos. El comercio internacional es un ámbito excitante y ampliamente compensatorio, así que apresúrese a irse a lo global.

bimensuales y los privilegios auto-regulatorios. Para mayor información http://customs.gov/.

Conclusión

Para tener éxito en el negocio de las importaciones o las exportaciones, necesita un plan de mercadotecnia efectivo. Si usted está planeando exportar, poner atención a las necesidades especiales de sus mercados extranjeros. Si usted desea importar, cuidadosamente examine su mercado dentro de los Estados Unidos. El comercio internacional es un ámbito excitante y ampliamente compensatorio, así que apresúrese a irse a lo global.

PARTE III
PLANIFICANDO SU NEGOCIO

Capítulo 10
¿QUE ES LA PLANEACION DEL NEGOCIO?

Acerca de Este Capítulo:
- *La importancia de la planeación*
- *Definición de su concepto del negocio*
- *Entendiendo el ciclo de planificación*
- *Estudios de factibilidad*

Introducción
La planificación puede sonar como un ejercicio académico mas apropiado para las grandes corporaciones, el salón de clase o los consultores, pero en realidad es tan importante para los pequeños negocios.

Negocios como el suyo inevitablemente se ven mas afectados que los de los grandes competidores, debido a los cambios que ocurren en la economía. Es ésta fragilidad lo que hace que la planificación sea tan importante para su propio negocio. El proceso de planificación en sí, es el objeto de éste capítulo y los capítulos subsiguientes se enfocarán en los resultados.

La Importancia de la Planificación
La planificación a menudo simplemente es una reacción a un evento crucial, tal y como ocurre con buscar un financiamiento o comprar un negocio. Sin embargo esto no es suficiente para empezar o hacer crecer un negocio exitoso. La planificación requiere de una constante atención – tal y como pasa con la mercadotecnia o la contabilidad – así que necesita estar integrada a la administración del día con día de su negocio. Veamos a los beneficios asociados al proceso de planificación.

Un Vistazo al Panorama Total
Hacer las decisiones diarias a menudo se enfoca en la solución de una serie de problemas individuales que inicialmente no parecen estar conectados. La planificación ayuda a descubrir las causas subyacente de éstos problemas recurrentes. También lo ayuda a identificar aquellas oportunidades de negocio que se le hayan pasado por alto.

Mejor Guía Para Los Empleados
Los emprendedores a menudo se sienten frustrados cuando sus empleados no hacen las decisiones correctas. Un plan de negocios guía a cada empleado en lo tocante a sus acciones diarias. Desde luego, esto asume que sus empleados están involucrados dentro

La planeación ayuda a descubrir la causa de los problemas actuales.

PARTE III
PLANIFICANDO SU NEGOCIO

Capítulo 10
¿QUE ES LA PLANEACION DEL NEGOCIO?

Acerca de Este Capítulo:
- *La importancia de la planeación*
- *Definición de su concepto del negocio*
- *Entendiendo el ciclo de planificación*
- *Estudios de factibilidad*

Introducción
La planificación puede sonar como un ejercicio académico mas apropiado para las grandes corporaciones, el salón de clase o los consultores, pero en realidad es tan importante para los pequeños negocios.

Negocios como el suyo inevitablemente se ven mas afectados que los de los grandes competidores, debido a los cambios que ocurren en la economía. Es ésta fragilidad lo que hace que la planificación sea tan importante para su propio negocio. El proceso de planificación en sí, es el objeto de éste capítulo y los capítulos subsiguientes se enfocarán en los resultados.

La Importancia de la Planificación
La planificación a menudo simplemente es una reacción a un evento crucial, tal y como ocurre con buscar un financiamiento o comprar un negocio. Sin embargo esto no es suficiente para empezar o hacer crecer un negocio exitoso. La planificación requiere de una constante atención – tal y como pasa con la mercadotecnia o la contabilidad – así que necesita estar integrada a la administración del día con día de su negocio. Veamos a los beneficios asociados al proceso de planificación.

Un Vistazo al Panorama Total
Hacer las decisiones diarias a menudo se enfoca en la solución de una serie de problemas individuales que inicialmente no parecen estar conectados. La planificación ayuda a descubrir las causas subyacente de éstos problemas recurrentes. También lo ayuda a identificar aquellas oportunidades de negocio que se le hayan pasado por alto.

Mejor Guía Para Los Empleados
Los emprendedores a menudo se sienten frustrados cuando sus empleados no hacen las decisiones correctas. Un plan de negocios guía a cada empleado en lo tocante a sus acciones diarias. Desde luego, esto asume que sus empleados están involucrados dentro

La planeación ayuda a descubrir la causa de los problemas actuales.

del proceso de planeación, o que por lo menos, reciben entrenamiento acerca de las partes del plan que a ellos les afecta.

Comunicación Exacta
El plan del negocio coloca por escrito la información necesaria, misma que después se comunica a los empleados, los inversionistas, los bancos, los proveedores y otras entidades interesadas.

¡El cambio siempre presenta oportunidades!!

Oportunidades Incrementadas
Los productos, servicios y los sistemas de entrega que ofrecen los pequeños negocios, cambian constantemente. El cambio siempre presenta oportunidades para el dueño preparado del negocio y la planificación es una forma sistemática de identificar tales oportunidades.

Mejora Continua
El plan por escrito, no es el fin del proceso de planificación, de hecho es un proceso continuo. La comparación continua de lo planeado con los resultados actuales, proporciona una enorme oportunidad para mejorar las operaciones del negocio.

Acción, No Reacción
Los emprendedores a menudo hablan acerca de los malos resultados de manejar una serie de crisis aparentemente sin terminar. Todavía pueden ocurrir incendios, pero no serán tan comunes y el mejor método de respuesta ha sido determinado con anticipación.

El Aislamiento de Los Problemas Raíz
El proceso de planificación ayuda a sortear a través de cientos de preocupaciones acerca de su negocio, para enfocarse en aquel pequeño número que está causando la mayoría de los problemas.

Definiendo Su Concepto del Negocio

Aún cuando usted esté deseoso de empezar su planificación para un futuro exitoso, existen algunas cuestiones a las cuales hay que responder primero. A medida que trabaja sobre estas cuestiones, haga una lista de cualquier dificultad con la cual se atraviese, misma que le será de utilidad para la sección subsiguiente:

- ¿En qué negocio estoy?
- ¿Cuáles son los productos que ofrezco?
- ¿Cómo refleja mi negocio mis valores personales?
- ¿Quienes son mis clientes objetivo?
- ¿Por qué los clientes compran en mi negocio?
- ¿Cuándo me comprarán mis clientes?
- ¿Cómo encontrarán mis clientes mi negocio?
- ¿Cuánto me pagarán mis clientes?

del proceso de planeación, o que por lo menos, reciben entrenamiento acerca de las partes del plan que a ellos les afecta.

Comunicación Exacta
El plan del negocio coloca por escrito la información necesaria, misma que después se comunica a los empleados, los inversionistas, los bancos, los proveedores y otras entidades interesadas.

¡El cambio siempre presenta oportunidades!!

Oportunidades Incrementadas
Los productos, servicios y los sistemas de entrega que ofrecen los pequeños negocios, cambian constantemente. El cambio siempre presenta oportunidades para el dueño preparado del negocio y la planificación es una forma sistemática de identificar tales oportunidades.

Mejora Continua
El plan por escrito, no es el fin del proceso de planificación, de hecho es un proceso continuo. La comparación continua de lo planeado con los resultados actuales, proporciona una enorme oportunidad para mejorar las operaciones del negocio.

Acción, No Reacción
Los emprendedores a menudo hablan acerca de los malos resultados de manejar una serie de crisis aparentemente sin terminar. Todavía pueden ocurrir incendios, pero no serán tan comunes y el mejor método de respuesta ha sido determinado con anticipación.

El Aislamiento de Los Problemas Raíz
El proceso de planificación ayuda a sortear a través de cientos de preocupaciones acerca de su negocio, para enfocarse en aquel pequeño numero que está causando la mayoría de los problemas.

Definiendo Su Concepto del Negocio

Aún cuando usted esté deseoso de empezar su planificación para un futuro exitoso, existen algunas cuestiones a las cuales hay que responder primero. A medida que trabaja sobre estas cuestiones, haga una lista de cualquier dificultad con la cual se atraviese, misma que le será de utilidad para la sección subsiguiente:

- ¿En qué negocio estoy?
- ¿Cuáles son los productos que ofrezco?
- ¿Cómo refleja mi negocio mis valores personales?
- ¿Quienes son mis clientes objetivo?
- ¿Por qué los clientes compran en mi negocio?
- ¿Cuándo me comprarán mis clientes?
- ¿Cómo encontrarán mis clientes mi negocio?
- ¿Cuánto me pagarán mis clientes?

Revise sus respuestas a éstas preguntas y escriba una definición de una página acerca de su negocio. Aquí un ejemplo de cómo hacerlo:

Simply Shoes - una sociedad de Sara Abbot y Maria Brookes, una zapatería de menudeo localizada en la esquina de Fifth y Main. Simple Shoes vende zapatos de vestir de tipo mediano y de alta calidad, así como zapatos casuales para adultos y jóvenes, basándose en la relación que tiene con intermediarios y fabricantes.

Para el año entrante, las dueñas planean incrementar el estilo y el tamaño de su selección, doblar las ventas y desarrollar una base de clientes leales a través de un servicio amigable y atento para con sus clientes. La estrategia de mercado llama hacia un mercado objetivo a fin de identificar a los grupos de clientes y a las proyectadas ventas de $350,000 USD para el año siguiente. Las socias se proponen remodelar el espacio existente, proporcionando una mayor visibilidad hacia la mercancía, así como espacio para una mayor variedad de estilos.

Dalua Sports, es un negocio que recibe pedidos por correo especializándose en la venta de equipo atlético para adultos en cuanto a deportes recreacionales. Sus dueños, William Sharp y Fiona MacLeod, empezaron éste negocio porque ya no querían guardar horarios normales de trabajo. (A ambos les gusta viajar, especialmente a localizaciones que ofrecen aventura en el exterior). Su nicho de mercado seleccionado fue el resultado de un extensivo análisis de mercado desarrollado durante su último año universitario en el SUNY-Binhamton en Nueva York.

Recientemente, un representante de ventas de Webfoot, fabricantes de una sandalia de todo clima para todos los deportes, contactó a Dalua Sports en torno a la venta de sus sandalias. A Fiona le interesó ya que había usado esas sandalias en el curso de una excursión de cuatro días a través de los Scottish Highlands, en medio de una campiña de diferente estilo y terreno. Estuvo muy satisfecha con las sandalias y le había llamado a Webfoot cuando regresó a casa.

Añadir esas sandalias parecía ser una buena idea. Su calidad era impecable y fácilmente se podrían vender por correo directo. Pero las sandalias de Webfoot tenían un mercado objetivo distinto que el de los productos que manejaba Dalua Sports. William y Fiona Se preguntaban si cabrian dentro de su actual mescla de productos.

Comprendiendo el Ciclo de Planificación

La planificación es un proceso de cinco pasos:

1. Planear un curso de acción para su negocio.
2. Tomar acción al hacer decisiones que soporten ese plan.

Revise sus respuestas a éstas preguntas y escriba una definición de una página acerca de su negocio. Aquí un ejemplo de cómo hacerlo:

Simply Shoes - una sociedad de Sara Abbot y Maria Brookes, una zapatería de menudeo localizada en la esquina de Fifth y Main. Simple Shoes vende zapatos de vestir de tipo mediano y de alta calidad, así como zapatos casuales para adultos y jóvenes, basándose en la relación que tiene con intermediarios y fabricantes.

Para el año entrante, las dueñas planean incrementar el estilo y el tamaño de su selección, doblar las ventas y desarrollar una base de clientes leales a través de un servicio amigable y atento para con sus clientes. La estrategia de mercado llama hacia un mercado objetivo a fin de identificar a los grupos de clientes y a las proyectadas ventas de $350,000 USD para el año siguiente. Las socias se proponen remodelar el espacio existente, proporcionando una mayor visibilidad hacia la mercancía, así como espacio para una mayor variedad de estilos.

Dalua Sports, es un negocio que recibe pedidos por correo especializándose en la venta de equipo atlético para adultos en cuanto a deportes recreacionales. Sus dueños, William Sharp y Fiona MacLeod, empezaron éste negocio porque ya no querían guardar horarios normales de trabajo. (A ambos les gusta viajar, especialmente a localizaciones que ofrecen aventura en el exterior). Su nicho de mercado seleccionado fue el resultado de un extensivo análisis de mercado desarrollado durante su último año universitario en el SUNY-Binhamton en Nueva York.

Recientemente, un representante de ventas de Webfoot, fabricantes de una sandalia de todo clima para todos los deportes, contactó a Dalua Sports en torno a la venta de sus sandalias. A Fiona le interesó ya que había usado esas sandalias en el curso de una excursión de cuatro días a través de los Scottish Highlands, en medio de una campiña de diferente estilo y terreno. Estuvo muy satisfecha con las sandalias y le había llamado a Webfoot cuando regresó a casa.

Añadir esas sandalias parecía ser una buena idea. Su calidad era impecable y fácilmente se podrían vender por correo directo. Pero las sandalias de Webfoot tenían un mercado objetivo distinto que el de los productos que manejaba Dalua Sports. William y Fiona Se preguntaban si cabrian dentro de su actual mescla de productos.

Comprendiendo el Ciclo de Planificación

La planificación es un proceso de cinco pasos:

1. Planear un curso de acción para su negocio.
2. Tomar acción al hacer decisiones que soporten ese plan.

3. Medir los resultados de las acciones que se tomaron en el Paso 2 y notar las diferencias entre los resultados que usted esperaba y los resultados que en verdad obtuvo.
4. Explicar los resultados que variaron de los resultados planificados. Nótese que tiene que hacer esto aún cuando la variación haya sido positiva o negativa.
5. Hacer cambios al plan, como resultado de lo que aprendió en el Paso 4.

En un negocio bien administrado, éstos pasos tienen lugar cada día. Ahora, veamos algunas sugerencias en cuanto a como hacer de su ciclo de planeación, una parte natural y normal de las operaciones de su negocio.

Usted debe estar activamente involucrado en el proceso de la planeación!

Tome El Liderazgo

Es importante evitar la tentación de delegar toda la responsabilidad para la planificación al empleado, a un equipo o a un consultor. Es extraordinario tener o otros para que organicen y participen en el proceso de planeación, pero a usted se le debe de ver como un abogado fuerte y activo dentro del proceso del negocio.

Reúna Un Equipo De Planeación

Darle a los empleados un cierto sentido de propiedad en el proceso de la planeación, mejora las probabilidades de éxito del negocio. Usted quizá también quiera involucrar a consultores profesionales, ya que algunos negocios a menudo contratan un facilitador del exterior para que el proceso camine suavemente. (Nótese que el papel de ésta persona es el de facilitar el proceso, y no el de controlar o participar en el).

En la primera junta, fije un calendario para las juntas posteriores para completar y terminar con el proceso de planeación. Asegúrese de que cada persona dentro del equipo entiende su o sus responsabilidades.

Tipos De Planes

Existen diferentes tipos de planes para diferentes partes de su negocio. Algunos son virtualmente planos que lo guían a través de todas las operaciones y otros son documentos mucho más específicos que guían hacia las estrategias y las tácticas.

- **Plan del Negocio.** Un plano completo del negocio contiene tres componentes principales: estrategias, acciones y estados financieros proyectados. (una cuarta área, políticas y procedimientos, también es importante para el proceso de planificación, pero no se incluye dentro del plan del negocio).
- **Plan de Mercadotecnia.** Un plan que se enfoque solamente en la función de mercadotecnia de su negocio. Existirán porciones del plan de mercadotecnia que aparecerán dentro del plan del negocio.
- **Plan Estratégico.** El plan estratégico (largo plazo) evalúa el impacto dentro del entorno del negocio, así como el de las decisiones mayores a las que se enfrentará el negocio, a fin de asegurar el éxito dentro del largo plazo. Enfocar la atención

3. Medir los resultados de las acciones que se tomaron en el Paso 2 y notar las diferencias entre los resultados que usted esperaba y los resultados que en verdad obtuvo.
4. Explicar los resultados que variaron de los resultados planificados. Nótese que tiene que hacer esto aún cuando la variación haya sido positiva o negativa.
5. Hacer cambios al plan, como resultado de lo que aprendió en el Paso 4.

En un negocio bien administrado, éstos pasos tienen lugar cada día. Ahora, veamos algunas sugerencias en cuanto a como hacer de su ciclo de planeación, una parte natural y normal de las operaciones de su negocio.

Usted debe estar activamente involucrado en el proceso de la planeación!

Tome El Liderazgo

Es importante evitar la tentación de delegar toda la responsabilidad para la planificación al empleado, a un equipo o a un consultor. Es extraordinario tener o otros para que organicen y participen en el proceso de planeación, pero a usted se le debe de ver como un abogado fuerte y activo dentro del proceso del negocio.

Reúna Un Equipo De Planeación

Darle a los empleados un cierto sentido de propiedad en el proceso de la planeación, mejora las probabilidades de éxito del negocio. Usted quizá también quiera involucrar a consultores profesionales, ya que algunos negocios a menudo contratan un facilitador del exterior para que el proceso camine suavemente. (Nótese que el papel de ésta persona es el de facilitar el proceso, y no el de controlar o participar en el).

En la primera junta, fije un calendario para las juntas posteriores para completar y terminar con el proceso de planeación. Asegúrese de que cada persona dentro del equipo entiende su o sus responsabilidades.

Tipos De Planes

Existen diferentes tipos de planes para diferentes partes de su negocio. Algunos son virtualmente planos que lo guían a través de todas las operaciones y otros son documentos mucho más específicos que guían hacia las estrategias y las tácticas.

- **Plan del Negocio.** Un plano completo del negocio contiene tres componentes principales: estrategias, acciones y estados financieros proyectados. (una cuarta área, políticas y procedimientos, también es importante para el proceso de planificación, pero no se incluye dentro del plan del negocio).
- **Plan de Mercadotecnia.** Un plan que se enfoque solamente en la función de mercadotecnia de su negocio. Existirán porciones del plan de mercadotecnia que aparecerán dentro del plan del negocio.
- **Plan Estratégico.** El plan estratégico (largo plazo) evalúa el impacto dentro del entorno del negocio, así como el de las decisiones mayores a las que se enfrentará el negocio, a fin de asegurar el éxito dentro del largo plazo. Enfocar la atención

a cinco años hacia delante al estar considerando esa planificación estratégica. El plan estratégico está contenido, a menudo en su totalidad, dentro del plan del negocio.

- **Plan Operacional.** Este proceso se enfoca en las acciones dentro del corto plazo (usualmente un año). Cuando el plan operacional no está basado sobre el plan estratégico, se corre el riesgo de tomar decisiones que pueden parecer bien para hoy, pero que tendrían un impacto negativo dentro del largo plazo. Idealmente, la planificación operacional debe de ocurrir después de la planificación estratégica. Sin embargo, los negocios pequeños usualmente están orientados hacia el corto plazo y por ende enfatizan esa planificación operacional y hay que tener cuidado con esto.
- **Plan Operacional Anual.** Los planes de trabajo anual, son el resultado de la planificación operacional. Un plan de trabajo anual es muy detallado y solamente los puntos más importantes aparecen dentro del plan operacional.
- **Planeación Financiera.** La planificación financiera incluye el proceso de preparar los presupuestos y los estados financieros proyectados. Estas cifras tienen que estar actualizada siempre que se esté llevando a cabo una actividad financiera. Constituyen una representación numérica de los procesos de planificación estratégica y de planificación operacional.
- **Proposición Financiera.** Una proposición financiera, no es en realidad un documento de planificación. Las proposiciones financieras se desarrollan con el propósito de poder asegurarse recursos financieros y no con el fin de administrar el negocio. La mayoría de las proposiciones financieras usualmente se toman del plan de negocios, aún cuando en realidad vienen a ser un subproducto del proceso de planificación.
- **Estudio de Factibilidad.** Un emprendedor que quiere empezar un negocio, deberá siempre de involucrarse en un proceso de planificación para determinar si debe o no de proceder con ese esfuerzo. A esto se le llama Estudio de factibilidad. Es una herramienta importante para cualquiera que esté contemplando iniciar un negocio o esté analizando agregar un nuevo componente a un negocio existente.

Estudios de Factibilidad

Rick Rally es dueño de una tienda que vende productos para “obvies”. Tiene la oportunidad de expandirse hacia un espacio adyacente que acaba de quedar vacío.

¿Es ésta una buena idea? De ser éste el caso, ¿deberá de incrementar su inventario de productos existentes o deberá de ofrecer nuevas líneas de productos? ¿Qué tanto puede Rick permitirse para los gastos de remodelación? ¿Deberá de incrementar sus precios para pagar por la expansión? ¿Debería de considerar adentrarse en las ventas por Internet? ¿Cuál sería su mejor curso de acción?

La planeación financiera es el proceso de preparar presupuestos y proyectar los estados financieros.

a cinco años hacia delante al estar considerando esa planificación estratégica. El plan estratégico está contenido, a menudo en su totalidad, dentro del plan del negocio.

- **Plan Operacional.** Este proceso se enfoca en las acciones dentro del corto plazo (usualmente un año). Cuando el plan operacional no está basado sobre el plan estratégico, se corre el riesgo de tomar decisiones que pueden parecer bien para hoy, pero que tendrían un impacto negativo dentro del largo plazo. Idealmente, la planificación operacional debe de ocurrir después de la planificación estratégica. Sin embargo, los negocios pequeños usualmente están orientados hacia el corto plazo y por ende enfatizan esa planificación operacional y hay que tener cuidado con esto.
- **Plan Operacional Anual.** Los planes de trabajo anual, son el resultado de la planificación operacional. Un plan de trabajo anual es muy detallado y solamente los puntos más importantes aparecen dentro del plan operacional.
- **Planeación Financiera.** La planificación financiera incluye el proceso de preparar los presupuestos y los estados financieros proyectados. Estas cifras tienen que estar actualizada siempre que se esté llevando a cabo una actividad financiera. Constituyen una representación numérica de los procesos de planificación estratégica y de planificación operacional.
- **Proposición Financiera.** Una proposición financiera, no es en realidad un documento de planificación. Las proposiciones financieras se desarrollan con el propósito de poder asegurarse recursos financieros y no con el fin de administrar el negocio. La mayoría de las proposiciones financieras usualmente se toman del plan de negocios, aún cuando en realidad vienen a ser un subproducto del proceso de planificación.
- **Estudio de Factibilidad.** Un emprendedor que quiere empezar un negocio, deberá siempre de involucrarse en un proceso de planificación para determinar si debe o no de proceder con ese esfuerzo. A esto se le llama Estudio de factibilidad. Es una herramienta importante para cualquiera que esté contemplando iniciar un negocio o esté analizando agregar un nuevo componente a un negocio existente.

Estudios de Factibilidad

Rick Rally es dueño de una tienda que vende productos para “obvies”. Tiene la oportunidad de expandirse hacia un espacio adyacente que acaba de quedar vacío.

¿Es ésta una buena idea? De ser éste el caso, ¿deberá de incrementar su inventario de productos existentes o deberá de ofrecer nuevas líneas de productos? ¿Qué tanto puede Rick permitirse para los gastos de remodelación? ¿Deberá de incrementar sus precios para pagar por la expansión? ¿Debería de considerar adentrarse en las ventas por Internet? ¿Cuál sería su mejor curso de acción?

La planeación financiera es el proceso de preparar presupuestos y proyectar los estados financieros.

Continuamente, los dueños de pequeños negocios se enfrentan a oportunidades – y a preguntas como las que acabamos de ver. Conducir un estudio de factibilidad es la mejor forma de decidir cuales deberán de ser las oportunidades a perseguir.

El propósito del estudio de factibilidad es el de determinar si una oportunidad de negocio es posible, práctica y viable. Una oportunidad de negocios que valga la pena, deberá de satisfacer cada una de estas pruebas de factibilidad:

- **Análisis SWOT.** Después de haber considerado las fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas (S= strength; W= weakness points; O= opportunities; T =threats). Para que el negocio fuera factible, la suma de las fortalezas y las oportunidades deben de pesar mucho más que la suma de las debilidades y las amenazas.
- **Factibilidad financiera.** Si su idea acerca del negocio no fuera financieramente factible, no tiene sentido investigar más al respecto.
- **Factibilidad del volumen de ventas.** Casi cualquier idea puede aparecer financieramente factible si usted asume que tendrá un suficiente volumen de ventas. Pregúntese si en verdad usted puede lograr el volumen de ventas que necesita para que su idea sí funcione.
- **Factibilidad de mercadotecnia (Comercialización).** Si su oportunidad del negocio pasa la prueba del volumen de ventas, entonces usted deberá de desarrollar un plan de mercadotecnia que delimitará como su negocio alcanzará el volumen de ventas proyectado.
- **Factibilidad del personal.** Si su oportunidad pasó las pruebas anteriores, es momento de que usted considere el tema del personal. La mejor idea del mundo no tendrá éxito si usted no tiene – o no puede contratar – al personal que necesita para lograr ese triunfo.
- **Otros aspectos de la factibilidad.** Las consideraciones comunes incluyen la habilidad de encontrar el tipo adecuado de proveedores, la habilidad de quizá manufacturar el producto y la habilidad de proporcionar soportes para el cliente. Un análisis a fondo al respecto, de la mano con su planificación por delante de estos puntos, deberán de formar parte de su plan de negocios general.

William y Fiona, decidieron conducir un estudio de factibilidad en cuanto a añadir las sandalias Webfoot a su línea de productos existentes. Empezaron con a el análisis SWOT para Dalua Sports. Y esto es lo que encontraron:

Puntos fuertes

- *Un nicho de mercado bien definido*
- *Una lista de correo muy productiva*
- *Una buena reputación, medida por las referencias de muchos clientes nuevos*

Continuamente, los dueños de pequeños negocios se enfrentan a oportunidades – y a preguntas como las que acabamos de ver. Conducir un estudio de factibilidad es la mejor forma de decidir cuales deberán de ser las oportunidades a perseguir.

El propósito del estudio de factibilidad es el de determinar si una oportunidad de negocio es posible, práctica y viable. Una oportunidad de negocios que valga la pena, deberá de satisfacer cada una de estas pruebas de factibilidad:

- **Análisis SWOT.** Después de haber considerado las fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas (S= strength; W= weakness points; O= opportunities; T =threats). Para que el negocio fuera factible, la suma de las fortalezas y las oportunidades deben de pesar mucho más que la suma de las debilidades y las amenazas.
- **Factibilidad financiera.** Si su idea acerca del negocio no fuera financieramente factible, no tiene sentido investigar más al respecto.
- **Factibilidad del volumen de ventas.** Casi cualquier idea puede aparecer financieramente factible si usted asume que tendrá un suficiente volumen de ventas. Pregúntese si en verdad usted puede lograr el volumen de ventas que necesita para que su idea sí funcione.
- **Factibilidad de mercadotecnia (Comercialización).** Si su oportunidad del negocio pasa la prueba del volumen de ventas, entonces usted deberá de desarrollar un plan de mercadotecnia que delimitará como su negocio alcanzará el volumen de ventas proyectado.
- **Factibilidad del personal.** Si su oportunidad pasó las pruebas anteriores, es momento de que usted considere el tema del personal. La mejor idea del mundo no tendrá éxito si usted no tiene – o no puede contratar – al personal que necesita para lograr ese triunfo.
- **Otros aspectos de la factibilidad.** Las consideraciones comunes incluyen la habilidad de encontrar el tipo adecuado de proveedores, la habilidad de quizá manufacturar el producto y la habilidad de proporcionar soportes para el cliente. Un análisis a fondo al respecto, de la mano con su planificación por delante de estos puntos, deberán de formar parte de su plan de negocios general.

William y Fiona, decidieron conducir un estudio de factibilidad en cuanto a añadir las sandalias Webfoot a su línea de productos existentes. Empezaron con a el análisis SWOT para Dalua Sports. Y esto es lo que encontraron:

Puntos fuertes

- *Un nicho de mercado bien definido*
- *Una lista de correo muy productiva*
- *Una buena reputación, medida por las referencias de muchos clientes nuevos*

Puntos débiles

- *Dalua Sports contaba con un capital muy pobre*
- *Un nicho de mercado bien definido, limita nuevas posibilidades para otros productos*
- *Los dueños se sienten "sobre-trabajados" con necesidad de mas tiempo*

Oportunidades

- *Expandir las ofertas por productos adicionando las sandalias Webfoot*

Amenazas

- *Empresas grandes de órdenes por correo, pueden entrar al mercado*

¿Por Qué Hacer un Estudio de Factibilidad?

Los emprendedores, son entusiastas por naturaleza. Al enfrentarse a una oportunidad de negocios, tienden a enfocarse hacia los aspectos positivos. Un estudio de factibilidad las habilita a lograr un punto de vista en torno a los aspectos, tanto positivos, como negativos acerca de esa oportunidad.

En muchos casos, usted no podrá terminar su plan de negocios comprensivo antes de tomar una decisión. La preparación del estudio de factibilidad es una manera más rápida para lograr esto y con él puede reducir enormemente su factor de riesgo.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Ameriwest Business Consultants, Inc., ofrece un análisis de carácter financiero que le permitirá a usted unificar todas las proyecciones financieras por hasta un período de cinco años. Su contenido incluye un análisis de punto de equilibrio, un presupuesto mensual anual para los primeros cinco años y un sumario de estados de ingresos. Y usted puede ingresarle datos de un negocio existente o de un negocio que está empezando.

Esos datos pueden ser históricos, proyectados o una combinación de ambos. Si su negocio es único, ese análisis se puede aún customizar para que se encuentre mejor estructurado para sus propias necesidades. Para más información: **(http://www.abchelp.com/Ameriwest_Complete_Financial_Analysis.htm#Ameriwest)**

Puntos débiles

- *Dalua Sports contaba con un capital muy pobre*
- *Un nicho de mercado bien definido, limita nuevas posibilidades para otros productos*
- *Los dueños se sienten "sobre-trabajados" con necesidad de mas tiempo*

Oportunidades

- *Expandir las ofertas por productos adicionando las sandalias Webfoot*

Amenazas

- *Empresas grandes de órdenes por correo, pueden entrar al mercado*

¿Por Qué Hacer un Estudio de Factibilidad?

Los emprendedores, son entusiastas por naturaleza. Al enfrentarse a una oportunidad de negocios, tienden a enfocarse hacia los aspectos positivos. Un estudio de factibilidad las habilita a lograr un punto de vista en torno a los aspectos, tanto positivos, como negativos acerca de esa oportunidad.

En muchos casos, usted no podrá terminar su plan de negocios comprensivo antes de tomar una decisión. La preparación del estudio de factibilidad es una manera más rápida para lograr esto y con él puede reducir enormemente su factor de riesgo.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Ameriwest Business Consultants, Inc., ofrece un análisis de carácter financiero que le permitirá a usted unificar todas las proyecciones financieras por hasta un período de cinco años. Su contenido incluye un análisis de punto de equilibrio, un presupuesto mensual anual para los primeros cinco años y un sumario de estados de ingresos. Y usted puede ingresarle datos de un negocio existente o de un negocio que está empezando.

Esos datos pueden ser históricos, proyectados o una combinación de ambos. Si su negocio es único, ese análisis se puede aún customizar para que se encuentre mejor estructurado para sus propias necesidades. Para más información: **(http://www.abchelp.com/Ameriwest_Complete_Financial_Analysis.htm#Ameriwest)**

Cuando Hacer un Estudio de Factibilidad

Un estudio de factibilidad se puede desarrollar antes de la preparación del plan de negocios o antes de modificar un plan existente.

Un estudio de factibilidad ofrece un panorama real de oportunidades.

Antes de empezar o comprar un nuevo negocio.
Un estudio de factibilidad es una herramienta importante para tomar las decisiones correctas al estarse iniciando un nuevo negocio. En ese momento, una mala decisión puede conducir a un negocio hacia su fracaso. Únicamente el 50% de los nuevos inicios de negocios todavía están en operaciones después de 18 meses y solamente el 20% lo están después de un período de 5 años.

Antes de expandir un negocio existente.
Los dueños de negocios existentes continuamente se enfrentan a decisiones acerca de expansión (v. gr. La adición de una nueva línea de productos, la contratación de un nuevo empleado, o bien el incremento en metros cuadrados de la ubicación del negocio). Un dueño de negocio que sabe como desarrollar un rápido estudio de factibilidad, can mayor facilidad logrará hacer las decisiones correctas. Las técnicas que se cubren en éste capítulo, también pueden asistirle a ver que ocurre a cambiar los precios de venta, a la compra de publicidad adicional, a conceder aumentos a los empleados y casi a cualquier otra decisión que cambie los números de su negocio.

Estudio de Factibilidad Inicial

Esta sección explica como preparar un estudio inicial de factibilidad, al reunir sus secciones principales en el siguiente orden:

1. Definición del concepto del negocio
2. Resultados del análisis SWOT
3. Factibilidad Financiera
4. Determinación del volumen de ventas
5. Conclusión

Analice tanto lo positivo como lo negativo de cada oportunidad que se le presente.

Los detalles del estudio variarán en función de que usted esté empezando un nuevo negocio, o comprando un negocio existente o expandiendo ese negocio ya trabajando. Vamos a ver cada una de éstas alternativas.

Empezando un nuevo negocio
Paso 1. El primer paso consiste en describir su oportunidad de negocios contestando a las preguntas delineadas bajo "Definir o Definiendo su Concepto del Negocio"

Paso 2. El análisis SWOT proporciona una primera mirada a la viabilidad de su idea. Los puntos fuertes y los puntos débiles están relacionados con el análisis interno del negocio. Hay que ponerle atención a las funciones tradicionales como: mercadotecnia, ingeniería, desarrollo de productos, operaciones, personal, administración y finanzas. Las oportunidades y las amenazas se relacionan a factores externos del negocio, tal como competencia, tecnología, condiciones económicas, condiciones políticas y a factores

Cuando Hacer un Estudio de Factibilidad

Un estudio de factibilidad se puede desarrollar antes de la preparación del plan de negocios o antes de modificar un plan existente.

Un estudio de factibilidad ofrece un panorama real de oportunidades.

Antes de empezar o comprar un nuevo negocio.
Un estudio de factibilidad es una herramienta importante para tomar las decisiones correctas al estarse iniciando un nuevo negocio. En ese momento, una mala decisión puede conducir a un negocio hacia su fracaso. Únicamente el 50% de los nuevos inicios de negocios todavía están en operaciones después de 18 meses y solamente el 20% lo están después de un período de 5 años.

Antes de expandir un negocio existente.
Los dueños de negocios existentes continuamente se enfrentan a decisiones acerca de expansión (v. gr. La adición de una nueva línea de productos, la contratación de un nuevo empleado, o bien el incremento en metros cuadrados de la ubicación del negocio). Un dueño de negocio que sabe como desarrollar un rápido estudio de factibilidad, can mayor facilidad logrará hacer las decisiones correctas. Las técnicas que se cubren en éste capítulo, también pueden asistirle a ver que ocurre a cambiar los precios de venta, a la compra de publicidad adicional, a conceder aumentos a los empleados y casi a cualquier otra decisión que cambie los números de su negocio.

Estudio de Factibilidad Inicial

Esta sección explica como preparar un estudio inicial de factibilidad, al reunir sus secciones principales en el siguiente orden:

1. Definición del concepto del negocio
2. Resultados del análisis SWOT
3. Factibilidad Financiera
4. Determinación del volumen de ventas
5. Conclusión

Analice tanto lo positivo como lo negativo de cada oportunidad que se le presente.

Los detalles del estudio variarán en función de que usted esté empezando un nuevo negocio, o comprando un negocio existente o expandiendo ese negocio ya trabajando. Vamos a ver cada una de éstas alternativas.

Empezando un nuevo negocio
Paso 1. El primer paso consiste en describir su oportunidad de negocios contestando a las preguntas delineadas bajo "Definir o Definiendo su Concepto del Negocio"

Paso 2. El análisis SWOT proporciona una primera mirada a la viabilidad de su idea. Los puntos fuertes y los puntos débiles están relacionados con el análisis interno del negocio. Hay que ponerle atención a las funciones tradicionales como: mercadotecnia, ingeniería, desarrollo de productos, operaciones, personal, administración y finanzas. Las oportunidades y las amenazas se relacionan a factores externos del negocio, tal como competencia, tecnología, condiciones económicas, condiciones políticas y a factores

sociales. Nótese que las amenazas externas a menudo resultan de debilidades internas y que las oportunidades externas resultan de los puntos fuertes internos.

Paso 3. Determinando la factibilidad financiera con ésta secuencia:

a) Determinar los costos del inicio de operaciones, asociados a su nueva oportunidad de negocios. Decidir que tanto de esos costos necesita usted para financiar su negocio. Los costos de inicio incluyen los honorarios profesionales, los depósitos, la remodelación, las licencias y permisos, los inventarios, los equipos, los vehículos y otros activos fijos.
b) Presupuestar sus costos anuales operacionales y determinar cuales son fijos y cuales son variables. Los costos anuales operacionales deben de calcularse sobre una base en efectivo y deben de incluir el servicio hacia la deuda que usted necesitará.
c) Determinar la factibilidad financiera de desarrollar un **análisis de punto de equilibrio** (también llamado **análisis de utilidad costo-volumen**). Este cálculo le dirá que volumen anual de ventas necesitará para cubrir sus costos fijos y variables de operación.

Cada oportunidad de negocio tiene costos de inicio.

Paso 4. La determinación del volumen del mercado, contesta a la pregunta: "¿Es realista el punto de equilibrio del volumen de ventas?" Con antelación a éste paso, resulta importante definir concisamente su concepto del negocio (esto incluye la definición de su mercado objetivo). Durante el análisis SWOT usted examinó a la industria y a la competencia que son consideraciones importantes para responder a las preguntas en torno al volumen de ventas, ya que en función de ese mismo volumen de ventas, se definirá una muy buena parte de la viabilidad de su negocio.

Paso 5. La conclusión simplemente exigirá una respuesta de "sí" o "no". En ésta etapa usted podría regresar al Paso 1, para revisar sus respuestas a las primeras cuatro etapas. Esto le dará la oportunidad de afinar su propia idea.

Cuando William y Fiona terminaron su análisis SWOT, estaban muy preocupados de que el añadir las sandalias a la línea de productos de Webfoot, se debilitaría su posición competitiva. Sin embargo, si sabían que necesitaban completar su estudio inicial de factibilidad antes de tomar la decisión final.

Los representantes de ventas de Webfoot le habían dicho a William y Fiona que el pedido inicial mínimo que ellos aceptaban, era por 200 pares de sandalias. Las sandalias costaban un promedio de $50 por par en adición del flete, de manera que su inventario inicial sería de $10,000, en adición a $250 por concepto de aquel flete. Ellos estimaban un costo de $350 para modificar el layout de su catálogo y del sitio de la red para darle lugar a las sandalias. Un fotógrafo profesional costaría otros $300. Basados en sus experiencias previas, presupuestaron

sociales. Nótese que las amenazas externas a menudo resultan de debilidades internas y que las oportunidades externas resultan de los puntos fuertes internos.

Paso 3. Determinando la factibilidad financiera con ésta secuencia:

a) Determinar los costos del inicio de operaciones, asociados a su nueva oportunidad de negocios. Decidir que tanto de esos costos necesita usted para financiar su negocio. Los costos de inicio incluyen los honorarios profesionales, los depósitos, la remodelación, las licencias y permisos, los inventarios, los equipos, los vehículos y otros activos fijos.
b) Presupuestar sus costos anuales operacionales y determinar cuales son fijos y cuales son variables. Los costos anuales operacionales deben de calcularse sobre una base en efectivo y deben de incluir el servicio hacia la deuda que usted necesitará.
c) Determinar la factibilidad financiera de desarrollar un **análisis de punto de equilibrio** (también llamado **análisis de utilidad costo-volumen**). Este cálculo le dirá que volumen anual de ventas necesitará para cubrir sus costos fijos y variables de operación.

Cada oportunidad de negocio tiene costos de inicio.

Paso 4. La determinación del volumen del mercado, contesta a la pregunta: "¿Es realista el punto de equilibrio del volumen de ventas?" Con antelación a éste paso, resulta importante definir concisamente su concepto del negocio (esto incluye la definición de su mercado objetivo). Durante el análisis SWOT usted examinó a la industria y a la competencia que son consideraciones importantes para responder a las preguntas en torno al volumen de ventas, ya que en función de ese mismo volumen de ventas, se definirá una muy buena parte de la viabilidad de su negocio.

Paso 5. La conclusión simplemente exigirá una respuesta de "sí" o "no". En ésta etapa usted podría regresar al Paso 1, para revisar sus respuestas a las primeras cuatro etapas. Esto le dará la oportunidad de afinar su propia idea.

Cuando William y Fiona terminaron su análisis SWOT, estaban muy preocupados de que el añadir las sandalias a la línea de productos de Webfoot, se debilitaría su posición competitiva. Sin embargo, si sabían que necesitaban completar su estudio inicial de factibilidad antes de tomar la decisión final.

Los representantes de ventas de Webfoot le habían dicho a William y Fiona que el pedido inicial mínimo que ellos aceptaban, era por 200 pares de sandalias. Las sandalias costaban un promedio de $50 por par en adición del flete, de manera que su inventario inicial sería de $10,000, en adición a $250 por concepto de aquel flete. Ellos estimaban un costo de $350 para modificar el layout de su catálogo y del sitio de la red para darle lugar a las sandalias. Un fotógrafo profesional costaría otros $300. Basados en sus experiencias previas, presupuestaron

otros $500 por concepto de costos desconocidos. En consecuencia, el costo total del arranque por las sandalias, sería de $11,400 dólares

Ellos estimaban que las sandalias requerirían un 4% del espacio total de su catálogo y decidieron que las sandalias deberían de cubrir el 4% de los costos por impresión y correos, así como de la base de datos y el mantenimiento de su Red. Utilizando éstos datos, estimaban que sus costos anuales de operación serían de $3,690.

Su investigación indicaba que sus sandalias se venderían en un promedio de $80 por par, en adición al costo del embarque. Su propio costo de $50 por par, le dejaba a Dalua Sport una utilidad bruta de $30 por par. Así entonces, si vendieran 123 pares de sandalias, podrían cubrir sus adicionales costos de operación anuales de $3690. William y Fiona se sentían más optimistas. Pero ¿podrán en verdad alcanzar ese volumen de ventas?

Adquisición de un negocio

En éste caso, los cinco primeros pasos son los mismos que para la sección anterior, pero se desempeñarán de una manera bastante distinta. Dentro de ese proceso, se incluirá al dueño actual y se obtendrán copias posibles de todos sus registros de negocios. Tener mucho cuidado al momento de efectuar algunas modificaciones. Desde la primera vez en que usted revise los cinco pasos, debe de ir analizando las operaciones actuales del negocio. Usted está comprando el negocio tal y como está, y no como debiera de estar.

Para futuras alteraciones. Usted puede modificar el concepto del negocio, el análisis SWOT, los datos financieros, a fin de reflejar el potencial del negocio. Tenga mucho cuidado al estar haciendo esas modificaciones. Si su primer intento sugirió que usted no debe de comprar el negocio, pero aún lo quiere comprar, resulta fácil efectuar cambios a fin de probarse que el negocio es factible. Pero tenga mucho cuidado con los cambios que hace.

Expandiendo un negocio existente

Paso 1. Esta oportunidad requiere que usted "re-defina" o modifique su actual concepto del negocio. De ser éste el caso, ¿qué tan substancial es la modificación? En realidad, esto consiste en una pequeña factibilidad inicial. Idealmente, la oportunidad llenará su concepto del negocio, o bien, será necesaria una pequeña modificación.

Paso 2. Revise los resultados de su anterior análisis SWOT y en función de ello, determine que cambios son requeridos. ¿Los cambios indican una competitividad mejorada o peor? Una buena oportunidad de negocio, debe de resultar en una situación competitiva mejorada.

Paso 3. Aquí, tiene usted los mismos tres pasos relativos a su factibilidad financiera en términos aquellos que se describieron para iniciar un nuevo negocio. La diferencia está en que usted se inicia con sus costos de operación anual y hace ajustes después de éste punto de partida.

otros $500 por concepto de costos desconocidos. En consecuencia, el costo total del arranque por las sandalias, sería de $11,400 dólares

Ellos estimaban que las sandalias requerirían un 4% del espacio total de su catálogo y decidieron que las sandalias deberían de cubrir el 4% de los costos por impresión y correos, así como de la base de datos y el mantenimiento de su Red. Utilizando éstos datos, estimaban que sus costos anuales de operación serían de $3,690.

Su investigación indicaba que sus sandalias se venderían en un promedio de $80 por par, en adición al costo del embarque. Su propio costo de $50 por par, le dejaba a Dalua Sport una utilidad bruta de $30 por par. Así entonces, si vendieran 123 pares de sandalias, podrían cubrir sus adicionales costos de operación anuales de $3690. William y Fiona se sentían más optimistas. Pero ¿podrán en verdad alcanzar ese volumen de ventas?

Adquisición de un negocio

En éste caso, los cinco primeros pasos son los mismos que para la sección anterior, pero se desempeñarán de una manera bastante distinta. Dentro de ese proceso, se incluirá al dueño actual y se obtendrán copias posibles de todos sus registros de negocios. Tener mucho cuidado al momento de efectuar algunas modificaciones. Desde la primera vez en que usted revise los cinco pasos, debe de ir analizando las operaciones actuales del negocio. Usted está comprando el negocio tal y como está, y no como debiera de estar.

Para futuras alteraciones. Usted puede modificar el concepto del negocio, el análisis SWOT, los datos financieros, a fin de reflejar el potencial del negocio. Tenga mucho cuidado al estar haciendo esas modificaciones. Si su primer intento sugirió que usted no debe de comprar el negocio, pero aún lo quiere comprar, resulta fácil efectuar cambios a fin de probarse que el negocio es factible. Pero tenga mucho cuidado con los cambios que hace.

Expandiendo un negocio existente

Paso 1. Esta oportunidad requiere que usted "re-defina" o modifique su actual concepto del negocio. De ser éste el caso, ¿qué tan substancial es la modificación? En realidad, esto consiste en una pequeña factibilidad inicial. Idealmente, la oportunidad llenará su concepto del negocio, o bien, será necesaria una pequeña modificación.

Paso 2. Revise los resultados de su anterior análisis SWOT y en función de ello, determine que cambios son requeridos. ¿Los cambios indican una competitividad mejorada o peor? Una buena oportunidad de negocio, debe de resultar en una situación competitiva mejorada.

Paso 3. Aquí, tiene usted los mismos tres pasos relativos a su factibilidad financiera en términos aquellos que se describieron para iniciar un nuevo negocio. La diferencia está en que usted se inicia con sus costos de operación anual y hace ajustes después de éste punto de partida.

148 CAPITULO 10 ¿QUE ES LA PLANEACION DEL NEGOCIO?

a) **Costos de arranque.** Ninguna oportunidad es tan simple como para no tener costos de iniciación.
b) **Costos anuales de operación.** Analice sus costos anuales de operación. En la mayoría de los casos, usted encontrará que estos costos se incrementarán. Pero también, quizá no cambien, pero asegúrese de ello.
c) **Análisis de punto de equilibrio.** Esto solo se hace por los costos de arranque y los costos de operación anual en función de la oportunidad del nuevo negocio.

Paso 4. Una evaluación del volumen de ventas debe de contestar a ésta pregunta: ¿Es realista el volumen de ventas incrementado? Asegúrese de revisar las cifras de su industria y sus análisis competitivos.

Paso 5. La conclusión de "sí" o "no", es mas complicada para un negocio existente. Usted podrá decidir perseguir una oportunidad que no es factible dentro del corto plazo, debido a que cree usted firmemente que será la decisión correcta dentro del entorno del plazo largo. Obviamente, su negocio existente debe de ser lo suficientemente rentable para soportar ésta decisión.

La principal cosa que estaba molestando a William y Fiona, era el hecho de que tenían que comprar 200 pares de sandalias como inventario inicial. Y no se trataba de que pensaran que no podrían venderlos, eran optimistas y creían en su producto fervientemente. También creían en ellos mismos y en sus habilidades para la mercadotecnia. Ellos sabían que podían vender eventualmente 123 pares. La cuestión estaba en que pudieran venderlos lo suficientemente rápido, para evitar serios problemas de flujo de caja.

Resultó que si pudieron hacerlo. Fiona contactó a Webfoot y negoció una opción de regresar cualquier sandalia que no se vendiera dentro de los siguientes seis meses. Existía un cargo por re – llenado de inventarios de $10 por par, pero valía la pena. Ese arreglo redujo mucho el riesgo financiero para Dalua Sports.

Ahora, la cuestión del volumen de ventas, era menos importante. Ellos vieron esto como una oportunidad de probar la venta de las sandalias y decidieron que estaban listos para ello.

La principal cosa que estaba molestando a William y Fiona, era el hecho de que tenían que comprar 200 pares de sandalias como inventario inicial. Y no se trataba de que pensaran que no podrían venderlos, eran optimistas y creían en su producto fervientemente. También creían en ellos mismos y en sus habilidades para la mercadotecnia. Ellos sabían que podían vender eventualmente 123 pares. La cuestión estaba en que pudieran venderlos lo suficientemente rápido, para evitar serios problemas de flujo de caja.

Resultó que si pudieron hacerlo. Fiona contactó a Webfoot y negoció una opción de regresar cualquier sandalia que no se vendiera dentro de los siguientes seis meses. Existía un cargo por re – llenado de inventarios de $10 por par, pero valía la pena. Ese arreglo redujo mucho el riesgo financiero para Dalua Sports.

Ahora, la cuestión del volumen de ventas, era menos importante. Ellos vieron esto como una oportunidad de probar la venta de las sandalias y decidieron que estaban listos para ello.

a) **Costos de arranque.** Ninguna oportunidad es tan simple como para no tener costos de iniciación.
b) **Costos anuales de operación.** Analice sus costos anuales de operación. En la mayoría de los casos, usted encontrará que estos costos se incrementarán. Pero también, quizá no cambien, pero asegúrese de ello.
c) **Análisis de punto de equilibrio.** Esto solo se hace por los costos de arranque y los costos de operación anual en función de la oportunidad del nuevo negocio.

Paso 4. Una evaluación del volumen de ventas debe de contestar a ésta pregunta: ¿Es realista el volumen de ventas incrementado? Asegúrese de revisar las cifras de su industria y sus análisis competitivos.

Paso 5. La conclusión de "sí" o "no", es mas complicada para un negocio existente. Usted podrá decidir perseguir una oportunidad que no es factible dentro del corto plazo, debido a que cree usted firmemente que será la decisión correcta dentro del entorno del plazo largo. Obviamente, su negocio existente debe de ser lo suficientemente rentable para soportar ésta decisión.

Llaves Para el Éxito

- La habilidad para realizar un rápido estudio de factibilidad, es de mucho valor para usted como hombre de negocios. Acuérdese de no comprometerse a una oportunidad, sino hasta poder analizar el caso muy en serio. Siempre habrá nuevas oportunidades para el emprendedor formal y serio.
- Diseñe su negocio de manera que tenga usted un nicho de mercado que hace a su negocio único a los ojos de los clientes. Copiarle a otro negocio no le dará a usted ese nicho
- Llevar a cabo un análisis muy detallado de cada uno de sus competidores. Establecer su nicho de mercado, de manera que tenga por lo menos una ventaja competitiva en comparación con los otros competidores. Esto requiere de bastante trabajo, pero bien vale la pena.
- Investigar cada costo de arranque. Los emprendedores siempre subestiman los costos de arranque y de operación. Desafortunadamente, también sobre-estiman los niveles de ingresos. Tómese su tiempo en investigar cada uno de los costos de arranque y obtenga una o dos estimaciones de costo para cada partida.
- Investigue los promedios financieros para su industria. Estos promedios representan el desempeño de compañías existentes para su industria. Si alguna de sus cifras financieras difiere grandemente de ésta comparación,
- Sería una medida inteligente la de determinar porqué. Los estudios anuales de estados financieros publicados por Robert Morris and Associates, son una excelente fuente de información. Usted también puede verificar a la par con su propia asociación de industria y con su contador.
- ¿Es usted más inteligente que su competencia establecida? Un competidor establecido (cualquier negocio con por lo menos cinco años de experiencia), está haciendo algunas cosas bien. Usted puede estarse enfocando sobre sus yerros, pero también vea hacia sus puntos fuertes de competitividad. Esto es especialmente importante en términos de una fase de arranque, o bien en el caso de que usted esté comprando un negocio existente.
- Investigue las tendencias del crecimiento de los negocios. ¿Qué tan rápido está creciendo su propia industria? ¿Cuál ha sido el impacto del comercio internacional? ¿Cuáles son los cambios tecnológicos que pueden esperarse?
- Investigar el papel del negocio pequeño dentro de su industria. ¿Cuál es el papel que juegan las franquicias? ¿Ese papel está creciendo o está disminuyendo? ¿Su industria está dominada por negocios grandes o por los negocios pequeños?

Llaves Para el Éxito

- La habilidad para realizar un rápido estudio de factibilidad, es de mucho valor para usted como hombre de negocios. Acuérdese de no comprometerse a una oportunidad, sino hasta poder analizar el caso muy en serio. Siempre habrá nuevas oportunidades para el emprendedor formal y serio.
- Diseñe su negocio de manera que tenga usted un nicho de mercado que hace a su negocio único a los ojos de los clientes. Copiarle a otro negocio no le dará a usted ese nicho
- Llevar a cabo un análisis muy detallado de cada uno de sus competidores. Establecer su nicho de mercado, de manera que tenga por lo menos una ventaja competitiva en comparación con los otros competidores. Esto requiere de bastante trabajo, pero bien vale la pena.
- Investigar cada costo de arranque. Los emprendedores siempre subestiman los costos de arranque y de operación. Desafortunadamente, también sobre-estiman los niveles de ingresos. Tómese su tiempo en investigar cada uno de los costos de arranque y obtenga una o dos estimaciones de costo para cada partida.
- Investigue los promedios financieros para su industria. Estos promedios representan el desempeño de compañías existentes para su industria. Si alguna de sus cifras financieras difiere grandemente de ésta comparación,
- Sería una medida inteligente la de determinar porqué. Los estudios anuales de estados financieros publicados por Robert Morris and Associates, son una excelente fuente de información. Usted también puede verificar a la par con su propia asociación de industria y con su contador.
- ¿Es usted más inteligente que su competencia establecida? Un competidor establecido (cualquier negocio con por lo menos cinco años de experiencia), está haciendo algunas cosas bien. Usted puede estarse enfocando sobre sus yerros, pero también vea hacia sus puntos fuertes de competitividad. Esto es especialmente importante en términos de una fase de arranque, o bien en el caso de que usted esté comprando un negocio existente.
- Investigue las tendencias del crecimiento de los negocios. ¿Qué tan rápido está creciendo su propia industria? ¿Cuál ha sido el impacto del comercio internacional? ¿Cuáles son los cambios tecnológicos que pueden esperarse?
- Investigar el papel del negocio pequeño dentro de su industria. ¿Cuál es el papel que juegan las franquicias? ¿Ese papel está creciendo o está disminuyendo? ¿Su industria está dominada por negocios grandes o por los negocios pequeños?

Detalle de un Estudio de Factibilidad Completo

Si fueron positivos los resultados del estudio de factibilidad inicial, esto lo animará a una investigación mayor antes de tomar sus decisiones. Esta sección explica como preparar un estudio de factibilidad completo, ensamblando sus diversas secciones dentro del orden siguiente:

1. Página de cubrimiento – exposición de motivos
2. Sumario Ejecutivo
3. Definición del concepto del negocio*
4. Resultados del análisis SWOT*
5. Factibilidad Financiera*
6. Determinación del volumen de ventas*
7. Mercadotecnia
8. Personal
9. Otros
10. Conclusión

*Indica las secciones ya completas en cuanto a que son parte de su estudio inicial de factibilidad.-

Mercadotecnia

Ya habiendo estudiado a su industria y a su competencia, determine usted si puede lograr el volumen de ventas requerido para soportar su idea. Enseguida, usted tiene que decidir como lograr esto. Considere al producto, a su precio de venta, a su promoción, a su ubicación dentro del mercado, etc.

Personal

Ahora si ya es el tiempo para determinar las habilidades de su personal, en cuanto que tome ventaja de la oportunidad que ofrece el negocio. Primeramente, vea las capacidades de sus empleados, las capacidades de los dueños, de los administradores y de los consultores externos. Liste las tareas clave dentro de su negocio y determine quien deberás de desempeñarlas. (Su block de notas le asistirá en esto).

Otros factores

¿Cuáles son los otros factores que pudieran afectar su habilidad para implementar su idea? Recordar que esto no es sino una verificación de realidades en cuanto a el que usted tuviera dudas en su mente a fin de solucionarlas desde ahora.

Conclusión

Finalmente, échele un vistazo a su estudio de factibilidad. Revisar la oportunidad del negocio en términos de su personal, de sus finanzas, de sus mercados y de otros factores. Esta es su última oportunidad para refinar su idea, antes de su implementación.

Completar un estudio de factibilidad es más que un simple análisis.

¿QUE ES LA PLANEACION DEL NEGOCIO? | CAPITULO 10 | 151

Detalle de un Estudio de Factibilidad Completo

Si fueron positivos los resultados del estudio de factibilidad inicial, esto lo animará a una investigación mayor antes de tomar sus decisiones. Esta sección explica como preparar un estudio de factibilidad completo, ensamblando sus diversas secciones dentro del orden siguiente:

1. Página de cubrimiento – exposición de motivos
2. Sumario Ejecutivo
3. Definición del concepto del negocio*
4. Resultados del análisis SWOT*
5. Factibilidad Financiera*
6. Determinación del volumen de ventas*
7. Mercadotecnia
8. Personal
9. Otros
10. Conclusión

*Indica las secciones ya completas en cuanto a que son parte de su estudio inicial de factibilidad.-

Mercadotecnia

Ya habiendo estudiado a su industria y a su competencia, determine usted si puede lograr el volumen de ventas requerido para soportar su idea. Enseguida, usted tiene que decidir como lograr esto. Considere al producto, a su precio de venta, a su promoción, a su ubicación dentro del mercado, etc.

Personal

Ahora si ya es el tiempo para determinar las habilidades de su personal, en cuanto que tome ventaja de la oportunidad que ofrece el negocio. Primeramente, vea las capacidades de sus empleados, las capacidades de los dueños, de los administradores y de los consultores externos. Liste las tareas clave dentro de su negocio y determine quien deberás de desempeñarlas. (Su block de notas le asistirá en esto).

Otros factores

¿Cuáles son los otros factores que pudieran afectar su habilidad para implementar su idea? Recordar que esto no es sino una verificación de realidades en cuanto a el que usted tuviera dudas en su mente a fin de solucionarlas desde ahora.

Conclusión

Finalmente, échele un vistazo a su estudio de factibilidad. Revisar la oportunidad del negocio en términos de su personal, de sus finanzas, de sus mercados y de otros factores. Esta es su última oportunidad para refinar su idea, antes de su implementación.

Completar un estudio de factibilidad es más que un simple análisis.

Sumario ejecutivo
Después de haber terminado con su estudio de factibilidad, escriba un sumario ejecutivo de una página que pueda ser fácilmente leído y comprendido por las personas que no tienen ningún conocimiento especializado acerca de a su negocio.

Portada
Contendrá el nombre de su negocio, su dirección, teléfono, fax y correo electrónico, en adición a datos en línea y la fecha en que fue preparado el estudio de factibilidad, así como los nombres de los dueños.

Después de haber terminado su acuerdo de trabajo con WEBFOOT, William y Fiona tomaron una serie de decisiones acerca de cómo comercializar su nueva línea de sandalias. Primeramente, comercializaron sus sandalias en $80 el par incluyéndolo en su propia lista de correo. Enseguida, compraron una lista de correos que a su vez listaba a otros usuarios probables de esas sandalias, como quienes tripulaban kayaks y enviaron un anuncio de una página acerca de su nuevo producto. Webfoot inclusive aceptó pagar el 25% de semejante anuncio.

Su campaña de mercadotecnia más exitosa vino sorprendentemente de una manera sorpresiva. Fiona era una escritora talentosa y mantenía un diario online – un blog – en donde detallaba sus experiencias fuera de la oficina. Ya había descrito sus experiencias de caminata en Escocia en donde había incluido una referencia cariñosa hacia las sandalias Webfoot.

William tuvo la brillante idea de desarrollar una historia a acerca de caminatas en la página de la Red de Dalua a la par con algunas fotografías que Fiona había tomado. Fiona se mostraba un tanto penosa y escéptica, pero la respuesta fue muy positiva. Dalua vendió 49 pares de sandalias por la sola historia del blog. Pronto, el blog de Fiona se incorporó al sitio de la Red de Dalua, en donde describía sus aventuras en sitios distintos, lo cual atrajo a otro buen número de clientes entretanto que los clientes viejos también continuaban regresando. Y esa clase de publicidad hizo que tales clientes la conocieran y la respetaran mas, sintiéndose ellos muy bien en comprarle sus sandalias. Ellos sabían que Fiona era muy exigente en cuanto a calidad y que de ninguna manera recomendaba productos que ella no hubiera ya experimentado como excepcionales.

A final de cuentas, Dalua no tuvo la necesidad de regresarle sandalia alguna a Webfoot, debido a la cuidadosa planificación y mercadotecnia inspirada, habiendo vendido todo el lote de sandalias en el curso de los siguientes cinco meses. Y en la actualidad, Dalua tiene mucho más control sobre sus negociaciones con sus proveedores…..porque todos ellos estaban más que dispuestos a entrar dentro del endoso tan sugestivo de los blogs de Fiona.

Sumario ejecutivo
Después de haber terminado con su estudio de factibilidad, escriba un sumario ejecutivo de una página que pueda ser fácilmente leído y comprendido por las personas que no tienen ningún conocimiento especializado acerca de a su negocio.

Portada
Contendrá el nombre de su negocio, su dirección, teléfono, fax y correo electrónico, en adición a datos en línea y la fecha en que fue preparado el estudio de factibilidad, así como los nombres de los dueños.

Después de haber terminado su acuerdo de trabajo con WEBFOOT, William y Fiona tomaron una serie de decisiones acerca de cómo comercializar su nueva línea de sandalias. Primeramente, comercializaron sus sandalias en $80 el par incluyéndolo en su propia lista de correo. Enseguida, compraron una lista de correos que a su vez listaba a otros usuarios probables de esas sandalias, como quienes tripulaban kayaks y enviaron un anuncio de una página acerca de su nuevo producto. Webfoot inclusive aceptó pagar el 25% de semejante anuncio.

Su campaña de mercadotecnia más exitosa vino sorprendentemente de una manera sorpresiva. Fiona era una escritora talentosa y mantenía un diario online – un blog – en donde detallaba sus experiencias fuera de la oficina. Ya había descrito sus experiencias de caminata en Escocia en donde había incluido una referencia cariñosa hacia las sandalias Webfoot.

William tuvo la brillante idea de desarrollar una historia a acerca de caminatas en la página de la Red de Dalua a la par con algunas fotografías que Fiona había tomado. Fiona se mostraba un tanto penosa y escéptica, pero la respuesta fue muy positiva. Dalua vendió 49 pares de sandalias por la sola historia del blog. Pronto, el blog de Fiona se incorporó al sitio de la Red de Dalua, en donde describía sus aventuras en sitios distintos, lo cual atrajo a otro buen número de clientes entretanto que los clientes viejos también continuaban regresando. Y esa clase de publicidad hizo que tales clientes la conocieran y la respetaran mas, sintiéndose ellos muy bien en comprarle sus sandalias. Ellos sabían que Fiona era muy exigente en cuanto a calidad y que de ninguna manera recomendaba productos que ella no hubiera ya experimentado como excepcionales.

A final de cuentas, Dalua no tuvo la necesidad de regresarle sandalia alguna a Webfoot, debido a la cuidadosa planificación y mercadotecnia inspirada, habiendo vendido todo el lote de sandalias en el curso de los siguientes cinco meses. Y en la actualidad, Dalua tiene mucho más control sobre sus negociaciones con sus proveedores…..porque todos ellos estaban más que dispuestos a entrar dentro del endoso tan sugestivo de los blogs de Fiona.

152 CAPITULO 10 ¿QUE ES LA PLANEACION DEL NEGOCIO?

Conclusión

Un proceso de planificación concienzudo, puede tener un tremendo y positivo impacto en su negocio. A la inversa, una planificación inadecuada o desorganizada puede llegar a ser devastadora. A continuación, algunos de los puntos básicos que le ayudarán a mantener su proceso de planeación positivamente en marcha:

- El dueño debe de asumir el papel de liderazgo
- Los planes deben de involucrar a todos en el negocio
- Construir el plan en función de las habilidades de aquellos que lo van a implementar
- Los planes deben de ser flexibles y realistas
- Siempre contar con un plan de contingencia
- Identificar como lograr objetivos específicos
- Documentar sus presunciones
- Revisar el plan cada vez que se necesite

¿El proceso de planeación es el mismo que para otro tipo de negocios? La respuesta es si y no. Los pasos dentro de ese proceso, son los mismos, pero los resultados son diferentes. Usted no esperaría que una empresa manufacturera que se especializa en alta calidad en cuanto órdenes de producción determinadas y específicas que tuviera un plan idéntico al de un restaurante de comida rápida. Ni tampoco esperaría que un vendedor al mayoreo de implementos agrícolas tener un plan idéntico a aquel de una empresa consultora que se especializa en el entrenamiento de servicio a clientes.

Usted debe adecuar su plan para su propio negocio. En el caso de que lo haga así, estará usted dispuesto a competir desde ahora - aún mas importante - usted se posicionará seguramente como alguien exitoso dentro de la consideración del largo plazo.

Conclusión

Un proceso de planificación concienzudo, puede tener un tremendo y positivo impacto en su negocio. A la inversa, una planificación inadecuada o desorganizada puede llegar a ser devastadora. A continuación, algunos de los puntos básicos que le ayudarán a mantener su proceso de planeación positivamente en marcha:

- El dueño debe de asumir el papel de liderazgo
- Los planes deben de involucrar a todos en el negocio
- Construir el plan en función de las habilidades de aquellos que lo van a implementar
- Los planes deben de ser flexibles y realistas
- Siempre contar con un plan de contingencia
- Identificar como lograr objetivos específicos
- Documentar sus presunciones
- Revisar el plan cada vez que se necesite

¿El proceso de planeación es el mismo que para otro tipo de negocios? La respuesta es si y no. Los pasos dentro de ese proceso, son los mismos, pero los resultados son diferentes. Usted no esperaría que una empresa manufacturera que se especializa en alta calidad en cuanto órdenes de producción determinadas y específicas que tuviera un plan idéntico al de un restaurante de comida rápida. Ni tampoco esperaría que un vendedor al mayoreo de implementos agrícolas tener un plan idéntico a aquel de una empresa consultora que se especializa en el entrenamiento de servicio a clientes.

Usted debe adecuar su plan para su propio negocio. En el caso de que lo haga así, estará usted dispuesto a competir desde ahora - aún mas importante - usted se posicionará seguramente como alguien exitoso dentro de la consideración del largo plazo.

Capítulo 11
EL PLAN DE NEGOCIOS NXLEVEL®

Acerca de Este Capítulo:
- *Introducción al Plan de Negocios NxLeveL®*
- *Comenzando*
- *¿Es factible su proyecto de negocio?*
- *Una presentación bien diseñada*

Introducción
Así estuviera usted empezando un nuevo negocio o expandiendo un negocio existente, el Plan de Negocios - NxLeveL®, es una herramienta indispensable. Prioriza lo basico de su concepto del negocio: la misión de su negocio, sus objetivos, su administración, su mercadotecnia y su plan financiero.

Al estar usted preparando su plan de negocios, aprenderá si su idea acerca del negocio es verdaderamente viable. Y también afinará su propio concepto del negocio, haciendo más viable que su aventura de negocios sea exitosa y que crezca.

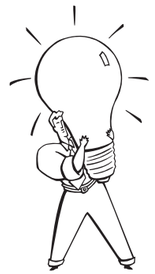
¿Por qué estamos aquí presentando su plan de negocios, antes de haber presentado los conceptos básicos de mercadotecnia y finanzas? Debido a que éste capítulo muestra hacia donde usted se está dirigiendo, delineando los conceptos que usted debe de entender. Cada capítulo de ésta obra, contiene todos los elementos que están relacionados con ese plan de negocios.

Introducción al Plan de Negocios NxLeveL®
Los planes de negocios se escriben para tres audiencias fundamentales:

- El equipo interno de administración
- Prospectos inversionistas y fuentes de crédito
- Prospectos socios, consultores y empleados

Su Plan de Negocios NxLeveL®, proporcionará la información esencial para cualquiera que está seriamente considerando su involucramiento dentro de ese proyecto de negocio, tales como sus prospectos empleados, sus patrocinadores, y sus socios.

Los Bancos, los inversionistas los centros de desarrollo de pequeños negocios y otras instituciones, revisan los planes del negocio antes de autorizar créditos, a fin de poder juzgar las habilidades del dueño del negocio, así como para juzgar la rentabilidad potencial del negocio en sí mismo.



El Plan de Negocios NxLeveL® es el primer paso para hacer crecer su negocio.

Capítulo 11
EL PLAN DE NEGOCIOS NXLEVEL®

Acerca de Este Capítulo:
- *Introducción al Plan de Negocios NxLeveL®*
- *Comenzando*
- *¿Es factible su proyecto de negocio?*
- *Una presentación bien diseñada*

Introducción
Así estuviera usted empezando un nuevo negocio o expandiendo un negocio existente, el Plan de Negocios - NxLeveL®, es una herramienta indispensable. Prioriza lo basico de su concepto del negocio: la misión de su negocio, sus objetivos, su administración, su mercadotecnia y su plan financiero.

Al estar usted preparando su plan de negocios, aprenderá si su idea acerca del negocio es verdaderamente viable. Y también afinará su propio concepto del negocio, haciendo más viable que su aventura de negocios sea exitosa y que crezca.

¿Por qué estamos aquí presentando su plan de negocios, antes de haber presentado los conceptos básicos de mercadotecnia y finanzas? Debido a que éste capítulo muestra hacia donde usted se está dirigiendo, delineando los conceptos que usted debe de entender. Cada capítulo de ésta obra, contiene todos los elementos que están relacionados con ese plan de negocios.

Introducción al Plan de Negocios NxLeveL®
Los planes de negocios se escriben para tres audiencias fundamentales:

- El equipo interno de administración
- Prospectos inversionistas y fuentes de crédito
- Prospectos socios, consultores y empleados

Su Plan de Negocios NxLeveL®, proporcionará la información esencial para cualquiera que está seriamente considerando su involucramiento dentro de ese proyecto de negocio, tales como sus prospectos empleados, sus patrocinadores, y sus socios.

Los Bancos, los inversionistas los centros de desarrollo de pequeños negocios y otras instituciones, revisan los planes del negocio antes de autorizar créditos, a fin de poder juzgar las habilidades del dueño del negocio, así como para juzgar la rentabilidad potencial del negocio en sí mismo.

El Plan de Negocios NxLeveL® es el primer paso para hacer crecer su negocio.

Las fuentes de crédito, los empleados y los socios, buscan toda la misma información contenida dentro del plan de negocios:

- ¿La idea del negocio es viable?
- ¿Sus productos son nuevos, únicos o mejores que la oferta existente?
- ¿El nuevo negocio crea o se introduce a un nuevo mercado?
- ¿Es realista el flujo de caja y las proyecciones de ventas?
- ¿Puede el negocio continuar siendo rentable para continuar siendo a la entidad a la que le debe?
- ¿El negocio entiende y coloca una prioridad en cuanto a las necesidades del consumidor?
- ¿El concepto del negocio es claro, enfocado e inteligentemente presentado?
- ¿El concepto del negocio está basado en un análisis y en una investigación sólida?
- ¿Dentro del negocio, existen personas experimentadas?

El Plan de Negocios NxLeveL® informa, inspira y guía.

Catherine Baggot empezó su negocio de Bag it Gourmet, bajo la premisa simple de que la mayoría de la gente quería comida buena y saludable, pero que estaban muy ocupadas para prepararla.

Esta había sido su situación desde el 2001 al 2003 cuando vendía espacio publicitario para una revista gourmet. Catherine trabajaba largas horas, iba a su club deportivo, regresando a casa tarde, cansada y con hambre. La mayoría de sus restaurantes favoritos no entregaban comidas completas y a menudo esto la obligaba a ordenar una pizza o una comida china. Se encontraba siempre deseando una comida más variada y de mayor calidad, disponible para ser entregada en casa.

Catherine se pasó un año casualmente investigando la factibilidad de un negocio de tipo gourmet que preparara alimentos nutritivos para ser entregados en casa. A finales de ese año, ya había creado un concepto del negocio: Bag –It Gourmet, tomaría órdenes por teléfono y entregaría alimentos de calidad proveniente de diez diferentes restaurantes dentro de un radio de cinco millas de la dirección de su casa.

Catherine estaba bien versada en análisis financiero. Creó un plan de negocios para Bag – It Gourmet, claramente definiendo sus costos, (incluyendo la compra de un mini–van para efectuar sus entregas) sus pronósticos de ventas y su punto de equilibrio.

Decidió que el negocio era factible, así que preparó una breve descripción del negocio, adjuntándole su plan financiero y se preparó para dejar su trabajo.

Componentes de un Plan de Negocios NxLeveL®

- Página de cubrimiento

Las fuentes de crédito, los empleados y los socios, buscan toda la misma información contenida dentro del plan de negocios:

- ¿La idea del negocio es viable?
- ¿Sus productos son nuevos, únicos o mejores que la oferta existente?
- ¿El nuevo negocio crea o se introduce a un nuevo mercado?
- ¿Es realista el flujo de caja y las proyecciones de ventas?
- ¿Puede el negocio continuar siendo rentable para continuar siendo a la entidad a la que le debe?
- ¿El negocio entiende y coloca una prioridad en cuanto a las necesidades del consumidor?
- ¿El concepto del negocio es claro, enfocado e inteligentemente presentado?
- ¿El concepto del negocio está basado en un análisis y en una investigación sólida?
- ¿Dentro del negocio, existen personas experimentadas?

El Plan de Negocios NxLeveL® informa, inspira y guía.

Catherine Baggot empezó su negocio de Bag it Gourmet, bajo la premisa simple de que la mayoría de la gente quería comida buena y saludable, pero que estaban muy ocupadas para prepararla.

Esta había sido su situación desde el 2001 al 2003 cuando vendía espacio publicitario para una revista gourmet. Catherine trabajaba largas horas, iba a su club deportivo, regresando a casa tarde, cansada y con hambre. La mayoría de sus restaurantes favoritos no entregaban comidas completas y a menudo esto la obligaba a ordenar una pizza o una comida china. Se encontraba siempre deseando una comida más variada y de mayor calidad, disponible para ser entregada en casa.

Catherine se pasó un año casualmente investigando la factibilidad de un negocio de tipo gourmet que preparara alimentos nutritivos para ser entregados en casa. A finales de ese año, ya había creado un concepto del negocio: Bag –It Gourmet, tomaría órdenes por teléfono y entregaría alimentos de calidad proveniente de diez diferentes restaurantes dentro de un radio de cinco millas de la dirección de su casa.

Catherine estaba bien versada en análisis financiero. Creó un plan de negocios para Bag – It Gourmet, claramente definiendo sus costos, (incluyendo la compra de un mini–van para efectuar sus entregas) sus pronósticos de ventas y su punto de equilibrio.

Decidió que el negocio era factible, así que preparó una breve descripción del negocio, adjuntándole su plan financiero y se preparó para dejar su trabajo.

Componentes de un Plan de Negocios NxLeveL®

- Página de cubrimiento

- Tabla de Contenido
- Resumen Ejecutivo
- Misión, Metas y Objetivos
- Antecedentes de Información
- Asuntos Organizacionales
- Plan de Mercadotecnia
- Plan Financiero
- Apéndices

Empezando

Antes de iniciar el diseño de su plan, revisar su concepto original actual del negocio y revisar sus presunciones. Usted deberá de ser muy claro acerca de la dirección hacia donde quiere usted conducir su negocio.

Enseguida ,liste y priorice todas las cosas que usted necesita a fin de perseguir su idea acerca del negocio. Supongamos que usted quiere abrir un café con una lavandería de ropa adjunta. Aún cuando ya existen otras dos lavanderías en su pueblo, tienen una muy pobre iluminación y están pobremente mantenidas, no teniendo de hecho atractivo alguno. Su visión es la de crear un lugar a donde la gente verdaderamente quiera acudir a lavar su ropa. Y que mientras esperan a que se lave su ropa, pueden tomarse una rica taza de café y un sándwich. Pueden inclusive socializar o leer.

Usted empezaría por hacer una lista de todas las habilidades que necesita, tales como el mantenimiento de las máquinas de lavandería y la de administrar el café. Es probable que usted buscara inversionistas o fuentes de crédito, de forma que tiene usted que pensar como ellos.

Pregúntese: ¿Qué es lo extraordinario de una lavandería? ¿Qué es lo que la hace única? ¿Cuáles son los recursos que me están disponibles? ¿Qué tanto tiempo pasará para que yo registre una utilidad? ¿Cuál será mi competencia? ¿Cuáles serán mis planes para crecimiento en el mediano y en el largo plazo? Una vez que usted haya hecho y contestado esto, es tiempo de empezar a delinear su plan.

Sumario Ejecutivo

El **sumario ejecutivo**, es el argumento de apertura para su plan de negocios. Los prospectos inversionistas lo leerán al detalle para determinar si efectivamente o no, vale la pena leer el propio plan de negocios. En consecuencia, debe de capturar y mantener su atención.

El Sumario Ejecutivo, comprende las versiones condensadas de las secciones mayores del plan de negocios. En consecuencia, usted debe de entender las secciones predecesoras, así como de que manera se inter-relacionan unas con otras, antes de que usted escriba un sumario efectivo.

Debe de tener en mente, las tres C´s: claro, conciso, convincente.

El Plan de Negocio NxLevel® presenta los elementos que afectaran el éxito de su negocio!

- Tabla de Contenido
- Resumen Ejecutivo
- Misión, Metas y Objetivos
- Antecedentes de Información
- Asuntos Organizacionales
- Plan de Mercadotecnia
- Plan Financiero
- Apéndices

Empezando

Antes de iniciar el diseño de su plan, revisar su concepto original actual del negocio y revisar sus presunciones. Usted deberá de ser muy claro acerca de la dirección hacia donde quiere usted conducir su negocio.

Enseguida ,liste y priorice todas las cosas que usted necesita a fin de perseguir su idea acerca del negocio. Supongamos que usted quiere abrir un café con una lavandería de ropa adjunta. Aún cuando ya existen otras dos lavanderías en su pueblo, tienen una muy pobre iluminación y están pobremente mantenidas, no teniendo de hecho atractivo alguno. Su visión es la de crear un lugar a donde la gente verdaderamente quiera acudir a lavar su ropa. Y que mientras esperan a que se lave su ropa, pueden tomarse una rica taza de café y un sándwich. Pueden inclusive socializar o leer.

Usted empezaría por hacer una lista de todas las habilidades que necesita, tales como el mantenimiento de las máquinas de lavandería y la de administrar el café. Es probable que usted buscara inversionistas o fuentes de crédito, de forma que tiene usted que pensar como ellos.

Pregúntese: ¿Qué es lo extraordinario de una lavandería? ¿Qué es lo que la hace única? ¿Cuáles son los recursos que me están disponibles? ¿Qué tanto tiempo pasará para que yo registre una utilidad? ¿Cuál será mi competencia? ¿Cuáles serán mis planes para crecimiento en el mediano y en el largo plazo? Una vez que usted haya hecho y contestado esto, es tiempo de empezar a delinear su plan.

Sumario Ejecutivo

El **sumario ejecutivo**, es el argumento de apertura para su plan de negocios. Los prospectos inversionistas lo leerán al detalle para determinar si efectivamente o no, vale la pena leer el propio plan de negocios. En consecuencia, debe de capturar y mantener su atención.

El Sumario Ejecutivo, comprende las versiones condensadas de las secciones mayores del plan de negocios. En consecuencia, usted debe de entender las secciones predecesoras, así como de que manera se inter-relacionan unas con otras, antes de que usted escriba un sumario efectivo.

Debe de tener en mente, las tres C´s: claro, conciso, convincente.

El Plan de Negocio NxLevel® presenta los elementos que afectaran el éxito de su negocio!

Un año después, Bag – It Gourmet estaba haciendo más de 200 entregas a la semana, cargando un 15% de comisión en cada entrega. Catherine y sus cuatro entusiastas choferes estaban ya igualmente comprometidos.

Pero ella podía ver que el panorama dentro del cual operaba su negocio, estaba cambiando. Más y más clientes le estaban llamando desde un límite fuera de sus zonas de entrega y los clientes estaban solicitando entregas provenientes de una más amplia selección de restaurantes.

Claramente, esas eran oportunidades de crecimiento. Catherine decidió adentrarse en ellas confiando en sus instintos. Estaba muy interesada en las nuevas zonas residenciales al norte de la ciudad y decidió expandir su área de operación para servirlos. Calculó que necesitaría otro mini–van y tres choferes mas. Escuchó acerca de una exitosa mujer de negocios llamada Lesa Aldridge, quien hacía préstamos a pequeños y luchando negocios. Catherine decidió llamarla.

¡Sea claro, conciso y convincente!

Misión, Metas y Objetivos

Como ya lo discutimos con anterioridad, la **declaración de misión** describe cuales son sus deseos en cuanto a lo que lograra su negocio.

La declaración de su misión, describe el enfoque y la naturaleza de su negocio.

Esta es su oportunidad para demostrar el enfoque y el alcance de su negocio. Un buen ejemplo de una simple declaración de misión de un negocio, se desarrolló por una revista especializada en lugares naturales llamada TRiPS, basada en Santa Cruz, California: El propósito de TRiPS, es el de promover la aventura y el viaje que todas las personas desean, viviendo que tan bello es todo alrededor de la naturaleza.

Este también es el lugar para explorar las opciones para la expansión de productos y el crecimiento. Por ejemplo, si su negoció está dentro del servicio de diseño gráfico, usted eventualmente ofrecerá un sitio de diseño dentro de la Red, en términos de editar servicios de diseño y edición para los pequeños negocios de su comunidad.

Demostrando una visión dentro de las primeras tempranas etapas de la planeación, impresionará a todos aquellos que estén interesados en participar. Utilice ésta sección del plan para especificar los objetivos específicos del crecimiento del negocio.

Información de Antecedentes

Esta sección usualmente empieza describiendo la forma legal de propiedad del negocio. ¿Será el negocio una persona jurídica, será de un solo propietario, será una corporación?

¿Qué tendencias pasadas y presentes afectan a su negocio? ¿Hacia dónde se dirige la industria en los próximos años? ¿Qué tendencias económicas, sociales, y políticas afectan a la industria? ¿Qué tan atractivo es la industria para su negocio? ¿Cómo su negocio se adapta a la industria?

Un año después, Bag – It Gourmet estaba haciendo más de 200 entregas a la semana, cargando un 15% de comisión en cada entrega. Catherine y sus cuatro entusiastas choferes estaban ya igualmente comprometidos.

Pero ella podía ver que el panorama dentro del cual operaba su negocio, estaba cambiando. Más y más clientes le estaban llamando desde un límite fuera de sus zonas de entrega y los clientes estaban solicitando entregas provenientes de una más amplia selección de restaurantes.

Claramente, esas eran oportunidades de crecimiento. Catherine decidió adentrarse en ellas confiando en sus instintos. Estaba muy interesada en las nuevas zonas residenciales al norte de la ciudad y decidió expandir su área de operación para servirlos. Calculó que necesitaría otro mini–van y tres choferes mas. Escuchó acerca de una exitosa mujer de negocios llamada Lesa Aldridge, quien hacía préstamos a pequeños y luchando negocios. Catherine decidió llamarla.

¡Sea claro, conciso y convincente!

Misión, Metas y Objetivos

Como ya lo discutimos con anterioridad, la **declaración de misión** describe cuales son sus deseos en cuanto a lo que lograra su negocio.

La declaración de su misión, describe el enfoque y la naturaleza de su negocio.

Esta es su oportunidad para demostrar el enfoque y el alcance de su negocio. Un buen ejemplo de una simple declaración de misión de un negocio, se desarrolló por una revista especializada en lugares naturales llamada TRiPS, basada en Santa Cruz, California: El propósito de TRiPS, es el de promover la aventura y el viaje que todas las personas desean, viviendo que tan bello es todo alrededor de la naturaleza.

Este también es el lugar para explorar las opciones para la expansión de productos y el crecimiento. Por ejemplo, si su negoció está dentro del servicio de diseño gráfico, usted eventualmente ofrecerá un sitio de diseño dentro de la Red, en términos de editar servicios de diseño y edición para los pequeños negocios de su comunidad.

Demostrando una visión dentro de las primeras tempranas etapas de la planeación, impresionará a todos aquellos que estén interesados en participar. Utilice ésta sección del plan para especificar los objetivos específicos del crecimiento del negocio.

Información de Antecedentes

Esta sección usualmente empieza describiendo la forma legal de propiedad del negocio. ¿Será el negocio una persona jurídica, será de un solo propietario, será una corporación?

¿Qué tendencias pasadas y presentes afectan a su negocio? ¿Hacia dónde se dirige la industria en los próximos años? ¿Qué tendencias económicas, sociales, y políticas afectan a la industria? ¿Qué tan atractivo es la industria para su negocio? ¿Cómo su negocio se adapta a la industria?

La Importancia de la Organización

Esta sección también introduce a las personas y a las estructuras que harán que el negocio camine suave y exitosamente. ¿Usted, en qué punto estima que necesitará personal adicional? ¿Cuáles son las responsabilidades y las calificaciones de su equipo humano de trabajo? Los negocios, con frecuencia ilustran esto con un organigrama, mostrando los niveles de autoridad dentro de toda la jerarquía. Detalla las relaciones y como las diferentes partes del negocio existen relacionando una con otra.

¿De cuáles tareas será responsable el negocio, y cuales serán outsourced a contratistas independientes, a las agencias temporales de empleo, a los consultores y a los patrocinadores? ¿Llevará usted la contabilidad y la nómina o contratará a un contador? ¿Utilizará usted a representantes de afuera para las ventas, o bien contratará distribuidores o agentes?

La sección de administración del negocio del plan de negocios, será un buen lugar para presentar problemas potenciales - y presupuestos y los controles administrados - Y cuales estrategias utilizará su negocio para administrar el riesgo.

Lesa Aldridge era una emprendedora cuyo éxito le permitía conducir el negocio de una mujer. Cuando habló con Catherine Baggot por teléfono, estuvo impresionada con su entusiasmo y su buena cabeza para los negocios. De hecho, Lesa le ordenó alimentos al Bag – It Gourmet en más de una ocasión y llegó a pensar que ese negocio tenía en verdad, un excelente potencial.

Pero cuando Lesa leyó el plan de negocios que Catherine le había presentado, encontró que no le daba a ver un cuadro nítido acerca del Bag – It - Gourmet en lo tocante a su mercado objetivo y en lo tocante a su estrategia de mercadotecnia total. ¿Como pensaba Catherine guiar el crecimiento de su negocio? Catherine había fallado completamente en ponerle atención a éste hecho muy significativo dentro de su plan de negocios y Lesa se preguntaba si eso se debía a un olvido de Catherine a la par con la consideración asimismo

Lesa sentía que el Bag – Ot – Gourmet necesitaba una visión clara acerca de sus clientes y sus mercados y de quizá otros elementos. Se preguntaba también, cual había sido la racionalización de Catherine en términos de que su negocio creciera por principio.

Lesa sentía que el Bag – It – Gourmet, necesitaba una visión clara acerca de sus clientes y de sus mercados. Sin ésta información, solamente sería cuestión de tiempo antes de que el negocio perdiera su rumbo.

EL PLAN DE NEGOCIOS NXLEVEL® | CAPITULO 11 | 159

Lesa Aldridge era una emprendedora cuyo éxito le permitía conducir el negocio de una mujer. Cuando habló con Catherine Baggot por teléfono, estuvo impresionada con su entusiasmo y su buena cabeza para los negocios. De hecho, Lesa le ordenó alimentos al Bag – It Gourmet en más de una ocasión y llegó a pensar que ese negocio tenía en verdad, un excelente potencial.

Pero cuando Lesa leyó el plan de negocios que Catherine le había presentado, encontró que no le daba a ver un cuadro nítido acerca del Bag – It - Gourmet en lo tocante a su mercado objetivo y en lo tocante a su estrategia de mercadotecnia total. ¿Como pensaba Catherine guiar el crecimiento de su negocio? Catherine había fallado completamente en ponerle atención a éste hecho muy significativo dentro de su plan de negocios y Lesa se preguntaba si eso se debía a un olvido de Catherine a la par con la consideración asimismo

Lesa sentía que el Bag – Ot – Gourmet necesitaba una visión clara acerca de sus clientes y sus mercados y de quizá otros elementos. Se preguntaba también, cual había sido la racionalización de Catherine en términos de que su negocio creciera por principio.

Lesa sentía que el Bag – It – Gourmet, necesitaba una visión clara acerca de sus clientes y de sus mercados. Sin ésta información, solamente sería cuestión de tiempo antes de que el negocio perdiera su rumbo.

La Importancia de la Organización

Esta sección también introduce a las personas y a las estructuras que harán que el negocio camine suave y exitosamente. ¿Usted, en qué punto estima que necesitará personal adicional? ¿Cuáles son las responsabilidades y las calificaciones de su equipo humano de trabajo? Los negocios, con frecuencia ilustran esto con un organigrama, mostrando los niveles de autoridad dentro de toda la jerarquía. Detalla las relaciones y como las diferentes partes del negocio existen relacionando una con otra.

¿De cuáles tareas será responsable el negocio, y cuales serán outsourced a contratistas independientes, a las agencias temporales de empleo, a los consultores y a los patrocinadores? ¿Llevará usted la contabilidad y la nómina o contratará a un contador? ¿Utilizará usted a representantes de afuera para las ventas, o bien contratará distribuidores o agentes?

La sección de administración del negocio del plan de negocios, será un buen lugar para presentar problemas potenciales - y presupuestos y los controles administrados - Y cuales estrategias utilizará su negocio para administrar el riesgo.

El Plan De Mercadotecnia

El plan de mercadotecnia identifica a los mercados que su negocio tiene intenciones de servir. Priorisa los puntos fuertes del negocio y describe como quedará posicionado éste dentro del mercado. **El plan de mercadotecnia**, contiene las siguientes secciones:

Su Plan de Mercadotecnia identifica a los mercados que usted quiere servir.

Descripción del producto

¿Cuáles son los productos que su negocio ofrecerá? ¿Qué beneficios proveerán esos productos a sus clientes? Y también podría incluir información acerca de la estacionalidad de sus productos, de la mano con lo que involucra su introducción al mercado, su crecimiento, su madurez y las fases de su ciclo de declinación. ¿Qué crecimiento es el que usted espera? ¿Qué nuevos productos se ofrecerán en el futuro?

Análisis de mercado

El **análisis de mercado**, es el resultado de la información recabada por la investigación de mercados. Presenta el mercado objetivo de su negocio, que es el segmento del mercado total sobre el cual usted se enfocará sus esfuerzos de mercadotecnia.

¿Cuál es el potencial de mercado de su negocio? ¿Qué tan grande es su mercado objetivo? ¿Qué tan rápido está creciendo y qué volumen de ventas podría generar? ¿Cual es el perfil de su cliente objetivo?

Datos demográficos y **datos psicograficos**. Los datos demográficos comprenden la información cuantitativa como sería el caso de las direcciones de las personas, sus edades, sus niveles de ingreso, sus patrones de gastos y su composición familiar. Los datos psicográficos comprenden información cualitativa acerca de los estilos de vida de sus clientes, en torno a sus hobbies, sus creencias y sus actitudes. Ambos juntos, estos datos determinan todas las estrategias de mercadotecnia, incluyendo aquellas con referencia al producto, al precio de venta, a la promoción y a la ubicación dentro del mercado.

Análisis competitivo describe a sus competidores. ¿Está ya el mercado saturado por otras compañías? ¿Lo que tiene que ofrecer su negocio, es mejor que lo que tiene que ofrecer su competidor? Referente a esa competencia, ¿cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus debilidades?

Un componente mayor del análisis de mercado, es una lista de los probables escollos que se encontrará. ¿Cuáles serán sus costos iniciales de arranque? Referente a su personal, ¿cuáles serán las habilidades y cuáles las bases de expertos dentro de las áreas que se van a trabajar? ¿Qué tanto tiempo tomará iniciar sus operaciones? ¿Esta sección explica como podrá usted sobreponerse a éste tipo de obstáculos a fin de lograr sus objetivos?

PEST =

Político

Económico

Social

Tecnológico

Los **análisis PEST** (Político, económico, social, tecnológico) describen los entornos políticos, económicos, sociales y tecnológicos a los que se enfrentará su negocio. ¿Cuáles reglamentos de gobierno se deberán de aplicar? ¿Cómo lo está haciendo la economía y como esto está afectando a sus clientes y a sus proveedores? ¿Cuales tendencias sociales y demográficas afectan a su negocio? ¿Cómo la tecnología actual y la tecnología emergente afectan su habilidad para producir y vender su producto?

El Plan De Mercadotecnia

El plan de mercadotecnia identifica a los mercados que su negocio tiene intenciones de servir. Priorisa los puntos fuertes del negocio y describe como quedará posicionado éste dentro del mercado. **El plan de mercadotecnia**, contiene las siguientes secciones:

Descripción del producto

¿Cuáles son los productos que su negocio ofrecerá? ¿Qué beneficios proveerán esos productos a sus clientes? Y también podría incluir información acerca de la estacionalidad de sus productos, de la mano con lo que involucra su introducción al mercado, su crecimiento, su madurez y las fases de su ciclo de declinación. ¿Qué crecimiento es el que usted espera? ¿Qué nuevos productos se ofrecerán en el futuro?

Análisis de mercado

El **análisis de mercado**, es el resultado de la información recabada por la investigación de mercados. Presenta el mercado objetivo de su negocio, que es el segmento del mercado total sobre el cual usted se enfocará sus esfuerzos de mercadotecnia.

¿Cuál es el potencial de mercado de su negocio? ¿Qué tan grande es su mercado objetivo? ¿Qué tan rápido está creciendo y qué volumen de ventas podría generar? ¿Cual es el perfil de su cliente objetivo?

Datos demográficos y datos psicograficos. Los datos demográficos comprenden la información cuantitativa como sería el caso de las direcciones de las personas, sus edades, sus niveles de ingreso, sus patrones de gastos y su composición familiar. Los datos psicográficos comprenden información cualitativa acerca de los estilos de vida de sus clientes, en torno a sus hobbies, sus creencias y sus actitudes. Ambos juntos, estos datos determinan todas las estrategias de mercadotecnia, incluyendo aquellas con referencia al producto, al precio de venta, a la promoción y a la ubicación dentro del mercado.

Análisis competitivo describe a sus competidores. ¿Está ya el mercado saturado por otras compañías? ¿Lo que tiene que ofrecer su negocio, es mejor que lo que tiene que ofrecer su competidor? Referente a esa competencia, ¿cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus debilidades?

Un componente mayor del análisis de mercado, es una lista de los probables escollos que se encontrará. ¿Cuáles serán sus costos iniciales de arranque? Referente a su personal, ¿cuáles serán las habilidades y cuáles las bases de expertos dentro de las áreas que se van a trabajar? ¿Qué tanto tiempo tomará iniciar sus operaciones? ¿Esta sección explica como podrá usted sobreponerse a éste tipo de obstáculos a fin de lograr sus objetivos?

PEST =

Político

Económico

Social

Tecnológico

Los **análisis PEST** (Político, económico, social, tecnológico) describen los entornos políticos, económicos, sociales y tecnológicos a los que se enfrentará su negocio. ¿Cuáles reglamentos de gobierno se deberán de aplicar? ¿Cómo lo está haciendo la economía y como esto está afectando a sus clientes y a sus proveedores? ¿Cuales tendencias sociales y demográficas afectan a su negocio? ¿Cómo la tecnología actual y la tecnología emergente afectan su habilidad para producir y vender su producto?

Estrategia de mercados

Esta sección trata del producto de su negocio, sus precios, su colocación dentro del mercado y sus estrategias de promoción. ¿Qué clase de servicio al cliente proporcionará su negocio? ¿Cómo empacará sus productos? ¿Sus productos se distribuirán con mucha amplitud o de una manera selectiva? ¿Cuáles son las estrategias de mercado que usted seleccionará? ¿De dónde y de que distancia provendrán sus suministros de productos? ¿Cuánto costarán sus tácticas promocionales y cuanto tiempo durará cada táctica promocional? ¿Cómo mantendrá usted sus niveles de producción para cumplir con las órdenes de sus clientes?

Una información general acerca de los precios, también se incluye dentro de su plan. ¿Cuanto cobrará usted por su producto?

¿Ha calculado ya sus costos y su rentabilidad? ¿Sus precios de venta, como lo posicionarán dentro de su mercado? ¿Ofrecerá usted descuentos especiales para efectos de lograr más clientes?

¿Qué es lo que quieres decir con un plan de mercadotecnia? Esa fue la respuesta que Catherine Baggott hizo a lo que Lesa le preguntó.

Lesa le explicó que Bag – It – Gourmet estaba en el punto crítico de su crecimiento, Si Catherine no sabía a que tipo de cliente le estaba sirviendo, ni cuales eran las necesidades a las cuales se enfrentaba su negocio, de hecho no sabría como guiarlo y como controlar su crecimiento.

Antes de que tu consideres servirle a ese nuevo desarrollo habitacional, necesitas conocer si las gentes que vivirán ahí pueden llegar a ser un mercado objetivo para tu negocio.

Inclusive quizá, es probable que ellos no necesiten lo que tú tienes que ofrecer. Lesa le pidió a Catherine que escribiera las respuestas a las siguientes preguntas:

- *¿Dónde viven la mayoría de tus clientes?*
- *¿De cuáles restaurantes ellos mayormente solicitan sus pedidos?*
- *¿Qué tanto están dispuestos a esperar para que les sean entregados sus pedidos?*
- *¿Qué tanto están dispuestos a pagar?*
- *¿Con qué frecuencia hacen sus pedidos?*

Catherine se sentía humillada. ¿Cómo pudo haberse lanzado a su negocio sin haber sabido las respuestas a tan importantes preguntas? Aún cuando Bag – It – Gourmet, hasta el momento seguía siendo rentable, en efecto si se sentía preocupada. ¿Había sido todo simplemente un producto de la buena suerte?

Estrategia de mercados

Esta sección trata del producto de su negocio, sus precios, su colocación dentro del mercado y sus estrategias de promoción. ¿Qué clase de servicio al cliente proporcionará su negocio? ¿Cómo empacará sus productos? ¿Sus productos se distribuirán con mucha amplitud o de una manera selectiva? ¿Cuáles son las estrategias de mercado que usted seleccionará? ¿De dónde y de que distancia provendrán sus suministros de productos? ¿Cuánto costarán sus tácticas promocionales y cuanto tiempo durará cada táctica promocional? ¿Cómo mantendrá usted sus niveles de producción para cumplir con las órdenes de sus clientes?

Una información general acerca de los precios, también se incluye dentro de su plan. ¿Cuanto cobrará usted por su producto?

¿Ha calculado ya sus costos y su rentabilidad? ¿Sus precios de venta, como lo posicionarán dentro de su mercado? ¿Ofrecerá usted descuentos especiales para efectos de lograr más clientes?

¿Qué es lo que quieres decir con un plan de mercadotecnia? Esa fue la respuesta que Catherine Baggott hizo a lo que Lesa le preguntó.

Lesa le explicó que Bag – It – Gourmet estaba en el punto crítico de su crecimiento, Si Catherine no sabía a que tipo de cliente le estaba sirviendo, ni cuales eran las necesidades a las cuales se enfrentaba su negocio, de hecho no sabría como guiarlo y como controlar su crecimiento.

Antes de que tu consideres servirle a ese nuevo desarrollo habitacional, necesitas conocer si las gentes que vivirán ahí pueden llegar a ser un mercado objetivo para tu negocio.

Inclusive quizá, es probable que ellos no necesiten lo que tú tienes que ofrecer. Lesa le pidió a Catherine que escribiera las respuestas a las siguientes preguntas:

- *¿Dónde viven la mayoría de tus clientes?*
- *¿De cuáles restaurantes ellos mayormente solicitan sus pedidos?*
- *¿Qué tanto están dispuestos a esperar para que les sean entregados sus pedidos?*
- *¿Qué tanto están dispuestos a pagar?*
- *¿Con qué frecuencia hacen sus pedidos?*

Catherine se sentía humillada. ¿Cómo pudo haberse lanzado a su negocio sin haber sabido las respuestas a tan importantes preguntas? Aún cuando Bag – It – Gourmet, hasta el momento seguía siendo rentable, en efecto si se sentía preocupada. ¿Había sido todo simplemente un producto de la buena suerte?

El Plan Financiero

El plan financiero, es la más larga y la más importante sección del plan de negocios. Es aquí en donde por primera vez se listan sus requerimientos financieros para lanzar o hacer crecer su negocio. El plan financiero comprende cuatro secciones: hojas de trabajo financieras, proyecciones de flujo de caja, estados financieros e información financiera adicional.

Hojas de trabajo financieras

Las hojas de trabajo financieras ofrecen muchos detalles importantes acerca de la administración de su negocio:

- **Sueldos, salarios y beneficios.** ¿Cuánto pagará su negocio cada mes a fin de compensarle a su equipo de trabajo? ¿Que beneficios proveerá y cuanto costarán?
- **Servicios Externos.** ¿En qué se basarán los pagos por contratistas externos sobre los cuales se basará en buena medida su negocio?
- **Seguros.** ¿Qué tipos de seguros utilizará usted para minimizar el riesgo? ¿Qué tan probables serían las pérdidas? ¿Cual es el costo de las primas?
- **Presupuesto de publicidad.** ¿Cuál es el presupuesto total para publicidad y promoción? ¿Cuánto se gastará en campañas de publicidad?
- **Gastos por renta.** ¿Cuál será el costo mensual de la renta del espacio que ocupará su negocio? ¿Qué otros gastos relativos tiene su negocio?
- **Pronósticos de ventas.** ¿Cuánto anticipa usted vender dentro de su mercado objetivo en el curso del siguiente mes, o dentro de seis meses y durante el año? Considere presentar por separado los pronósticos de ventas por diferentes tipos de productos, por regiones geográficas y por mercados.
- **Costo de bienes vendidos (COGS).** ¿Qué tanto paga su negocio por los suministros y otros insumos? Esto incluye todos los costos relacionados con compras, con almacenamiento, con el conteo de productos, con ensambles y con los gastos necesarios para una mejor presentación de sus productos. A esta categoría se le conoce como Costo De Productos Vendidos.
- **Activos fijos.** ¿De qué proporción es el terreno de su negocio, la magnitud de su planta y de sus equipos en cuanto a propiedad o renta?
- **Gastos de crecimiento.** ¿Qué gastos son los que usted requiere para el crecimiento de su negocio? Considere, equipo adicional, espacio, personal, inventario, promociones, distribución y producción.
- **Gastos varios.** ¿Qué otros gastos del negocio puede usted anticipar? ¿Son éstos de una sola vez o son recurrentes?

Análisis del flujo de caja

El **análisis del flujo de caja**, es su más importante herramienta de carácter financiero. El análisis del flujo de caja es el cálculo de cuanto efectivo entra a su negocio, frente a cuanto efectivo sale de su negocio. Es particularmente útil para determinar cuando y cuanto necesitará solicitar en préstamos por vía de crédito durante un ciclo anual, así como cuanto efectivo usted requerirá para efectuar sus correspondientes pagos mensuales.

El análisis del flujo de efectivo es la herramienta financiera mas importante!

El análisis del flujo de efectivo es la herramienta financiera mas importante!

El Plan Financiero

El plan financiero, es la más larga y la más importante sección del plan de negocios. Es aquí en donde por primera vez se listan sus requerimientos financieros para lanzar o hacer crecer su negocio. El plan financiero comprende cuatro secciones: hojas de trabajo financieras, proyecciones de flujo de caja, estados financieros e información financiera adicional.

Hojas de trabajo financieras

Las hojas de trabajo financieras ofrecen muchos detalles importantes acerca de la administración de su negocio:

- **Sueldos, salarios y beneficios.** ¿Cuánto pagará su negocio cada mes a fin de compensarle a su equipo de trabajo? ¿Que beneficios proveerá y cuanto costarán?
- **Servicios Externos.** ¿En qué se basarán los pagos por contratistas externos sobre los cuales se basará en buena medida su negocio?
- **Seguros.** ¿Qué tipos de seguros utilizará usted para minimizar el riesgo? ¿Qué tan probables serían las pérdidas? ¿Cual es el costo de las primas?
- **Presupuesto de publicidad.** ¿Cuál es el presupuesto total para publicidad y promoción? ¿Cuánto se gastará en campañas de publicidad?
- **Gastos por renta.** ¿Cuál será el costo mensual de la renta del espacio que ocupará su negocio? ¿Qué otros gastos relativos tiene su negocio?
- **Pronósticos de ventas.** ¿Cuánto anticipa usted vender dentro de su mercado objetivo en el curso del siguiente mes, o dentro de seis meses y durante el año? Considere presentar por separado los pronósticos de ventas por diferentes tipos de productos, por regiones geográficas y por mercados.
- **Costo de bienes vendidos (COGS).** ¿Qué tanto paga su negocio por los suministros y otros insumos? Esto incluye todos los costos relacionados con compras, con almacenamiento, con el conteo de productos, con ensambles y con los gastos necesarios para una mejor presentación de sus productos. A esta categoría se le conoce como Costo De Productos Vendidos.
- **Activos fijos.** ¿De qué proporción es el terreno de su negocio, la magnitud de su planta y de sus equipos en cuanto a propiedad o renta?
- **Gastos de crecimiento.** ¿Qué gastos son los que usted requiere para el crecimiento de su negocio? Considere, equipo adicional, espacio, personal, inventario, promociones, distribución y producción.
- **Gastos varios.** ¿Qué otros gastos del negocio puede usted anticipar? ¿Son éstos de una sola vez o son recurrentes?

Análisis del flujo de caja

El **análisis del flujo de caja**, es su más importante herramienta de carácter financiero. El análisis del flujo de caja es el cálculo de cuanto efectivo entra a su negocio, frente a cuanto efectivo sale de su negocio. Es particularmente útil para determinar cuando y cuanto necesitará solicitar en préstamos por vía de crédito durante un ciclo anual, así como cuanto efectivo usted requerirá para efectuar sus correspondientes pagos mensuales.

Esta sección es particularmente importante para los negocios que tienen un gran número de **cuentas por cobrar.** Este renglón registra el saldo del dinero no pagado que se le debe al negocio por parte de sus clientes.

Supongamos que un negocio fabricante de playeras produce y embarca 500 playeras, junto con la factura a ser cobrada dentro de un plazo de 30 días. Si el negocio tiene un saldo de cuentas por cobrar pagadero en dos semanas, no le será posible contar con el ingreso generado por ésta venta para pagar los gastos normales y corrientes. En consecuencia, corre el riesgo de que no pueda hacer efectivo esos documentos por cobrar a tiempo, para cumplir con sus obligaciones en cuanto a costo de materiales y de mano de obra.

Los emprendedores tienen la tendencia de ser demasiado optimistas al estar desarrollando sus **proyecciones de flujo de caja**. Muchos negocios fallan con frecuencia debido a predicciones erróneas dentro del área de ésta sección financiera.

Para calcular su flujo de caja, empiece por calcular que tanto dinero tiene usted a la mano y entonces agregue **recepciones en efectivo** (efectivo que se genera de las ventas, del cobro de documentos por cobrar – incluyendo lo correspondiente a cualquier préstamo que se haya recibido de los bancos o de cualquier otro prestamista).

Enseguida, calcule el **monto de los gastos en efectivo**, sumando todos los pagos en efectivo, incluidas las cantidades recibidas por ventas, los gastos generales y de administración, los pagos de intereses y de impuestos y de cualesquier otro gasto asociado al costo de su producto. Esto incluye todos los pagos que ya se han disminuido su cuenta de **documentos por pagar**, mismo que es el saldo no pagado que debe su negocio en cuanto a inventarios y suministros. Sume todo esto y el efectivo que usted haya retirado como dueño del negocio y la suma de éstas cifras debe de igualar a la suma total del dinero gastado.

Restando el total de gastos en efectivo de las recepciones o entradas en efectivo, resulta en el flujo de caja de su negocio. Cuando se da el caso de que está ingresando más efectivo del que está saliendo por diversos pagos, los negocios tienen un flujo de caja positivo. Si saliera mas efectivo del que entra, entonces el negocio tiene un flujo de caja negativo. Cuando esto ocurre, los negocios no pueden pagar sus propias cuentas. Aún cuando fuera posible que el negocio operara rentablemente con un flujo de caja negativo, no es desde luego el curso recomendable de acción para un negocio en crecimiento. Manteniendo un flujo de caja positivo en todo tiempo, asegura que su negocio podrá enfrentarse a todas sus obligaciones.

Usted puede calcular el saldo final de efectivo por un determinado período de tiempo, ajustando el saldo inicial de efectivo con el período del flujo de caja que ya ha calculado. Restar un flujo de caja negativo y agregar un flujo de caja positivo.

Usted también debe de incluir el **análisis de punto de equilibrio** dentro de su plan financiero. Este **punto de equilibrio**, es el monto de las unidades vendidas para recobrar todos los gastos asociados a la generación de esas ventas.

Mantenga un flujo de efectivo positivo todo el tiempo.

Esta sección es particularmente importante para los negocios que tienen un gran número de **cuentas por cobrar.** Este renglón registra el saldo del dinero no pagado que se le debe al negocio por parte de sus clientes.

Supongamos que un negocio fabricante de playeras produce y embarca 500 playeras, junto con la factura a ser cobrada dentro de un plazo de 30 días. Si el negocio tiene un saldo de cuentas por cobrar pagadero en dos semanas, no le será posible contar con el ingreso generado por ésta venta para pagar los gastos normales y corrientes. En consecuencia, corre el riesgo de que no pueda hacer efectivo esos documentos por cobrar a tiempo, para cumplir con sus obligaciones en cuanto a costo de materiales y de mano de obra.

Los emprendedores tienen la tendencia de ser demasiado optimistas al estar desarrollando sus **proyecciones de flujo de caja**. Muchos negocios fallan con frecuencia debido a predicciones erróneas dentro del área de ésta sección financiera.

Para calcular su flujo de caja, empiece por calcular que tanto dinero tiene usted a la mano y entonces agregue **recepciones en efectivo** (efectivo que se genera de las ventas, del cobro de documentos por cobrar – incluyendo lo correspondiente a cualquier préstamo que se haya recibido de los bancos o de cualquier otro prestamista).

Enseguida, calcule el **monto de los gastos en efectivo**, sumando todos los pagos en efectivo, incluidas las cantidades recibidas por ventas, los gastos generales y de administración, los pagos de intereses y de impuestos y de cualesquier otro gasto asociado al costo de su producto. Esto incluye todos los pagos que ya se han disminuido su cuenta de **documentos por pagar**, mismo que es el saldo no pagado que debe su negocio en cuanto a inventarios y suministros. Sume todo esto y el efectivo que usted haya retirado como dueño del negocio y la suma de éstas cifras debe de igualar a la suma total del dinero gastado.

Restando el total de gastos en efectivo de las recepciones o entradas en efectivo, resulta en el flujo de caja de su negocio. Cuando se da el caso de que está ingresando más efectivo del que está saliendo por diversos pagos, los negocios tienen un flujo de caja positivo. Si saliera mas efectivo del que entra, entonces el negocio tiene un flujo de caja negativo. Cuando esto ocurre, los negocios no pueden pagar sus propias cuentas. Aún cuando fuera posible que el negocio operara rentablemente con un flujo de caja negativo, no es desde luego el curso recomendable de acción para un negocio en crecimiento. Manteniendo un flujo de caja positivo en todo tiempo, asegura que su negocio podrá enfrentarse a todas sus obligaciones.

Usted puede calcular el saldo final de efectivo por un determinado período de tiempo, ajustando el saldo inicial de efectivo con el período del flujo de caja que ya ha calculado. Restar un flujo de caja negativo y agregar un flujo de caja positivo.

Usted también debe de incluir el **análisis de punto de equilibrio** dentro de su plan financiero. Este **punto de equilibrio**, es el monto de las unidades vendidas para recobrar todos los gastos asociados a la generación de esas ventas.

Para calcular su punto de equilibrio, usted debe de totalizar sus costos fijos y sus costos variables. Los costos fijos, se mantendrán igual, sin importar cuantas unidades usted haya producido o vendido. Los costos variables, cambian con la cantidad de unidades vendidas.

Como calcular su punto de equilibrio:

Cantidad de punto de equilibrio: = Total de costos fijos
Precio - promedio de costos variables

Las proyecciones de flujo de caja detallan los ingresos y los gastos esperados dentro de un período de tiempo. Involucran el mismo tipo de cálculos utilizados para determinar el flujo de caja, pero están basados en suposiciones acerca del negocio y acerca de sus mercados.

Por ésta razón, usted debe de añadir una declaración que establece las suposiciones en las cuales usted ha basado sus proyecciones (suposiciones en torno a clientes, la economía, la competencia, la disponibilidad tecnológica y las restricciones legales).

La mayoría de los planes de negocio, contienen las proyecciones del flujo de caja para el primer año y las proyecciones del flujo de caja para los años dos y tres.

Debido a que ella sola había suministrado el dinero necesario para lanzar al mercado su Bag – It – Gourmet, Catherine nunca había investigado o escrito su plan de negocios. Simplemente había lanzado su negocio sobre la base de sus proyecciones financieras y en base a la confianza sobre su idea.

Pero ahora, ella ya quería las respuestas para las preguntas de Lesa y también quería mas. ¿Había sido la tonta suerte que su Bag – It – Gourmet lo había hecho tan bien? Tenía obligadamente que saberlo, antes de dar el siguiente paso.

Empezó a reunir información de la biblioteca local, de una asociación de bienes raíces, de una asociación de la industria de los alimentos y de la Cámara de Comercio local. También se pasó horas en el Internet, revisando mapas de su área, calculando kilometrajes y densidades de población e investigando las rutas de comunicación. Cada día, aprendió cosas que la sorprendían. La cantidad de información era espeluznante, pero asimismo era excitante que poco a poco todas las partes de su ecuación estaban cayendo en su lugar.

Tres semanas después, sentía que ya sabía todo lo que tenía que conocer acerca de su pueblo y de sus clientes. Y programó otra reunión con Lesa. Esta vez, estaría preparada.

Para calcular su punto de equilibrio, usted debe de totalizar sus costos fijos y sus costos variables. Los costos fijos, se mantendrán igual, sin importar cuantas unidades usted haya producido o vendido. Los costos variables, cambian con la cantidad de unidades vendidas.

Como calcular su punto de equilibrio:

Cantidad de punto de equilibrio: = Total de costos fijos
Precio - promedio de costos variables

Las proyecciones de flujo de caja detallan los ingresos y los gastos esperados dentro de un período de tiempo. Involucran el mismo tipo de cálculos utilizados para determinar el flujo de caja, pero están basados en suposiciones acerca del negocio y acerca de sus mercados.

Por ésta razón, usted debe de añadir una declaración que establece las suposiciones en las cuales usted ha basado sus proyecciones (suposiciones en torno a clientes, la economía, la competencia, la disponibilidad tecnológica y las restricciones legales).

La mayoría de los planes de negocio, contienen las proyecciones del flujo de caja para el primer año y las proyecciones del flujo de caja para los años dos y tres.

Debido a que ella sola había suministrado el dinero necesario para lanzar al mercado su Bag – It – Gourmet, Catherine nunca había investigado o escrito su plan de negocios. Simplemente había lanzado su negocio sobre la base de sus proyecciones financieras y en base a la confianza sobre su idea.

Pero ahora, ella ya quería las respuestas para las preguntas de Lesa y también quería mas. ¿Había sido la tonta suerte que su Bag – It – Gourmet lo había hecho tan bien? Tenía obligadamente que saberlo, antes de dar el siguiente paso.

Empezó a reunir información de la biblioteca local, de una asociación de bienes raíces, de una asociación de la industria de los alimentos y de la Cámara de Comercio local. También se pasó horas en el Internet, revisando mapas de su área, calculando kilometrajes y densidades de población e investigando las rutas de comunicación. Cada día, aprendió cosas que la sorprendían. La cantidad de información era espeluznante, pero asimismo era excitante que poco a poco todas las partes de su ecuación estaban cayendo en su lugar.

Tres semanas después, sentía que ya sabía todo lo que tenía que conocer acerca de su pueblo y de sus clientes. Y programó otra reunión con Lesa. Esta vez, estaría preparada.

Estados Financieros

Esta sección comprende diversos temas.

Estado de ingresos. Es un reporte financiero que muestra realmente los ingresos ganados, los gastos incurridos y el resultado de utilidad neta o pérdida neta. Un **estado de ingresos proyectado**, presenta el ingreso que usted generaría en un futuro. Típicamente, esto se prepara para el primer año de su negocio e inmediatamente después, por cuartos de año para los siguientes dos años futuros.

Una vez que usted ya haya determinado sus precios de venta, estimar que tanto ingreso o que tanta **utilidad bruta** esperaría usted generar, de sus ventas mensuales. Entonces, reste el **costo de los bienes vendidos**, para determinar su **margen de utilidad bruta**.

Enseguida, calcule que tanto debe usted de pagar cada mes por concepto de sueldos, salarios, renta, energía eléctrica, agua y seguros. La suma de estos gastos debe de igualar a la suma de sus costos de operación, incluyendo la **depreciación** de sus equipos. (La depreciación es la reducción en el valor de los edificios y del tiempo extra sobre sus equipos. Por ejemplo, si su computadora nueva vale hoy $3000, dentro de un año valdrá solamente $1000. La depreciación de $2000 debe de ser agregada a sus costos totales de operación). Restando los costos de operación de su margen de utilidad bruta, lo llevará a determinar su utilidad neta proyectada antes, de impuestos.

El balance, lista los activos de su negocio, sus responsabilidades de pago y su valor neto. Los **activos**, son todas las partidas de valor de las cuales es dueña el negocio, incluyendo equipos, documentos por cobrar, inventarios al momento, efectivo y algunos gastos prepagados.

Las **responsabilidades de pago**, son todas las deudas de su negocio, incluyendo a la renta, pagos por servicios, documentos por pagar, hipotecas bancarias y otras deudas bancarias y la depreciación de equipos. Para calcular el **valor neto** de su negocio, reste el total de responsabilidades del total de los activos

En ocasiones, el valor neto se muestra como el **estado de solidez o liquidez del dueño**, mismo que refleja al dinero que los dueños han invertido dentro del negocio. A esto se le conoce como **solidez externa**. Las utilidades que usted ganó y reinvirtió dentro del negocio, se conocen como **solidez interna**. En consecuencia, el monto de esa solidez en un negocio, se determina por:

- El monto de la inversión inicial del dueño
- Las inversiones adicionales al negocio
- El ingreso retenido o reinvertido dentro del negocio datando de períodos anteriores, menos cualquier gasto por parte de los dueños

Información financiera adicional

Esta sección de su plan de negocios, resume los requerimientos financieros de su negocio, su deuda existente y la posición financiera del dueño.

Activos menos pasivos es

igual al patrimonio

Estados Financieros

Esta sección comprende diversos temas.

Estado de ingresos. Es un reporte financiero que muestra realmente los ingresos ganados, los gastos incurridos y el resultado de utilidad neta o pérdida neta. Un **estado de ingresos proyectado**, presenta el ingreso que usted generaría en un futuro. Típicamente, esto se prepara para el primer año de su negocio e inmediatamente después, por cuartos de año para los siguientes dos años futuros.

Una vez que usted ya haya determinado sus precios de venta, estimar que tanto ingreso o que tanta **utilidad bruta** esperaría usted generar, de sus ventas mensuales. Entonces, reste el **costo de los bienes vendidos**, para determinar su **margen de utilidad bruta**.

Enseguida, calcule que tanto debe usted de pagar cada mes por concepto de sueldos, salarios, renta, energía eléctrica, agua y seguros. La suma de estos gastos debe de igualar a la suma de sus costos de operación, incluyendo la **depreciación** de sus equipos. (La depreciación es la reducción en el valor de los edificios y del tiempo extra sobre sus equipos. Por ejemplo, si su computadora nueva vale hoy $3000, dentro de un año valdrá solamente $1000. La depreciación de $2000 debe de ser agregada a sus costos totales de operación). Restando los costos de operación de su margen de utilidad bruta, lo llevará a determinar su utilidad neta proyectada antes, de impuestos.

El balance, lista los activos de su negocio, sus responsabilidades de pago y su valor neto. Los **activos**, son todas las partidas de valor de las cuales es dueña el negocio, incluyendo equipos, documentos por cobrar, inventarios al momento, efectivo y algunos gastos prepagados.

Las **responsabilidades de pago**, son todas las deudas de su negocio, incluyendo a la renta, pagos por servicios, documentos por pagar, hipotecas bancarias y otras deudas bancarias y la depreciación de equipos. Para calcular el **valor neto** de su negocio, reste el total de responsabilidades del total de los activos

En ocasiones, el valor neto se muestra como el **estado de solidez o liquidez del dueño**, mismo que refleja al dinero que los dueños han invertido dentro del negocio. A esto se le conoce como **solidez externa**. Las utilidades que usted ganó y reinvirtió dentro del negocio, se conocen como **solidez interna**. En consecuencia, el monto de esa solidez en un negocio, se determina por:

- El monto de la inversión inicial del dueño
- Las inversiones adicionales al negocio
- El ingreso retenido o reinvertido dentro del negocio datando de períodos anteriores, menos cualquier gasto por parte de los dueños

Información financiera adicional

Esta sección de su plan de negocios, resume los requerimientos financieros de su negocio, su deuda existente y la posición financiera del dueño.

Activos menos pasivos es

igual al patrimonio

El sumario de las necesidades financieras presenta que es lo que su negocio necesita para propiciar su crecimiento. La deuda existente, es el sumario de todos los pagos por razón de préstamos que su negocio ha recibido a la fecha. El estado financiero personal, lista cualquier activo que usted pudiera invertir dentro del negocio, así como de cualquier otra fuente de ingreso que usted tenga.

Apéndice

Esta sección final de su plan de negocio, presenta un calendario para acciones a tomar (Plan de Acciones), considerando a la par los documentos que soporten tales decisiones.

Use los Apéndices para las bitácoras y para los planes de acción.

Dada su investigación, sus cálculos y sus proyecciones, ¿puede su negocio continuar para llegar a ser una entidad viable? ¿Puede usted operar rentablemente su negocio? Y éste es el momento para que usted decida acerca de lo que puede esperar, por que monto y en cuanto tiempo. ¿Cuál es su visión de largo plazo en torno a su negocio? Esta sección apunta a la importancia y a los programas acerca de sus tareas y sus tácticas. ¿Qué es lo que usted logrará en el siguiente año y continuadamente, en el segundo, tercero y quinto año?

Los documentos de soporte, pueden incluir sumarios acerca del dueño y de los empleados, los datos acerca de investigaciones de mercado, las especificaciones de los productos, los folletos de promoción y las declaraciones favorables de parte de los clientes.

Debido a que todavía estaba metida en las operaciones del día con día de su negocio, Catherine contrató a un estudiante de postgrado de negocios para que la asistiera en escribir su plan de mercadotecnia. Y una vez que se puso a trabajar, Catherine comprendió la importancia de un buen plan de mercadotecnia y se preguntaba a que se debía que no lo había considerado con anterioridad.

Y descubrió que revisando sus registros de ventas, encontró que su cliente promedio ordenaba alimentos tres veces al mes. El tamaño promedio de sus pedidos, era de $45 dólares.

La información más valiosa que recabó, vino del cuestionario que su estudiante sugirió: ¿por qué no añadir a su nota un simple cuestionario de 10 preguntas en cada entrega nueva por espacio de dos semanas?

Y eso es lo que hizo. Y es así como encontró que la mayoría de sus clientes:

- Eran profesionales, casados y maduros
- *No tenían niños en casa*
- *Tenían ingresos de mas de $80,000 dólares al año*
- *Estaban dispuestos a pagar mas por sus alimentos tipo gourmet u orgánicos, en adición a vinos de mesa*

Catherine pronto comprendió que esa nueva subdivisión fuera de la ciudad, no caía precisamente dentro de su mercado objetivo. Su investigación mostró que éstos estaban compuestos por unidades multifamiliares, diseñadas para clientes conscientes de sus presupuestos y para primeros compradores de una casa habitación con niños jóvenes.

El sumario de las necesidades financieras presenta que es lo que su negocio necesita para propiciar su crecimiento. La deuda existente, es el sumario de todos los pagos por razón de préstamos que su negocio ha recibido a la fecha. El estado financiero personal, lista cualquier activo que usted pudiera invertir dentro del negocio, así como de cualquier otra fuente de ingreso que usted tenga.

Apéndice

Esta sección final de su plan de negocio, presenta un calendario para acciones a tomar (Plan de Acciones), considerando a la par los documentos que soporten tales decisiones.

Use los Apéndices para las bitácoras y para los planes de acción.

Dada su investigación, sus cálculos y sus proyecciones, ¿puede su negocio continuar para llegar a ser una entidad viable? ¿Puede usted operar rentablemente su negocio? Y éste es el momento para que usted decida acerca de lo que puede esperar, por que monto y en cuanto tiempo. ¿Cuál es su visión de largo plazo en torno a su negocio? Esta sección apunta a la importancia y a los programas acerca de sus tareas y sus tácticas. ¿Qué es lo que usted logrará en el siguiente año y continuadamente, en el segundo, tercero y quinto año?

Los documentos de soporte, pueden incluir sumarios acerca del dueño y de los empleados, los datos acerca de investigaciones de mercado, las especificaciones de los productos, los folletos de promoción y las declaraciones favorables de parte de los clientes.

Debido a que todavía estaba metida en las operaciones del día con día de su negocio, Catherine contrató a un estudiante de postgrado de negocios para que la asistiera en escribir su plan de mercadotecnia. Y una vez que se puso a trabajar, Catherine comprendió la importancia de un buen plan de mercadotecnia y se preguntaba a que se debía que no lo había considerado con anterioridad.

Y descubrió que revisando sus registros de ventas, encontró que su cliente promedio ordenaba alimentos tres veces al mes. El tamaño promedio de sus pedidos, era de $45 dólares.

La información más valiosa que recabó, vino del cuestionario que su estudiante sugirió: ¿por qué no añadir a su nota un simple cuestionario de 10 preguntas en cada entrega nueva por espacio de dos semanas?

Y eso es lo que hizo. Y es así como encontró que la mayoría de sus clientes:

- Eran profesionales, casados y maduros
- *No tenían niños en casa*
- *Tenían ingresos de mas de $80,000 dólares al año*
- *Estaban dispuestos a pagar mas por sus alimentos tipo gourmet u orgánicos, en adición a vinos de mesa*

Catherine pronto comprendió que esa nueva subdivisión fuera de la ciudad, no caía precisamente dentro de su mercado objetivo. Su investigación mostró que éstos estaban compuestos por unidades multifamiliares, diseñadas para clientes conscientes de sus presupuestos y para primeros compradores de una casa habitación con niños jóvenes.

166 | CAPITULO 11 | EL PLAN DE NEGOCIOS NXLEVEL®

Obviamente, necesitaba hacer una re-evaluación en cuanto a sus opciones de crecimiento. Se preguntó: ¿Después de todo, quiero que mi negocio crezca?

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

¿Necesita llevar a cabo investigaciones acerca de diversas tendencias, demografía, leyes o estadística, antes de embarcarse en su plan de negocios? Las siguientes secciones de la Red pueden ayudar:

Library of Commerce Business Reference Services: (http://lcweb.loc.gov/rr/business/) el cual es un excelente punto de partida para investigaciones de negocios y económicas. Apoyada por una colección de referencia de más de 20,000 volúmenes y del Adams Building Computer Catalog Center con sus respectivos especialistas, le pueden ayudar a lograr información de negocios verdaderamente excelente.

The US Chamber of Commerce Small Business Center. (http://www.uschamber.com/sb/) Mismo que le proporciona información en torno a los recursos de información de las Cámaras de Comercio en cuanto a: políticas económicas que afectan a los pequeños negocios, programas educacionales y de entrenamiento, oportunidades de empleo, exposiciones y muestras de mercancías, publicaciones de la Cámara de Comercio, planes de retiro y mas.

¿Su Negocio es Viable?

Ya tendría usted el borrador de su plan de negocio y a habría terminado la lista de verificación NxLeveL® en cuanto a planes de negocio se refiere. Ahora, vea toda la información que ha acumulado y hágase usted éstas preguntas:

- ¿Su plan de negocios tiene sentido común?
- ¿Existe una demanda real por su producto?
- ¿Existe un potencial para crecimiento continuado?
- ¿Buscará usted a inversionistas adicionales y si éste fuera el caso, quienes serían?
- ¿Necesita usted revisar su concepto del negocio?
- ¿Su objetivo está fijado en el mercado correcto?
- ¿Sus proyecciones financieras están correctas?
- ¿Está usted operando tan eficientemente y tan rentablemente como fuera posible?
- ¿Necesita usted una mayor educación o habilidades adicionales?

Obviamente, necesitaba hacer una re-evaluación en cuanto a sus opciones de crecimiento. Se preguntó: ¿Después de todo, quiero que mi negocio crezca?

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

¿Necesita llevar a cabo investigaciones acerca de diversas tendencias, demografía, leyes o estadística, antes de embarcarse en su plan de negocios? Las siguientes secciones de la Red pueden ayudar:

Library of Commerce Business Reference Services: (http://lcweb.loc.gov/rr/business/) el cual es un excelente punto de partida para investigaciones de negocios y económicas. Apoyada por una colección de referencia de más de 20,000 volúmenes y del Adams Building Computer Catalog Center con sus respectivos especialistas, le pueden ayudar a lograr información de negocios verdaderamente excelente.

The US Chamber of Commerce Small Business Center. (http://www.uschamber.com/sb/) Mismo que le proporciona información en torno a los recursos de información de las Cámaras de Comercio en cuanto a: políticas económicas que afectan a los pequeños negocios, programas educacionales y de entrenamiento, oportunidades de empleo, exposiciones y muestras de mercancías, publicaciones de la Cámara de Comercio, planes de retiro y mas.

¿Su Negocio es Viable?

Ya tendría usted el borrador de su plan de negocio y a habría terminado la lista de verificación NxLeveL® en cuanto a planes de negocio se refiere. Ahora, vea toda la información que ha acumulado y hágase usted éstas preguntas:

- ¿Su plan de negocios tiene sentido común?
- ¿Existe una demanda real por su producto?
- ¿Existe un potencial para crecimiento continuado?
- ¿Buscará usted a inversionistas adicionales y si éste fuera el caso, quienes serían?
- ¿Necesita usted revisar su concepto del negocio?
- ¿Su objetivo está fijado en el mercado correcto?
- ¿Sus proyecciones financieras están correctas?
- ¿Está usted operando tan eficientemente y tan rentablemente como fuera posible?
- ¿Necesita usted una mayor educación o habilidades adicionales?

Lista del Plan de Negocios NxLeveL®

Preparación de Objetivos y de la Misión
- ❑ Descripción del plan de crecimiento
- ❑ Etapa de desarrollo
- ❑ Declaración de la misión
- ❑ Objetivos preparan los antecedentes

Información
- ❑ Análisis y tendencias de la industria
- ❑ Como Encaja su Negocio en la Industria

La Organización
- ❑ Estructura del Negocio
- ❑ Administración
- ❑ Personal
- ❑ Servicios externos- consultores
- ❑ Administración del Riesgo
- ❑ Controles operacionales

Preparar el Plan de MKT
- ❑ Descripción de productos o servicios
- ❑ Análisis de Mercado
- ❑ Análisis de la Competencia
- ❑ Tendencias y tamaño del mercado
- ❑ Potencial del volumen de ventas
- ❑ Estrategia mixta de mercadotecnia
- ❑ Explicar la estrategia de mercadotecnia
  - ❑ Precio
  - ❑ Ubicación
  - ❑ Producto
  - ❑ Promoción

Compilación del Plan Financiero
- ❑ Hojas de trabajos financieras
- ❑ Proyecciones del flujo de efectivo
- ❑ Estados financieros
- ❑ Información financiera adicional

Ensamblar Apéndices
- ❑ Bitácora de tiempos
- ❑ Documentos de apoyo

Escribe un Resumen Ejecutivo
- ❑ Análisis de los Inversionistas y las Fuentes de Crédito, con sus respectivos comentarios
- ❑ Consolide y resuma toda la información acumulada
- ❑ Ajusta el concepto original del negocio cada vez que se necesite

Toques Finales
- ❑ Revisa y edita el documento
- ❑ Crea y guarda grafica, cuadros y fotografías
- ❑ Vuelve a leer el plan de negocios
- ❑ Determinar la Factibilidad de todo el plan de negocios
- ❑ Da una copia del plan de negocios a tus amigos, consejeros, familiares para que le ayuden a revisarlo
- ❑ Realice cambios cuando sean necesarios

168 | CAPITULO 11 | EL PLAN DE NEGOCIOS NXLEVEL®

Lista del Plan de Negocios NxLeveL®

Preparación de Objetivos y de la Misión
- ❑ Descripción del plan de crecimiento
- ❑ Etapa de desarrollo
- ❑ Declaración de la misión
- ❑ Objetivos preparan los antecedentes

Información
- ❑ Análisis y tendencias de la industria
- ❑ Como Encaja su Negocio en la Industria

La Organización
- ❑ Estructura del Negocio
- ❑ Administración
- ❑ Personal
- ❑ Servicios externos- consultores
- ❑ Administración del Riesgo
- ❑ Controles operacionales

Preparar el Plan de MKT
- ❑ Descripción de productos o servicios
- ❑ Análisis de Mercado
- ❑ Análisis de la Competencia
- ❑ Tendencias y tamaño del mercado
- ❑ Potencial del volumen de ventas
- ❑ Estrategia mixta de mercadotecnia
- ❑ Explicar la estrategia de mercadotecnia
  - ❑ Precio
  - ❑ Ubicación
  - ❑ Producto
  - ❑ Promoción

Compilación del Plan Financiero
- ❑ Hojas de trabajos financieras
- ❑ Proyecciones del flujo de efectivo
- ❑ Estados financieros
- ❑ Información financiera adicional

Ensamblar Apéndices
- ❑ Bitácora de tiempos
- ❑ Documentos de apoyo

Escribe un Resumen Ejecutivo
- ❑ Análisis de los Inversionistas y las Fuentes de Crédito, con sus respectivos comentarios
- ❑ Consolide y resuma toda la información acumulada
- ❑ Ajusta el concepto original del negocio cada vez que se necesite

Toques Finales
- ❑ Revisa y edita el documento
- ❑ Crea y guarda grafica, cuadros y fotografías
- ❑ Vuelve a leer el plan de negocios
- ❑ Determinar la Factibilidad de todo el plan de negocios
- ❑ Da una copia del plan de negocios a tus amigos, consejeros, familiares para que le ayuden a revisarlo
- ❑ Realice cambios cuando sean necesarios

Asegúrese de contestar a todas estas consideraciones, antes de buscar asistencia financiera de parte de la familia, otros inversionistas o algunos bancos. Una vez que usted esté satisfecho con esos resultados, puede empezar a reunir toda ésta información en su Sumario Ejecutivo.

Un plan débil, puede ser fatal, no solamente porque pudiera espantar a prospectos prestadores de fondos o inversionistas, sino porque no lo dirigiría a usted apropiadamente a sus precisos objetivos.

Hágase usted un favor y sea honesto al estar creando su plan. Resulta fácil pintar un cuadro glorificado acerca de su idea del negocio, de forma que lleve usted a cabo ésta verificación de realidades: ¿Sus presunciones son correctas? ¿Se dirigió usted correctamente a todas las preguntas que vendrán de parte de los prestadores de fondos o de inversionistas? ¿Tiene usted los recursos y las habilidades necesarias? Antes de proceder, proporcióneles todos los datos acumulados a sus amigos, su familia, sus consejeros, solicitándoles su evaluación.

Un plan de negocios realista, ayuda a identificar, tanto sus debilidades como sus puntos fuertes a fin de que pueda usted presupuestar el tiempo, la energía y el dinero para mejorar las áreas que así lo necesiten. No se castigue usted si encuentra algunos problemas mayores dentro de su plan. Siempre podrá revisar y mejorar su plan.

Finalmente, no sea usted un esclavo de su plan. Si se presentan nuevas oportunidades, no las evite simplemente porque no estuvieron anticipadas en su plan. Existe más de una manera para llegar a su punto de destino.

Recuerde siempre que el Plan de Negocios NxLeveL®, es tan solo un documento de trabajo. Evolucionará a lo largo del tiempo en lo concerniente a su mercado, sus negocio y a usted mismo.

Después de una reflexión cuidadosa, Catherine continuaba sosteniendo que sí quería expandir su negocio. Le encantaban los retos y las recompensas de su negocio y sentía que apenas estaba empezando a comprender su potencial. Pero evidentemente, tenía que re-evaluar esas opciones de crecimiento. ¿Cuál sería su primer paso?

En el curso de estar recabando la información necesaria, su estudiante de postgrado notó que la construcción de una ampliación del espacio de oficinas se iniciaría el mes siguiente. De hecho, esa región de la ciudad se estaba expandiendo rápidamente hacia una gran zona comercial. ¿Si el negocio de Catherine quería expandirse a su vez, por qué no en éste momento?

Los choferes de Catherine empezaban a trabajar a las 18:00 horas, por lo cual su mini-van permanecía estacionado casi todo el día a la entrada al negocio. ¿Qué tal entonces, si ella expandiera su negocio hacia las horas del día? Bag – It - Gourmet podía entregar alimentos tales como desayunos continentales, pastelillos daneses, y fruta fresca para las primeras horas de la mañana.

¡Un Plan débil es fatal!

Deberá:

- Buscar el éxito
- Buscar la verdad
- De manera continua revise y mejore su plan de negocios

Asegúrese de contestar a todas estas consideraciones, antes de buscar asistencia financiera de parte de la familia, otros inversionistas o algunos bancos. Una vez que usted esté satisfecho con esos resultados, puede empezar a reunir toda ésta información en su Sumario Ejecutivo.

Un plan débil, puede ser fatal, no solamente porque pudiera espantar a prospectos prestadores de fondos o inversionistas, sino porque no lo dirigiría a usted apropiadamente a sus precisos objetivos.

Hágase usted un favor y sea honesto al estar creando su plan. Resulta fácil pintar un cuadro glorificado acerca de su idea del negocio, de forma que lleve usted a cabo ésta verificación de realidades: ¿Sus presunciones son correctas? ¿Se dirigió usted correctamente a todas las preguntas que vendrán de parte de los prestadores de fondos o de inversionistas? ¿Tiene usted los recursos y las habilidades necesarias? Antes de proceder, proporcióneles todos los datos acumulados a sus amigos, su familia, sus consejeros, solicitándoles su evaluación.

Un plan de negocios realista, ayuda a identificar, tanto sus debilidades como sus puntos fuertes a fin de que pueda usted presupuestar el tiempo, la energía y el dinero para mejorar las áreas que así lo necesiten. No se castigue usted si encuentra algunos problemas mayores dentro de su plan. Siempre podrá revisar y mejorar su plan.

Finalmente, no sea usted un esclavo de su plan. Si se presentan nuevas oportunidades, no las evite simplemente porque no estuvieron anticipadas en su plan. Existe más de una manera para llegar a su punto de destino.

Recuerde siempre que el Plan de Negocios NxLeveL®, es tan solo un documento de trabajo. Evolucionará a lo largo del tiempo en lo concerniente a su mercado, sus negocio y a usted mismo.

Después de una reflexión cuidadosa, Catherine continuaba sosteniendo que sí quería expandir su negocio. Le encantaban los retos y las recompensas de su negocio y sentía que apenas estaba empezando a comprender su potencial. Pero evidentemente, tenía que re-evaluar esas opciones de crecimiento. ¿Cuál sería su primer paso?

En el curso de estar recabando la información necesaria, su estudiante de postgrado notó que la construcción de una ampliación del espacio de oficinas se iniciaría el mes siguiente. De hecho, esa región de la ciudad se estaba expandiendo rápidamente hacia una gran zona comercial. ¿Si el negocio de Catherine quería expandirse a su vez, por qué no en éste momento?

Los choferes de Catherine empezaban a trabajar a las 18:00 horas, por lo cual su mini-van permanecía estacionado casi todo el día a la entrada al negocio. ¿Qué tal entonces, si ella expandiera su negocio hacia las horas del día? Bag – It - Gourmet podía entregar alimentos tales como desayunos continentales, pastelillos daneses, y fruta fresca para las primeras horas de la mañana.

¡Un Plan débil es fatal!

Deberá:

- Buscar el éxito
- Buscar la verdad
- De manera continua revise y mejore su plan de negocios

¿Y por qué no también entregar comida gourmet para el mediodía, así como para juntas especiales y seminarios?

Catherine incorporó esa idea a su plan de negocios revisado (al cual ella llamaba plan de crecimiento). Estaba muy entusiasmada cuando lo compartió con Lesa Aldridge.

Una Esmerada Presentación

La investigación mas difícil, la planificación y la documentación correspondiente, no significan nada si usted no puede presentar sus ideas de una manera esmerada y convincente en unos cuantos minutos. Porque éste es el único tiempo que sus prestadores de fondos o sus inversionistas tendrán para visualizar su plan, de forma que usted tiene que inmediatamente avivar su interés con un bien organizado plan estructurado de una manera ordenada y esmerada en lo que se refiere a sus puntos clave.

Su Plan de Negocios NxLeveL® deberá:

- Estar escrito e impreso en papel de muy buena calidad
- Estar totalmente libre de errores gramaticales
- Presentado dentro de una encuadernación muy apropiada
- Aumentar su presentación con apéndices de gráficas y tablas que sean consistentes en cuanto a su color, fuente de origen y una correcta orientación de páginas
- Ser muy clara, precisa y fácil de leer
- Libre de términos específicos de industria (a menos que se usen de una manera muy breve y explícita)

Una vez que usted ya haya re-leído todo el documento para su apreciación total, debería de pasárselo a un amigo o un pariente de mucha confianza para su mayor revisión. Mantenga la mente abierta en cuanto a sus observaciones.

Al personalmente presentar su Plan de Negocios NxLeveL®, deberá de:

- Vestirse de una manera correcta y profesional
- Hablar despacio y con claridad
- Ver directamente y con confianza a su audiencia
- Preparar con anticipación su presupuesto de tiempo
- Presentar un Sumario Ejecutivo de una manera conducente dentro de los primeros 30 segundos, utilizando los dos o tres minutos restantes para proporcionar detalles o información suplementaria
- Terminar con una conclusión muy clara y detallar lo que usted desea
- Utilice cuadros y/o tablas para clarificar ideas y llamar la atención

¿Y por qué no también entregar comida gourmet para el mediodía, así como para juntas especiales y seminarios?

Catherine incorporó esa idea a su plan de negocios revisado (al cual ella llamaba plan de crecimiento). Estaba muy entusiasmada cuando lo compartió con Lesa Aldridge.

Una Esmerada Presentación

La investigación mas difícil, la planificación y la documentación correspondiente, no significan nada si usted no puede presentar sus ideas de una manera esmerada y convincente en unos cuantos minutos. Porque éste es el único tiempo que sus prestadores de fondos o sus inversionistas tendrán para visualizar su plan, de forma que usted tiene que inmediatamente avivar su interés con un bien organizado plan estructurado de una manera ordenada y esmerada en lo que se refiere a sus puntos clave.

Su Plan de Negocios NxLeveL® deberá:

- Estar escrito e impreso en papel de muy buena calidad
- Estar totalmente libre de errores gramaticales
- Presentado dentro de una encuadernación muy apropiada
- Aumentar su presentación con apéndices de gráficas y tablas que sean consistentes en cuanto a su color, fuente de origen y una correcta orientación de páginas
- Ser muy clara, precisa y fácil de leer
- Libre de términos específicos de industria (a menos que se usen de una manera muy breve y explícita)

Una vez que usted ya haya re-leído todo el documento para su apreciación total, debería de pasárselo a un amigo o un pariente de mucha confianza para su mayor revisión. Mantenga la mente abierta en cuanto a sus observaciones.

Al personalmente presentar su Plan de Negocios NxLeveL®, deberá de:

- Vestirse de una manera correcta y profesional
- Hablar despacio y con claridad
- Ver directamente y con confianza a su audiencia
- Preparar con anticipación su presupuesto de tiempo
- Presentar un Sumario Ejecutivo de una manera conducente dentro de los primeros 30 segundos, utilizando los dos o tres minutos restantes para proporcionar detalles o información suplementaria
- Terminar con una conclusión muy clara y detallar lo que usted desea
- Utilice cuadros y/o tablas para clarificar ideas y llamar la atención

Lesa estaba impresionada con la investigación de Catherine. Sentía que la estimación de Cathrerine en cuanto al costo de implementar la nueva estrategia creativa para Bag – It – Gourmet, estaba muy precisa y decidió que bien valía la pena financiar ese negocio.

Catherine salió de esa junta con un compromiso para financiamiento y una nueva visión para su negocio. ¡Se sentía mas confiada que nunca¡ El crecimiento ya no parecía una propuesta hecha a lo tonto. Ella ya sabía quienes eran sus clientes y que era lo que éstos querían de su negocio y sabía también como obtener la información que necesitaba para mantener sus estrategias actualizadas. ¡Parecía que Bag – IT – Gourmet era ya una operación extraordinaria!

Conclusión

El Plan de Negocios NxLeveL®, es un plan operacional para el emprendedor, una propuesta financiera para prestadores de recursos o bancos y una forma de información inspiradora para los prospectos inversionistas y empleados.

Una vez terminada toda ésta labor con su correspondiente y enorme carga de trabajo, deberá usted de estar orgulloso. Ha tomado usted el enorme paso hacia la viabilidad de hacer de su idea emprendedora, una auténtica realidad.

Todos tenemos esperanzas y temores cuando empezamos un negocio o cuando nos dedicamos a hacer crecer al negocio existente. El Plan de Negocios NxLeveL®, le ayudará a confirmar esas esperanzas, a enfrentar esos temores y a hacer de su negocio todo un éxito.

Lesa estaba impresionada con la investigación de Catherine. Sentía que la estimación de Cathrerine en cuanto al costo de implementar la nueva estrategia creativa para Bag – It – Gourmet, estaba muy precisa y decidió que bien valía la pena financiar ese negocio.

Catherine salió de esa junta con un compromiso para financiamiento y una nueva visión para su negocio. ¡Se sentía mas confiada que nunca¡ El crecimiento ya no parecía una propuesta hecha a lo tonto. Ella ya sabía quienes eran sus clientes y que era lo que éstos querían de su negocio y sabía también como obtener la información que necesitaba para mantener sus estrategias actualizadas. ¡Parecía que Bag – IT – Gourmet era ya una operación extraordinaria!

Conclusión

El Plan de Negocios NxLeveL®, es un plan operacional para el emprendedor, una propuesta financiera para prestadores de recursos o bancos y una forma de información inspiradora para los prospectos inversionistas y empleados.

Una vez terminada toda ésta labor con su correspondiente y enorme carga de trabajo, deberá usted de estar orgulloso. Ha tomado usted el enorme paso hacia la viabilidad de hacer de su idea emprendedora, una auténtica realidad.

Todos tenemos esperanzas y temores cuando empezamos un negocio o cuando nos dedicamos a hacer crecer al negocio existente. El Plan de Negocios NxLeveL®, le ayudará a confirmar esas esperanzas, a enfrentar esos temores y a hacer de su negocio todo un éxito.

172 | CAPITULO 11 | EL PLAN DE NEGOCIOS NXLEVEL®

Capítulo 12
PLANIFICACION DE CONTINGENCIAS

Acerca de Este Capítulo:
- *Fijándose sus límites*
- *Vendiendo su negocio*
- *Vendiendo sus acciones*
- *Falla del negocio y bancarrota*

Introducción

Lo que a continuación se cita, le puede sonar raro, pero el mismo día en que usted empiece a operar su negocio, debe de empezar a preparar su estrategia de salida del mismo, lo cual significa la definición de las circunstancias bajo las cuales usted consideraría dejar ese negocio. En otras palabras y de una manera coloquial: Bienvenido a bordo – ¿tiene usted su boleto de regreso?

En éste Capítulo se discuten los escenarios que usted escoja – o que se viera forzado a escoger – a fin de terminar con tal negocio, incluyendo la posibilidad de que usted ya no le tenga interés, o el deseo de perseguir otra oportunidad, o una venta del negocio a un precio altamente interesante y aún, la bancarrota.

Su elección de la estrategia de salida, depende de que tan rápido quisiera usted salirse de ese negocio, de su continuada participación dentro del negocio, y de que tanto de su propiedad desea usted necesitar o liquidar para retirarse a otros intereses.

Fijando Sus Limites

Es triste, pero es cierto: Muchos negocios jóvenes terminan pronto, no teniendo más remedio que cerrarlos a la brevedad posible. Pero también existen razones mucho más agradables por las cuales se sale uno de ese negocio, por ejemplo, el caso de que alguien efectivamente quiera comprar mi negocio por un excelente precio. A continuación, algunas de las razones por terminar un negocio:

- Se identificó una oportunidad mucho mejor dentro de otra área
- Hay aburrimiento y se quiere un nuevo reto
- Su negocio ya alcanzó todo el nivel de crecimiento que podía
- No está usted dispuesto a comprometerse a mas crecimiento
- Ya no está dispuesto a trabajar 70 horas a la semana
- Quiere usted diversificar sus activos
- Ya está usted listo para retirarse

¡Bienvenido a bordo!

¿Tiene usted su boleto de regreso?

Capítulo 12
PLANIFICACION DE CONTINGENCIAS

Acerca de Este Capítulo:
- *Fijándose sus límites*
- *Vendiendo su negocio*
- *Vendiendo sus acciones*
- *Falla del negocio y bancarrota*

Introducción

Lo que a continuación se cita, le puede sonar raro, pero el mismo día en que usted empiece a operar su negocio, debe de empezar a preparar su estrategia de salida del mismo, lo cual significa la definición de las circunstancias bajo las cuales usted consideraría dejar ese negocio. En otras palabras y de una manera coloquial: Bienvenido a bordo – ¿tiene usted su boleto de regreso?

En éste Capítulo se discuten los escenarios que usted escoja – o que se viera forzado a escoger – a fin de terminar con tal negocio, incluyendo la posibilidad de que usted ya no le tenga interés, o el deseo de perseguir otra oportunidad, o una venta del negocio a un precio altamente interesante y aún, la bancarrota.

Su elección de la estrategia de salida, depende de que tan rápido quisiera usted salirse de ese negocio, de su continuada participación dentro del negocio, y de que tanto de su propiedad desea usted necesitar o liquidar para retirarse a otros intereses.

Fijando Sus Limites

Es triste, pero es cierto: Muchos negocios jóvenes terminan pronto, no teniendo más remedio que cerrarlos a la brevedad posible. Pero también existen razones mucho más agradables por las cuales se sale uno de ese negocio, por ejemplo, el caso de que alguien efectivamente quiera comprar mi negocio por un excelente precio. A continuación, algunas de las razones por terminar un negocio:

- Se identificó una oportunidad mucho mejor dentro de otra área
- Hay aburrimiento y se quiere un nuevo reto
- Su negocio ya alcanzó todo el nivel de crecimiento que podía
- No está usted dispuesto a comprometerse a mas crecimiento
- Ya no está dispuesto a trabajar 70 horas a la semana
- Quiere usted diversificar sus activos
- Ya está usted listo para retirarse

¡Bienvenido a bordo!

¿Tiene usted su boleto de regreso?

Sabiendo Cuando Decir Cuando: Sus Límites en el Negocio

Los límites para el éxito son como una red en contra de la pérdida personal y profesional. Los límites de su éxito, expresados en términos cuantitativos, podrían parecerse a los siguientes:

Si mi negocio tuviera las siguientes experiencias, yo seriamente consideraría la opción de cerrarlo:

- Documentos por pagar en exceso de $25,000
- Ventas menores a $200,00 anuales
- Mas de $100,000 en deudas a largo plazo
- Márgenes de utilidad por debajo del 12% a lo largo de dos cuartos de año consecutivos

Cerraría mi negocio si experimenta lo siguiente:

- Documentos por cobrar en exceso de $35,000
- Ventas menores a $200.000 anuales
- Mas de $135,000 en deudas a largo plazo
- Márgenes de utilidad por debajo del 10% a lo largo de tres cuartos de año consecutivos.

Los límites para el éxito son como una red en contra de la pérdida personal y profesional.

Usted también quizá pudiera fijarse límites a su involucramiento en el negocio en cuanto a que se convierte en un trabajo muy grande o muy exitoso, en función de cierto nivel de las ventas, número de clientes y número de empleados. Cuando su negocio llega a esos límites, será señal segura de que, o contrata usted a un administrador de tiempo completo para hacerse cargo del negocio, o bien se decide a vender el negocio mismo. No tiene usted que grabar éstos límites en piedra, pero sí debe de visitarlos a menudo en cuanto a que su negocio siga creciendo.

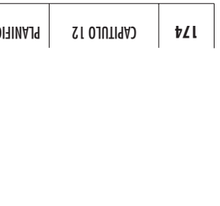
Saber Cuando Decir Cuando: Sus Límites Personales

Saber cuando decir "cuando", es mucho más fácil si con antelación se distinguen las metas de los objetivos del negocio.

Dos veces al año, usted debe de actualizar sus objetivos desde uno, hasta cinco y aún hasta diez años. En el proceso de ello, considere usted sus ambiciones personales así como sus compromisos en lo concerniente a su familia y sus amigos.

- A la edad de____ quiero tener un valor personal de $_____.
- A la edad de ____ quiero estar ganando $_____.
- Me quiero retirar a los _____ años.
- Quiero poseer mi casa a la edad de _____.
- Quiero pasarme por lo menos _____ horas al día con mis hijos y mi familia.
- Quiero hacer un viaje de _____ meses de duración a la América del Sur a la edad de ____ años.

Los límites para el éxito son como una red en contra de la pérdida personal y profesional.



Sabiendo Cuando Decir Cuando: Sus Límites en el Negocio
Los límites para el éxito son como una red en contra de la pérdida personal y profesional.
Los límites de su éxito, expresados en términos cuantitativos, podrían parecerse a los siguientes:
Si mi negocio tuviera las siguientes experiencias, yo seriamente consideraría la opción de cerrarlo:
- Documentos por pagar en exceso de $25,000
- Ventas menores a $200,00 anuales
- Mas de $100,000 en deudas a largo plazo
- Márgenes de utilidad por debajo del 12% a lo largo de dos cuartos de año consecutivos
Cerraría mi negocio si experimenta lo siguiente:
- Documentos por cobrar en exceso de $35,000
- Ventas menores a $200.000 anuales
- Mas de $135,000 en deudas a largo plazo
- Márgenes de utilidad por debajo del 10% a lo largo de tres cuartos de año consecutivos.
Usted también quizá pudiera fijarse límites a su involucramiento en el negocio en cuanto a que se convierte en un trabajo muy grande o muy exitoso, en función de cierto nivel de las ventas, número de clientes y número de empleados. Cuando su negocio llega a esos límites, será señal segura de que, o contrata usted a un administrador de tiempo completo para hacerse cargo del negocio, o bien se decide a vender el negocio mismo. No tiene usted que grabar éstos límites en piedra, pero sí debe de visitarlos a menudo en cuanto a que su negocio siga creciendo.
Saber Cuando Decir Cuando: Sus Límites Personales
Saber cuando decir "cuando", es mucho más fácil si con antelación se distinguen las metas de los objetivos del negocio.
Dos veces al año, usted debe de actualizar sus objetivos desde uno, hasta cinco y aún hasta diez años. En el proceso de ello, considere usted sus ambiciones personales así como sus compromisos en lo concerniente a su familia y sus amigos.
- A la edad de____ quiero tener un valor personal de $_____.
- A la edad de ____ quiero estar ganando $_____.
- Me quiero retirar a los _____ años.
- Quiero poseer mi casa a la edad de _____.
- Quiero pasarme por lo menos _____ horas al día con mis hijos y mi familia.
- Quiero hacer un viaje de _____ meses de duración a la América del Sur a la edad de ____ años.

Sus metas deben de ser concretas, medibles y sujetas al factor de tiempo y desde luego, logrables ya que de lo contrario, no serán metas, sino solo buenos deseos.

Por la mayor parte de los años noventa, Kate Pritchard conducía un exitoso negocio de consultoría en inversiones en Santa Bárbara, California. Para el año 2004 encontró que se estaba pasando mucho más tiempo frente a su computadora y con el teléfono que con sus propios hijos. Decidió que ya estaba lista para un cambio.

Trabajando con un buen abogado y un buen banquero, vendió su participación en aquel negocio. Sus prioridades: Pasar más tiempo con su familia y trabajar dentro de un ambiente más relajado con referencia a personas dentro de su propia comunidad. Su nuevo negocio, Couch Potato Couches estaba abierto por cuatro días a la semana. Dentro de esos cuatro días, le era viable hacerse cargo de la administración trabajando para el negocio a la par con vender suficientes sillones para sostener el estilo de vida que ella muy bien valoraba. Esto le dejaba más que suficiente tiempo para estar en casa y ser en verdad una mamá.

Vendiendo Su Negocio

La idea de vender su negocio, puede parecer sobrecogedora, pero puede usted encontrar una excelente ayuda por parte de abogados, contadores, intermediarios, banqueros y consultores. Para mayor información ver el Capítulo: *Evaluando y Comprando un Negocio*.

Existen dos opciones que los dueños de pequeños negocios utilizan para vender su propio negocio. La más común y económica, radica en un acercamiento informal –de boca a boca – hablando con sus socios, sus inversionistas, sus amigos, sus vecinos y por conducto de la red. Se sorprenderá de que tan rápido encontrará a un comprador.

Si para la venta de su negocio quiere usted utilizar una forma más metódica, podría usted contratar a un intermediario profesional.

Los intermediarios de negocios usualmente le asisten a un individuo a vender su negocio. Ellos evalúan el negocio, publican notificaciones en diversos medios impresos y organizan una pequeña campaña de publicidad casi de la misma manera que así lo hacen los negocios de bienes raíces. Ellos operan local, regional o nacionalmente y con frecuencia se especializan en algún tipo de industria o en ubicaciones geográficas bien definidas. Es probable que por conducto de su periódico local o de las páginas amarillas, pueda encontrar usted a esos intermediarios (broker).

Sus metas deben de ser concretas, medibles y sujetas al factor de tiempo y desde luego, logrables ya que de lo contrario, no serán metas, sino solo buenos deseos.

Por la mayor parte de los años noventa, Kate Pritchard conducía un exitoso negocio de consultoría en inversiones en Santa Bárbara, California. Para el año 2004 encontró que se estaba pasando mucho más tiempo frente a su computadora y con el teléfono que con sus propios hijos. Decidió que ya estaba lista para un cambio.

Trabajando con un buen abogado y un buen banquero, vendió su participación en aquel negocio. Sus prioridades: Pasar más tiempo con su familia y trabajar dentro de un ambiente más relajado con referencia a personas dentro de su propia comunidad. Su nuevo negocio, Couch Potato Couches estaba abierto por cuatro días a la semana. Dentro de esos cuatro días, le era viable hacerse cargo de la administración trabajando para el negocio a la par con vender suficientes sillones para sostener el estilo de vida que ella muy bien valoraba. Esto le dejaba más que suficiente tiempo para estar en casa y ser en verdad una mamá.

Vendiendo Su Negocio

La idea de vender su negocio, puede parecer sobrecogedora, pero puede usted encontrar una excelente ayuda por parte de abogados, contadores, intermediarios, banqueros y consultores. Para mayor información ver el Capítulo: *Evaluando y Comprando un Negocio*.

Existen dos opciones que los dueños de pequeños negocios utilizan para vender su propio negocio. La más común y económica, radica en un acercamiento informal –de boca a boca – hablando con sus socios, sus inversionistas, sus amigos, sus vecinos y por conducto de la red. Se sorprenderá de que tan rápido encontrará a un comprador.

Si para la venta de su negocio quiere usted utilizar una forma más metódica, podría usted contratar a un intermediario profesional.

Los intermediarios de negocios usualmente le asisten a un individuo a vender su negocio. Ellos evalúan el negocio, publican notificaciones en diversos medios impresos y organizan una pequeña campaña de publicidad casi de la misma manera que así lo hacen los negocios de bienes raíces. Ellos operan local, regional o nacionalmente y con frecuencia se especializan en algún tipo de industria o en ubicaciones geográficas bien definidas. Es probable que por conducto de su periódico local o de las páginas amarillas, pueda encontrar usted a esos intermediarios (broker).

Evaluando Su Negocio

Sin importar lo singular que sea su producto, o que tan conocedores sean sus empleados, los compradores evalúan su negocio sobre la base de un flujo de caja y una evaluación de sus activos. Esta, puede ser un simple listado de los activos de su negocio y del concepto de valor en términos de bienes raíces.

Existen excepciones desde luego, como sería el caso de que el negocio poseyera un bien raíz de significación, o si su zapatería estuviera localizada en una esquina importante, en función de que Starbucks estuviera buscando un excelente lugar para una de sus cafeterías de lo cual se deduciría que su propio negocio vale mucho mas de lo que genera vendiendo zapatos. Sin embargo, la mayoría de los negocios se basan en su flujo de caja y en otros activos tangibles por lo que toca a su valor de mercado. Otros indicadores del valor de su negocio incluirían el crecimiento en las ventas, rentabilidad histórica y las condiciones de la industria y el mercado.

Evaluando a Los Compradores

Si usted decidiera no trabajar mediante un intermediario (broker), tendría usted que evaluar más directamente a los prospectos compradores de su negocio. (Considere contratar a un muy buen contador para que lo asista en éste proceso). Deberá usted de determinar su propio criterio para seleccionar a un comprador, dándoles a todos ellos su correspondiente lugar de importancia. Este criterio deberá de incluir:

- Tamaño y fuerza financiera
- Tipo de industria
- Reputación
- Su experiencia en adquisiciones
- Conocimiento de su industria y de su mercado
- Ubicación geográfica
- Propiedad de la compañía (privada o pública)
- Grado de sinergia de los negocios

Los emprendedores a menudo arriban a un acuerdo mediante el cual los compradores pagarán una pequeña porción del precio de venta en efectivo, para posteriormente pagar las porciones remanentes en fechas determinadas durante un lapso de tiempo. Estos pagos diferidos provienen de las ganancias del negocio, así que debe usted de determinar la habilidad del comprador por lo que toca a su administración rentable.

Los compradores a menudeo le solicitan al vendedor que permanezca a enseñarles los puntos importantes acerca del negocio. El comprador se beneficia de la experiencia del vendedor y éste protege o guarda el valor del negocio, lo cual es especialmente importante cuando la compra se ha financiado desde el flujo de caja.

176 | CAPITULO 12 | PLANIFICACION DE CONTINGENCIAS

Evaluando Su Negocio

Sin importar lo singular que sea su producto, o que tan conocedores sean sus empleados, los compradores evalúan su negocio sobre la base de un flujo de caja y una evaluación de sus activos. Esta, puede ser un simple listado de los activos de su negocio y del concepto de valor en términos de bienes raíces.

Existen excepciones desde luego, como sería el caso de que el negocio poseyera un bien raíz de significación, o si su zapatería estuviera localizada en una esquina importante, en función de que Starbucks estuviera buscando un excelente lugar para una de sus cafeterías de lo cual se deduciría que su propio negocio vale mucho mas de lo que genera vendiendo zapatos. Sin embargo, la mayoría de los negocios se basan en su flujo de caja y en otros activos tangibles por lo que toca a su valor de mercado. Otros indicadores del valor de su negocio incluirían el crecimiento en las ventas, rentabilidad histórica y las condiciones de la industria y el mercado.

Evaluando a Los Compradores

Si usted decidiera no trabajar mediante un intermediario (broker), tendría usted que evaluar más directamente a los prospectos compradores de su negocio. (Considere contratar a un muy buen contador para que lo asista en éste proceso). Deberá usted de determinar su propio criterio para seleccionar a un comprador, dándoles a todos ellos su correspondiente lugar de importancia. Este criterio deberá de incluir:

- Tamaño y fuerza financiera
- Tipo de industria
- Reputación
- Su experiencia en adquisiciones
- Conocimiento de su industria y de su mercado
- Ubicación geográfica
- Propiedad de la compañía (privada o pública)
- Grado de sinergia de los negocios

Los emprendedores a menudo arriban a un acuerdo mediante el cual los compradores pagarán una pequeña porción del precio de venta en efectivo, para posteriormente pagar las porciones remanentes en fechas determinadas durante un lapso de tiempo. Estos pagos diferidos provienen de las ganancias del negocio, así que debe usted de determinar la habilidad del comprador por lo que toca a su administración rentable.

Los compradores a menudeo le solicitan al vendedor que permanezca a enseñarles los puntos importantes acerca del negocio. El comprador se beneficia de la experiencia del vendedor y éste protege o guarda el valor del negocio, lo cual es especialmente importante cuando la compra se ha financiado desde el flujo de caja.

Implicaciones Legales y de Impuestos

Los estados tienen diversas leyes que gobiernan la transferencia de la propiedad de un negocio. Asimismo. Los impuestos pudieran seriamente afectar la estructura de la transacción. En consecuencia, antes de vender todo o parte de su negocio, debe de buscar la asistencia de un abogado experimentado en impuestos, o de un abogado experto en la administración de las acciones de la empresa.

Vendiendo Sus Acciones

Algunas empresas tecnológicas dentro del área de "software", han ganado millones para sus fundadores por el proceso de hacerse públicas antes de haber ganado una utilidad. Tales compañías poseen un muy singular conocimiento técnico o una propiedad intelectual que las hace atractivas para las grandes corporaciones quienes desean adquirir "su conocimiento del negocio" a cualquier precio.

En la mayoría de las otras industrias, las ganancias y el flujo de caja determinan el valor de la compañía. A menos que usted hubiera desarrollado un único e inovativo proceso tecnológico o producto, usted probablemente no se iría hacia hacerse una empresa pública.

Sin embargo, si usted hace crecer a su negocio a un nivel rentable muy significativo (entre $5 a $20 millones en ventas), usted quizá quisiera considerar ofrecer sus acciones al público. Los dueños de empresas de alto crecimiento dentro de una serie de industrias selectas, hacen esto para lograr capital adicional, o bien para liquidar su propiedad en el negocio.

Falla del Negocio y Bancarrota

La bancarrota, es la inhabilidad del negocio para pagar sus deudas. Algunas veces esto es el resultado de una catástrofe mayor, tal como una enfermedad, falla de pago importante de parte de un cliente mayor, de una demanda judicial, de un fuego o una inundación o de la obligación de pagar una deuda grande a un prestamista o a una institución de crédito.

Bajo la legislación actual, la mayoría de los negocios que entran a la fase de bancarrota, lo hacen bajo el Capítulo 7 *Liquidación* o del Capítulo 13 *Reorganización*. A continuación discutiremos esto con mayor detalle.

En Abril del 2005, el Presidente Bush firmó como ley la Bankruptcy Abuse Prevention and Consumer Protection Act (BAPCPA). Esta acta hace cambios mayúsculos a las protecciones de bancarrota existentes y hace muchísimo más difícil que muchos deudores se escapen de la deuda al simplemente declararse en bancarrota. Un efecto mayor de la BACCPA es que a número mucho menor de deudores se les permitirá hacer uso del contenido del Capítulo 7.

Así ocurrió entonces, que los expertos en pequeños negocios consideran que la BACCPA es algo como una "entremezcla" de emprendedores. Desde un punto de vista positivo, tendrá usted una mejor oportunidad de que se le pague por parte de las personas que le

Los impuestos pudieran seriamente afectar la estructura de la transacción.

Es mucho más difícil reorganizarse o librarse de sus deudas si se declara en bancarrota.

Implicaciones Legales y de Impuestos
Los estados tienen diversas leyes que gobiernan la transferencia de la propiedad de un negocio. Asimismo. Los impuestos pudieran seriamente afectar la estructura de la transacción. En consecuencia, antes de vender todo o parte de su negocio, debe de buscar la asistencia de un abogado experimentado en impuestos, o de un abogado experto en la administración de las acciones de la empresa.
Vendiendo Sus Acciones
Algunas empresas tecnológicas dentro del área de "software", han ganado millones para sus fundadores por el proceso de hacerse públicas antes de haber ganado una utilidad. Tales compañías poseen un muy singular conocimiento técnico o una propiedad intelectual que las hace atractivas para las grandes corporaciones quienes desean adquirir "su conocimiento del negocio" a cualquier precio.
En la mayoría de las otras industrias, las ganancias y el flujo de caja determinan el valor de la compañía. A menos que usted hubiera desarrollado un único e inovativo proceso tecnológico o producto, usted probablemente no se iría hacia hacerse una empresa pública.
Sin embargo, si usted hace crecer a su negocio a un nivel rentable muy significativo (entre $5 a $20 millones en ventas), usted quizá quisiera considerar ofrecer sus acciones al público. Los dueños de empresas de alto crecimiento dentro de una serie de industrias selectas, hacen esto para lograr capital adicional, o bien para liquidar su propiedad en el negocio.
Falla del Negocio y Bancarrota
La bancarrota, es la inhabilidad del negocio para pagar sus deudas. Algunas veces esto es el resultado de una catástrofe mayor, tal como una enfermedad, falla de pago importante de parte de un cliente mayor, de una demanda judicial, de un fuego o una inundación o de la obligación de pagar una deuda grande a un prestamista o a una institución de crédito.
Bajo la legislación actual, la mayoría de los negocios que entran a la fase de bancarrota, lo hacen bajo el Capítulo 7 *Liquidación* o del Capítulo 13 *Reorganización*. A continuación discutiremos esto con mayor detalle.
En Abril del 2005, el Presidente Bush firmó como ley la Bankruptcy Abuse Prevention and Consumer Protection Act (BAPCPA). Esta acta hace cambios mayúsculos a las protecciones de bancarrota existentes y hace muchísimo más difícil que muchos deudores se escapen de la deuda al simplemente declararse en bancarrota. Un efecto mayor de la BACCPA es que a número mucho menor de deudores se les permitirá hacer uso del contenido del Capítulo 7.
Así ocurrió entonces, que los expertos en pequeños negocios consideran que la BACCPA es algo como una "entremezcla" de emprendedores. Desde un punto de vista positivo, tendrá usted una mejor oportunidad de que se le pague por parte de las personas que le

Los impuestos pudieran seriamente afectar la estructura de la transacción.
Es mucho más difícil reorganizarse o librarse de sus deudas si se declara en bancarrota.

deben dinero. Desde el punto de vista negativo, quizá se viera usted forzado a pagar las deudas que con anterioridad usted podría haber hecho, lo cual hará mas difícil el que usted pudiera volver a "pararse firme" después de la falla de su negocio.

La BACCPA es muy complicada y le tomará algún tiempo antes de conocer plenamente sus verdaderos efectos. Y por favor no considere al presente escrito o sumario de ésta sección como un substituto de una asistencia legal formal y profesional. La BACCPA, afecta muchos aspectos de su negocio, así que asegúrese de consultar un buen abogado quien se especialice en las leyes de bancarrota.

En las páginas subsiguientes, introduciremos los diferentes tipos de bancarrota y los discutiremos algunas formas en que han cambiado bajo la BACCPA.

Asegúrese de investigar las leyes de excepción de impuestos sobre sus propiedades en su Estado.

Capitulo 7 Liquidación

Este Capítulo cubre los casos más extremos (los más comunes) de bancarrota – aquellos dentro de los cuales usted debe de liquidar todos sus activos no exentos para poder así pagar sus deudas. Se cancelan muchas deudas remanentes (aproximadamente 20 tipos de deuda no pueden soslayarse).

La BACCPA hace cambios extremadamente importantes al Capítulo 7.

Prueba de medios o formas.
Usted debe de pasar por una prueba de medios o formas, para determinar si es usted elegible para la protección del Capítulo 7. La corte comparará sus ingresos frente a la media de los ingresos de su área, de acuerdo con estándares fijados por el Internal Revenue Service. (Nótese que la prueba del BACCPA requiere que usted de a conocer a la corte su último reporte de ingresos para efectos de impuestos).

Si usted gana menos que esa media de ingresos de su región, está usted exento de esa prueba y podrá inmediatamente utilizar la protección del Capítulo 7. Pero si usted ganó más de esa media en los seis meses anteriores a la declaración de bancarrota y tiene usted la habilidad de pagar por lo menos el 35 por ciento de su deuda, la BACCPA requiere que usted se dirija al Capítulo 13 en lo tocante a bancarrota. (Ver abajo).

Determinación de lanzamiento
Bajo la BACCPA, no existe una forma automática de lanzamiento. Si un casero ya ha dado inicio a los procedimientos para un lanzamiento, el rentador puede, o salirse de la propiedad o pagar la renta completa sujeta a deuda dentro de un plazo de 30 días.

Excepción sobre propiedades
Las leyes para los residentes de los estados de Florida, Iowa, Kansas, Texas y South Dakota permiten la protección de un número ilimitado de valores residenciales en defensa de los afectados por la bancarrota. Otros estados le permiten proteger alguna porción de su valor residencial.

Mientras que muchas de estas protecciones todavía son aplicables, la BACCPA restringe el uso de la exención de afectación a valores residenciales por medio de una serie de formas importantes. Por ejemplo, Si usted compró su casa antes de 40 meses de la

deben dinero. Desde el punto de vista negativo, quizá se viera usted forzado a pagar las deudas que con anterioridad usted podría haber hecho, lo cual hará mas difícil el que usted pudiera volver a "pararse firme" después de la falla de su negocio.

La BACCPA es muy complicada y le tomará algún tiempo antes de conocer plenamente sus verdaderos efectos. Y por favor no considere al presente escrito o sumario de ésta sección como un substituto de una asistencia legal formal y profesional. La BACCPA, afecta muchos aspectos de su negocio, así que asegúrese de consultar un buen abogado quien se especialice en las leyes de bancarrota.

En las páginas subsiguientes, introduciremos los diferentes tipos de bancarrota y los discutiremos algunas formas en que han cambiado bajo la BACCPA.

Asegúrese de investigar las leyes de excepción de impuestos sobre sus propiedades en su Estado.

Capitulo 7 Liquidación
Este Capítulo cubre los casos más extremos (los más comunes) de bancarrota – aquellos dentro de los cuales usted debe de liquidar todos sus activos no exentos para poder así pagar sus deudas. Se cancelan muchas deudas remanentes (aproximadamente 20 tipos de deuda no pueden soslayarse).

La BACCPA hace cambios extremadamente importantes al Capítulo 7.

Prueba de medios o formas.
Usted debe de pasar por una prueba de medios o formas, para determinar si es usted elegible para la protección del Capítulo 7. La corte comparará sus ingresos frente a la media de los ingresos de su área, de acuerdo con estándares fijados por el Internal Revenue Service. (Nótese que la prueba del BACCPA requiere que usted de a conocer a la corte su último reporte de ingresos para efectos de impuestos).

Si usted gana menos que esa media de ingresos de su región, está usted exento de esa prueba y podrá inmediatamente utilizar la protección del Capítulo 7. Pero si usted ganó más de esa media en los seis meses anteriores a la declaración de bancarrota y tiene usted la habilidad de pagar por lo menos el 35 por ciento de su deuda, la BACCPA requiere que usted se dirija al Capítulo 13 en lo tocante a bancarrota. (Ver abajo).

Determinación de lanzamiento
Bajo la BACCPA, no existe una forma automática de lanzamiento. Si un casero ya ha dado inicio a los procedimientos para un lanzamiento, el rentador puede, o salirse de la propiedad o pagar la renta completa sujeta a deuda dentro de un plazo de 30 días.

Excepción sobre propiedades
Las leyes para los residentes de los estados de Florida, Iowa, Kansas, Texas y South Dakota permiten la protección de un número ilimitado de valores residenciales en defensa de los afectados por la bancarrota. Otros estados le permiten proteger alguna porción de su valor residencial.

Mientras que muchas de estas protecciones todavía son aplicables, la BACCPA restringe el uso de la exención de afectación a valores residenciales por medio de una serie de formas importantes. Por ejemplo, Si usted compró su casa antes de 40 meses de la

declaración de bancarrota, solamente podrá proteger hasta $125,000, independientemente de la exención permitida sobre propiedades.

Su abogado le puede ayudar a entender las restricciones sobre valores residenciales de la BACCPA.

Capitulo 13 (Reorganización)

El Capítulo 13 requiere que todos los deudores paguen todas o partes de sus deudas dentro de un plazo de cinco años. Con antelación, cuando un deudor entraba a la fase del Capítulo 13 por bancarrota, la corte basaba esa programación de pago sobre el ingreso mensual y los gastos de vivir. Cualquiera que hubiera sido el monto que el deudor ganara por encima de este nivel, se distribuía entre los acreedores.

Bajo la BACCPA, la corte basará el monto de sus pagos mensuales sobre la media de los gastos por vivir dentro de su área, tal y como se determina por la IRS. Si la media del IRS comprueba que es mas baja que sus actuales gastos por vivir, usted puede legalmente solicitar una audiencia al respecto.

Con antelación, los acreedores no recibían dinero alguno por parte de una demanda de bancarrota bajo el Capítulo 13 y ni podían también solicitar audiencia al respecto. Bajo la BABCPA, ya tienen ese derecho.

Capitulo 11

Cuando un emprendedor no puede pagar sus deudas de una manera exacta, puede voluntariamente pedir la protección de la

U. S. District Court. Este proceso es complicado y costoso, pero de ser aprobado su protección permite al negocio continuar sus operaciones bajo unas determinadas guías legales que protegen los intereses de los acreedores del negocio.

Al negocio se le otorga un tiempo determinado para poder presentar su plan de reorganización, mismo que incluye las previsiones para poder pagarle a diferentes clasificaciones de acreedores, así como el orden de preferencia y plazos de pago para realizar semejantes pagos. En algunos casos, la corte puede asignar a un fideicomitente para que tome posesión de los activos de la empresa y para observar sus operaciones. El emprendedor en bancarrota, también puede reunir mas fondos vendiendo las acciones del negocio, o por medio de préstamos o por la venta de activos.

La BACCPA, puede limitar su habilidad para la situación de reorganización correspondiente al Capítulo 11. Consulte a su abogado para mayor información.

Capitulo 10 (Involuntario)

Bajo este Capítulo, los acreedores pueden pedirle a la corte que exija la reorganización de la compañía. Esta petición puede presentarse cuando los reclamos del acreedor o de los acreedores exceden los $5,000. El deudor puede responder a esta petición y de llegar a tener éxito, puede buscar el reembolso de todos los costos legales de parte de su o de sus acreedores.

Pregunte a su abogado que le explique cómo la BAPCPA afecta las protecciones del capítulo 11.

declaración de bancarrota, solamente podrá proteger hasta $125,000, independientemente de la exención permitida sobre propiedades.

Su abogado le puede ayudar a entender las restricciones sobre valores residenciales de la BACCPA.

Capitulo 13 (Reorganización)

El Capítulo 13 requiere que todos los deudores paguen todas o partes de sus deudas dentro de un plazo de cinco años. Con antelación, cuando un deudor entraba a la fase del Capítulo 13 por bancarrota, la corte basaba esa programación de pago sobre el ingreso mensual y los gastos de vivir. Cualquiera que hubiera sido el monto que el deudor ganara por encima de este nivel, se distribuía entre los acreedores.

Bajo la BACCPA, la corte basará el monto de sus pagos mensuales sobre la media de los gastos por vivir dentro de su área, tal y como se determina por la IRS. Si la media del IRS comprueba que es mas baja que sus actuales gastos por vivir, usted puede legalmente solicitar una audiencia al respecto.

Con antelación, los acreedores no recibían dinero alguno por parte de una demanda de bancarrota bajo el Capítulo 13 y ni podían también solicitar audiencia al respecto. Bajo la BABCPA, ya tienen ese derecho.

Capitulo 11

Cuando un emprendedor no puede pagar sus deudas de una manera exacta, puede voluntariamente pedir la protección de la

U. S. District Court. Este proceso es complicado y costoso, pero de ser aprobado su protección permite al negocio continuar sus operaciones bajo unas determinadas guías legales que protegen los intereses de los acreedores del negocio.

Al negocio se le otorga un tiempo determinado para poder presentar su plan de reorganización, mismo que incluye las previsiones para poder pagarle a diferentes clasificaciones de acreedores, así como el orden de preferencia y plazos de pago para realizar semejantes pagos. En algunos casos, la corte puede asignar a un fideicomitente para que tome posesión de los activos de la empresa y para observar sus operaciones. El emprendedor en bancarrota, también puede reunir mas fondos vendiendo las acciones del negocio, o por medio de préstamos o por la venta de activos.

La BACCPA, puede limitar su habilidad para la situación de reorganización correspondiente al Capítulo 11. Consulte a su abogado para mayor información.

Capitulo 10 (Involuntario)

Bajo este Capítulo, los acreedores pueden pedirle a la corte que exija la reorganización de la compañía. Esta petición puede presentarse cuando los reclamos del acreedor o de los acreedores exceden los $5,000. El deudor puede responder a esta petición y de llegar a tener éxito, puede buscar el reembolso de todos los costos legales de parte de su o de sus acreedores.

Pregunte a su abogado que le explique cómo la BAPCPA afecta las protecciones del capítulo 11.

SUGERENCIA TÉCNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Existe un número de sitios de la Red que le pueden ayudar a entender la nueva ley de bancarrota, asistiéndole además en encontrar la mejor asistencia legal.

El Nacional Association of Consumer Bankruptcy Attorneys, encontrada en http://nacba.com, es un buen sitio a visitar si quiere usted estar al día en lo concerniente a noticias acerca de bancarrotas. Dado que es un sitio orientado al consumidor, hacen un buen trabajo de presentar sus explicaciones. Y tienen también un "Buscador de Abogados" para que le asistan a usted profesionalmente.

El American Bankruptcy Institute http://abiworld.org/ es otro excelente recurso en línea que incluye desarrollos diarios acerca de la ley de bancarrota y temas relacionados.

El **American Board of Certification** mantiene en escala nacional, una lista de los abogados especializados en bancarrota http://abcworld.org/busdir.html

Otras Consideraciones

- Cuando usted se dirija al Capítulo 7 o bien al Capítulo 13 de bancarrotas bajo los lineamientos de la BAPCAP, debe usted de estar de acuerdo en recibir asesoría y un análisis presupuestario bajo su propio costo. También se le requerirá tomar un curso de administración financiera, bajo su propio costo.
- La BAPCPA, determina que los abogados deben de certificar sus estados financieros en cuanto a que sean correctos y exactos, tomando en cuenta que serán multados si existieran errores. Dado que los abogados se enfrentarán a más trabajo y a un mayor riesgo, es probable que el costo de la demanda se incremente.
- Bajo la ley anterior, a los acreedores se les concedieron 60 días para asumir o rechazar una obligación, pero podría solicitar extensiones hasta por 60 días tan a menudo como lo consideren necesario. Bajo la BAPCPA, el período máximo es de 210 días, a menos que el casero de por escrito su consentimiento acerca de otra extensión.

Piense dos veces antes de utilizar tarjetas de crédito para financiar su negocio.

SUGERENCIA TÉCNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Existe un número de sitios de la Red que le pueden ayudar a entender la nueva ley de bancarrota, asistiéndole además en encontrar la mejor asistencia legal.

El Nacional Association of Consumer Bankruptcy Attorneys, encontrada en http://nacba.com, es un buen sitio a visitar si quiere usted estar al día en lo concerniente a noticias acerca de bancarrotas. Dado que es un sitio orientado al consumidor, hacen un buen trabajo de presentar sus explicaciones. Y tienen también un "Buscador de Abogados" para que le asistan a usted profesionalmente.

El American Bankruptcy Institute http://abiworld.org/ es otro excelente recurso en línea que incluye desarrollos diarios acerca de la ley de bancarrota y temas relacionados.

El **American Board of Certification** mantiene en escala nacional, una lista de los abogados especializados en bancarrota http://abcworld.org/busdir.html

Otras Consideraciones

- Cuando usted se dirija al Capítulo 7 o bien al Capítulo 13 de bancarrotas bajo los lineamientos de la BAPCAP, debe usted de estar de acuerdo en recibir asesoría y un análisis presupuestario bajo su propio costo. También se le requerirá tomar un curso de administración financiera, bajo su propio costo.
- La BAPCPA, determina que los abogados deben de certificar sus estados financieros en cuanto a que sean correctos y exactos, tomando en cuenta que serán multados si existieran errores. Dado que los abogados se enfrentarán a más trabajo y a un mayor riesgo, es probable que el costo de la demanda se incremente.
- Bajo la ley anterior, a los acreedores se les concedieron 60 días para asumir o rechazar una obligación, pero podría solicitar extensiones hasta por 60 días tan a menudo como lo consideren necesario. Bajo la BAPCPA, el período máximo es de 210 días, a menos que el casero de por escrito su consentimiento acerca de otra extensión.

Piense dos veces antes de utilizar tarjetas de crédito para financiar su negocio.

Protegiéndose Usted

Existen diversas formas para que usted se proteja en este nuevo entorno de negocios:

- Evite utilizar tarjetas de crédito o de débito para efectos de gastos de inicio o de expansión
- Que un abogado experto lo asista a escoger una entidad de negocios que ofrezca la máxima protección para efectos de responsabilidades personales
- Tome un crédito hipotecario para evitar la bancarrota para que su casa no se ponga en riesgo, ya que las leyes de bancarrota no le disculpan de que usted tenga que pagar esa hipoteca
- Los gastos médicos constituyen una de las principales causas de una bancarrota, de manera que compre el mejor seguro posible para enfrentar a semejantes gastos dentro de lo posible.
- Asegúrese de que su abogado y su contador entiendan todo lo que involucra la BAPCPA y de que le pueden ayudar a no incurrir en errores por lo que toca a una bancarrota

Puntos de Alerta en Cuanto a Una Bancarrota

¿Cómo sabe usted cuando se está acercando a una bancarrota? Si usted conoce semejantes puntos de alerta al respecto, es probable que pueda usted evitarse serios problemas o por lo menos conozca como minimizarlos. Analice los siguientes puntos de alerta a menudo "entrelazados" en términos de que cuando aparece uno, el otro quizá no esté demasiado detrás.

- Una falta de control administrativo y de contabilidad en lo tocante a finanzas.
- Una falta de inventario o de suministros para cumplir con sus pedidos.
- Falta de planificación y de documentación para transacciones mayores.
- Personas clave que dejan a la compañía
- El negocio ofrece grandes descuentos a los clientes que pagan en efectivo.
- Que el banco requiera una subordinación en torno a sus préstamos.
- Que no se hayan pagado los impuestos por nómina
- Que los beneficios de los empleados no estén financiados
- Que los proveedores requieren pagos en efectivo
- Un aumento en quejas por parte de los clientes

El Manejo de Una Bancarrota

Sus acreedores, con pánico le llaman por teléfono, sus dos clientes mas grandes acaban de fallarle por cuarta vez en pagar sus adeudos, y su banquero se está poniendo nervioso. ¿Qué es lo que usted debe de hacer?

Inmediatamente contacte a su abogado. Si él o ella recomiendan la formalidad de entrar en bancarrota, hágalo. Su mejor estrategia es hacer precisamente esto, antes de que sus

Protegiéndose Usted

Existen diversas formas para que usted se proteja en este nuevo entorno de negocios:

- Evite utilizar tarjetas de crédito o de débito para efectos de gastos de inicio o de expansión
- Que un abogado experto lo asista a escoger una entidad de negocios que ofrezca la máxima protección para efectos de responsabilidades personales
- Tome un crédito hipotecario para evitar la bancarrota para que su casa no se ponga en riesgo, ya que las leyes de bancarrota no le disculpan de que usted tenga que pagar esa hipoteca
- Los gastos médicos constituyen una de las principales causas de una bancarrota, de manera que compre el mejor seguro posible para enfrentar a semejantes gastos dentro de lo posible.
- Asegúrese de que su abogado y su contador entiendan todo lo que involucra la BAPCPA y de que le pueden ayudar a no incurrir en errores por lo que toca a una bancarrota

Puntos de Alerta en Cuanto a Una Bancarrota

¿Cómo sabe usted cuando se está acercando a una bancarrota? Si usted conoce semejantes puntos de alerta al respecto, es probable que pueda usted evitarse serios problemas o por lo menos conozca como minimizarlos. Analice los siguientes puntos de alerta a menudo "entrelazados" en términos de que cuando aparece uno, el otro quizá no esté demasiado detrás.

- Una falta de control administrativo y de contabilidad en lo tocante a finanzas.
- Una falta de inventario o de suministros para cumplir con sus pedidos.
- Falta de planificación y de documentación para transacciones mayores.
- Personas clave que dejan a la compañía
- El negocio ofrece grandes descuentos a los clientes que pagan en efectivo.
- Que el banco requiera una subordinación en torno a sus préstamos.
- Que no se hayan pagado los impuestos por nómina
- Que los beneficios de los empleados no estén financiados
- Que los proveedores requieren pagos en efectivo
- Un aumento en quejas por parte de los clientes

El Manejo de Una Bancarrota

Sus acreedores, con pánico le llaman por teléfono, sus dos clientes mas grandes acaban de fallarle por cuarta vez en pagar sus adeudos, y su banquero se está poniendo nervioso. ¿Qué es lo que usted debe de hacer?

Inmediatamente contacte a su abogado. Si él o ella recomiendan la formalidad de entrar en bancarrota, hágalo. Su mejor estrategia es hacer precisamente esto, antes de que sus

acreedores se reúnan para forzarlo hacia una bancarrota. Una declaración voluntaria de bancarrota, le ganará tiempo para poder presentar un plan de reorganización.

Después de esto, tiene usted dos cursos de acción: asegúrese de que su plan para salvar su negocio si trabaje en su favor y empiece a planificar la liquidación.

Mantenga a sus empleados informados.

A lo largo de éste proceso, mantenga el contacto con sus clientes para reforzar su confianza. Mantenga informados a sus acreedores y a sus accionistas acerca de todos éstos desarrollos. Es probable que sus inversionistas sean los mas preocupados que cualquier otra persona en su negocio, así que manténgalos muy bien informados por medio de una continúa comunicación por escrito o por medio de una llamada telefónica.

Finalmente, pero no por ello lo último, sea franco con sus empleados quienes son los primeros en percatarse, diariamente, acerca de la falta de certeza acerca de su trabajo. Involúcrelos dentro del plan de reorganización y manténgalos enfocados hacia las tareas que tienen que realizar. Después de todo, el futuro de su negocio depende de ellos.

¡Aprenda lo que pueda sobre la bancarrota y prosiga adelante!

Aprendiendo de Una Bancarrota

Después de haber pasado por una bancarrota, usted se sentirá desilusionado, sin espíritu de lucha y avergonzado. Pero considere que la bancarrota no necesariamente significa el fin de su carrera como emprendedor.

La bancarrota es una oportunidad para aprender, así que pregúntese acerca de lo que ocasionó esa falla:

- ¿La causa fue la mala suerte o alguna debilidad específica?
- ¿Cuáles son las nuevas habilidades que le ayudarán a tener éxito en la próxima vez?
- ¿Creó usted una estrategia de salida y la revisión de ella con frecuencia?
- ¿Se dedicó usted plenamente a vigilar a su competencia?
- ¿Creció usted demasiado aprisa?
- ¿Estuvo usted descapitalizado?
- ¿Invirtió su negocio demasiado esfuerzo en lograr nuevos clientes y no el suficiente con referencia a los clientes que ya tenía?
- ¿Inició con tardanza su protección en contra de una bancarrota?

Al haber fallado una vez, es altamente probable que tenga ya una mucha mejor comprensión acerca de la dinámica del mercado y de las siguientes disciplinas: investigación de mercados, capitalización, administración del efectivo y administración del personal. Y seguramente se habrán mejorado sus habilidades para la negociación.

acreedores se reúnan para forzarlo hacia una bancarrota. Una declaración voluntaria de bancarrota, le ganará tiempo para poder presentar un plan de reorganización.

Después de esto, tiene usted dos cursos de acción: asegúrese de que su plan para salvar su negocio si trabaje en su favor y empiece a planificar la liquidación.

A lo largo de éste proceso, mantenga el contacto con sus clientes para reforzar su confianza. Mantenga informados a sus acreedores y a sus accionistas acerca de todos éstos desarrollos. Es probable que sus inversionistas sean los mas preocupados que cualquier otra persona en su negocio, así que manténgalos muy bien informados por medio de una continúa comunicación por escrito o por medio de una llamada telefónica.

Finalmente, pero no por ello lo último, sea franco con sus empleados quienes son los primeros en percatarse, diariamente, acerca de la falta de certeza acerca de su trabajo. Involúcrelos dentro del plan de reorganización y manténgalos enfocados hacia las tareas que tienen que realizar. Después de todo, el futuro de su negocio depende de ellos.

Aprendiendo de Una Bancarrota

Después de haber pasado por una bancarrota, usted se sentirá desilusionado, sin espíritu de lucha y avergonzado. Pero considere que la bancarrota no necesariamente significa el fin de su carrera como emprendedor.

La bancarrota es una oportunidad para aprender, así que pregúntese acerca de lo que ocasionó esa falla:

- ¿La causa fue la mala suerte o alguna debilidad específica?
- ¿Cuáles son las nuevas habilidades que le ayudarán a tener éxito en la próxima vez?
- ¿Creó usted una estrategia de salida y la revisión de ella con frecuencia?
- ¿Se dedicó usted plenamente a vigilar a su competencia?
- ¿Creció usted demasiado aprisa?
- ¿Estuvo usted descapitalizado?
- ¿Invirtió su negocio demasiado esfuerzo en lograr nuevos clientes y no el suficiente con referencia a los clientes que ya tenía?
- ¿Inició con tardanza su protección en contra de una bancarrota?

Al haber fallado una vez, es altamente probable que tenga ya una mucha mejor comprensión acerca de la dinámica del mercado y de las siguientes disciplinas: investigación de mercados, capitalización, administración del efectivo y administración del personal. Y seguramente se habrán mejorado sus habilidades para la negociación.

Mantenga a sus empleados informados.

¡Aprenda lo que pueda sobre la bancarrota y prosiga adelante!

Anderson y Asociados, una firma de relaciones públicas localizada en un suburbio de Washington, D. C., se había iniciado en 1995. Dylan Anderson siempre había planeado vender su negocio dentro de un plazo determinado, porque ella y su esposo, quienes se retirarían en el 2005, planeaban reubicarse hacia la costa de Maryland para construir su casa de ensueño cerca de la playa.

Para finales del 2003, Anderson and Associates se había convertido en un negocio muy exitoso. Dentro de sus clientes, se incluían diversas asociaciones nacionales localizadas dentro del área de Washington, así como algunas corporaciones importantes. Dylan había trabajado muy duro para establecer su negocio y en él estaban bien ubicados los elementos clave para aquel éxito: atención a los pequeños detalles, un personal energético y creativo, un excelente servicio a los clientes y una muy alta utilidad. Para mediados del 2004, ya contaba con algunos inversionistas en principio interesados en la compra de su negocio.

Dylan y su marido, para empezar el 2005, ya estaban en su casa nueva a la vista del Océano Atlántico. El nuevo dueño de Anderson celebraba el año nuevo en las oficinas de la compañía.

Conclusión

El empezar su propio negocio le da a la par, una educación sin precio. Conoce usted acerca de alguna industria en particular, acerca del servicio a clientes, en torno a la contratación y administración de personal y a mantener en orden sus finanzas. Y quizá aprenda algunas cosas acerca de usted.

Con esto en mente, usted está estupendamente equipado para fijarse nuevas metas y para crear el estilo de vida personal y profesional que usted desea.

Recuerde: Las cosas que lo hicieron un emprendedor - fuerza y empuje, audacia y simpatía – no desaparecerán el día que tenga usted que salirse de su negocio. Y se podrá usted tomar un poco de tiempo libre, pero muy pronto, su imaginación estará pensando en nuevas ideas y oportunidades para ese crecimiento personal y profesional que tanto desea.

Anderson y Asociados, una firma de relaciones públicas localizada en un suburbio de Washington, D. C., se había iniciado en 1995. Dylan Anderson siempre había planeado vender su negocio dentro de un plazo determinado, porque ella y su esposo, quienes se retirarían en el 2005, planeaban reubicarse hacia la costa de Maryland para construir su casa de ensueño cerca de la playa.

Para finales del 2003, Anderson and Associates se había convertido en un negocio muy exitoso. Dentro de sus clientes, se incluían diversas asociaciones nacionales localizadas dentro del área de Washington, así como algunas corporaciones importantes. Dylan había trabajado muy duro para establecer su negocio y en él estaban bien ubicados los elementos clave para aquel éxito: atención a los pequeños detalles, un personal energético y creativo, un excelente servicio a los clientes y una muy alta utilidad. Para mediados del 2004, ya contaba con algunos inversionistas en principio interesados en la compra de su negocio.

Dylan y su marido, para empezar el 2005, ya estaban en su casa nueva a la vista del Océano Atlántico. El nuevo dueño de Anderson celebraba el año nuevo en las oficinas de la compañía.

Conclusión

El empezar su propio negocio le da a la par, una educación sin precio. Conoce usted acerca de alguna industria en particular, acerca del servicio a clientes, en torno a la contratación y administración de personal y a mantener en orden sus finanzas. Y quizá aprenda algunas cosas acerca de usted.

Con esto en mente, usted está estupendamente equipado para fijarse nuevas metas y para crear el estilo de vida personal y profesional que usted desea.

Recuerde: Las cosas que lo hicieron un emprendedor - fuerza y empuje, audacia y simpatía – no desaparecerán el día que tenga usted que salirse de su negocio. Y se podrá usted tomar un poco de tiempo libre, pero muy pronto, su imaginación estará pensando en nuevas ideas y oportunidades para ese crecimiento personal y profesional que tanto desea.

PARTE IV
ASPECTOS LEGALES DE SU NEGOCIO

Capítulo 13
ASPECTOS LEGALES DE SU NEGOCIO

Acerca de Este Capítulo:
- *Formas comunes de propiedad de un negocio*
- *Como trabajan las corporaciones*
- *Mecanismos para generar capital*

Introducción
Este capítulo discute las ventajas y las desventajas acerca de los tipos mas comunes de propiedad de un negocio. Seleccionar el que fuera el mas correcto para usted, desde luego involucra la consideración de una responsabilidad, de asuntos de impuestos, de la posibilidad de cálculo del valor neto del dueño para efectos de heredad y desde luego, todo aquello relativo a financiamiento.

Una aclaración: El término de "**closely held business**" (Negocio de propiedad cercana), se refiere a un negocio cuya propiedad es de unas cuantas personas y cuyas acciones desde luego no están orientadas a propiedad pública (bolsa de valores). Normalmente, este tipo de negocios tienen 25 dueños o menos aún pero la mayoría de ellos están sujetos a la propiedad de uno o dos individuos.

Formas Comunes de Propiedad de un Negocio
En la mayoría de los estados, existen por lo menos seis formas de propiedad de negocios de los cuales escoger:

- Propiedad única – de una sola persona
- Sociedad general
- Sociedad limitada
- Corporación
- Empresa de responsabilidad limitada
- Sociedad de responsabilidad limitada

Propiedad Única
La forma más común de propiedad de un pequeño negocio, es la de **propiedad única**, misma que es la responsabilidad de un solo individuo, a menudo bajo un nombre registrado y sin tener dueños o inversionistas de fuera. Esta es la forma más sencilla de constituir y arrancar un pequeño negocio. De hecho, es tan sencilla que se puede formar

La Propiedad única es el tipo de negocio más común en EUA.

PARTE IV
ASPECTOS LEGALES DE SU NEGOCIO

Capítulo 13
ASPECTOS LEGALES DE SU NEGOCIO

Acerca de Este Capítulo:
- *Formas comunes de propiedad de un negocio*
- *Como trabajan las corporaciones*
- *Mecanismos para generar capital*

Introducción
Este capítulo discute las ventajas y las desventajas acerca de los tipos mas comunes de propiedad de un negocio. Seleccionar el que fuera el mas correcto para usted, desde luego involucra la consideración de una responsabilidad, de asuntos de impuestos, de la posibilidad de cálculo del valor neto del dueño para efectos de heredad y desde luego, todo aquello relativo a financiamiento.

Una aclaración: El término de "**closely held business**" (Negocio de propiedad cercana), se refiere a un negocio cuya propiedad es de unas cuantas personas y cuyas acciones desde luego no están orientadas a propiedad pública (bolsa de valores). Normalmente, este tipo de negocios tienen 25 dueños o menos aún pero la mayoría de ellos están sujetos a la propiedad de uno o dos individuos.

Formas Comunes de Propiedad de un Negocio
En la mayoría de los estados, existen por lo menos seis formas de propiedad de negocios de los cuales escoger:

- Propiedad única – de una sola persona
- Sociedad general
- Sociedad limitada
- Corporación
- Empresa de responsabilidad limitada
- Sociedad de responsabilidad limitada

Propiedad Única
La forma más común de propiedad de un pequeño negocio, es la de **propiedad única**, misma que es la responsabilidad de un solo individuo, a menudo bajo un nombre registrado y sin tener dueños o inversionistas de fuera. Esta es la forma más sencilla de constituir y arrancar un pequeño negocio. De hecho, es tan sencilla que se puede formar

La Propiedad única es el tipo de negocio más común en EUA.

casi sin siquiera pensarlo. Por ejemplo, usted es un editor particular y no aparece en la nómina de ningún negocio y eso, automáticamente lo convierte en ser el solo propietario de ese negocio de edición.

Responsabilidad
El riesgo principal de ser el único propietario, radica en que usted es personalmente responsable por cada acto o deuda del negocio. En otras palabras, si usted no llega a pagar una deuda concerniente al negocio, su acreedor para cobrarse, puede irse sobre su casa, su coche, su cuenta bancaria personal, debido a que la ley dice que usted y su negocio, son una y la misma cosa.

¡Como propietario único, usted es responsable de todas las deudas de su negocio!

Esta responsabilidad personal también se extiende hacia las acciones de sus empleados o agentes trabajando para ese mismo negocio suyo.

Siendo este el caso, si la idea de su negocio lo expone a un considerable riesgo financiero o legal, quizá ésta forma de propiedad no sea la mas adecuada para y en donde probablemente una Corporación S, o una Corporación de Responsabilidad Limitada fuese la mas adecuada. Tenga también en cuenta que la "Bankruptcy Abuse Prevention" y la "Consumer Protection Act" hacen mucho mas difícil el que usted reorganice o descargue sus deudas a través de la sola declaración de bancarrota.

Consideraciones de impuestos
Los propietarios únicos, registran los ingresos y los gastos de su negocio con referencia a sus declaraciones de pago de impuestos. También tienen que hacer contribuciones al "Social Security" y al "Medicare", en adición a pagar a lo largo del año, su estimación de impuestos sobre los ingresos del negocio.

Adicionalmente, muchas de las deducciones de impuestos disponibles para otras formas de organización de negocios - tales como los gastos por beneficios a la salud y los gastos por planes de beneficios para pensión - no están disponibles o bien, esos gastos inherentes tan solo son parcialmente deducibles.

Nosotros recomendamos el que usted mantenga su negocio y sus finanzas personales completamente por separado. Su negocio debe de tener sus propias cuentas bancarias y sus propios acuerdos de crédito, así como sus propios registros y libros. Esto es especialmente importante cuando usted llega a tener cuentas de crédito debido a que los pagos de intereses son deducibles de las deudas del negocio, pero entendiendo que éste no es el caso para casos de deuda personal.

Planeación de valor neto del dueño (herencia)
La propiedad única se termina con el fallecimiento del dueño, de manera que resulta difícil considerarla para efectos de calcular el valor neto del dueño para efectos de heredad. Sus sobrevivientes deben de establecer un nuevo negocio si es que desean continuar con la idea de aquel negocio existente. Asimismo, debe de considerarse que se necesita de la asesoría de un buen abogado para efectos de heredad y del valor de los activos.

casi sin siquiera pensarlo. Por ejemplo, usted es un editor particular y no aparece en la nómina de ningún negocio y eso, automáticamente lo convierte en ser el solo propietario de ese negocio de edición.

Responsabilidad
El riesgo principal de ser el único propietario, radica en que usted es personalmente responsable por cada acto o deuda del negocio. En otras palabras, si usted no llega a pagar una deuda concerniente al negocio, su acreedor para cobrarse, puede irse sobre su casa, su coche, su cuenta bancaria personal, debido a que la ley dice que usted y su negocio, son una y la misma cosa.

¡Como propietario único, usted es responsable de todas las deudas de su negocio!

Esta responsabilidad personal también se extiende hacia las acciones de sus empleados o agentes trabajando para ese mismo negocio suyo.

Siendo este el caso, si la idea de su negocio lo expone a un considerable riesgo financiero o legal, quizá ésta forma de propiedad no sea la mas adecuada para y en donde probablemente una Corporación S, o una Corporación de Responsabilidad Limitada fuese la mas adecuada. Tenga también en cuenta que la "Bankruptcy Abuse Prevention" y la "Consumer Protection Act" hacen mucho mas difícil el que usted reorganice o descargue sus deudas a través de la sola declaración de bancarrota.

Consideraciones de impuestos
Los propietarios únicos, registran los ingresos y los gastos de su negocio con referencia a sus declaraciones de pago de impuestos. También tienen que hacer contribuciones al "Social Security" y al "Medicare", en adición a pagar a lo largo del año, su estimación de impuestos sobre los ingresos del negocio.

Adicionalmente, muchas de las deducciones de impuestos disponibles para otras formas de organización de negocios - tales como los gastos por beneficios a la salud y los gastos por planes de beneficios para pensión - no están disponibles o bien, esos gastos inherentes tan solo son parcialmente deducibles.

Nosotros recomendamos el que usted mantenga su negocio y sus finanzas personales completamente por separado. Su negocio debe de tener sus propias cuentas bancarias y sus propios acuerdos de crédito, así como sus propios registros y libros. Esto es especialmente importante cuando usted llega a tener cuentas de crédito debido a que los pagos de intereses son deducibles de las deudas del negocio, pero entendiendo que éste no es el caso para casos de deuda personal.

Planeación de valor neto del dueño (herencia)
La propiedad única se termina con el fallecimiento del dueño, de manera que resulta difícil considerarla para efectos de calcular el valor neto del dueño para efectos de heredad. Sus sobrevivientes deben de establecer un nuevo negocio si es que desean continuar con la idea de aquel negocio existente. Asimismo, debe de considerarse que se necesita de la asesoría de un buen abogado para efectos de heredad y del valor de los activos.

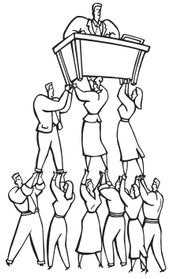
Financiamiento
Los negocios de propiedad única, son limitados a sus propios recursos personales y no tienen la habilidad para expandirse a través de nuevos dueños y de su capital.

Como formar una propiedad única
Por lo general, no se involucran costos en términos de establecer una propiedad única. La mayoría de las ciudades y de los condados tan solo requieren que se registren el o los dueños, en adición a quizá pagar algún nivel de impuestos.

Si usted tiene empleados, requiere de un plan de pensiones o de exención de impuestos, necesitando llenarse la forma SS-4 del Internal Revenue Service así como obtener el Employer Identification Number (EIN). De lo contrario, usted puede utilizar su propio número del Social Security para efectos de impuestos sobre los ingresos, de ser empleador propio y para otros propósitos. Si usted hace negocios bajo otro nombre que el propio, probablemente necesitará usted llenar un "**fictitious business name**" o un "**trade name affidávit**" dentro del estado, condado u oficina apropiada de la ciudad.

Cuando Maria Ligori abrió su agencia de viajes en el 2003, decidió hacerlo como propietaria única. Quería evitar los impuestos corporativos y se sentía confiada de que su exposición al riesgo en cuanto a responsabilidad personal, fuese de hecho mínima.

Esa forma de propiedad le trabajó bien Mary…….tanto que su negocio ya tenía tres oficinas y éste continuaba creciendo. En el 2005, decidió que su negocio ya estaba lo suficientemente grande – con el adecuado número de empleados – cuando decidió también una forma de propiedad de "compañía de responsabilidad limitada".



Obtenga su acuerdo de

la sociedad por escrito!

Sociedad General
Esta se forma cuando dos o mas personas llegan a un acuerdo (ya fuera escrito u oral) para operar en conjunto un negocio.

El Uniform Partnership Act, misma que fue adoptada por la mayoría de los estados, determina los derechos y los deberes de los socios con referencia a cada uno entre sí, así como hacia terceras personas. Proporciona procedimientos uniformes para su disolución o liquidación.

Todos los elementos que a continuación se citan tienen que estar presentes para caracterizar a un negocio como una sociedad:

- Un acuerdo voluntario para conducir a la empresa (una inversión conjunta – joint venture – es similar a una sociedad, pero solamente para un solo proyecto a diferencia de no ser aplicable para un tipo de negocio continuado)
- Dos o mas dueños (socios) del negocio

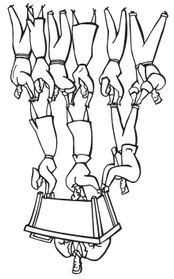
Financiamiento
Los negocios de propiedad única, son limitados a sus propios recursos personales y no tienen la habilidad para expandirse a través de nuevos dueños y de su capital.

Como formar una propiedad única
Por lo general, no se involucran costos en términos de establecer una propiedad única. La mayoría de las ciudades y de los condados tan solo requieren que se registren el o los dueños, en adición a quizá pagar algún nivel de impuestos.

Si usted tiene empleados, requiere de un plan de pensiones o de exención de impuestos, necesitando llenarse la forma SS-4 del Internal Revenue Service así como obtener el Employer Identification Number (EIN). De lo contrario, usted puede utilizar su propio número del Social Security para efectos de impuestos sobre los ingresos, de ser empleador propio y para otros propósitos. Si usted hace negocios bajo otro nombre que el propio, probablemente necesitará usted llenar un "**fictitious business name**" o un "**trade name affidávit**" dentro del estado, condado u oficina apropiada de la ciudad.

Cuando Maria Ligori abrió su agencia de viajes en el 2003, decidió hacerlo como propietaria única. Quería evitar los impuestos corporativos y se sentía confiada de que su exposición al riesgo en cuanto a responsabilidad personal, fuese de hecho mínima.

Esa forma de propiedad le trabajó bien Mary……tanto que su negocio ya tenía tres oficinas y éste continuaba creciendo. En el 2005, decidió que su negocio ya estaba lo suficientemente grande – con el adecuado número de empleados – cuando decidió también una forma de propiedad de "compañía de responsabilidad limitada".



Obtenga su acuerdo de

la sociedad por escrito!

Sociedad General
Esta se forma cuando dos o mas personas llegan a un acuerdo (ya fuera escrito u oral) para operar en conjunto un negocio.

El Uniform Partnership Act, misma que fue adoptada por la mayoría de los estados, determina los derechos y los deberes de los socios con referencia a cada uno entre sí, así como hacia terceras personas. Proporciona procedimientos uniformes para su disolución o liquidación.

Todos los elementos que a continuación se citan tienen que estar presentes para caracterizar a un negocio como una sociedad:

- Un acuerdo voluntario para conducir a la empresa (una inversión conjunta – joint venture – es similar a una sociedad, pero solamente para un solo proyecto a diferencia de no ser aplicable para un tipo de negocio continuado)
- Dos o mas dueños (socios) del negocio

- El intento de lograr una utilidad
- Cada socio tiene el derecho inherente de controlar el negocio
- Los socios se reparten las utilidades y las pérdidas del negocio

Se puede modificar el acuerdo de sociedad en lo relativo a asuntos de administración, distribución de utilidades y en cuanto a la autoridad de conducir al negocio en beneficio de la sociedad.

Aún cuando la sociedad general puede formarse a través de un acuerdo verbal, resulta inteligente el que ese acuerdo se plasme por escrito. Sin un acuerdo escrito, la sociedad estará gobernada por las leyes del estado en donde aquella sociedad se hubiera localizado.

Otro riesgo de hacer negocios sin contar con un acuerdo por escrito, radica en que usted se encuentre dentro de una sociedad general sin ni siquiera saberlo. Esto pudiera significar el que usted esté conjunta y severamente limitado por las responsabilidades y por las deudas del negocio. Resulta crucial el especificar por escrito cuales son los derechos y las obligaciones de cada socio, ya que al así hacerlo, se puede negar la implicación de que existe esa sociedad. (Si ustedes están actuando y funcionando como una sociedad general, un acuerdo por escrito no puede cambiar ese hecho, si bien, si se pueden especificar los derechos y las obligaciones de cada socio).

Por otra parte, usted puede llegar a pensar que su "empleado" o su "consultor" no sea un socio, pero si está usted dividiendo las utilidades y están haciendo decisiones en conjunto, la corte puede llegar a clasificar a su negocio como una sociedad, aún cuando la forma del negocio es la de "empleador / empleado" o la de "parte contractuante / contratista independiente". Esto significa que cada socio tiene el derecho continuado hacia las utilidades, a la continuidad de un derecho de control y al derecho continuado de a inspeccionar los registros del negocio. También pudiera significar que a partir de la disolución y cierre del negocio de sociedad la cesación del negocio, del pago de deudas, de la venta de activos y de la distribución del remanente, ninguno de los socios tendrá el derecho de utilizar el nombre de la compañía.

Responsabilidades

Los socios, son conjunta y severamente, responsables por todas las obligaciones de la sociedad, aún cuando tengan solo un interés parcial. Esta es una primera desventaja de hacer negocios como una sociedad.

Para comprender lo que esto significa, vamos a asumir que usted empezó un negocio con tres socios generales. Si el negocio fallara y tuviera una deuda de $100,000, los acreedores primeramente buscarían recobrar ese monto desde los activos de la empresa (vaciar la cuenta de bancos del negocio, reposesionarse y vender equipos e inventarios). Pero si esos fondos son insuficientes para pagar las deudas, la responsabilidad conjunta y severa establece que los socios son colectivamente responsables de esa deuda y de que cada socio es individualmente responsable de la deuda en su totalidad. Si usted fuera el único socio con los suficientes recursos personales para pagarle a los acreedores, esos mismos recursos estarían a la disposición de tales acreedores.

188 | CAPITULO 13 | ASPECTOS LEGALES DE SU NEGOCIO

- El intento de lograr una utilidad
- Cada socio tiene el derecho inherente de controlar el negocio
- Los socios se reparten las utilidades y las pérdidas del negocio

Se puede modificar el acuerdo de sociedad en lo relativo a asuntos de administración, distribución de utilidades y en cuanto a la autoridad de conducir al negocio en beneficio de la sociedad.

Aún cuando la sociedad general puede formarse a través de un acuerdo verbal, resulta inteligente el que ese acuerdo se plasme por escrito. Sin un acuerdo escrito, la sociedad estará gobernada por las leyes del estado en donde aquella sociedad se hubiera localizado.

Otro riesgo de hacer negocios sin contar con un acuerdo por escrito, radica en que usted se encuentre dentro de una sociedad general sin ni siquiera saberlo. Esto pudiera significar el que usted esté conjunta y severamente limitado por las responsabilidades y por las deudas del negocio. Resulta crucial el especificar por escrito cuales son los derechos y las obligaciones de cada socio, ya que al así hacerlo, se puede negar la implicación de que existe esa sociedad. (Si ustedes están actuando y funcionando como una sociedad general, un acuerdo por escrito no puede cambiar ese hecho, si bien, si se pueden especificar los derechos y las obligaciones de cada socio).

Por otra parte, usted puede llegar a pensar que su "empleado" o su "consultor" no sea un socio, pero si está usted dividiendo las utilidades y están haciendo decisiones en conjunto, la corte puede llegar a clasificar a su negocio como una sociedad, aún cuando la forma del negocio es la de "empleador / empleado" o la de "parte contractuante / contratista independiente". Esto significa que cada socio tiene el derecho continuado hacia las utilidades, a la continuidad de un derecho de control y al derecho continuado de a inspeccionar los registros del negocio. También pudiera significar que a partir de la disolución y cierre del negocio de sociedad la cesación del negocio, del pago de deudas, de la venta de activos y de la distribución del remanente, ninguno de los socios tendrá el derecho de utilizar el nombre de la compañía.

Responsabilidades

Los socios, son conjunta y severamente, responsables por todas las obligaciones de la sociedad, aún cuando tengan solo un interés parcial. Esta es una primera desventaja de hacer negocios como una sociedad.

Para comprender lo que esto significa, vamos a asumir que usted empezó un negocio con tres socios generales. Si el negocio fallara y tuviera una deuda de $100,000, los acreedores primeramente buscarían recobrar ese monto desde los activos de la empresa (vaciar la cuenta de bancos del negocio, reposesionarse y vender equipos e inventarios). Pero si esos fondos son insuficientes para pagar las deudas, la responsabilidad conjunta y severa establece que los socios son colectivamente responsables de esa deuda y de que cada socio es individualmente responsable de la deuda en su totalidad. Si usted fuera el único socio con los suficientes recursos personales para pagarle a los acreedores, esos mismos recursos estarían a la disposición de tales acreedores.

Si fuera una sociedad a cuatro partes iguales, cualquiera de los socios pagando mas de su cuota proporcional, tendría el derecho de contribución por sobre de los otros socios, pero esto debe de quedar estrictamente entre los socios, ya que los acreedores buscarán sin cesar el pago por parte del socio que posea esos mismos activos.

Consideraciones de impuestos
Una sociedad general no paga ningún impuesto federal sobre ingresos, pero debe de declarar un pago de impuestos informal. Los socios reportan su participación de las utilidades o pérdidas del negocio, en cuanto a sus muy personales declaraciones de impuestos. Y aquí debe de notarse que los paquetes de beneficios para dueños/empleados, son solo parcialmente deducibles.

Planificación de valor neto personal (herencia)
Los socios generales terminan a raíz del fallecimiento de un socio, y resulta difícil planificar entonces un valor neto personal para efectos de heredad.

Financiamiento
La sociedad general proporciona una flexibilidad hacia el hecho de reunir el dinero necesario para operar un negocio. En lugar de meramente tener la facilidad de obtener préstamos, puede venderse el interés de ser socio para una o mas personas.

El comprador de un interés de participación del negocio, está haciendo una inversión que en efecto, tiene un riesgo. Mientras que el socio espera que esa inversión crezca en valor y genere una parte de las utilidades del negocio, es factible que esa misma inversión nunca se llegue a recobrar.

Esta es la diferencia esencial entre una inversión dentro de una sociedad (una contribución de capital) y un crédito o préstamo: las inversiones en un negocio, desde luego están en riesgo. Si el negocio fallara el inversionista /la inversionista pierde ese monto de inversión y quizá aún no recobre nada si la participación de utilidades nunca se hubiese distribuido entre los socios.

La contribución de un socio general puede ser monetaria y también puede ser propiedad (equipos o una patente) y aún por servicios. Esto nos presenta otra ventaja de una sociedad general: al atraerse a un socio, puede traerse consigo un mayor grado de conocimientos en torno a la operación del negocio.

Como formar una sociedad general
Generalmente, no existen costos o tareas involucrados en fijar una sociedad general. Así como acontece dentro de una propiedad única, en éste caso debe de registrarse al negocio bajo un nombre determinado. La principal preocupación está en llegar a un acuerdo claro, comprensivo y preferentemente por escrito acerca de esa sociedad general que especifique:

- Los derechos y los deberes de los socios
- Cuanto capital contribuirá cada uno

Un socio le puede traer más experiencia a su negocio.

Si fuera una sociedad a cuatro partes iguales, cualquiera de los socios pagando mas de su cuota proporcional, tendría el derecho de contribución por sobre de los otros socios, pero esto debe de quedar estrictamente entre los socios, ya que los acreedores buscarán sin cesar el pago por parte del socio que posea esos mismos activos.

Consideraciones de impuestos
Una sociedad general no paga ningún impuesto federal sobre ingresos, pero debe de declarar un pago de impuestos informal. Los socios reportan su participación de las utilidades o pérdidas del negocio, en cuanto a sus muy personales declaraciones de impuestos. Y aquí debe de notarse que los paquetes de beneficios para dueños/empleados, son solo parcialmente deducibles.

Planificación de valor neto personal (herencia)
Los socios generales terminan a raíz del fallecimiento de un socio, y resulta difícil planificar entonces un valor neto personal para efectos de heredad.

Financiamiento
La sociedad general proporciona una flexibilidad hacia el hecho de reunir el dinero necesario para operar un negocio. En lugar de meramente tener la facilidad de obtener préstamos, puede venderse el interés de ser socio para una o mas personas.

El comprador de un interés de participación del negocio, está haciendo una inversión que en efecto, tiene un riesgo. Mientras que el socio espera que esa inversión crezca en valor y genere una parte de las utilidades del negocio, es factible que esa misma inversión nunca se llegue a recobrar.

Esta es la diferencia esencial entre una inversión dentro de una sociedad (una contribución de capital) y un crédito o préstamo: las inversiones en un negocio, desde luego están en riesgo. Si el negocio fallara el inversionista /la inversionista pierde ese monto de inversión y quizá aún no recobre nada si la participación de utilidades nunca se hubiese distribuido entre los socios.

La contribución de un socio general puede ser monetaria y también puede ser propiedad (equipos o una patente) y aún por servicios. Esto nos presenta otra ventaja de una sociedad general: al atraerse a un socio, puede traerse consigo un mayor grado de conocimientos en torno a la operación del negocio.

Como formar una sociedad general
Generalmente, no existen costos o tareas involucrados en fijar una sociedad general. Así como acontece dentro de una propiedad única, en éste caso debe de registrarse al negocio bajo un nombre determinado. La principal preocupación está en llegar a un acuerdo claro, comprensivo y preferentemente por escrito acerca de esa sociedad general que especifique:

- Los derechos y los deberes de los socios
- Cuanto capital contribuirá cada uno

Un socio le puede traer más experiencia a su negocio.

- Como se resolverán las disputas
- Como se compartirán las utilidades y las pérdidas
- Quien deberá de autorizar los retiros de caja y los salarios

Participando como socio en una organización en marcha para invertir en la exploración por petróleo en el Mar del Sur de China, fue una oportunidad que Jim Carruthers no podía pasar por alto. Esa sociedad necesitaba mas capital para sus operaciones, de forma que se estaba abriendo para nuevos socios.

La inversión total de Jim fue de $200,000, lo cual le trajo un 1/16 de interés dentro de esa compañía de exploración. Desafortunadamente y meses después de que Jim se unió a esa empresa, un barco tanque propiedad de la sociedad, cargando toneladas de petróleo crudo, se hundió.

Los costos de la limpieza de ese petróleo crudo derramado, fueron muy altos para la sociedad y a partir de que Jim era conjuntamente responsable, sus activos personales fueron utilizados como garantía colateral para cubrir una porción del costo de esa limpieza. Jim juró que nunca mas entraría en sociedad alguna sin que su abogado leyera y analizara el acuerdo de participación del caso.

Sociedad Limitada

Dentro de una **sociedad limitada**, los individuos y las corporaciones operan como socios generales y están a cargo de administrar, día con día, las actividades del negocio.

Los socios limitados son "inversionistas silenciosos" y no son ni conjunta ni severamente responsables por las deudas de la empresa. En reciprocidad por esa "responsabilidad limitada", renuncian al derecho del control del negocio. Lo único que está en riesgo, es la porción de la inversión de ese socio en particular. Las consideraciones de impuestos, son similares a las de los socios generales, mediando muy pocas excepciones que están fuera de la consideración del presente escrito.

Responsabilidades

Los socios generales, permanecen conjunta y severamente responsables acerca de las deudas de la compañía. Usualmente, los socios limitados únicamente son responsables de las deudas de la sociedad hasta el límite de su inversión. Así que si usted invierte $15,000 como socio limitado, solo estará usted expuesto al límite de esos mismos $15,000 en cuanto a pérdidas, independientemente de de las actividades de la sociedad en cuanto a la extensión de las obligaciones de los socios.

Los socios limitados deben de observar una serie de formalidades estrictas a fin de evitar una responsabilidad conjunta.

Sin embargo, los socios limitados deben de observar una serie de formalidades estrictas a fin de evitar una responsabilidad conjunta. En la mayoría de las leyes de los estados, si los socios limitados "cruzan la línea" entre la consultoría y la administración, esos socios limitados se convierten a tener efectivamente esa responsabilidad conjunta y severa.

Planeación de valor neto para efectos de heredad

Las sociedades limitadas ofrecen un mayor grado de flexibilidad que la de las sociedades generales. Si existen dos socios generales, la muerte de uno no termina con la sociedad.

- Como se resolverán las disputas
- Como se compartirán las utilidades y las pérdidas
- Quien deberá de autorizar los retiros de caja y los salarios

Participando como socio en una organización en marcha para invertir en la exploración por petróleo en el Mar del Sur de China, fue una oportunidad que Jim Carruthers no podía pasar por alto. Esa sociedad necesitaba mas capital para sus operaciones, de forma que se estaba abriendo para nuevos socios.

La inversión total de Jim fue de $200,000, lo cual le trajo un 1/16 de interés dentro de esa compañía de exploración. Desafortunadamente y meses después de que Jim se unió a esa empresa, un barco tanque propiedad de la sociedad, cargando toneladas de petróleo crudo, se hundió.

Los costos de la limpieza de ese petróleo crudo derramado, fueron muy altos para la sociedad y a partir de que Jim era conjuntamente responsable, sus activos personales fueron utilizados como garantía colateral para cubrir una porción del costo de esa limpieza. Jim juró que nunca mas entraría en sociedad alguna sin que su abogado leyera y analizara el acuerdo de participación del caso.

Sociedad Limitada

Dentro de una **sociedad limitada**, los individuos y las corporaciones operan como socios generales y están a cargo de administrar, día con día, las actividades del negocio.

Los socios limitados son "inversionistas silenciosos" y no son ni conjunta ni severamente responsables por las deudas de la empresa. En reciprocidad por esa "responsabilidad limitada", renuncian al derecho del control del negocio. Lo único que está en riesgo, es la porción de la inversión de ese socio en particular. Las consideraciones de impuestos, son similares a las de los socios generales, mediando muy pocas excepciones que están fuera de la consideración del presente escrito.

Responsabilidades

Los socios generales, permanecen conjunta y severamente responsables acerca de las deudas de la compañía. Usualmente, los socios limitados únicamente son responsables de las deudas de la sociedad hasta el límite de su inversión. Así que si usted invierte $15,000 como socio limitado, solo estará usted expuesto al límite de esos mismos $15,000 en cuanto a pérdidas, independientemente de de las actividades de la sociedad en cuanto a la extensión de las obligaciones de los socios.

Los socios limitados deben de observar una serie de formalidades estrictas a fin de evitar una responsabilidad conjunta.

Sin embargo, los socios limitados deben de observar una serie de formalidades estrictas a fin de evitar una responsabilidad conjunta. En la mayoría de las leyes de los estados, si los socios limitados "cruzan la línea" entre la consultoría y la administración, esos socios limitados se convierten a tener efectivamente esa responsabilidad conjunta y severa.

Planeación de valor neto para efectos de heredad

Las sociedades limitadas ofrecen un mayor grado de flexibilidad que la de las sociedades generales. Si existen dos socios generales, la muerte de uno no termina con la sociedad.

Y porque un socio limitado es similar a un accionista, la muerte del socio limitado, no afecta legalmente a la continuidad del negocio.

Como formar una sociedad limitada
En la mayoría de los estados, el "Uniform Limited Partnership Act" especifica los deberes, las responsabilidades y los derechos de los socios, hasta el punto de llegar a cerrar operaciones y la disolución de la sociedad. Debe de registrarse un certificado de esa responsabilidad limitada (o algún documento similar) con el Departamento de Comercio o el Secretario de Estado, en adición a que también se deberá de registrar la protección del nombre registrado de la misma sociedad.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (LLP)
Esta es básicamente una sociedad general, pero con una responsabilidad limitada con referencia a todos los socios. Si es usted socio de una LLP, usted no será responsable por las deudas y las obligaciones derivadas de los actos de los otros socios.

Una LLP se forma registrando el Certificate of Partnership en el área apropiada del gobierno del estado. Las LLP´s, no son reconocidas en todos los estados y en algunos de ellos las restringen a la forma de grupos profesionales contadores y abogados. Si usted está haciendo negocios desde una LLP, dentro de un estado que no las reconozca, es probable que su negocio sea tratado como una Sociedad General.

Habiendo determinado esto, si sus operaciones están limitadas al estado que si ofrece el registro de la LLP, no existe razón concebible alguna para no tomar ventaja de las protecciones de esa LLP.

Consideraciones de impuestos
Tal y como acontece con las sociedades generales, las utilidades tienen que pagar impuestos a título de ingreso por lo que toca a cada socio.

Corporaciones
Una **corporación** es una entidad legal totalmente separada de los accionistas como dueños. Todos los estados tienen leyes que describen como deben de operar las corporaciones dentro de cada estado. Una de las principales razones para hacer negocios en calidad de corporación, es la de la doctrina del "Escudo Corporativo", misma que limita la responsabilidad personal entre tanto esa corporación esté organizada y operada apropiadamente.

Un último punto a este respecto: Operando a manera de una forma corporativa de responsabilidad limitada, no lo absuelve a usted de su responsabilidad personal por concepto de impuestos no pagados ubicado usted dentro de una posición de autoridad dentro del negocio, ya que el gobierno en éste caso, lo considerará a usted personalmente responsable en éste respecto.

Y porque un socio limitado es similar a un accionista, la muerte del socio limitado, no afecta legalmente a la continuidad del negocio.

Como formar una sociedad limitada
En la mayoría de los estados, el "Uniform Limited Partnership Act" especifica los deberes, las responsabilidades y los derechos de los socios, hasta el punto de llegar a cerrar operaciones y la disolución de la sociedad. Debe de registrarse un certificado de esa responsabilidad limitada (o algún documento similar) con el Departamento de Comercio o el Secretario de Estado, en adición a que también se deberá de registrar la protección del nombre registrado de la misma sociedad.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (LLP)
Esta es básicamente una sociedad general, pero con una responsabilidad limitada con referencia a todos los socios. Si es usted socio de una LLP, usted no será responsable por las deudas y las obligaciones derivadas de los actos de los otros socios.

Una LLP se forma registrando el Certificate of Partnership en el área apropiada del gobierno del estado. Las LLP´s, no son reconocidas en todos los estados y en algunos de ellos las restringen a la forma de grupos profesionales contadores y abogados. Si usted está haciendo negocios desde una LLP, dentro de un estado que no las reconozca, es probable que su negocio sea tratado como una Sociedad General.

Habiendo determinado esto, si sus operaciones están limitadas al estado que si ofrece el registro de la LLP, no existe razón concebible alguna para no tomar ventaja de las protecciones de esa LLP.

Consideraciones de impuestos
Tal y como acontece con las sociedades generales, las utilidades tienen que pagar impuestos a título de ingreso por lo que toca a cada socio.

Corporaciones
Una **corporación** es una entidad legal totalmente separada de los accionistas como dueños. Todos los estados tienen leyes que describen como deben de operar las corporaciones dentro de cada estado. Una de las principales razones para hacer negocios en calidad de corporación, es la de la doctrina del "Escudo Corporativo", misma que limita la responsabilidad personal entre tanto esa corporación esté organizada y operada apropiadamente.

Un último punto a este respecto: Operando a manera de una forma corporativa de responsabilidad limitada, no lo absuelve a usted de su responsabilidad personal por concepto de impuestos no pagados ubicado usted dentro de una posición de autoridad dentro del negocio, ya que el gobierno en éste caso, lo considerará a usted personalmente responsable en éste respecto.

Una corporación es una entidad legal totalmente separada de los accionistas como dueños.

Corporaciones

En los Estados Unidos, la mayoría de los grandes negocios operan como una Corporación C. (La letra "C" se refiere a un sub-capítulo del Internal Revenue Code para efectos de impuestos corporativos). Estas empresas usualmente son grandes y de propiedad pública, pero también incluyen a compañías pequeñas y aún, de un solo dueño. Una Corporación C , puede tener de dueño a un solo accionista, comprendiendo al consejo completo de directores, manteniendo a todas las oficinas corporativas y entendiendo que se trata entonces de un solo empleado.

Las características distintivas de una **corporación C**, radica en que pueden llegar a tener más de una clase de acciones (tales como las acciones comunes y las acciones preferentes), así como un número ilimitado de accionistas y que los impuestos sobre sus utilidades son pagados por la propia corporación.

Cuando los ingresos corporativos se pasan a los accionistas como dividendos, de nueva cuenta se causa un impuesto en calidad de ingreso personal. Esta combinación de impuesto al ingreso corporativo, seguido de un impuesto al ingreso personal, se conoce entonces como **double taxation** (impuesto doble).

Mientras que a nadie le agrada este concepto de "impuesto doble", usualmente no constituye un problema serio para la mayoría de las empresas pequeñas de ámbito de propiedad mas reducido. Por una parte, puede a menudo evitarse por medio de una cuidadosa planificación de fin de año, debido a que los salarios razonables y las prestaciones (planes médicos y dentales, seguros y planes de retiro) son deducibles para la corporación (la palabra operativa aquí, es "razonable" en cuanto usted se fijara un salario inadecuadamente alto para evitar impuestos con lo cual el Internal Revenue Service puede retar semejante deducción).

Para las corporaciones mayores, el efecto del doble impuesto también se mitiga por el Job and Growth Tax Relief Reconciliation Act del 2003, misma que reduce a un 15 por ciento el impuesto máximo sobre los dividendos.

Otro beneficio de la Corporación radica en que le puede permitir deducir el monto del seguro sobre salud (nótese que a los accionistas se les considera empleados) así como a las prestaciones de grupo como los instrumentos de seguro de vida y los pases par la transportación pública.

Las Corporaciones S

Las **corporaciones S,** son diferentes de las corporaciones C, en que sus utilidades y pérdidas no se reportan a nivel corporativo. En lugar de ello, se reportan en términos de impuestos personales al ingreso, de una manera semejante a lo que acontece con las sociedades. Esto evita los problemas derivados del impuesto doble.

Las corporaciones S evitan el problema del doble impuesto.

Las Corporaciones S, están limitadas a una sola clase de acciones y deben de registrar sus declaraciones de impuestos en base a un año calendario. Están limitadas a 75 accionistas.

A fin de que su empresa se convierta en una Corporación S, debe de registrarse esta elección con el Internal Revenue Service (dentro de ciertas fechas que dependen de cuando se registró así dentro del Departamento de Comercio de su estado). Puede usted

Una corporación es una entidad legal totalmente separada de los accionistas como dueños.

Corporaciones

En los Estados Unidos, la mayoría de los grandes negocios operan como una Corporación C. (La letra "C" se refiere a un sub-capítulo del Internal Revenue Code para efectos de impuestos corporativos). Estas empresas usualmente son grandes y de propiedad pública, pero también incluyen a compañías pequeñas y aún, de un solo dueño. Una Corporación C , puede tener de dueño a un solo accionista, comprendiendo al consejo completo de directores, manteniendo a todas las oficinas corporativas y entendiendo que se trata entonces de un solo empleado.

Las características distintivas de una **corporación C**, radica en que pueden llegar a tener más de una clase de acciones (tales como las acciones comunes y las acciones preferentes), así como un número ilimitado de accionistas y que los impuestos sobre sus utilidades son pagados por la propia corporación.

Cuando los ingresos corporativos se pasan a los accionistas como dividendos, de nueva cuenta se causa un impuesto en calidad de ingreso personal. Esta combinación de impuesto al ingreso corporativo, seguido de un impuesto al ingreso personal, se conoce entonces como **double taxation** (impuesto doble).

Mientras que a nadie le agrada este concepto de "impuesto doble", usualmente no constituye un problema serio para la mayoría de las empresas pequeñas de ámbito de propiedad mas reducido. Por una parte, puede a menudo evitarse por medio de una cuidadosa planificación de fin de año, debido a que los salarios razonables y las prestaciones (planes médicos y dentales, seguros y planes de retiro) son deducibles para la corporación (la palabra operativa aquí, es "razonable" en cuanto usted se fijara un salario inadecuadamente alto para evitar impuestos con lo cual el Internal Revenue Service puede retar semejante deducción).

Para las corporaciones mayores, el efecto del doble impuesto también se mitiga por el Job and Growth Tax Relief Reconciliation Act del 2003, misma que reduce a un 15 por ciento el impuesto máximo sobre los dividendos.

Otro beneficio de la Corporación radica en que le puede permitir deducir el monto del seguro sobre salud (nótese que a los accionistas se les considera empleados) así como a las prestaciones de grupo como los instrumentos de seguro de vida y los pases par la transportación pública.

Las Corporaciones S

Las **corporaciones S,** son diferentes de las corporaciones C, en que sus utilidades y pérdidas no se reportan a nivel corporativo. En lugar de ello, se reportan en términos de impuestos personales al ingreso, de una manera semejante a lo que acontece con las sociedades. Esto evita los problemas derivados del impuesto doble.

Las Corporaciones S, están limitadas a una sola clase de acciones y deben de registrar sus declaraciones de impuestos en base a un año calendario. Están limitadas a 75 accionistas.

A fin de que su empresa se convierta en una Corporación S, debe de registrarse esta elección con el Internal Revenue Service (dentro de ciertas fechas que dependen de cuando se registró así dentro del Departamento de Comercio de su estado). Puede usted

Las corporaciones S evitan el problema del doble impuesto.

192 | CAPITULO 13 | ASPECTOS LEGALES DE SU NEGOCIO

cambiar de ser una Corporación S a ser una Corporación C o viceversa; solamente una vez durante la existencia de la compañía, de forma que semejante cambio debe de considerarse con mucho cuidado.

La corporación S proporciona otro substancial beneficio en lo tocante a impuestos, en que le permite pasar las pérdidas del negocio a través de su declaración de impuestos personal. Esto a menudo tiene un beneficio significado durante los primeros años del negocio, debido a que este puede generar "pérdidas en papel", pero aún siendo viable contar con el suficiente dinero para pagarle su salario.

Corporaciones de exportación
Si su negocio está organizado en cuanto a importaciones / exportaciones, es probable que usted quiera formar, o bien una Foreign Sales Corporation o una Interest Charge Domestic International Sales Corporation. Estas corporaciones altamente especializadas proporcionan muy significativas ventajas en cuanto a impuestos. Usted quizá inclusive desee organizar una corporación subsidiaria para efectos de exportaciones, misma que operará bajo su actual compañía manufacturera. Deberá usted de consultar a su contador o a su abogado acerca de esto.

Corporaciones de profesionistas
La mayoría de los emprendedores no pueden operar como una corporación de profesionistas, debido a que la mayoría de los estados permiten que éstas solo se utilicen para doctores, abogados, contadores y otras personas que así fueron licenciadas como profesionistas por el estado del caso. Mas adelante discutiremos acerca de las limitaciones sobre las responsabilidades, pero por ahora, debe usted de percatarse de que en la mayoría de los estados, las corporaciones de profesionistas no les ofrecen a los accionistas ninguna libertad en cuanto a responsabilidad personal.

Cooperativas

Las **cooperativas** no ofrecen los beneficios sobre impuestos que si se les ofrece a las corporaciones, pero sí tienen una característica única en cuanto a pasar todas las utilidades hacia sus miembros (quienes usualmente son sus empleados). En esencia, combinan un control igualitario en cuanto a la sociedad, con el estatus legal de una corporación. Así, los miembros de una "comunidad" pueden sentirse especialmente confortables con la estructura de una cooperativa. Normalmente, las tiendas de alimentos naturales a menudo escogen esta forma de operación. Es muy frecuente esta forma de estructuración entre negocios agrícolas dentro del Medio Oeste en adición a otras regiones de carácter agrícola.

Los beneficios económicos usualmente se distribuyen a los miembros de acuerdo con su interés económico dentro de la cooperativa. Muchas cooperativas también estipulan una propiedad comunal y una disolución altruista, lo cual significa que la cooperativa no puede finiquitarse para que sus activos fuesen distribuidos. Si usted elige hacer negocios dentro de una cooperativa, necesitará de un contrato firmado estableciendo a la empresa cooperativa, describiendo como ha de administrarse sobre una base diaria.

cambiar de ser una Corporación S a ser una Corporación C o viceversa; solamente una vez durante la existencia de la compañía, de forma que semejante cambio debe de considerarse con mucho cuidado.

La corporación S proporciona otro substancial beneficio en lo tocante a impuestos, en que le permite pasar las pérdidas del negocio a través de su declaración de impuestos personal. Esto a menudo tiene un beneficio significado durante los primeros años del negocio, debido a que este puede generar "pérdidas en papel", pero aún siendo viable contar con el suficiente dinero para pagarle su salario.

Corporaciones de exportación
Si su negocio está organizado en cuanto a importaciones / exportaciones, es probable que usted quiera formar, o bien una Foreign Sales Corporation o una Interest Charge Domestic International Sales Corporation. Estas corporaciones altamente especializadas proporcionan muy significativas ventajas en cuanto a impuestos. Usted quizá inclusive desee organizar una corporación subsidiaria para efectos de exportaciones, misma que operará bajo su actual compañía manufacturera. Deberá usted de consultar a su contador o a su abogado acerca de esto.

Corporaciones de profesionistas
La mayoría de los emprendedores no pueden operar como una corporación de profesionistas, debido a que la mayoría de los estados permiten que éstas solo se utilicen para doctores, abogados, contadores y otras personas que así fueron licenciadas como profesionistas por el estado del caso. Mas adelante discutiremos acerca de las limitaciones sobre las responsabilidades, pero por ahora, debe usted de percatarse de que en la mayoría de los estados, las corporaciones de profesionistas no les ofrecen a los accionistas ninguna libertad en cuanto a responsabilidad personal.

Cooperativas
Las **cooperativas** no ofrecen los beneficios sobre impuestos que si se les ofrece a las corporaciones, pero sí tienen una característica única en cuanto a pasar todas las utilidades hacia sus miembros (quienes usualmente son sus empleados). En esencia, combinan un control igualitario en cuanto a la sociedad, con el estatus legal de una corporación. Así, los miembros de una "comunidad" pueden sentirse especialmente confortables con la estructura de una cooperativa. Normalmente, las tiendas de alimentos naturales a menudo escogen esta forma de operación. Es muy frecuente esta forma de estructuración entre negocios agrícolas dentro del Medio Oeste en adición a otras regiones de carácter agrícola.

Los beneficios económicos usualmente se distribuyen a los miembros de acuerdo con su interés económico dentro de la cooperativa. Muchas cooperativas también estipulan una propiedad comunal y una disolución altruista, lo cual significa que la cooperativa no puede finiquitarse para que sus activos fuesen distribuidos. Si usted elige hacer negocios dentro de una cooperativa, necesitará de un contrato firmado estableciendo a la empresa cooperativa, describiendo como ha de administrarse sobre una base diaria.

Compañía De Responsabilidad Limitada (LLC)

La **compañía de responsabilidad limitada**, es un híbrido de propiedad establecido por un **acuerdo de operación** que es similar a la conformación de una corporación. El acuerdo de operación, no es un registro público y no está registrado con una agencia gubernamental.

Las LLC's combinan los mejores atributos de una sociedad o de una Corporación S

Las LLC's combinan los mejores atributos de una sociedad o de una Corporación S. Se les gravan impuestos como se hace con una sociedad, pero la responsabilidad está limitada como la de una corporación (nótese que " el escudo" de una LLC, puede penetrarse por lo que toca a ley corporativa).

Generalmente, una LLC es más flexible que una corporación S. Usualmente no existe límite acerca del número o tipo de dueños y a menudo existen múltiples clases de intereses de parte de los dueños. Asimismo, bajo algunas leyes de los estados, un interés de membresía puede pagarse con una promesa de servicios futuros o con documento por pagar no asegurado, en adición a las formas de pago autorizadas bajo la ley corporativa (en efectivo, en propiedades, en cuanto a servicios prestados y en cuanto a títulos de crédito asegurados). Sin embargo, si esa LLC, únicamente está capitalizada con promesas corre el riesgo de aparecer descapitalizada, resultando en una responsabilidad personal de los miembros por lo que respeta a las deudas de la LLC. Usted puede formar una LLC para cualquier negocio legal, en tanto que la naturaleza del negocio no sea la de un banco o la de una empresa de seguros y en cuanto a algunas actividades de servicios profesionales.

Consideraciones de impuestos

Una de las características de la LLC, está en que las partes pueden ubicar dentro de su acuerdo de operación sus proporciones de pérdidas o ganancias, mismas que no tienen que ser iguales al porcentaje de su inversión. En consecuencia, si una parte puede utilizar de una mejor manera sus pérdidas por impuestos que cualquier otra parte por razón de propia situación personal en cuanto a impuestos, la LLC permite una ubicación a favor de ese mismo beneficio fiscal.

Planeación de valor neto para heredad

La LLC también puede usarse muy efectivamente para efectos de la planificación de valor neto para heredad. Las ventajas sobre los impuestos y la libertad en cuanto a responsabilidad personal, hacen de la LLC una entidad de negocios ideal para una inversión conjunta (joint ownership) así como para los casos de operaciones de bienes raíces. Y también están siendo utilizadas por muchos otros negocios de propiedad reducida. Nótese: La mayoría de los estados requieren que usted registre los artículos de responsabilidad limitada y los reportes anuales con el Departamento de Comercio. Su abogado le puede asistir en éste proceso. La transferibilidad de la propiedad se especifica en las provisiones de comprar / vender del propio acuerdo de operación.

Como formar una LLC

Verifique con su abogado o con su contador acerca de las ventajas de una LLC dentro de su propio estado. Pregunte primero cuanto costaría formar una corporación versus el costo de formar una LLC. En algunos estados, la formación de una LLC, requiere

194 | CAPITULO 13 | ASPECTOS LEGALES DE SU NEGOCIO

Compañía De Responsabilidad Limitada (LLC)

La **compañía de responsabilidad limitada**, es un híbrido de propiedad establecido por un **acuerdo de operación** que es similar a la conformación de una corporación. El acuerdo de operación, no es un registro público y no está registrado con una agencia gubernamental.

Las LLC's combinan los mejores atributos de una sociedad o de una Corporación S

Las LLC's combinan los mejores atributos de una sociedad o de una Corporación S. Se les gravan impuestos como se hace con una sociedad, pero la responsabilidad está limitada como la de una corporación (nótese que " el escudo" de una LLC, puede penetrarse por lo que toca a ley corporativa).

Generalmente, una LLC es más flexible que una corporación S. Usualmente no existe límite acerca del número o tipo de dueños y a menudo existen múltiples clases de intereses de parte de los dueños. Asimismo, bajo algunas leyes de los estados, un interés de membresía puede pagarse con una promesa de servicios futuros o con documento por pagar no asegurado, en adición a las formas de pago autorizadas bajo la ley corporativa (en efectivo, en propiedades, en cuanto a servicios prestados y en cuanto a títulos de crédito asegurados). Sin embargo, si esa LLC, únicamente está capitalizada con promesas corre el riesgo de aparecer descapitalizada, resultando en una responsabilidad personal de los miembros por lo que respeta a las deudas de la LLC. Usted puede formar una LLC para cualquier negocio legal, en tanto que la naturaleza del negocio no sea la de un banco o la de una empresa de seguros y en cuanto a algunas actividades de servicios profesionales.

Consideraciones de impuestos

Una de las características de la LLC, está en que las partes pueden ubicar dentro de su acuerdo de operación sus proporciones de pérdidas o ganancias, mismas que no tienen que ser iguales al porcentaje de su inversión. En consecuencia, si una parte puede utilizar de una mejor manera sus pérdidas por impuestos que cualquier otra parte por razón de propia situación personal en cuanto a impuestos, la LLC permite una ubicación a favor de ese mismo beneficio fiscal.

Planeación de valor neto para heredad

La LLC también puede usarse muy efectivamente para efectos de la planificación de valor neto para heredad. Las ventajas sobre los impuestos y la libertad en cuanto a responsabilidad personal, hacen de la LLC una entidad de negocios ideal para una inversión conjunta (joint ownership) así como para los casos de operaciones de bienes raíces. Y también están siendo utilizadas por muchos otros negocios de propiedad reducida. Nótese: La mayoría de los estados requieren que usted registre los artículos de responsabilidad limitada y los reportes anuales con el Departamento de Comercio. Su abogado le puede asistir en éste proceso. La transferibilidad de la propiedad se especifica en las provisiones de comprar / vender del propio acuerdo de operación.

Como formar una LLC

Verifique con su abogado o con su contador acerca de las ventajas de una LLC dentro de su propio estado. Pregunte primero cuanto costaría formar una corporación versus el costo de formar una LLC. En algunos estados, la formación de una LLC, requiere

solamente del registro de un documento simple de una página que especifica los Articles of Organization con la Secretaría de Estado.

Ben Constant tiene un pequeño pero ocupado negocio de limpieza en seco en Scarsdale, Nueva York. Una tarde en Abril del 2005, uno de los chóferes de Ben perdió el control de su vehículo, se subió a la banqueta y lastimó a un transeúnte, rompiendo además el ventanal de un negocio.

Aún cuando Ben tenía seguro, no cubría el costo del daño completo por ese accidente. Y como operaba su negocio como un solo dueño, sus bienes del negocio y sus bienes personales quedaron a disposición para cubrir el total de ese costo.

Usted pensaría que Ben estaba devastado, pero de hecho sí podía contar sus bendiciones. El accidente le costó todo el dinero que el había separado para efectos de su retiro, si bien sabía que eventualmente podría volver a ganar ese dinero otra vez. Si el chofer hubiera matado a aquel paseante o hubiera seriamente lesionado a otras personas, Ben podría haber perdido la totalidad de su negocio, sus ahorros, su casa, y quien sabe cuantas cosas mas.

En la actualidad, Ben todavía está en su negocio, pero ya operando como una LLC. Si la tragedia ocurriera otra vez, su casa, sus ahorros y sus pertenencias estaban protegidas.

Como Funcionan Las Corporaciones

La corporación de membresía limitada, es una forma de identidad muy familiar entre contadores y abogados. Las reglas y las provisiones para impuestos que se les aplican están bien establecidas. Las acciones de estas corporaciones son fáciles de ser transferidas para propósitos del negocio o para efectos de calculo del valor neto del dueño para efectos de heredad.

A continuación, discutiremos con mayor detalle como trabajan esas corporaciones, así como que hacer si usted quiere operar como una corporación.

Formando Una Corporación

Usted puede formar una corporación registrando los **artículos de incorporación** con el Departamento de Comercio de su estado. Este documento registra el nombre corporativo, especifica el propósito de la corporación y explica que tipos de negocios que conducirá. También detalla a los incorporadores, su lugar principal de negocios, así como la duración de su existencia.

Las **leyes asociadas** constituyen las guías para la compañía. Ellas explican como operará la corporación, los derechos y los deberes del consejo de administración, a los accionistas y a los funcionarios, en adición a especificar como en su momento, se disolvería la corporación.

solamente del registro de un documento simple de una página que especifica los Articles of Organization con la Secretaría de Estado.

Ben Constant tiene un pequeño pero ocupado negocio de limpieza en seco en Scarsdale, Nueva York. Una tarde en Abril del 2005, uno de los chóferes de Ben perdió el control de su vehículo, se subió a la banqueta y lastimó a un transeúnte, rompiendo además el ventanal de un negocio.

Aún cuando Ben tenía seguro, no cubría el costo del daño completo por ese accidente. Y como operaba su negocio como un solo dueño, sus bienes del negocio y sus bienes personales quedaron a disposición para cubrir el total de ese costo.

Usted pensaría que Ben estaba devastado, pero de hecho sí podía contar sus bendiciones. El accidente le costó todo el dinero que el había separado para efectos de su retiro, si bien sabía que eventualmente podría volver a ganar ese dinero otra vez. Si el chofer hubiera matado a aquel paseante o hubiera seriamente lesionado a otras personas, Ben podría haber perdido la totalidad de su negocio, sus ahorros, su casa, y quien sabe cuantas cosas mas.

En la actualidad, Ben todavía está en su negocio, pero ya operando como una LLC. Si la tragedia ocurriera otra vez, su casa, sus ahorros y sus pertenencias estaban protegidas.

Como Funcionan Las Corporaciones

La corporación de membresía limitada, es una forma de identidad muy familiar entre contadores y abogados. Las reglas y las provisiones para impuestos que se les aplican están bien establecidas. Las acciones de estas corporaciones son fáciles de ser transferidas para propósitos del negocio o para efectos de calculo del valor neto del dueño para efectos de heredad.

A continuación, discutiremos con mayor detalle como trabajan esas corporaciones, así como que hacer si usted quiere operar como una corporación.

Formando Una Corporación

Usted puede formar una corporación registrando los **artículos de incorporación** con el Departamento de Comercio de su estado. Este documento registra el nombre corporativo, especifica el propósito de la corporación y explica que tipos de negocios que conducirá. También detalla a los incorporadores, su lugar principal de negocios, así como la duración de su existencia.

Las **leyes asociadas** constituyen las guías para la compañía. Ellas explican como operará la corporación, los derechos y los deberes del consejo de administración, a los accionistas y a los funcionarios, en adición a especificar como en su momento, se disolvería la corporación.

Una vez que se hayan registrado éstos artículos, la corporación debe de tener una reunión de organización para que se aprueben las **bylaws**, se emitan las acciones y se elija al primer consejo de administración. Una corporación no estará completamente formada sino gasta que se tomen estos precisos pasos. Esa reunión de organización también será un buen momento para adoptar un acuerdo de comprar / vender, en adición a sumarle un acuerdo por lo que toca a empleados.

Consejo de Administración

Este, administra las actividades de la corporación. Usualmente consiste de cinco miembros (si bien pueden ser menos). En el caso de una corporación en donde exista solo un dueño, el consejo a menudo consiste del accionista, de algunos miembros de la familia y de uno o dos consejeros de su confianza.

Cuando existen varios dueños, usualmente cada uno tiene un asiento dentro del consejo, o por lo menos así es inicialmente. Se elije al presidente del consejo de administración durante el curso de la reunión anual de la corporación, quien conduce las juntas del consejo, hasta que se le reponga o se vote en su contra en la siguiente reunión anual. El consejo determina las políticas de la compañía y elige a ciertos funcionarios a cargo de operaciones específicas del negocio.

Funcionarios

Típicamente, los funcionarios de una corporación incluyen al presidente, a un tesorero y a un secretario. Ellos son los que de hecho administran a la empresa y pueden contratar o despedir a los empleados y trabajan para propiciar el crecimiento del negocio.

La mayoría de los estados, para una corporación de propiedad limitada – closely held - permiten que se elija a una sola persona para que sea presidente del consejo, tesorero y CEO al mismo tiempo.

Los accionistas son responsables de las deudas de la compañía, pero solamente hasta el límite del valor de su inversión en acciones.

Los Accionistas

Los **accionistas**, son las personas a quienes les pertenecen las acciones de la compañía y sus deberes y obligaciones se determinan en las bylaws. En última instancia, todo el poder de la corporación descansa en la mayoría de los accionistas, considerando que éstos, son quienes eligen al consejo de administración. Si los accionistas no están satisfechos con la administración de la compañía, pueden celebrar una junta especial para elegir a otro consejo de administración o para requerir que el consejo existente reemplace a algunos funcionarios o bien que reemplace a algunos empleados. Individualmente considerados, los accionistas son responsables de las deudas de la compañía, pero solamente hasta el límite del valor de su inversión en acciones.

Reunión Anual

El consejo de administración y los accionistas, individualmente por grupo, deben de tener una junta anual. Sin embargo, la mayoría de los estados permiten que éstas juntas se celebren de una manera conjunta, esto es, al mismo tiempo. Las Bylaws de la corporación establecen cuando se van a llevar a cabo las juntas y que tipo de notificación

Una vez que se hayan registrado éstos artículos, la corporación debe de tener una reunión de organización para que se aprueben las **bylaws**, se emitan las acciones y se elija al primer consejo de administración. Una corporación no estará completamente formada sino gasta que se tomen estos precisos pasos. Esa reunión de organización también será un buen momento para adoptar un acuerdo de comprar / vender, en adición a sumarle un acuerdo por lo que toca a empleados.

Consejo de Administración

Este, administra las actividades de la corporación. Usualmente consiste de cinco miembros (si bien pueden ser menos). En el caso de una corporación en donde exista solo un dueño, el consejo a menudo consiste del accionista, de algunos miembros de la familia y de uno o dos consejeros de su confianza.

Cuando existen varios dueños, usualmente cada uno tiene un asiento dentro del consejo, o por lo menos así es inicialmente. Se elije al presidente del consejo de administración durante el curso de la reunión anual de la corporación, quien conduce las juntas del consejo, hasta que se le reponga o se vote en su contra en la siguiente reunión anual. El consejo determina las políticas de la compañía y elige a ciertos funcionarios a cargo de operaciones específicas del negocio.

Funcionarios

Típicamente, los funcionarios de una corporación incluyen al presidente, a un tesorero y a un secretario. Ellos son los que de hecho administran a la empresa y pueden contratar o despedir a los empleados y trabajan para propiciar el crecimiento del negocio.

La mayoría de los estados, para una corporación de propiedad limitada – closely held - permiten que se elija a una sola persona para que sea presidente del consejo, tesorero y CEO al mismo tiempo.

Los accionistas son responsables de las deudas de la compañía, pero solamente hasta el límite del valor de su inversión en acciones.

Los Accionistas

Los **accionistas**, son las personas a quienes les pertenecen las acciones de la compañía y sus deberes y obligaciones se determinan en las bylaws. En última instancia, todo el poder de la corporación descansa en la mayoría de los accionistas, considerando que éstos, son quienes eligen al consejo de administración. Si los accionistas no están satisfechos con la administración de la compañía, pueden celebrar una junta especial para elegir a otro consejo de administración o para requerir que el consejo existente reemplace a algunos funcionarios o bien que reemplace a algunos empleados. Individualmente considerados, los accionistas son responsables de las deudas de la compañía, pero solamente hasta el límite del valor de su inversión en acciones.

Reunión Anual

El consejo de administración y los accionistas, individualmente por grupo, deben de tener una junta anual. Sin embargo, la mayoría de los estados permiten que éstas juntas se celebren de una manera conjunta, esto es, al mismo tiempo. Las Bylaws de la corporación establecen cuando se van a llevar a cabo las juntas y que tipo de notificación

se debe de hacer para celebrarlas, así como cuales van a ser las actividades de cada junta. Las mismas Bylaws también indican al número de personas que han de ser elegidas para el consejo de administración del año subsiguiente.

Libros y Registros

Para asegurarse de que su negocio permanece clasificado como una corporación, se deben de observar ciertas formalidades. Tal y como se citó arriba, una de ellas es la de celebrar la junta anual. Otra, es la de documentar las principales actividades de la corporación dentro del contenido de las minutas de cada junta.

La mayoría de los estados requieren que se mantengan ciertos registros escritos, tales como las minutas y los estados financieros. Los accionistas tienen el derecho legal de revisar semejantes registros. Su corporación debe de mantener un libro de minutas conteniendo el registro de los accionistas, una copia de los artículos de incorporación, las Bylaws, las minutas organizacionales, así como las minutas de cada una de las juntas de la empresa.

Las minutas anuales, deben de describir los salarios que se pagan a los principales ejecutivos; los préstamos hacia y desde la corporación; las principales compras o ventas de equipos; lo referente a bienes raíces y alquileres, así como las principales políticas acerca de decisiones tomadas.

Esas minutas también deben de describir los acuerdos de empleo, los planes médicos y de pensiones, el reembolso por gastos por concepto de vehículos, las autorizaciones para viajes mayores o educacionales y todo acerca de otros sucesos similares.

Las minutas anuales le asistirán a su contador en la preparación de la declaración anual de impuestos, sirviendo como evidencia para soportar el concepto de impuestos para el caso de que existiera una auditoría.

Reporte Anual

La mayoría de los Estados requieren que las Corporaciones presenten un reporte anual ante el Departamento de Comercio. Este reporte puede ser una forma simple ya impresa, indicando que su corporación sigue en el mercado, confirmando la ubicación del mismo, y el nombre de la persona a cargo del negocio. En otros Estados requieren otra forma más compleja para su reporte anual. En cualquier evento es importante presentar el reporte anual, para prevenir que el Departamento de Comercio de por terminada el capítulo de su Corporación. Mientras que todas estas formalidades suenen complicadas, su abogado y su contador están para ayudarle a usted y ellos deberán de realizar el papeleo.

se debe de hacer para celebrarlas, así como cuales van a ser las actividades de cada junta. Las mismas Bylaws también indican al número de personas que han de ser elegidas para el consejo de administración del año subsiguiente.

Libros y Registros

Para asegurarse de que su negocio permanece clasificado como una corporación, se deben de observar ciertas formalidades. Tal y como se citó arriba, una de ellas es la de celebrar la junta anual. Otra, es la de documentar las principales actividades de la corporación dentro del contenido de las minutas de cada junta.

La mayoría de los estados requieren que se mantengan ciertos registros escritos, tales como las minutas y los estados financieros. Los accionistas tienen el derecho legal de revisar semejantes registros. Su corporación debe de mantener un libro de minutas conteniendo el registro de los accionistas, una copia de los artículos de incorporación, las Bylaws, las minutas organizacionales, así como las minutas de cada una de las juntas de la empresa.

Las minutas anuales, deben de describir los salarios que se pagan a los principales ejecutivos; los préstamos hacia y desde la corporación; las principales compras o ventas de equipos; lo referente a bienes raíces y alquileres, así como las principales políticas acerca de decisiones tomadas.

Esas minutas también deben de describir los acuerdos de empleo, los planes médicos y de pensiones, el reembolso por gastos por concepto de vehículos, las autorizaciones para viajes mayores o educacionales y todo acerca de otros sucesos similares.

Las minutas anuales le asistirán a su contador en la preparación de la declaración anual de impuestos, sirviendo como evidencia para soportar el concepto de impuestos para el caso de que existiera una auditoría.

Reporte Anual

La mayoría de los Estados requieren que las Corporaciones presenten un reporte anual ante el Departamento de Comercio. Este reporte puede ser una forma simple ya impresa, indicando que su corporación sigue en el mercado, confirmando la ubicación del mismo, y el nombre de la persona a cargo del negocio. En otros Estados requieren otra forma más compleja para su reporte anual. En cualquier evento es importante presentar el reporte anual, para prevenir que el Departamento de Comercio de por terminada el capítulo de su Corporación. Mientras que todas estas formalidades suenen complicadas, su abogado y su contador están para ayudarle a usted y ellos deberán de realizar el papeleo.

Mecanismos Para Generar Capital

Los siguientes tópicos se cubren con mayor detalle en el Capitulo 39 – *Fuentes de Capital.*

Financiamiento Por Acciones

Todos los estados requieren que los negocios cuenten con una cierta cantidad de capital de base. En otras palabras, los dueños le deben de dar algún valor a la compañía para "darle vida", así como para soportar su posesión de sus acciones de sociedad limitada, de las membresías a la LLC (acciones corporativas).

Las corporaciones, las sociedades limitadas y las LLC´s permiten a los organizadores el financiar al negocio a través de sus propias inversiones, así como por conducto de buscar capital de inversionistas del exterior. (Nótese que el financiamiento de su negocio a través de la inversión de terceras partes, resulta en una pérdida del nivel de control).

Algunas corporaciones utilizan **acciones preferentes** para efectos de reunir capital de parte de inversionistas del exterior. Este tipo de acción a menudo no conlleva el derecho de votación y usualmente tiene una partida de dividendos pagaderos a los accionistas preferentes, antes de que los dividendos se paguen a las acciones de las acciones "comunes". Recordar que los impuestos deben de pagarse sobre los dividendos recibidos por los accionistas preferentes.

Securities (obligaciones de pago)

El gobierno federal y todos los 50 estados han adoptado reglamentos que restringen las maneras mediante las cuales usted puede vender oportunidades de inversión conocidas como **securities**. Entre otras cosas, estas leyes se aplican a las acciones y membresías de una corporación dentro de una LLC.

Los reglamentos federales pueden aplicarse si usted ofrece públicamente Securities u obligaciones de pago para su venta, inclusive a través de las fronteras de diferentes estados, si se involucran mas de $5 millones, o bien en el caso de que mas de 35 inversionistas hayan sido solicitados. En estos casos, la venta de las obligaciones de pago serán reglamentadas, no solamente o la ley federal, sino también por la Securities and Exchange Comission (SEC) con la cual deben de registrarse sus obligaciones de pago.

Muchos estados tienen **blue sky provisions** similares, pero sus ámbitos reglamentados son mas bajos a efectos de cubrir a los pequeños negocios. Típicamente, los estados requieren un registro si la solicitud se hace a 25 o mas personas en tanto se esté buscando mas de $1 millón para efecto de esas obligaciones. Y aún, cuando no se requiera ese registro estatal, la venta de obligaciones de pago está sujeta a las leyes de divulgación, mismas que previenen el fraude. Estas mismas leyes arriba anotadas, requieren que las compañías que ofrecen obligaciones de pago, den a conocer información detallada al respecto, a fin de que el público esté asegurado con suficientes conocimientos sobre los cuales basar una decisión de inversión.

Consultar con su abogado antes de hacer una oferta pública o una oferta privada ofreciendo obligaciones de pago, a fin de asegurarse de que se están cumpliendo los

198 | CAPITULO 13 | ASPECTOS LEGALES DE SU NEGOCIO

Mecanismos Para Generar Capital

Los siguientes tópicos se cubren con mayor detalle en el Capitulo 39 – *Fuentes de Capital.*

Financiamiento Por Acciones

Todos los estados requieren que los negocios cuenten con una cierta cantidad de capital de base. En otras palabras, los dueños le deben de dar algún valor a la compañía para "darle vida", así como para soportar su posesión de sus acciones de sociedad limitada, de las membresías a la LLC (acciones corporativas).

Las corporaciones, las sociedades limitadas y las LLC´s permiten a los organizadores el financiar al negocio a través de sus propias inversiones, así como por conducto de buscar capital de inversionistas del exterior. (Nótese que el financiamiento de su negocio a través de la inversión de terceras partes, resulta en una pérdida del nivel de control).

Algunas corporaciones utilizan **acciones preferentes** para efectos de reunir capital de parte de inversionistas del exterior. Este tipo de acción a menudo no conlleva el derecho de votación y usualmente tiene una partida de dividendos pagaderos a los accionistas preferentes, antes de que los dividendos se paguen a las acciones de las acciones "comunes". Recordar que los impuestos deben de pagarse sobre los dividendos recibidos por los accionistas preferentes.

Securities (obligaciones de pago)

El gobierno federal y todos los 50 estados han adoptado reglamentos que restringen las maneras mediante las cuales usted puede vender oportunidades de inversión conocidas como **securities**. Entre otras cosas, estas leyes se aplican a las acciones y membresías de una corporación dentro de una LLC.

Los reglamentos federales pueden aplicarse si usted ofrece públicamente Securities u obligaciones de pago para su venta, inclusive a través de las fronteras de diferentes estados, si se involucran mas de $5 millones, o bien en el caso de que mas de 35 inversionistas hayan sido solicitados. En estos casos, la venta de las obligaciones de pago serán reglamentadas, no solamente o la ley federal, sino también por la Securities and Exchange Comission (SEC) con la cual deben de registrarse sus obligaciones de pago.

Muchos estados tienen **blue sky provisions** similares, pero sus ámbitos reglamentados son mas bajos a efectos de cubrir a los pequeños negocios. Típicamente, los estados requieren un registro si la solicitud se hace a 25 o mas personas en tanto se esté buscando mas de $1 millón para efecto de esas obligaciones. Y aún, cuando no se requiera ese registro estatal, la venta de obligaciones de pago está sujeta a las leyes de divulgación, mismas que previenen el fraude. Estas mismas leyes arriba anotadas, requieren que las compañías que ofrecen obligaciones de pago, den a conocer información detallada al respecto, a fin de que el público esté asegurado con suficientes conocimientos sobre los cuales basar una decisión de inversión.

Consultar con su abogado antes de hacer una oferta pública o una oferta privada ofreciendo obligaciones de pago, a fin de asegurarse de que se están cumpliendo los

requisitos en torno a registro y divulgación. Por favor considere que si su empresa está considerando una oferta pública que requiere de registro, puede usted esperar un proceso complicado y caro, mediando en el entretanto, mucho tiempo.

Financiamiento de Deuda

Otro método de financiar a su compañía, es a través de la deuda. Esto a menudo tiene lugar por conducto de la relación tradicional que existe entre su negocio y el banco con el cual opera. El banco, típicamente requiere que los accionistas hagan una garantía personal acerca de las obligaciones de la empresa y seguramente necesitará una garantía colateral para efectos de asegurar ese adeudo.

Así entonces, para obtener un préstamo por la cantidad de $50,000 para equipo nuevo, usted probablemente tendrá que personalmente firmar con el banco la documentación por ese préstamo, otorgándole al banco un apartado sobre el título de propiedad de semejante equipo. Y quizá aún, usted tendría que colocar sus activos personales como garantía colateral. (Como nota aparte, usted quizá quiera insistir sobre la garantía personal del ejecutivo principal de la corporación a la cual usted le vende a crédito sus productos manufacturados. Esto le proporciona a usted una garantía sobre la deuda en el caso de que la corporación compruebe ser un enorme vacío sin activos reales).

Un segundo método de financiamiento por deuda para un negocio de propiedad limitada, consiste en que el accionista principal efectúe el préstamo por fondos adicionales hacia la compañía para asegurar su operación. Se deberán de documentar estas transacciones del préstamo dentro de sus minutas anuales, preparándose un pagaré pagable a ese ejecutivo principal de la empresa por haber hecho ese préstamo. Ese ejecutivo principal, quizá quiera considerar tomar alguna garantía colateral por semejante préstamo, y de esta manera algo de valor permanece si el negocio se volviera insolvente. Esto es importante porque si fallara el negocio, los acreedores pueden añadir el interés del negocio hacia ese activo, a menos que con antelación éste mismo se hubiera prometido como colateral en beneficio de los ejecutivos principales.

Consultar con su abogado antes de hacer una oferta pública o una oferta privada ofreciendo obligaciones de pago.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Está disponible una amplia gama de información acerca de negocios y de impuestos vía Internet. Puede obtener online la mayoría de las leyes de los estados, puede bajar formas de impuestos y puede encontrar información de muy variado rango acerca de asuntos relativos a negocios, impuestos y temas de reglamentación. Consulte las siguientes fuentes de información al respecto:

- **Yahoo State Information** (http://yahoo.com/regional/US States). Este es un buen punto de partida para buscar por conducto de la Red. Lista a todos los estados y con un click encontrará la información acerca del estado que le interese
- **50 State Map Of State Web Sites** (http:// www.state.ne us/states.html)

Este sitio muestra un mapa de los 50 estados. Simplemente haga click sobre el estado de su preferencia para llegar a la página oficial o no oficial

- **Corporate Agents, Inc.**(http://corporate.com). Por una pequeña cuota, éste servicio privado incorporará a su negocio en cualquier estado dentro de un plazo de dos días. Contiene todo lo que se necesita para formar una nueva corporación o una compañía de responsabilidad limitada en cualquier estado por la cantidad de $11.00 dólares mas las cuotas de afiliación a ese estado. Una dirección FAQ, cita muchas preguntas acerca de una incorporación y también existe una colección de enlaces a sitios de Red para emprendedores.

Bonos

Un **bono,** es una cruza entre una acción y un préstamo y este instrumento también es una obligación de pago. La corporación vende bonos a terceras personas a un precio fijo y accede a pagar un interés sobre el monto comprado. El valor impreso en el bono será pagado de las utilidades futuras en una fecha determinada. El tenedor del bono no recibe garantía colateral alguna.

Capital de Riesgo

Cuando a un negocio no le es posible adquirir capital a través de un crédito bancario, la solución común se encamina a buscar entre **capitalistas de riesgo**. Estos prestadores a menudo financian negocios nuevos, pero con frecuencia dentro de términos muy onerosos. Usualmente requieren la garantía personal de los principales del negocio, a la par con un interés por escrito en torno a rodos los activos de la empresa y demandan un interés mayoritario dentro de la compañía por conducto de acciones y podría darse el caso de que aquel prestador puede llegar a ser el accionista mayoritario.

200 | CAPITULO 13 | ASPECTOS LEGALES DE SU NEGOCIO

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Está disponible una amplia gama de información acerca de negocios y de impuestos vía Internet. Puede obtener online la mayoría de las leyes de los estados, puede bajar formas de impuestos y puede encontrar información de muy variado rango acerca de asuntos relativos a negocios, impuestos y temas de reglamentación. Consulte las siguientes fuentes de información al respecto:

- **Yahoo State Information** (http://yahoo.com/regional/US States). Este es un buen punto de partida para buscar por conducto de la Red. Lista a todos los estados y con un click encontrará la información acerca del estado que le interese
- **50 State Map Of State Web Sites** (http:// www.state.ne us/states.html)

Este sitio muestra un mapa de los 50 estados. Simplemente haga click sobre el estado de su preferencia para llegar a la página oficial o no oficial

- **Corporate Agents, Inc.**(http://corporate.com). Por una pequeña cuota, éste servicio privado incorporará a su negocio en cualquier estado dentro de un plazo de dos días. Contiene todo lo que se necesita para formar una nueva corporación o una compañía de responsabilidad limitada en cualquier estado por la cantidad de $11.00 dólares mas las cuotas de afiliación a ese estado. Una dirección FAQ, cita muchas preguntas acerca de una incorporación y también existe una colección de enlaces a sitios de Red para emprendedores.

Bonos

Un **bono,** es una cruza entre una acción y un préstamo y este instrumento también es una obligación de pago. La corporación vende bonos a terceras personas a un precio fijo y accede a pagar un interés sobre el monto comprado. El valor impreso en el bono será pagado de las utilidades futuras en una fecha determinada. El tenedor del bono no recibe garantía colateral alguna.

Capital de Riesgo

Cuando a un negocio no le es posible adquirir capital a través de un crédito bancario, la solución común se encamina a buscar entre **capitalistas de riesgo**. Estos prestadores a menudo financian negocios nuevos, pero con frecuencia dentro de términos muy onerosos. Usualmente requieren la garantía personal de los principales del negocio, a la par con un interés por escrito en torno a rodos los activos de la empresa y demandan un interés mayoritario dentro de la compañía por conducto de acciones y podría darse el caso de que aquel prestador puede llegar a ser el accionista mayoritario.

Muchos dueños se han visto casi forzados fuera de su negocio debido a éstas maneras y dado el caso, usted desde luego debería discutir muy esmeradamente el asunto con su abogado y su contador ANTES de acceder a semejantes términos.

Programas de Financiamiento Del Gobierno

Muchos estados han adoptado el curso de acción de concesiones, programas de crédito y de otros artificios financieros a fin de asistirles a los pequeños negocios. Estos programas continuamente cambian en respuesta al clima político y económico.

De estos, el programa mas conocido es el del Small Business Administration, mismo que coopera con las instituciones de crédito locales a fin de conceder préstamos que bien pudieran exceder los límites de riesgo para el propio banco. El banco es quien presta los fondos y el SBA garantiza un porcentaje variable del préstamo.

Existen muchos otros programas por lo que se refiere a cada estado. Consultar con la organización de desarrollo económico correspondiente a fin de determinar cuales son los recursos disponibles para su tipo de negocio.

Conclusión

El tipo de la entidad de su negocio, determinará:

- Que tan fácil sería transferir su negocio a los miembros de su familia, a sus empleados o al comprador
- El monto de su responsabilidad personal
- De que manera usted y su negocio son sujetos del pago de impuestos
- Sus opciones para generar capital

En consecuencia, usted debe de consultar con su abogado y su contador, antes de seleccionar una entidad a fin de que haga la mejor elección posible.

Recuerde seguir todas las reglas que gobiernan a su tipo de entidad, ya que esto asegurará que su negocio pueda continuar de esa forma y de que usted retenga todos los derechos y beneficios como dueño del mismo.

De nueva cuenta, siempre busque el consejo de su abogado y de su contador al estar considerando la estructura legal de su negocio.

Muchos dueños se han visto casi forzados fuera de su negocio debido a éstas maneras y dado el caso, usted desde luego debería discutir muy esmeradamente el asunto con su abogado y su contador ANTES de acceder a semejantes términos.

Programas de Financiamiento Del Gobierno
Muchos estados han adoptado el curso de acción de concesiones, programas de crédito y de otros artificios financieros a fin de asistirles a los pequeños negocios. Estos programas continuamente cambian en respuesta al clima político y económico.

De estos, el programa mas conocido es el del Small Business Administration, mismo que coopera con las instituciones de crédito locales a fin de conceder préstamos que bien pudieran exceder los límites de riesgo para el propio banco. El banco es quien presta los fondos y el SBA garantiza un porcentaje variable del préstamo.

Existen muchos otros programas por lo que se refiere a cada estado. Consultar con la organización de desarrollo económico correspondiente a fin de determinar cuales son los recursos disponibles para su tipo de negocio.

Conclusión
El tipo de la entidad de su negocio, determinará:

- Que tan fácil sería transferir su negocio a los miembros de su familia, a sus empleados o al comprador
- El monto de su responsabilidad personal
- De que manera usted y su negocio son sujetos del pago de impuestos
- Sus opciones para generar capital

En consecuencia, usted debe de consultar con su abogado y su contador, antes de seleccionar una entidad a fin de que haga la mejor elección posible.

Recuerde seguir todas las reglas que gobiernan a su tipo de entidad, ya que esto asegurará que su negocio pueda continuar de esa forma y de que usted retenga todos los derechos y beneficios como dueño del mismo.

De nueva cuenta, siempre busque el consejo de su abogado y de su contador al estar considerando la estructura legal de su negocio.

Capítulo 14
REGLAMENTOS E IMPUESTOS DEL GOBIERNO

Acerca de Este Capitulo:
- *El sistema legal americano*
- *Impuestos federales y estatales*
- *Reglamentaciones del gobierno que afectan a los negocios*

Introducción
¿Cómo afecta el sistema legal a su negocio? ¿Cómo puede usted utilizarlo para proteger sus intereses en el negocio y para planificar su retiro? Responderemos a estas y a otras preguntas al estar discutiendo nuestro sistema legal, con una especial referencia a los reglamentos en torno a negocios.

El Sistema Legal Americano
El sistema legal americano consiste de leyes estatutarias, interpretaciones jurídicas y de reglas administrativas que se originan en las ramas ejecutiva, legislativa y judicial del gobierno. Todas ellas pueden afectar a su negocio.

Ley Estatutaria de los Estados Unidos de América
El Congreso de los Estados Unidos, comprende al Senado y a la Casa de los Representantes. A fin de que una iniciativa se convierta en ley, debe de ser aprobada por ambas entidades. Una vez que ya es ley, pasa a formar parte del código federal. Este mismo procedimiento tiene lugar en cada uno de los 50 distintos estados.

El código federal está sujeto solamente a la Constitución de los Estados Unidos, los estatutos de los estados están sujetos a las limitaciones de la constitución de cada estado y deben de conformarse a la ley federal y a la Constitución de los Estados Unidos. Tradicionalmente, los estados pueden reglamentar las actividades que tienen lugar dentro de sus fronteras (por ejemplo, como se incorporan los negocios, como se controla la contaminación o los requisitos para obtener una licencia de manejo).

Dado que los diferentes estatutos gobiernan los distintos aspectos de la práctica de los negocios, resulta ser una buena idea el insistir que sus contratos con terceras personas incluyan la declaración pertinente de la otra parte al respecto y de que ambas están en concordancia con las leyes federales, estatales y con las leyes locales. Por ejemplo, si está usted trabajando para un fabricante de juguetes, le deberá de preguntar al fabricante que si lo puede representar y averiguar que en efecto sus actividades están en concordancia con las leyes federales acerca de los estándares de calidad para los niños.

Los Estados reglamentan como los negocios operan dentro de sus fronteras.

Capítulo 14
REGLAMENTOS E IMPUESTOS DEL GOBIERNO

Acerca de Este Capitulo:
- *El sistema legal americano*
- *Impuestos federales y estatales*
- *Reglamentaciones del gobierno que afectan a los negocios*

Introducción
¿Cómo afecta el sistema legal a su negocio? ¿Cómo puede usted utilizarlo para proteger sus intereses en el negocio y para planificar su retiro? Responderemos a estas y a otras preguntas al estar discutiendo nuestro sistema legal, con una especial referencia a los reglamentos en torno a negocios.

El Sistema Legal Americano
El sistema legal americano consiste de leyes estatutarias, interpretaciones jurídicas y de reglas administrativas que se originan en las ramas ejecutiva, legislativa y judicial del gobierno. Todas ellas pueden afectar a su negocio.

Ley Estatutaria de los Estados Unidos de América
El Congreso de los Estados Unidos, comprende al Senado y a la Casa de los Representantes. A fin de que una iniciativa se convierta en ley, debe de ser aprobada por ambas entidades. Una vez que ya es ley, pasa a formar parte del código federal. Este mismo procedimiento tiene lugar en cada uno de los 50 distintos estados.

El código federal está sujeto solamente a la Constitución de los Estados Unidos, los estatutos de los estados están sujetos a las limitaciones de la constitución de cada estado y deben de conformarse a la ley federal y a la Constitución de los Estados Unidos. Tradicionalmente, los estados pueden reglamentar las actividades que tienen lugar dentro de sus fronteras (por ejemplo, como se incorporan los negocios, como se controla la contaminación o los requisitos para obtener una licencia de manejo).

Dado que los diferentes estatutos gobiernan los distintos aspectos de la práctica de los negocios, resulta ser una buena idea el insistir que sus contratos con terceras personas incluyan la declaración pertinente de la otra parte al respecto y de que ambas están en concordancia con las leyes federales, estatales y con las leyes locales. Por ejemplo, si está usted trabajando para un fabricante de juguetes, le deberá de preguntar al fabricante que si lo puede representar y averiguar que en efecto sus actividades están en concordancia con las leyes federales acerca de los estándares de calidad para los niños.

Los Estados reglamentan como los negocios operan dentro de sus fronteras.

Interpretación Judicial y el Derecho Común

El Sistema de la Corte Federal consiste de:

- Corte Suprema de los Estados Unidos
- Once cortes apelativas de circuito
- Cortes de distritos federales
- Magistrales federales

Adicionalmente, existen cortes federales establecidas para:

- Bancarrota
- Reclamos
- Impuestos
- Aduanas
- Reclamos de patentes

El derecho común esta basado en previas interpretaciones judiciales.

Las cortes federales escuchan los casos de leyes federales y aquellos que involucran los cruces de transportación por ríos o cauces de agua sobre las líneas estatales de división. Cada uno de los estados tiene una Suprema Corte y la mayoría cuenta con una corte intermedia para efectos de apelaciones. Todos los estados también utilizan las cortes de apelación locales, mismas que están localizadas dentro de los límites territoriales de cada estado.

Las cortes celebran audiencias y escuchan las audiencias de parte de las cortes menores. Asimismo, revisan las decisiones de las agencias administrativas y las acciones de las legislaturas estatales y federales, para efectos de la conformidad con la ley federal y los requerimientos constitucionales. Al estar revisando las actividades de las otras dos ramas de gobierno, la corte establece legislación a través de sus interpretaciones. A esto se le llama **derecho común**. La corte utiliza decisiones derivadas de anteriores casos similares, como base para su toma de decisiones.

Desarrollo de Reglamentos de Carácter Administrativo

Las ramas ejecutivas de los gobiernos tanto federales como estatales han establecido agencias para implementar los códigos federales y los estatutos de los estados. Estas agencias, crean leyes a través de los reglamentos administrativos. En muchos estados han establecido un proceso de audiencias que obliga al cumplimiento de estos reglamentos dentro del propio estado. Muchas leyes que afectan a los negocios se originan en esos reglamentos de carácter administrativo. Un ejemplo, es el de los reglamentos para garantizar la seguridad de los trabajadores, a través de los reglamentos del Occupational Safety and Health Administration (OSHA).

Los Sistemas Civiles y Criminales

Existen dos divisiones más de la ley: la civil y la criminal. Una **tort** es una ley de acción civil en la cual el afectado demanda al defensor (o a la otra parte) a fin de que se haga

204 | CAPITULO 14 | REGLAMENTOS E IMPUESTOS DEL GOBIERNO

Interpretación Judicial y el Derecho Común
El Sistema de la Corte Federal consiste de:

- Corte Suprema de los Estados Unidos
- Once cortes apelativas de circuito
- Cortes de distritos federales
- Magistrales federales

Adicionalmente, existen cortes federales establecidas para:

- Bancarrota
- Reclamos
- Impuestos
- Aduanas
- Reclamos de patentes

El derecho común esta basado en previas interpretaciones judiciales.

Las cortes federales escuchan los casos de leyes federales y aquellos que involucran los cruces de transportación por ríos o cauces de agua sobre las líneas estatales de división. Cada uno de los estados tiene una Suprema Corte y la mayoría cuenta con una corte intermedia para efectos de apelaciones. Todos los estados también utilizan las cortes de apelación locales, mismas que están localizadas dentro de los límites territoriales de cada estado.

Las cortes celebran audiencias y escuchan las audiencias de parte de las cortes menores. Asimismo, revisan las decisiones de las agencias administrativas y las acciones de las legislaturas estatales y federales, para efectos de la conformidad con la ley federal y los requerimientos constitucionales. Al estar revisando las actividades de las otras dos ramas de gobierno, la corte establece legislación a través de sus interpretaciones. A esto se le llama **derecho común**. La corte utiliza decisiones derivadas de anteriores casos similares, como base para su toma de decisiones.

Desarrollo de Reglamentos de Carácter Administrativo
Las ramas ejecutivas de los gobiernos tanto federales como estatales han establecido agencias para implementar los códigos federales y los estatutos de los estados. Estas agencias, crean leyes a través de los reglamentos administrativos. En muchos estados han establecido un proceso de audiencias que obliga al cumplimiento de estos reglamentos dentro del propio estado. Muchas leyes que afectan a los negocios se originan en esos reglamentos de carácter administrativo. Un ejemplo, es el de los reglamentos para garantizar la seguridad de los trabajadores, a través de los reglamentos del Occupational Safety and Health Administration (OSHA).

Los Sistemas Civiles y Criminales
Existen dos divisiones más de la ley: la civil y la criminal. Una **tort** es una ley de acción civil en la cual el afectado demanda al defensor (o a la otra parte) a fin de que se haga

después de haber sufrido lesiones por parte del demandado. Los remedios por lo general se ubican en dinero por concepto de daños, o de una orden judicial a través de la cual la corte ordena a una parte que cese de lesionar a la parte contraria.

En los casos de acciones rudas y desafortunadas, los daños de penalidad pueden otorgarse por la corte o el jurado para hacer un ejemplo en contra del demandado. Así aconteció en el caso en que McDonald´s se vio forzada por un jurado a pagarle daños punitivos a una dama que necesitó un tratamiento especial de la piel por haber sido quemada con un café. A la mujer se le otorgaron daños compensatorios por concepto de los gastos médicos (que se vieron reducidos a $160,000, dada su parte de culpa en ese incidente), si bien el jurado también decidió que McDonald's fuera multada por su conducta después del hecho, por medio de daños punitivos adicionales.

Un ejemplo común de una tort, fue el de la demanda en contra de una persona que causó un accidente automovilístico por razón de negligencia. La corte puede hacer que el demandado pague dinero por concepto de los daños que le causó al demandante, lo cual puede incluir compensación por cualquier dolor que haya sufrido ese mismo demandante.

Por otra parte, en la ley criminal concierne a los derechos que en conjunto tiene una sociedad en contra de individuos con el fin de mantener la seguridad y la paz pública. La justicia criminal se esfuerza por parte del estado o del gobierno federal y las penalidades abarcan desde multas hasta lapsos de cárcel.

La historia que a continuación se cita. Muestra como un evento puede ocasionar varias respuestas de parte del sistema legal.

Al Plating, su vecino de al lado, con todo conocimiento permitió que materiales tóxicos se infiltraran a la propiedad de la otra persona, resultado de lo cual murió uno de sus empleados. Usted tiene el remedio por la ley civil estatutaria por lo que toca al daño a su propiedad y puede llegar a obtener una orden judicial para impedirle a Al que continúe con esa práctica. La familia de su empleado puede tomar al acción de tort del derecho común por daño personal y la muerte y pudieran existir daños punitivos a partir de que Al tenía pleno conocimiento acerca de lo que estaba tirando. El estado también puede tener una demanda criminal por concepto de homicidio y la agencia regulatoria del estado en cuanto a contaminación, puede tomar asimismo acción en contra de Al por violar los reglamentos ambientales existentes.

El Gobierno Local

En adición a los sistemas legales estatales y federales descritos arriba, usted también se debe de percatar del contenido de los reglamentos locales, mismos que a menudo se conocen como **ordenanzas**. Estos cubren los requisitos de zonificación y de los códigos de construcción, los requerimientos para licencias para negocios y otros reglamentos.

después de haber sufrido lesiones por parte del demandado. Los remedios por lo general se ubican en dinero por concepto de daños, o de una orden judicial a través de la cual la corte ordena a una parte que cese de lesionar a la parte contraria.

En los casos de acciones rudas y desafortunadas, los daños de penalidad pueden otorgarse por la corte o el jurado para hacer un ejemplo en contra del demandado. Así aconteció en el caso en que McDonald´s se vio forzada por un jurado a pagarle daños punitivos a una dama que necesitó un tratamiento especial de la piel por haber sido quemada con un café. A la mujer se le otorgaron daños compensatorios por concepto de los gastos médicos (que se vieron reducidos a $160,000, dada su parte de culpa en ese incidente), si bien el jurado también decidió que McDonald's fuera multada por su conducta después del hecho, por medio de daños punitivos adicionales.

Un ejemplo común de una tort, fue el de la demanda en contra de una persona que causó un accidente automovilístico por razón de negligencia. La corte puede hacer que el demandado pague dinero por concepto de los daños que le causó al demandante, lo cual puede incluir compensación por cualquier dolor que haya sufrido ese mismo demandante.

Por otra parte, en la ley criminal concierne a los derechos que en conjunto tiene una sociedad en contra de individuos con el fin de mantener la seguridad y la paz pública. La justicia criminal se esfuerza por parte del estado o del gobierno federal y las penalidades abarcan desde multas hasta lapsos de cárcel.

La historia que a continuación se cita. Muestra como un evento puede ocasionar varias respuestas de parte del sistema legal.

Al Plating, su vecino de al lado, con todo conocimiento permitió que materiales tóxicos se infiltraran a la propiedad de la otra persona, resultado de lo cual murió uno de sus empleados. Usted tiene el remedio por la ley civil estatutaria por lo que toca al daño a su propiedad y puede llegar a obtener una orden judicial para impedirle a Al que continúe con esa práctica. La familia de su empleado puede tomar al acción de tort del derecho común por daño personal y la muerte y pudieran existir daños punitivos a partir de que Al tenía pleno conocimiento acerca de lo que estaba tirando. El estado también puede tener una demanda criminal por concepto de homicidio y la agencia regulatoria del estado en cuanto a contaminación, puede tomar asimismo acción en contra de Al por violar los reglamentos ambientales existentes.

El Gobierno Local

En adición a los sistemas legales estatales y federales descritos arriba, usted también se debe de percatar del contenido de los reglamentos locales, mismos que a menudo se conocen como **ordenanzas**. Estos cubren los requisitos de zonificación y de los códigos de construcción, los requerimientos para licencias para negocios y otros reglamentos.

Impuestos Federales y Estatales

Los gobiernos federales, estatales y las autoridades locales tienen todos el poder para cobrar impuestos. En la mayoría de los estados el cobro de impuestos de carácter personal o de índole corporativa, caminan en paralelo con el sistema federal.

Tal y como lo vimos en el capítulo anterior, su selección de la entidad de negocio tiene mucho que ver en cuanto a como los reglamentos del impuesto al ingreso fuesen aplicables a su negocio.

Impuesto sobre las ventas

Todos, menos tres estados, están trabajando con los impuestos sobre las ventas, mismos que afectan a los negocios en cuanto a que gravan impuestos sobre transacciones. Algunos estados causan impuesto sobre casi todas las transacciones – incluyendo aquellos en el ámbito de orden médico o de característica legal – mientras que otros en contraparte, exentan las partidas de necesidades, como alimentos y ropa.

A menudo, los estados intentan gravar impuestos a viajeros a través de los moteles por medio de cargos sobre la ocupación, sobre el uso del gas y otros similares. Los estados que utilizan los impuestos sobre ventas usualmente requieren que usted registre su negocio con la autoridad fiscal del estado y algunos inclusive necesitan una fianza que expedirán al proporcionarle a usted un número de impuestos correspondiente a ese estado.

En pocos estados, los condados y aún algunas ciudades tienen una autoridad fiscal local. Verifique con su contador o con el Departamento de Comercio para averiguar de qué manera la gravarán impuestos a su compañía en función de un estado en particular.

¡Preste atención a las Ordenanzas!

La ubicación de su negocio puede tener grandes beneficios acerca de sus impuestos.

Tom Davenport, fabricante de una cerveza llamada Brew-You Brew, estaba sorprendido al descubrir que tanto tendría que pagar por concepto de impuestos una vez que su negocio estuviese operacional.

No solamente iba a ser responsable de los impuestos federales y estatales sobre sus utilidades, sino que también tendría que pagar impuesto sobre sus ventas y sus usos para cada estado para el cual el tenía un permiso para negocios, en adición a un impuesto bimensual a sus ventas para el Bureau of Alcohol, Tobacco and Firearms (BATF) por sus embarques de cerveza dirigidos a comerciantes mayoristas y los impuestos para la agencia de control estatal de bebidas alcohólicas en cuarenta estados. Y eran enormes las multas por retraso en esos pagos por parte del BATF.

Después de cuatro años de religiosamente pagar esos impuestos, Tom decidió llamar a su cerveza de mayor venta Tax-You Brew, introduciéndola al mercado el 15 de Abril.

206 | CAPITULO 14 | REGLAMENTOS E IMPUESTOS DEL GOBIERNO

Impuestos Federales y Estatales

Los gobiernos federales, estatales y las autoridades locales tienen todos el poder para cobrar impuestos. En la mayoría de los estados el cobro de impuestos de carácter personal o de índole corporativa, caminan en paralelo con el sistema federal.

Tal y como lo vimos en el capítulo anterior, su selección de la entidad de negocio tiene mucho que ver en cuanto a como los reglamentos del impuesto al ingreso fuesen aplicables a su negocio.

Impuesto sobre las ventas

Todos, menos tres estados, están trabajando con los impuestos sobre las ventas, mismos que afectan a los negocios en cuanto a que gravan impuestos sobre transacciones. Algunos estados causan impuesto sobre casi todas las transacciones – incluyendo aquellos en el ámbito de orden médico o de característica legal – mientras que otros en contraparte, exentan las partidas de necesidades, como alimentos y ropa.

A menudo, los estados intentan gravar impuestos a viajeros a través de los moteles por medio de cargos sobre la ocupación, sobre el uso del gas y otros similares. Los estados que utilizan los impuestos sobre ventas usualmente requieren que usted registre su negocio con la autoridad fiscal del estado y algunos inclusive necesitan una fianza que expedirán al proporcionarle a usted un número de impuestos correspondiente a ese estado.

En pocos estados, los condados y aún algunas ciudades tienen una autoridad fiscal local. Verifique con su contador o con el Departamento de Comercio para averiguar de qué manera la gravarán impuestos a su compañía en función de un estado en particular.

¡Preste atención a las Ordenanzas!

La ubicación de su negocio puede tener grandes beneficios acerca de sus impuestos.

Tom Davenport, fabricante de una cerveza llamada Brew-You Brew, estaba sorprendido al descubrir que tanto tendría que pagar por concepto de impuestos una vez que su negocio estuviese operacional.

No solamente iba a ser responsable de los impuestos federales y estatales sobre sus utilidades, sino que también tendría que pagar impuesto sobre sus ventas y sus usos para cada estado para el cual el tenía un permiso para negocios, en adición a un impuesto bimensual a sus ventas para el Bureau of Alcohol, Tobacco and Firearms (BATF) por sus embarques de cerveza dirigidos a comerciantes mayoristas y los impuestos para la agencia de control estatal de bebidas alcohólicas en cuarenta estados. Y eran enormes las multas por retraso en esos pagos por parte del BATF.

Después de cuatro años de religiosamente pagar esos impuestos, Tom decidió llamar a su cerveza de mayor venta Tax-You Brew, introduciéndola al mercado el 15 de Abril.

Impuestos a la propiedad
La mayoría de los estados gravan impuestos en contra de los bienes raíces como medio para financiar al propio gobierno del estado. La estructura del impuesto a la propiedad tiene detalles por demás singulares en términos de que inclusive sus equipos son gravados como bienes raíces o como propiedad personal. Dependiendo de su ubicación, su negocio puede llegar a tener beneficios acerca de los impuestos. Muchos estados han adoptado zonas empresariales en donde a los negocios se les condonan impuestos por localizarse en determinadas áreas. Los distritos urbanos en proceso de renovación, también pueden resultar en determinaciones favorables para su negocio en lo concerniente al impuesto sobre la propiedad.

Discuta con su contador y con su abogado, la estructura de impuestos de su estado, antes de iniciar un negocio o de hacer cambios substanciales a un negocio existente.

Cuotas de licencias para negocios
Muchas jurisdicciones locales pueden gravarle impuestos a su negocio bajo el sistema de las cuotas para licencias de negocios. Antes de seleccionar el lugar de ubicación de su negocio, consulte con el departamento de finanzas de la ciudad a fin de determinar y si es que existen, cuales son esas precisas cuotas.

Algunos estados también imponen cuotas especiales para actividades reglamentados y para distintos tipos de industrias (como la cerveza, el vino y las bebidas alcohólicas).

Impuestos a la retención de nómina
El gobierno federal tiene un sistema estandarizado para requerirle a los empleadores que deduzcan de la nómina las cantidades necesarias para pagar los impuestos que se cargan a las nóminas de sus empleados. Dentro de ello, se incluye la **Federal Insurance Contributions Act (FICA)**, que es el impuesto para el Seguro Social, así como el **Federal Unemployment Tax Act (FUTA)**.

A los empleadores también se les requiere que retengan sumas de los empleados aplicables a una compensación por desempleo y para la compensación para trabajadores accidentados. En las áreas metropolitanas grandes, también se retienen los impuestos de la ciudad.

Como empleador, debe usted de hacer pagos mensuales o por cada cuarto de año correspondientes a los impuestos sobre ingresos. Los incumplimientos a este respecto pueden resultar en severas penalidades. Cualquiera que haya visto acciones de éste tipo de parte del IRS, puede notar el devastador efecto que tales pagos retrasados causan.

Algunos empleadores evitan estas retenciones federales al llamarles a sus trabajadores **contratistas independientes**, pero antes de hacer esto, debe de cuidadosamente revisar los reglamentos de la IRS y las de los estados en lo tocante a contratistas independientes.

En la mayoría de los estados, las personas y los negocios desempeñando trabajos o servicios para otros (para el dueño) son considerados contratistas independientes, únicamente si:

Impuestos a la propiedad
La mayoría de los estados gravan impuestos en contra de los bienes raíces como medio para financiar al propio gobierno del estado. La estructura del impuesto a la propiedad tiene detalles por demás singulares en términos de que inclusive sus equipos son gravados como bienes raíces o como propiedad personal. Dependiendo de su ubicación, su negocio puede llegar a tener beneficios acerca de los impuestos. Muchos estados han adoptado zonas empresariales en donde a los negocios se les condonan impuestos por localizarse en determinadas áreas. Los distritos urbanos en proceso de renovación, también pueden resultar en determinaciones favorables para su negocio en lo concerniente al impuesto sobre la propiedad.

Discuta con su contador y con su abogado, la estructura de impuestos de su estado, antes de iniciar un negocio o de hacer cambios substanciales a un negocio existente.

Cuotas de licencias para negocios
Muchas jurisdicciones locales pueden gravarle impuestos a su negocio bajo el sistema de las cuotas para licencias de negocios. Antes de seleccionar el lugar de ubicación de su negocio, consulte con el departamento de finanzas de la ciudad a fin de determinar y si es que existen, cuales son esas precisas cuotas.

Algunos estados también imponen cuotas especiales para actividades reglamentados y para distintos tipos de industrias (como la cerveza, el vino y las bebidas alcohólicas).

Impuestos a la retención de nómina
El gobierno federal tiene un sistema estandarizado para requerirle a los empleadores que deduzcan de la nómina las cantidades necesarias para pagar los impuestos que se cargan a las nóminas de sus empleados. Dentro de ello, se incluye la **Federal Insurance Contributions Act (FICA)**, que es el impuesto para el Seguro Social, así como el **Federal Unemployment Tax Act (FUTA)**.

A los empleadores también se les requiere que retengan sumas de los empleados aplicables a una compensación por desempleo y para la compensación para trabajadores accidentados. En las áreas metropolitanas grandes, también se retienen los impuestos de la ciudad.

Como empleador, debe usted de hacer pagos mensuales o por cada cuarto de año correspondientes a los impuestos sobre ingresos. Los incumplimientos a este respecto pueden resultar en severas penalidades. Cualquiera que haya visto acciones de éste tipo de parte del IRS, puede notar el devastador efecto que tales pagos retrasados causan.

Algunos empleadores evitan estas retenciones federales al llamarles a sus trabajadores **contratistas independientes**, pero antes de hacer esto, debe de cuidadosamente revisar los reglamentos de la IRS y las de los estados en lo tocante a contratistas independientes.

En la mayoría de los estados, las personas y los negocios desempeñando trabajos o servicios para otros (para el dueño) son considerados contratistas independientes, únicamente si:

- Están libres de la dirección y del control del dueño, con la excepción de que éste especifica los resultados deseados
- Son responsables en cuanto a obtener sus propias licencias y sus propios reglamentos de negocios
- Suministran sus propias herramientas y equipo
- Tienen la autoridad de contratar y asistir a sus propios empleados
- Reciben sus pagos a la terminación de porciones específicas del proyecto
- Declaran sus propios impuestos como negocio, en lugar de hacerlo como una persona que recibe su sueldo de una empresa, bajo la clasificación W-2
- Se hacen publicidad como un negocio independiente a través de tarjetas de presentación o anuncios telefónicos
- Desempeñan trabajos para más de dos dueños en el curso de un año
- Tienen un lugar para su negocio, fuera del lugar para quien trabajan

208 | CAPITULO 14 | REGLAMENTOS E IMPUESTOS DEL GOBIERNO

- Están libres de la dirección y del control del dueño, con la excepción de que éste especifica los resultados deseados
- Son responsables en cuanto a obtener sus propias licencias y sus propios reglamentos de negocios
- Suministran sus propias herramientas y equipo
- Tienen la autoridad de contratar y asistir a sus propios empleados
- Reciben sus pagos a la terminación de porciones específicas del proyecto
- Declaran sus propios impuestos como negocio, en lugar de hacerlo como una persona que recibe su sueldo de una empresa, bajo la clasificación W-2
- Se hacen publicidad como un negocio independiente a través de tarjetas de presentación o anuncios telefónicos
- Desempeñan trabajos para más de dos dueños en el curso de un año
- Tienen un lugar para su negocio, fuera del lugar para quien trabajan

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Existen en el mercado, cientos de aplicaciones de software, sin mencionar además todos los programas diseñados para asistirle bajo los augurios del propio gobierno. Algunos de estos programas, son bastante caros y otros, son bastante difíciles de usar y otros mas en realidad de hecho no le asisten y que en consecuencia, no son necesarios para su negocio. Usted puede ahorrar tiempo y dinero - evitándose muchas frustraciones – utilizando la información que a continuación se cita para cada vez que usted considere comprar software:

- Busque el software que está diseñado para servir a las necesidades de los dueños de pequeños negocios. Dentro del mercado, muchas de las aplicaciones populares para éste tipo de negocios están diseñados para compañías enormes, mismas que dentro de casa cuentan con equipos humanos de soporte. Evidentemente, si usted no tiene estos recursos, debería usted de escoger software que evite el lenguaje técnico, que se opere intuitivamente y que está pensado para la magnitud o escala de su propio negocio.
- Asegúrese de que el programa sea fácil de entender y de usar. Busque toda la información relativa a instrucciones en torno a cada programa, incluyendo lo referente al entrenamiento basado en CD-ROM. Muchas de las compañías que diseñan y comercializan programas de este tipo, ofrecen asistencia técnica personal – no olvide esta posibilidad para usted, -particularmente en cuanto al contenido de la documentación vía fax o Internet.
- Seleccione software listo para ser usado, lo cual le ayudará a profesionalmente crear el "formateo" de tales documentos prácticamente de inmediato.
- Escoja un software que llenará sus necesidades, tanto actuales como para años por venir. Quizá un solo programa sea suficiente para sus requerimientos actuales, no descartando la posibilidad de que fuera después quizá inadecuado para efectos de constituir la base para la expansión de su negocio.
- Asegúrese de que su computadora tenga la suficiente potencia para correr ese determinado programa. La mayoría de los programas tienen impreso sobre su caja los mínimos requisitos necesarios en cuanto a potencia para efectos de utilizarlos. Y de ser necesario, consulte con el técnico-vendedor acerca de las características de su computadora con referencia a las características técnicas del programa.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Existen en el mercado, cientos de aplicaciones de software, sin mencionar además todos los programas diseñados para asistirle bajo los augurios del propio gobierno. Algunos de estos programas, son bastante caros y otros, son bastante difíciles de usar y otros mas en realidad de hecho no le asisten y que en consecuencia, no son necesarios para su negocio. Usted puede ahorrar tiempo y dinero - evitándose muchas frustraciones – utilizando la información que a continuación se cita para cada vez que usted considere comprar software:

- Busque el software que está diseñado para servir a las necesidades de los dueños de pequeños negocios. Dentro del mercado, muchas de las aplicaciones populares para éste tipo de negocios están diseñados para compañías enormes, mismas que dentro de casa cuentan con equipos humanos de soporte. Evidentemente, si usted no tiene estos recursos, debería usted de escoger software que evite el lenguaje técnico, que se opere intuitivamente y que está pensado para la magnitud o escala de su propio negocio.
- Asegúrese de que el programa sea fácil de entender y de usar. Busque toda la información relativa a instrucciones en torno a cada programa, incluyendo lo referente al entrenamiento basado en CD-ROM. Muchas de las compañías que diseñan y comercializan programas de este tipo, ofrecen asistencia técnica personal – no olvide esta posibilidad para usted, -particularmente en cuanto al contenido de la documentación vía fax o Internet.
- Seleccione software listo para ser usado, lo cual le ayudará a profesionalmente crear el "formateo" de tales documentos prácticamente de inmediato.
- Escoja un software que llenará sus necesidades, tanto actuales como para años por venir. Quizá un solo programa sea suficiente para sus requerimientos actuales, no descartando la posibilidad de que fuera después quizá inadecuado para efectos de constituir la base para la expansión de su negocio.
- Asegúrese de que su computadora tenga la suficiente potencia para correr ese determinado programa. La mayoría de los programas tienen impreso sobre su caja los mínimos requisitos necesarios en cuanto a potencia para efectos de utilizarlos. Y de ser necesario, consulte con el técnico-vendedor acerca de las características de su computadora con referencia a las características técnicas del programa.

REGLAMENTOS E IMPUESTOS DEL GOBIERNO | CAPITULO 14 | 209

Reglamentaciones Gubernamentales Que Afectan a Los Negocios

Nadie podría aspirar a poder explicar todas las leyes y reglamentos que le pueden afectar a su negocio, ya que cada estado y cada ciudad tiene su propia serie de tales reglamentos. A continuación, una breve discusión acerca de algunos de los reglamentos con los que usted se pudiera encontrar.

Tiene gran sentido que el área de trabajo de su negocio sea segura y saludable para sus empleados.

Adapte y lleve a cabo un Manual de Políticas del Empleado, especificando las conductas que su empresa no tolerara.

Reglamentos Para Los Empleados

Bajo la ley civil, genéricamente se considera al empleador responsable de los actos nocivos de los empleados que ocurren dentro del ámbito de sus actividades y empleo. Así que por ejemplo, si el empleado responsable de las entregas golpea a un niño durante su trabajo, es factible que su propio negocio resulte responsable. Esta es la razón por la cual muchos negocios compran los seguros correspondientes, seguido de incorporarse para evitar responsabilidades personales. Enseguida, están mencionadas algunas de las leyes que afectan al empleo.

Reglamentos en cuanto a sueldos y horarios

El gobierno federal ha establecido un sueldo mínimo bajo la Fair Labor Standard Act. La mayoría de los estados también han adoptado tales requerimientos. Pero existen adicionalmente leyes federales y estatales reglamentando lo referente al trabajo de los niños, los tiempos extra, las provisiones para lapsos de descanso, las horas consecutivas trabajadas, así como las prácticas de empleo relacionadas. Debe usted de familiarizarse con estas leyes, manteniéndose al tanto de los cambios que en ellas se pudieran suscitar.

OSHA

La Occupational Safety and Health Administration (OSHA) determina guías para efectos de la seguridad personal de los trabajadores durante sus horas de trabajo. Y para gobernar éstas guías, existen una serie de reglamentos por parte de agencias, tanto federales y estatales. Existen diversas penalidades financieras en cuanto a incurrir en alguna falla en torno a cumplir con esos reglamentos, si bien lo más importante radica en la imperiosa necesidad y el sentido común en cuanto a asegurarse de que el lugar de trabajo de sus operarios, sea del todo seguro y saludable.

El proceso de contratación

Bajo el Título IV del Civil Rights Act de 1964, a su centro de trabajo se le prohíbe la discriminación en contra de cualquier persona en base a su raza, color, sexo, origen nacional o edad. Consecuentemente, existen un número determinado de códigos y reglamentos estatales que afectan a su proceso de contratación, por ejemplo, usted no debe de inquirir acerca de la edad, religión o preferencia sexual en torno a las personas que necesita contratar. Resulta muy práctico entonces que durante las entrevistas, no se hagan preguntas a ese respecto. Esto se discutirá con más detalle en el Capítulo 22 – *Administrando los Recursos Humanos.*

Abuso al trabajador (harassment)

El gobierno siempre ha puesto en operación leyes antidiscriminatorias a fin de reducir los enconos dentro del lugar de trabajo. Estos enconos, pueden tomar diversas formas, desde la ubicación injusta en cuanto al sitio mismo del trabajo y en cuanto a la promoción, hasta lo de permitir enconos o acercamientos de carácter sexual dentro del lugar de trabajo. La

Reglamentaciones Gubernamentales Que Afectan a Los Negocios

Nadie podría aspirar a poder explicar todas las leyes y reglamentos que le pueden afectar a su negocio, ya que cada estado y cada ciudad tiene su propia serie de tales reglamentos. A continuación, una breve discusión acerca de algunos de los reglamentos con los que usted se pudiera encontrar.

Tiene gran sentido que el área de trabajo de su negocio sea segura y saludable para sus empleados.

Adapte y lleve a cabo un Manual de Políticas del Empleado, especificando las conductas que su empresa no tolerara.

Reglamentos Para Los Empleados

Bajo la ley civil, genéricamente se considera al empleador responsable de los actos nocivos de los empleados que ocurren dentro del ámbito de sus actividades y empleo. Así que por ejemplo, si el empleado responsable de las entregas golpea a un niño durante su trabajo, es factible que su propio negocio resulte responsable. Esta es la razón por la cual muchos negocios compran los seguros correspondientes, seguido de incorporarse para evitar responsabilidades personales. Enseguida, están mencionadas algunas de las leyes que afectan al empleo.

Reglamentos en cuanto a sueldos y horarios

El gobierno federal ha establecido un sueldo mínimo bajo la Fair Labor Standard Act. La mayoría de los estados también han adoptado tales requerimientos. Pero existen adicionalmente leyes federales y estatales reglamentando lo referente al trabajo de los niños, los tiempos extra, las provisiones para lapsos de descanso, las horas consecutivas trabajadas, así como las prácticas de empleo relacionadas. Debe usted de familiarizarse con estas leyes, manteniéndose al tanto de los cambios que en ellas se pudieran suscitar.

OSHA

La Occupational Safety and Health Administration (OSHA) determina guías para efectos de la seguridad personal de los trabajadores durante sus horas de trabajo. Y para gobernar éstas guías, existen una serie de reglamentos por parte de agencias, tanto federales y estatales. Existen diversas penalidades financieras en cuanto a incurrir en alguna falla en torno a cumplir con esos reglamentos, si bien lo más importante radica en la imperiosa necesidad y el sentido común en cuanto a asegurarse de que el lugar de trabajo de sus operarios, sea del todo seguro y saludable.

El proceso de contratación

Bajo el Título IV del Civil Rights Act de 1964, a su centro de trabajo se le prohíbe la discriminación en contra de cualquier persona en base a su raza, color, sexo, origen nacional o edad. Consecuentemente, existen un número determinado de códigos y reglamentos estatales que afectan a su proceso de contratación, por ejemplo, usted no debe de inquirir acerca de la edad, religión o preferencia sexual en torno a las personas que necesita contratar. Resulta muy práctico entonces que durante las entrevistas, no se hagan preguntas a ese respecto. Esto se discutirá con más detalle en el Capítulo 22 – *Administrando los Recursos Humanos.*

Abuso al trabajador (harassment)

El gobierno siempre ha puesto en operación leyes antidiscriminatorias a fin de reducir los enconos dentro del lugar de trabajo. Estos enconos, pueden tomar diversas formas, desde la ubicación injusta en cuanto al sitio mismo del trabajo y en cuanto a la promoción, hasta lo de permitir enconos o acercamientos de carácter sexual dentro del lugar de trabajo. La

mejor manera de evitar estos problemas es la de adoptar y enforzar, dentro del sitio de trabajo, un manual de políticas en donde se especifiquen claramente las conductas que no son aceptables para la empresa.

Acta sobre los americanos con necesidades especiales (americans with disabilities act)
Los empleadores no pueden discriminar en contra de personas que sufren de incapacidades, ya fuera dentro de la fuerza de trabajo o en las instalaciones abiertas al público. Estos amplios y extremos reglamentos incluyen el tamaño de las puertas hacia los baños, la altura de las alacenas y el tipo de manijas utilizadas en las puertas. Hay que estar al tanto de estos reglamentos y familiarizarse con las secciones que se pueden aplicar a su negocio.

Leyes del trabajo organizadas
El National Labor Relations Board, ha adoptado una serie de estatutos y de reglamentos administrativos con referencia a prácticas de trabajo inapropiadas y en cuanto al contenido de los contratos colectivos con las organizaciones sindicales. Algunos estados requieren el empleo por conducto del sindicato o de su equivalente para proyectos públicos. Si usted va a tener una fuerza de trabajo manual o bien va a licitar en lo tocante a proyectos públicos, quizá usted debiera de consultar con el Department of Labor para conocer los reglamentos aplicables.

Días libres por razones médicas o de familia
El Family and Medical Leave Act, se aplica a empleadores que dan trabajo a 50 o más personas. Los trabajadores están sujetos a un máximo de 12 semanas para dejar de trabajar sin pago en los casos de embarazos, adopción, enfermedades personales o de familia y al cuidado de los ancianos. Los empleadores que no cumplan con estos requerimientos, pueden estar sujetos a muy serias penalidades.

Asimismo, las leyes estatales y locales que proporcionan derechos mas amplios en cuanto a familia o por razones médicas que lo que ofrecen los reglamentos federales no quedan supeditados a tales casos, lo cual significa que sus empleados pueden tener una elección en cuanto a solicitar su permiso para no trabajar, ya fuera bajo los lineamientos de la ley federal o de la ley estatal. El Department of Labor que le corresponda, le asistirá en comprender como tales leyes pueden afectar a su negocio.

Protección al Consumidor
Existe un número determinado de reglamentos federales y estatales concernientes a la protección al consumidor que afectan a todo, desde los créditos al consumidor hasta lo relativo a las garantías hacia los productos comprados. Su cámara de comercio local puede asistirle en la tarea de comprender y en como aplicar estos reglamentos de protección hacia los consumidores de sus productos.

Prácticas de comercio no legales
Muchos estados han establecido estatutos que definen el mínimo de estándares por lo que toca al comercio legal en lo concerniente a las transacciones de su negocio con los consumidores.

Los consumidores están protegidos en la mayoría de los estados de prácticas de negocios no éticas.

mejor manera de evitar estos problemas es la de adoptar y enforzar, dentro del sitio de trabajo, un manual de políticas en donde se especifiquen claramente las conductas que no son aceptables para la empresa.

Acta sobre los americanos con necesidades especiales (americans with disabilities act)
Los empleadores no pueden discriminar en contra de personas que sufren de incapacidades, ya fuera dentro de la fuerza de trabajo o en las instalaciones abiertas al público. Estos amplios y extremos reglamentos incluyen el tamaño de las puertas hacia los baños, la altura de las alacenas y el tipo de manijas utilizadas en las puertas. Hay que estar al tanto de estos reglamentos y familiarizarse con las secciones que se pueden aplicar a su negocio.

Leyes del trabajo organizadas
El National Labor Relations Board, ha adoptado una serie de estatutos y de reglamentos administrativos con referencia a prácticas de trabajo inapropiadas y en cuanto al contenido de los contratos colectivos con las organizaciones sindicales. Algunos estados requieren el empleo por conducto del sindicato o de su equivalente para proyectos públicos. Si usted va a tener una fuerza de trabajo manual o bien va a licitar en lo tocante a proyectos públicos, quizá usted debiera de consultar con el Department of Labor para conocer los reglamentos aplicables.

Días libres por razones médicas o de familia
El Family and Medical Leave Act, se aplica a empleadores que dan trabajo a 50 o más personas. Los trabajadores están sujetos a un máximo de 12 semanas para dejar de trabajar sin pago en los casos de embarazos, adopción, enfermedades personales o de familia y al cuidado de los ancianos. Los empleadores que no cumplan con estos requerimientos, pueden estar sujetos a muy serias penalidades.

Asimismo, las leyes estatales y locales que proporcionan derechos mas amplios en cuanto a familia o por razones médicas que lo que ofrecen los reglamentos federales no quedan supeditados a tales casos, lo cual significa que sus empleados pueden tener una elección en cuanto a solicitar su permiso para no trabajar, ya fuera bajo los lineamientos de la ley federal o de la ley estatal. El Department of Labor que le corresponda, le asistirá en comprender como tales leyes pueden afectar a su negocio.

Protección al Consumidor
Existe un número determinado de reglamentos federales y estatales concernientes a la protección al consumidor que afectan a todo, desde los créditos al consumidor hasta lo relativo a las garantías hacia los productos comprados. Su cámara de comercio local puede asistirle en la tarea de comprender y en como aplicar estos reglamentos de protección hacia los consumidores de sus productos.

Prácticas de comercio no legales
Muchos estados han establecido estatutos que definen el mínimo de estándares por lo que toca al comercio legal en lo concerniente a las transacciones de su negocio con los consumidores.

Los consumidores están protegidos en la mayoría de los estados de prácticas de negocios no éticas.

REGLAMENTOS E IMPUESTOS DEL GOBIERNO | CAPITULO 14 | 211

Garantías
La ley federal ha establecido una ley "anti-lemon" que proporciona el mínimo de requerimientos para las garantías por escrito con referencia a las transacciones con los consumidores. Esto existe dentro de la naturaleza de un acuerdo de exposición (disclosure requirement) y no es un requerimiento que usted proporciona mediante una garantía. Ejemplo: en la venta de un coche usado, al vendedor se le requiere que exponga los defectos del coche a un comprador prospecto, pero no tiene que proporcionarle garantía alguna en términos de que el coche efectivamente trabaje bien al mes siguiente.

Código de crédito uniforme para el consumidor
Muchos estados han adoptado este Código de Crédito Uniforme para el Consumidor, mismo que establece un sistema uniforme para los reglamentos en torno a usura y a contratos de crédito orientados al consumidor, con la inclusión de la tasa de interés legal.

Departamento de comercio
Muchos estados cuentan con un Departamento de Comercio o una agencia estatal similar que regula a negocios específicos. Por ejemplo, la división estatal concerniente a bienes raíces reglamenta las licencias para ventas, la administración de propiedades, mientras que la división de seguros regula los tipos de políticas que pueden venderse y quien o quienes las pueden vender. Un número determinado de divisiones reglamentan a las personas que están involucradas en determinadas actividades específicas del negocio. Una llamada al Departamento de Comercio o su equivalente, puede ahorrarle mucho tiempo y no pocas frustraciones mas adelante.

Registro de los negocios
El Departamento de Comercio de un estado a menudo mantiene un registro de los negocios ubicados dentro de ese estado. Dentro de esas obligaciones, se incluyen los nombres y marcas registradas de los negocios, las referencias acerca de registros anuales corporativos y los registros de socios, en adición a la necesario en cuanto a las leyes de seguridad del estado aplicables a esos negocios.

Banca y inanzas
La mayoría de los estados tienen un Departamento de Banca y Finanzas, mismo que reglamenta los préstamos con hipoteca, a los intermediarios (brokers) de dinero, al crédito a los consumidores, a la formación y a la fusión de bancos así como a las compañías tenedoras (bank holding) de bancos.

Solicitud por teléfonos
En Marzo del 2003, el Presidente Bush firmó como ley la Do-Not-Call Implementation Act, misma que creó un Nacional Do Not Call Registry. La desobediencia a esta Acta puede resultar en elevadas multas. Para mayor información, ver el Capítulo 20 – *Promoción*. Adicionalmente, la mayoría de los estados restringen las solicitudes por teléfonos dentro de una diversidad de maneras. Y desde luego, cada estado prohíbe la deshonestidad y el fraude en lo concerniente a las ventas por teléfono. Consulte a su abogado dentro de su estado así como a su propio abogado, antes de meterse a la creciente práctica del "tele-marketing"

Garantías
La ley federal ha establecido una ley "anti-lemon" que proporciona el mínimo de requerimientos para las garantías por escrito con referencia a las transacciones con los consumidores. Esto existe dentro de la naturaleza de un acuerdo de exposición (disclosure requirement) y no es un requerimiento que usted proporciona mediante una garantía. Ejemplo: en la venta de un coche usado, al vendedor se le requiere que exponga los defectos del coche a un comprador prospecto, pero no tiene que proporcionarle garantía alguna en términos de que el coche efectivamente trabaje bien al mes siguiente.

Código de crédito uniforme para el consumidor
Muchos estados han adoptado este Código de Crédito Uniforme para el Consumidor, mismo que establece un sistema uniforme para los reglamentos en torno a usura y a contratos de crédito orientados al consumidor, con la inclusión de la tasa de interés legal.

Departamento de comercio
Muchos estados cuentan con un Departamento de Comercio o una agencia estatal similar que regula a negocios específicos. Por ejemplo, la división estatal concerniente a bienes raíces reglamenta las licencias para ventas, la administración de propiedades, mientras que la división de seguros regula los tipos de políticas que pueden venderse y quien o quienes las pueden vender. Un número determinado de divisiones reglamentan a las personas que están involucradas en determinadas actividades específicas del negocio. Una llamada al Departamento de Comercio o su equivalente, puede ahorrarle mucho tiempo y no pocas frustraciones mas adelante.

Registro de los negocios
El Departamento de Comercio de un estado a menudo mantiene un registro de los negocios ubicados dentro de ese estado. Dentro de esas obligaciones, se incluyen los nombres y marcas registradas de los negocios, las referencias acerca de registros anuales corporativos y los registros de socios, en adición a la necesario en cuanto a las leyes de seguridad del estado aplicables a esos negocios.

Banca y inanzas
La mayoría de los estados tienen un Departamento de Banca y Finanzas, mismo que reglamenta los préstamos con hipoteca, a los intermediarios (brokers) de dinero, al crédito a los consumidores, a la formación y a la fusión de bancos así como a las compañías tenedoras (bank holding) de bancos.

Solicitud por teléfonos
En Marzo del 2003, el Presidente Bush firmó como ley la Do-Not-Call Implementation Act, misma que creó un Nacional Do Not Call Registry. La desobediencia a esta Acta puede resultar en elevadas multas. Para mayor información, ver el Capítulo 20 – *Promoción*. Adicionalmente, la mayoría de los estados restringen las solicitudes por teléfonos dentro de una diversidad de maneras. Y desde luego, cada estado prohíbe la deshonestidad y el fraude en lo concerniente a las ventas por teléfono. Consulte a su abogado dentro de su estado así como a su propio abogado, antes de meterse a la creciente práctica del "tele-marketing"

La privacidad de la información al consumidor

La prevalencia del comercio vía Internet (e-commerce) ha conducido a preocupaciones en lo concerniente al uso correcto y al uso inadecuado en torno a los datos que se transmiten online. Dado que este comercio online ocurre a través y a lo largo de las fronteras de los estados, las leyes relativas a la recolección de datos dentro de cada estado, pueden de hecho afectar a su negocio.

Las Leyes sobre la Privacidad en línea cada vez son mas duras.

Por ejemplo, California recientemente pasó dos leyes que son un buen ejemplo de esto. La Online Privacy Protection Act del 2003, requiere que los Websites comerciales que recolectan datos de los consumidores dentro del estado de California hagan pública una política acertada de privacidad. Esta política debe de profusamente ilustrar las prácticas de su negocio en lo concerniente a datos privados. En adición a los remedios legales en cuanto a la violación de esta ley, las violaciones a la privacidad de los consumidores online tienden a traer consigo una gran cantidad de publicidad negativa.

La muy incrementada atención que está atrayendo a los consumidores y a quienes hacen las leyes en cuanto a políticas privadas, se tipifica en la queja del FTC en contra de Gateway Learning Corporation, misma que fue castigada en el año de 2003 por haber cambiado ciertos detalles de su política de privacidad son notificárselo a los consumidores. Usted deberá de obtener consejo legal al estar contemplando estas políticas de privacidad, así como en cuanto a cambiar las mismas.

Otra ley, que tuvo su efecto a partir de Enero del 2005, especifica que usted quizá tenga la necesidad de proporcionarles a los consumidores de California la información que usted está compartiendo en torno a sus datos personales con terceras personas para efectos de proyectos de mercadotecnia directa.

Proveniente de legislación federal reciente, a las empresas que proporcionan servicios financieros, se les requiere proporcionen por escrito notificaciones acerca de ciertos clientes en lo tocante a que se hiciera pública información no-pública de carácter personal. Ahora, a cada una de esas firmas se le requiere explicar el como y cuando la información no-pública puede ser publicada o diseminada, y si la empresa del caso mantiene salvaguardas cumpliendo con los reglamentos federales que guardan o conservan información acerca del cliente. Mas abajo, presentamos un ejemplo de una declaración de diseminación. Esta es solo una muestra y su abogado puede re-diseñarla en torno a sus necesidades para el caso de que usted proporciones servicios financieros.

La privacidad de la información al consumidor

La prevalencia del comercio vía Internet (e-commerce) ha conducido a preocupaciones en lo concerniente al uso correcto y al uso inadecuado en torno a los datos que se transmiten online. Dado que este comercio online ocurre a través y a lo largo de las fronteras de los estados, las leyes relativas a la recolección de datos dentro de cada estado, pueden de hecho afectar a su negocio.

Por ejemplo, California recientemente pasó dos leyes que son un buen ejemplo de esto. La Online Privacy Protection Act del 2003, requiere que los Websites comerciales que recolectan datos de los consumidores dentro del estado de California hagan pública una política acertada de privacidad. Esta política debe de profusamente ilustrar las prácticas de su negocio en lo concerniente a datos privados. En adición a los remedios legales en cuanto a la violación de esta ley, las violaciones a la privacidad de los consumidores online tienden a traer consigo una gran cantidad de publicidad negativa.

La muy incrementada atención que está atrayendo a los consumidores y a quienes hacen las leyes en cuanto a políticas privadas, se tipifica en la queja del FTC en contra de Gateway Learning Corporation, misma que fue castigada en el año de 2003 por haber cambiado ciertos detalles de su política de privacidad son notificárselo a los consumidores. Usted deberá de obtener consejo legal al estar contemplando estas políticas de privacidad, así como en cuanto a cambiar las mismas.

Otra ley, que tuvo su efecto a partir de Enero del 2005, especifica que usted quizá tenga la necesidad de proporcionarles a los consumidores de California la información que usted está compartiendo en torno a sus datos personales con terceras personas para efectos de proyectos de mercadotecnia directa.

Proveniente de legislación federal reciente, a las empresas que proporcionan servicios financieros, se les requiere proporcionen por escrito notificaciones acerca de ciertos clientes en lo tocante a que se hiciera pública información no-pública de carácter personal. Ahora, a cada una de esas firmas se le requiere explicar el como y cuando la información no-pública puede ser publicada o diseminada, y si la empresa del caso mantiene salvaguardas cumpliendo con los reglamentos federales que guardan o conservan información acerca del cliente. Mas abajo, presentamos un ejemplo de una declaración de diseminación. Esta es solo una muestra y su abogado puede re-diseñarla en torno a sus necesidades para el caso de que usted proporciones servicios financieros.

Las leyes sobre la Privacidad en línea cada vez son mas duras.

REGLAMENTOS E IMPUESTOS DEL GOBIERNO | CAPITULO 14 | 213

Muestra: Declaración De Diseminación Privada
De acuerdo con la Gramm-Leach - Billey Act, la Ley Pública Número 106-012 y la regla que emitió la Federal Trade Comission en lo tocante a la Privacy of Consumer Financial Information, 16 Code of Federal Regulations Part 313, las empresas que proporcionen servicios financieros necesitan suministrar notificaciones por escrito a ciertos clientes en lo concerniente a la diseminación de información personal.

Podremos coleccionar información no pública de usted y con su autorización de parte de terceras personas como: contadores, abogados, asesores financieros, agentes de seguros, instituciones bancarias y de parte de otros asesores o consejeros. Nosotros no diseminamos ninguna información no pública acerca de nuestros clientes o de parte de clientes anteriores a nadie, con la excepción de lo que está permitido por la ley o que haya sido autorizado por escrito por ese cliente. Si nosotros estamos autorizados por usted, podremos diseminar información no pública personal a otras personas no relacionadas.

Tales terceras partes no relacionadas incluirían a los contadores, los abogados, los asesores financieros, los agentes de seguros y a las autoridades gubernamentales con referencia al trabajo que estamos desarrollando para usted. Restringimos el acceso a información no pública personal acerca de usted hacia aquellos empleados de nuestra firma quienes necesitan saber el contenido de esa información a fin de proporcionarle nuestros servicios financieros a usted. Mantenemos salvaguardas físicas, electrónicas y de procedimientos para cumplir con los Reglamentos Federales en lo concerniente a la guarda de información no pública personal.

Código Comercial Uniforme

El Código Comercial Uniforme (UCC) se diseñó en respuesta a los reglamentos para información cubriendo tales negocios como los contratos de negocios como conocimientos de embarque, recibos de las almacenadoras y las cartas de crédito. La UCC también reglamenta las interacciones bancarias, tales como cheques pasando a través de flujos de comercio interestatales. El alcance de la UCC, es verdaderamente extraordinario, existiendo miles de páginas de comentarios escritos sobre la misma UCC y sobre cada uno de sus nueve artículos.

La UCC se divide en capítulos que tratan acerca de cheques y pagarés - promissory notes - , acerca de contratos entre negocios, de intereses en torno a seguridad y sobre intereses de propiedad personal, así como por el mantenimiento de la seguridad en cuentas de inversión. La UCC, también requiere que los fabricantes protejan a los consumidores en cuanto a sus productos a través de los estándares de confiabilidad en torno a tales productos. Algunos códigos comerciales de los estados, también reglamentan a las ventas por mayoreo que es la venta de una parte substancial de los activos del propio negocio.

El Artículo 9 de la UCC es muy importante en el establecimiento de los derechos en cuanto a la garantía colateral. Comparable con las hipotecas sobre bienes raíces, trata

Muestra: Declaración De Diseminación Privada
De acuerdo con la Gramm-Leach - Billey Act, la Ley Pública Número 106-012 y la regla que emitió la Federal Trade Comission en lo tocante a la Privacy of Consumer Financial Information, 16 Code of Federal Regulations Part 313, las empresas que proporcionen servicios financieros necesitan suministrar notificaciones por escrito a ciertos clientes en lo concerniente a la diseminación de información personal.

Podremos coleccionar información no pública de usted y con su autorización de parte de terceras personas como: contadores, abogados, asesores financieros, agentes de seguros, instituciones bancarias y de parte de otros asesores o consejeros. Nosotros no diseminamos ninguna información no pública acerca de nuestros clientes o de parte de clientes anteriores a nadie, con la excepción de lo que está permitido por la ley o que haya sido autorizado por escrito por ese cliente. Si nosotros estamos autorizados por usted, podremos diseminar información no pública personal a otras personas no relacionadas.

Tales terceras partes no relacionadas incluirían a los contadores, los abogados, los asesores financieros, los agentes de seguros y a las autoridades gubernamentales con referencia al trabajo que estamos desarrollando para usted. Restringimos el acceso a información no pública personal acerca de usted hacia aquellos empleados de nuestra firma quienes necesitan saber el contenido de esa información a fin de proporcionarle nuestros servicios financieros a usted. Mantenemos salvaguardas físicas, electrónicas y de procedimientos para cumplir con los Reglamentos Federales en lo concerniente a la guarda de información no pública personal.

Código Comercial Uniforme

El Código Comercial Uniforme (UCC) se diseñó en respuesta a los reglamentos para información cubriendo tales negocios como los contratos de negocios como conocimientos de embarque, recibos de las almacenadoras y las cartas de crédito. La UCC también reglamenta las interacciones bancarias, tales como cheques pasando a través de flujos de comercio interestatales. El alcance de la UCC, es verdaderamente extraordinario, existiendo miles de páginas de comentarios escritos sobre la misma UCC y sobre cada uno de sus nueve artículos.

La UCC se divide en capítulos que tratan acerca de cheques y pagarés - promissory notes - , acerca de contratos entre negocios, de intereses en torno a seguridad y sobre intereses de propiedad personal, así como por el mantenimiento de la seguridad en cuentas de inversión. La UCC, también requiere que los fabricantes protejan a los consumidores en cuanto a sus productos a través de los estándares de confiabilidad en torno a tales productos. Algunos códigos comerciales de los estados, también reglamentan a las ventas por mayoreo que es la venta de una parte substancial de los activos del propio negocio.

El Artículo 9 de la UCC es muy importante en el establecimiento de los derechos en cuanto a la garantía colateral. Comparable con las hipotecas sobre bienes raíces, trata

de propiedad personal – tales como inventarios, equipos y documentos por cobrar – y establece un sistema uniforme para registrar estas situaciones. En el 2001, unos cambios mayores al Artículo 9 fueron adoptados a lo largo de todo el país. Estos cambios fueron tan profundamente detallados que no podemos discutirlos aquí. El mayor impacto de la nueva legislación se centró en los diversos intereses acerca del cruce de líneas estatales. Si los activos de su negocio se mueven de un estado a otro o si acepta usted una garantía colateral sobre activos que a su vez se mueven entre estado a estado, deberá usted de consultar a su abogado al respecto. Esta nueva ley es también importante cuando recibe dinero prestado y cuando el banco entonces necesita de sus activos como garantía colateral.

Leyes Que Afectan a Embarques y a la Transportación

Existen numerosas restricciones acerca de lo que puede usted transportar y en torno a como lo puede transportar y acerca de hacia a donde pueden dirigirse esos embarques. Algunas de estas leyes tienen que ver con preocupaciones de seguridad nacional y pueden haber sido creadas o reforzadas a raíz de los ataques terroristas del 11 de Septiembre del 2001. Algunas otras se refieren a la protección de la agricultura regional, al transporte de materiales peligrosos y a los reglamentos existentes en lo relativo a alcohol, tabaco y armas de fuego.

La USPS tiene reglas con las cuales usted debe de familiarizarse y lo mismo debe de acontecer con los transportistas como UPS y FEDEC. Si dentro de un plano internacional su empresa está embarcando o recibiendo bienes, su compañía estará sujeta a muchos más reglamentos.

Leyes Ambientales

La ley ambiental americana, en el mejor de los casos, es bastante confusa. Hoy día continúa siendo más confuso todavía. Por una parte, la administración Bush ha significativamente debilitado los reglamentos ambientales (estos cambios pueden o no pueden aplicarse a su negocio). Y por la otra, muchos estados y municipalidades han respondido incrementando aún más los reglamentos ambientales, a menudo como respuestas originadas en las exigencias de los ciudadanos.

Muchas reglas estaban ya para revisarse o para una re-negociación al momento de originarse el presente escrito. Están pendientes demandas legales mayores y la parte importante de la legislación apenas está encontrando su camino a través del Congreso. En consecuencia, esta sección proporcionará una revista parcial en torno a los reglamentos ambientales, bajo el entendido de que las cosas pueden dramáticamente cambiar en el curso de los siguientes años.

En los 1960, se pasaron una serie de leyes ambientales, tales como las siguientes: Clean Air Act y la Clean Water Act, la Comprehensive Environmental Response Compensation and Liability Act (CERCLA o "superfondo"); y la Resource Conservation and Recovery Act, mismas que fueron adoptadas. Juntas, estas actas afectan a cada negocio y a cada transacción de bienes raíces. La mayoría de los estados tienen leyes y reglamentos paralelos a la RCRA y la CERCLA.

Manténgase informado sobre las leyes ambientales locales estatales y federales.

de propiedad personal – tales como inventarios, equipos y documentos por cobrar – y establece un sistema uniforme para registrar estas situaciones. En el 2001, unos cambios mayores al Artículo 9 fueron adoptados a lo largo de todo el país. Estos cambios fueron tan profundamente detallados que no podemos discutirlos aquí. El mayor impacto de la nueva legislación se centró en los diversos intereses acerca del cruce de líneas estatales. Si los activos de su negocio se mueven de un estado a otro o si acepta usted una garantía colateral sobre activos que a su vez se mueven entre estado a estado, deberá usted de consultar a su abogado al respecto. Esta nueva ley es también importante cuando recibe dinero prestado y cuando el banco entonces necesita de sus activos como garantía colateral.

Leyes Que Afectan a Embarques y a la Transportación

Existen numerosas restricciones acerca de lo que puede usted transportar y en torno a como lo puede transportar y acerca de hacia a donde pueden dirigirse esos embarques. Algunas de estas leyes tienen que ver con preocupaciones de seguridad nacional y pueden haber sido creadas o reforzadas a raíz de los ataques terroristas del 11 de Septiembre del 2001. Algunas otras se refieren a la protección de la agricultura regional, al transporte de materiales peligrosos y a los reglamentos existentes en lo relativo a alcohol, tabaco y armas de fuego.

La USPS tiene reglas con las cuales usted debe de familiarizarse y lo mismo debe de acontecer con los transportistas como UPS y FEDEC. Si dentro de un plano internacional su empresa está embarcando o recibiendo bienes, su compañía estará sujeta a muchos más reglamentos.

Leyes Ambientales

La ley ambiental americana, en el mejor de los casos, es bastante confusa. Hoy día continúa siendo más confuso todavía. Por una parte, la administración Bush ha significativamente debilitado los reglamentos ambientales (estos cambios pueden o no pueden aplicarse a su negocio). Y por la otra, muchos estados y municipalidades han respondido incrementando aún más los reglamentos ambientales, a menudo como respuestas originadas en las exigencias de los ciudadanos.

Muchas reglas estaban ya para revisarse o para una re-negociación al momento de originarse el presente escrito. Están pendientes demandas legales mayores y la parte importante de la legislación apenas está encontrando su camino a través del Congreso. En consecuencia, esta sección proporcionará una revista parcial en torno a los reglamentos ambientales, bajo el entendido de que las cosas pueden dramáticamente cambiar en el curso de los siguientes años.

En los 1960, se pasaron una serie de leyes ambientales, tales como las siguientes: Clean Air Act y la Clean Water Act, la Comprehensive Environmental Response Compensation and Liability Act (CERCLA o "superfondo"); y la Resource Conservation and Recovery Act, mismas que fueron adoptadas. Juntas, estas actas afectan a cada negocio y a cada transacción de bienes raíces. La mayoría de los estados tienen leyes y reglamentos paralelos a la RCRA y la CERCLA.

Manténgase informado sobre las leyes ambientales locales estatales y federales.

REGLAMENTOS E IMPUESTOS DEL GOBIERNO | CAPITULO 14 | 215

Bajo la RCRA, el manejo de materiales peligrosos se regula desde su creación hasta su final utilización. Cualquier negocio que trate con materiales potencialmente peligrosos, se verá severamente reglamentado.

El CERCLA y sus equivalentes leyes en los estados, crean un método para limpiar las substancias peligrosas que con antelación se dejaban escapar hacia el ambiente. Bajo la CERCLA, las partes responsables sin identificadas a raíz de cualquier actividad de limpieza y son responsables del costo de esa misma limpieza.

Desde 2002, algunos pequeños negocios pueden quedar exentos de algunos requerimientos de la CERCLA, bajo la Small Business Liability Relief and Brownfields Revitalization Act. Como regla general no obstante, resulta inteligente conducir una inspección de la probable ubicación del negocio, antes de comprar o rentar semejantes superficies. Estos temas se discuten con mayor profundidad en el Capítulo 15 – *Business Ethics*.

En el 2000, Roger Zwicki compró la Morris Paint Company por conducto de una venta debido a una quiebra. Pensó que su compra había sido una ganga. Roger pensaba en abrir su propia fábrica de pinturas, después de haber trabajado en una gran planta de pinturas por espacio de más de 20 años.

Sin embargo, dentro de su afán por comprar, no tomó la precaución de investigar la historia de la propiedad que estaba comprando. Tres meses después y ya con su línea de producción en marcha, Roger fue visitado por dos oficiales federales quienes le informaron que su planta estaba ubicada en un sitio marcado como "Super-fund target". Cuatro años después, tuvo que declararse en bancarrota debido al muy alto costo de los trabajos de limpieza exigidos y necesarios.

Tanques de almacenamiento de petróleo

Muchos negocios utilizan productos petroleros en cuanto a la operación de vehículos y maquinaria, o bien como aceite calentado para hornos y calderas. La mayoría de los estados reglamentan el uso de tanques de almacenamiento de productos petrolíferos, así como lo concerniente a la limpieza de cualesquier producto petrolero que se hubiese infiltrado desde los tanques mismos en el curso del tiempo pasado. Estas limpiezas, para las cuales el dueño del negocio puede llegar a aparecer como responsable, a menudo cuestan varios cientos de miles de dólares. Si usted compra un negocio con un tanque existente para productos petroleros, asegúrese de verificar esto con las reglas al respecto por parte del estado donde está ubicado el terreno, ya que inclusive puede llegar a presentársele la necesidad de comprar un tanque nuevo.

Acta de agua limpia (CWA)

Bajo la autoridad de la Clean Water Act, el Army Corps of Engineers y de parte de varias agencias estatales, han adoptado reglamentos que identifican y protegen las **wetlands.** En

Bajo la RCRA, el manejo de materiales peligrosos se regula desde su creación hasta su final utilización. Cualquier negocio que trate con materiales potencialmente peligrosos, se verá severamente reglamentado.

El CERCLA y sus equivalentes leyes en los estados, crean un método para limpiar las substancias peligrosas que con antelación se dejaban escapar hacia el ambiente. Bajo la CERCLA, las partes responsables sin identificadas a raíz de cualquier actividad de limpieza y son responsables del costo de esa misma limpieza.

Desde 2002, algunos pequeños negocios pueden quedar exentos de algunos requerimientos de la CERCLA, bajo la Small Business Liability Relief and Brownfields Revitalization Act. Como regla general no obstante, resulta inteligente conducir una inspección de la probable ubicación del negocio, antes de comprar o rentar semejantes superficies. Estos temas se discuten con mayor profundidad en el Capítulo 15 – *Business Ethics*.

En el 2000, Roger Zwicki compró la Morris Paint Company por conducto de una venta debido a una quiebra. Pensó que su compra había sido una ganga. Roger pensaba en abrir su propia fábrica de pinturas, después de haber trabajado en una gran planta de pinturas por espacio de más de 20 años.

Sin embargo, dentro de su afán por comprar, no tomó la precaución de investigar la historia de la propiedad que estaba comprando. Tres meses después y ya con su línea de producción en marcha, Roger fue visitado por dos oficiales federales quienes le informaron que su planta estaba ubicada en un sitio marcado como "Super-fund target". Cuatro años después, tuvo que declararse en bancarrota debido al muy alto costo de los trabajos de limpieza exigidos y necesarios.

Tanques de almacenamiento de petróleo

Muchos negocios utilizan productos petroleros en cuanto a la operación de vehículos y maquinaria, o bien como aceite calentado para hornos y calderas. La mayoría de los estados reglamentan el uso de tanques de almacenamiento de productos petrolíferos, así como lo concerniente a la limpieza de cualesquier producto petrolero que se hubiese infiltrado desde los tanques mismos en el curso del tiempo pasado. Estas limpiezas, para las cuales el dueño del negocio puede llegar a aparecer como responsable, a menudo cuestan varios cientos de miles de dólares. Si usted compra un negocio con un tanque existente para productos petroleros, asegúrese de verificar esto con las reglas al respecto por parte del estado donde está ubicado el terreno, ya que inclusive puede llegar a presentársele la necesidad de comprar un tanque nuevo.

Acta de agua limpia (CWA)

Bajo la autoridad de la Clean Water Act, el Army Corps of Engineers y de parte de varias agencias estatales, han adoptado reglamentos que identifican y protegen las **wetlands.** En

principio, estas reglas prohíben el re-llenado o la disrupción de tales wetlands y mandan en contra de cualquier afectación hacia las mismas.

Los reglamentos al respecto van mas allá de las áreas planas ya que también se refieren a arroyos y lagos, extendiéndose también hacia las áreas que estacionalmente se inundan por conductos subterráneos de agua o por el efecto de las lluvias. Antes de empezar a eliminar o re-llenar mantos de agua dentro de su proyecto, verifique los reglamentos locales, mismos que sin mas exigentes que lo que disponen las reglas federales.

Acta de especies en extinción (ESA)
Esta Acta regula la actividad que tendrá un impacto grave sobre especies en peligro (especies cerca de la extinción). Las penalidades inherentes a su violación son tan graves como una multa de $50,000 y hasta un año en la cárcel.

La inclusión del salmón y del búho moteado como especies en peligro, ha tenido un impacto negativo significativo sobre grandes negocios y desarrolladores en el occidente de los Estados Unidos. Sin embargo, la mayoría de los pequeños negocios no han sido afectados por ésta ley.

Las posibles actualizaciones de la ESA incluyen concesiones federales o de exenciones de impuestos con referencia a los dueños de tales superficies que mantienen un correcto hábitat para especies protegidas. Adicionalmente, los métodos mayormente populares para el **mitigation banking** y el **conservation banking** hacen posible el desarrollo de esa tierra de acuerdo con los lineamientos de la ESA y de la CWA.

Zonificación
La Zonificación divide a la comunidad en distritos o zonas y las leyes de zonificación reglamentan el uso de la tierra y de las estructuras ahí ubicadas, a fin de proteger la salud pública, la seguridad y el ambiente natural. Para información acerca de las leyes de zonificación dentro de su área, verifique con el departamento de zonificación que le corresponda.

Conclusión
Virtualmente cualquier aspecto del negocio se enfrenta a una serie de reglamentaciones, así que resulta una muy buena idea el educarse acerca de tales reglamentos en cuanto se aplican a su negocio. Aún cuando las leyes y los reglamentos pueden parecerse a una maraña, su cumplimiento si le ayudará a prosperar. En los capítulos que siguen, se discutirán algunas ideas y estrategias al respecto.

principio, estas reglas prohíben el re-llenado o la disrupción de tales wetlands y mandan en contra de cualquier afectación hacia las mismas.

Los reglamentos al respecto van mas allá de las áreas planas ya que también se refieren a arroyos y lagos, extendiéndose también hacia las áreas que estacionalmente se inundan por conductos subterráneos de agua o por el efecto de las lluvias. Antes de empezar a eliminar o re-llenar mantos de agua dentro de su proyecto, verifique los reglamentos locales, mismos que sin mas exigentes que lo que disponen las reglas federales.

Acta de especies en extinción (ESA)
Esta Acta regula la actividad que tendrá un impacto grave sobre especies en peligro (especies cerca de la extinción). Las penalidades inherentes a su violación son tan graves como una multa de $50,000 y hasta un año en la cárcel.

La inclusión del salmón y del búho moteado como especies en peligro, ha tenido un impacto negativo significativo sobre grandes negocios y desarrolladores en el occidente de los Estados Unidos. Sin embargo, la mayoría de los pequeños negocios no han sido afectados por ésta ley.

Las posibles actualizaciones de la ESA incluyen concesiones federales o de exenciones de impuestos con referencia a los dueños de tales superficies que mantienen un correcto hábitat para especies protegidas. Adicionalmente, los métodos mayormente populares para el **mitigation banking** y el **conservation banking** hacen posible el desarrollo de esa tierra de acuerdo con los lineamientos de la ESA y de la CWA.

Zonificación
La Zonificación divide a la comunidad en distritos o zonas y las leyes de zonificación reglamentan el uso de la tierra y de las estructuras ahí ubicadas, a fin de proteger la salud pública, la seguridad y el ambiente natural. Para información acerca de las leyes de zonificación dentro de su área, verifique con el departamento de zonificación que le corresponda.

Conclusión
Virtualmente cualquier aspecto del negocio se enfrenta a una serie de reglamentaciones, así que resulta una muy buena idea el educarse acerca de tales reglamentos en cuanto se aplican a su negocio. Aún cuando las leyes y los reglamentos pueden parecerse a una maraña, su cumplimiento si le ayudará a prosperar. En los capítulos que siguen, se discutirán algunas ideas y estrategias al respecto.

REGLAMENTOS E IMPUESTOS DEL GOBIERNO | CAPITULO 14 | 217

Capítulo 15
ETICA DE LOS NEGOCIOS

Acerca de Este Capítulo:
- *Definiendo los valores*
- *Entrenamiento de ética para los empleados*
- *Tratando a los empleados éticamente*
- *Seguridad y Salud de los trabajadores*
- *Etica ambiental*

Introducción

Los emprendedores se enfrentan a una serie de pruebas éticas para estar en posición de levantar su negocio. Puede llegar a tentarles el reducir sus impuestos a partir del momento en que declaran el monto de sus ingresos, o bien pagarles menos a sus empleados e inclusive a producir anuncios publicitarios no apegados a la verdad de la mano con prácticas manipulativas de venta.

Aún cuando muchas de estas acciones son ilegales, los negocios en ocasiones van mas allá de lo que es legal o ilegal. Cuando nos sentimos tentados en cuanto a la verdad de nuestros compromisos por razón de ventajas hacia el negocio o por pura ventaja personal, ocurre que la adherencia a la ética llega a ser una medida de nuestra integridad y de nuestro sentido de responsabilidad. Resulta sencillo proclamar nuestras propias creencias éticas, pero es mucho más difícil lograr un verdadero comportamiento ético cuando los tiempos están duros y cuando la sobrevivencia del negocio está en juego. Pero finalmente, un negocio de hecho tiene la misma responsabilidad en cuanto a ser honesto, justo y socialmente responsable, como así lo debe de ser un solo individuo.

Definiendo Los Valores

A lo largo de la historia, todas las sociedades definieron a los siguientes puntos como los mejores y los más fundamentales de entre todas las virtudes humanas:

- Justicia
- Fidelidad
- Honestidad
- Integridad
- Respeto para los terceros
- Ciudadanía responsable

Un negocio tiene la misma responsabilidad en cuanto a ser honesto, justo y socialmente responsable, como lo debe de ser un solo individuo.

Un negocio tiene la misma responsabilidad en cuanto a ser honesto, justo y socialmente responsable, como lo debe de ser un solo individuo.

- Justicia
- Fidelidad
- Honestidad
- Integridad
- Respeto para los terceros
- Ciudadanía responsable

Definiendo Los Valores

A lo largo de la historia, todas las sociedades definieron a los siguientes puntos como los mejores y los más fundamentales de entre todas las virtudes humanas:

Introducción

Los emprendedores se enfrentan a una serie de pruebas éticas para estar en posición de levantar su negocio. Puede llegar a tentarles el reducir sus impuestos a partir del momento en que declaran el monto de sus ingresos, o bien pagarles menos a sus empleados e inclusive a producir anuncios publicitarios no apegados a la verdad de la mano con prácticas manipulativas de venta.

Aún cuando muchas de estas acciones son ilegales, los negocios en ocasiones van mas allá de lo que es legal o ilegal. Cuando nos sentimos tentados en cuanto a la verdad de nuestros compromisos por razón de ventajas hacia el negocio o por pura ventaja personal, ocurre que la adherencia a la ética llega a ser una medida de nuestra integridad y de nuestro sentido de responsabilidad. Resulta sencillo proclamar nuestras propias creencias éticas, pero es mucho más difícil lograr un verdadero comportamiento ético cuando los tiempos están duros y cuando la sobrevivencia del negocio está en juego. Pero finalmente, un negocio de hecho tiene la misma responsabilidad en cuanto a ser honesto, justo y socialmente responsable, como así lo debe de ser un solo individuo.

Acerca de Este Capítulo:
- *Definiendo los valores*
- *Entrenamiento de ética para los empleados*
- *Tratando a los empleados éticamente*
- *Seguridad y Salud de los trabajadores*
- *Etica ambiental*

Capítulo 15
ETICA DE LOS NEGOCIOS

Sin duda alguna, usted busca tales cualidades, primero dentro de sí mismo así como de parte de otros, así que resulta natural que usted se esfuerce en construir un negocio que a su vez exponga semejantes valores. Siendo este el caso, casi invariablemente existirá una dimensión ética en cuanto a las decisiones de su negocio. Usted, regularmente se debe de preguntar estas cuestiones al tomar sus decisiones:

- ¿Esta decisión es consistente con mis valores y mi ética de carácter personal y organizacional?
- ¿Se lastimará o se enojará a alguien debido a ésta decisión?
- ¿Me gustaría que me trataran de ésta manera en cuanto a como yo estoy tratando a otros?
- ¿Esta decisión incrementará la confianza, tanto de parte de empleados como la de mis clientes?

Dilemas Eticos

El ser ético, significa escoger lo bueno sobre lo malo y el escoger lo justo sobre lo injusto. En muchos casos, el curso de acción apropiado está perfectamente claro. Para los terceros, debemos de justificar uno o más valores, independientemente de la alternativa que escojamos. Cuando esto ocurre, nos encontramos dentro de un dilema ético.

Las personas justifican su ética debido a muchas razones, incluyendo las de orden financiero, presión de parte de nuestros superiores y fechas de terminación de proyectos. Cuando usted está operando bajo semejantes y diversas presiones, la aceptación de los principios éticos son muy justificables.

Es por ello que es importante el que usted se pregunte las siguientes cuestiones de espejo:

- ¿Su decisión lo hará sentirse culpable, desilusionado o ansioso en cuanto a lo que terceras personas pudieran pensar?
- ¿Si un niño, o una esposa o un amigo se encontrara ante una situación similar y vinieran a pedirle auxilio, recomendaría usted ese mismo curso de acción que está usted ahora escogiendo?
- ¿Se sentiría usted a gusto si su decisión recibiera un escrutinio público o la atención de parte de los medios de información?
- ¿Si a usted alguien lo injuriara a través de una acción consciente e inclusive invocara una de sus justificaciones a título de defensa, lo aceptaría usted como una excusa legítima?

Estas preguntas le ayudarán a precisar el contenido de los dilemas éticos, a confrontarlos sin ilusiones y desde luego, a resolverlos. Una de las tareas más difíciles en el ámbito de las decisiones éticas, radica en poder ver el problema desde el punto de vista de una tercera persona, preguntándose usted siempre, si le gustaría que lo trataran de esa manera.

Sin duda alguna, usted busca tales cualidades, primero dentro de sí mismo así como de parte de otros, así que resulta natural que usted se esfuerce en construir un negocio que a su vez exponga semejantes valores. Siendo este el caso, casi invariablemente existirá una dimensión ética en cuanto a las decisiones de su negocio. Usted, regularmente se debe de preguntar estas cuestiones al tomar sus decisiones:

- ¿Esta decisión es consistente con mis valores y mi ética de carácter personal y organizacional?
- ¿Se lastimará o se enojará a alguien debido a ésta decisión?
- ¿Me gustaría que me trataran de ésta manera en cuanto a como yo estoy tratando a otros?
- ¿Esta decisión incrementará la confianza, tanto de parte de empleados como la de mis clientes?

Dilemas Eticos

El ser ético, significa escoger lo bueno sobre lo malo y el escoger lo justo sobre lo injusto. En muchos casos, el curso de acción apropiado está perfectamente claro. Para los terceros, debemos de justificar uno o más valores, independientemente de la alternativa que escojamos. Cuando esto ocurre, nos encontramos dentro de un dilema ético.

Las personas justifican su ética debido a muchas razones, incluyendo las de orden financiero, presión de parte de nuestros superiores y fechas de terminación de proyectos. Cuando usted está operando bajo semejantes y diversas presiones, la aceptación de los principios éticos son muy justificables.

Es por ello que es importante el que usted se pregunte las siguientes cuestiones de espejo:

- ¿Su decisión lo hará sentirse culpable, desilusionado o ansioso en cuanto a lo que terceras personas pudieran pensar?
- ¿Si un niño, o una esposa o un amigo se encontrara ante una situación similar y vinieran a pedirle auxilio, recomendaría usted ese mismo curso de acción que está usted ahora escogiendo?
- ¿Se sentiría usted a gusto si su decisión recibiera un escrutinio público o la atención de parte de los medios de información?
- ¿Si a usted alguien lo injuriara a través de una acción consciente e inclusive invocara una de sus justificaciones a título de defensa, lo aceptaría usted como una excusa legítima?

Estas preguntas le ayudarán a precisar el contenido de los dilemas éticos, a confrontarlos sin ilusiones y desde luego, a resolverlos. Una de las tareas más difíciles en el ámbito de las decisiones éticas, radica en poder ver el problema desde el punto de vista de una tercera persona, preguntándose usted siempre, si le gustaría que lo trataran de esa manera.

Tratamiento Etico de Los Clientes

La lealtad del cliente, es el resultado de una confianza y esa misma confianza, es el resultado de un tratamiento justo. Un cliente considera una transacción justa en cuanto a que esta satisface su expectativa (un excelente producto, entregado a tiempo, a un precio razonable).

Sin embargo, se necesita más que alcanzar esas expectativas para construir una lealtad por parte del cliente. El cliente, consistentemente tiene que recibir un buen servicio, por encima de sus mismas expectativas, resultando en un ciclo de continuamente y nunca excedidas expectativas.

En consecuencia, usted le debe de dar el suficiente poder a sus empleados en términos de proporcionarles la libertad y las herramientas necesarias para agregarle valor a cada transacción. Y sobre todo, cuando surgieran conflictos o desacuerdos, sus empleados deben de ver las cosas desde el punto de vista del cliente, para dirigirse hacia el hecho de llegar a una forma de entendimiento equitativa.

Su compromiso ante invariablemente tratar a sus clientes de una manera ética, lo distinguirá de sus competidores y le dará una ventaja competitiva.

Entrenamiento Etico Para Sus Empleados

Como “líder” de su negocio, usted representa los valores por medio de los cuales sus empleados operarán. Por esta razón, usted debe de manejar con precisión los dilemas éticos, precisamente de la manera en que usted desea que sus empleados los manejen, ya que de lo contrario, nunca tomarán seriamente esas situaciones éticas que se les presentaran.

Debe de existir una perfecta congruencia entre lo que usted le pide o le ordena a sus empleados y los valores que gobiernan a su propio y personal comportamiento, de la mano con el tipo de compensación que semejante conducta recibirá. La consecuencia de una congruencia ética con referencia a los empleados que consecuentemente actúan de acuerdo con los principios de la organización, es esa consistencia de acción, aún con la ausencia de direcciones o políticas específicas.

La mejor manera de comunicar sus expectativas éticas, es a través de la interacción diaria. Deje que sus empleados conozcan que es aquello que para usted es importante: que la seguridad y el servicio al cliente vienen primero dentro de todas las actividades del negocio, asegurándose de que sus empleados sepan que es lo que usted espera de ellos cuando surgieran algunos conflictos en cuanto a semejantes valores. Usted primero y sus empleados después, deben de entender que usted recompensará a aquellos que en efecto mantienen ese código ético, a la par con remover a quienes no lo tengan.

Su Declaración de Etica

Una vez que usted haya cuantificado los ideales éticos que guiarán a las interacciones de sus empleados con sus clientes, llegará el tiempo para seriamente pensar en hacer una declaración en torno a esa misma ética. De una manera prominente, exponga usted ésta declaración de ética, explicándosela a sus empleados en términos de que se “adhieran" a

La lealtad del cliente, es el resultado de una confianza y esa misma confianza, es el resultado de un tratamiento justo.

Usted debe de manejar con precisión los dilemas éticos, precisamente de la manera en que usted desea que sus empleados los manejen.

Tratamiento Ético de Los Clientes

La lealtad del cliente, es el resultado de una confianza y esa misma confianza, es el resultado de un tratamiento justo. Un cliente considera una transacción justa en cuanto a que esta satisface su expectativa (un excelente producto, entregado a tiempo, a un precio razonable).

Sin embargo, se necesita más que alcanzar esas expectativas para construir una lealtad por parte del cliente. El cliente, consistentemente tiene que recibir un buen servicio, por encima de sus mismas expectativas, resultando en un ciclo de continuamente y nunca excedidas expectativas.

En consecuencia, usted le debe de dar el suficiente poder a sus empleados en términos de proporcionarles la libertad y las herramientas necesarias para agregarle valor a cada transacción. Y sobre todo, cuando surgieran conflictos o desacuerdos, sus empleados deben de ver las cosas desde el punto de vista del cliente, para dirigirse hacia el hecho de llegar a una forma de entendimiento equitativa.

Su compromiso ante invariablemente tratar a sus clientes de una manera ética, lo distinguirá de sus competidores y le dará una ventaja competitiva.

Entrenamiento Ético Para Sus Empleados

Como “líder” de su negocio, usted representa los valores por medio de los cuales sus empleados operarán. Por esta razón, usted debe de manejar con precisión los dilemas éticos, precisamente de la manera en que usted desea que sus empleados los manejen, ya que de lo contrario, nunca tomarán seriamente esas situaciones éticas que se les presentaran.

Debe de existir una perfecta congruencia entre lo que usted le pide o le ordena a sus empleados y los valores que gobiernan a su propio y personal comportamiento, de la mano con el tipo de compensación que semejante conducta recibirá. La consecuencia de una congruencia ética con referencia a los empleados que consecuentemente actúan de acuerdo con los principios de la organización, es esa consistencia de acción, aún con la ausencia de direcciones o políticas específicas.

La mejor manera de comunicar sus expectativas éticas, es a través de la interacción diaria. Deje que sus empleados conozcan que es aquello que para usted es importante: que la seguridad y el servicio al cliente vienen primero dentro de todas las actividades del negocio, asegurándose de que sus empleados sepan que es lo que usted espera de ellos cuando surgieran algunos conflictos en cuanto a semejantes valores. Usted primero y sus empleados después, deben de entender que usted recompensará a aquellos que en efecto mantienen ese código ético, a la par con remover a quienes no lo tengan.

Su Declaración de Ética

Una vez que usted haya cuantificado los ideales éticos que guiarán a las interacciones de sus empleados con sus clientes, llegará el tiempo para seriamente pensar en hacer una declaración en torno a esa misma ética. De una manera prominente, exponga usted ésta declaración de ética, explicándosela a sus empleados en términos de que se “adhieran" a

La lealtad del cliente, es el resultado de una confianza y esa misma confianza, es el resultado de un tratamiento justo.

Usted debe de manejar con precisión los dilemas éticos, precisamente de la manera en que usted desea que sus empleados los manejen.

los valores que ella expresa. Otra opción, es la de incluir una breve declaración al respecto dentro del texto de la misión de su empresa.

Recuerde que la más elocuente declaración de ética no vale nada a menos que el código de conducta que se dicta sea evidentemente obvio y medible en cuanto a las actividades diarias de su empresa. Si sus empleados ven que no existe seriedad en lo concerniente a compromisos con el cliente y que en consecuencia las reglas se rompen ya sea por conveniencia o por beneficio personal, esos mismos clientes desde luego se formarán su muy personal opinión acerca de los valores de su empresa.

Códigos de Conducta

Los códigos efectivos de conducta deben de darles a sus empleados el deseo de hacer decisiones éticas en torno a sus actividades diarias dentro del negocio. Y también deberán seguramente, pensar en los temas prácticos, de manera que esos empleados efectivamente actúen con ese mismo deseo ético dentro de todas sus rutinas diarias. Resulta imposible contar con una política específica por cada situación que pudiera presentarse, de manera que usted debe de claramente definir aquellos pasos que sus empleados debieran de tomar al enfrentarse a un dilema ético. Aliente a sus empleados a discutir situaciones de carácter ético o en cuanto a los dilemas de ese orden que pudieran presentarse, creando con ello "una cadena ética de mando", de forma que sus empleados siempre puedan obtener las respuestas que necesitan. Esto pudiera llegar a guías por escrito o bien a algunos procedimientos estándares.

Chris Hendrickson es el dueño de Bull´s Eye Graphics, una exitosa firma de impresión y de diseño gráfico localizada en el área de Hunter´s Point de San Francisco.

Un buen día, notó que su impresor principal, Ed Apperson estaba vertiendo el desperdicio de un fijador dentro del resumidero. Ed, es un experto en impresiones offset y Chris pensaba que no podría conducir su negocio sin él.

Desafortunadamente, Ed había llegado a conocer su oficio desde que estaba muy joven y por ello se había ya convertido en una persona muy determinada en lo concerniente a todo lo que hacía. Cuando Chris le pidió que dejara de tirar ese desperdicio dentro del resumidero, Ed le contestó que el había estado haciendo eso desde el tiempo de sus clases de impresión en la secundaria y que no veía razón para que lo dejara de hacer ahora. Sin embargo, cuando Chris aún insistió, Ed accedió a tirar ese desperdicio de una manera apropiada y ella ya no pensó más en ello.

Tal y como ocurrió, Ed disponía de aquel desperdicio apropiadamente solo cuando Chris estaba en la tienda. Por lo general, el sentía que estaba demasiado ocupado para hacer otra cosa que no fuera tirar el desperdicio en ese resumidero. Pensó que lo que ella no pudiera conocer, no la iba a lastimar en tanto que el de hecho estaba ahorrando tiempo y dinero.

los valores que ella expresa. Otra opción, es la de incluir una breve declaración al respecto dentro del texto de la misión de su empresa.

Recuerde que la más elocuente declaración de ética no vale nada a menos que el código de conducta que se dicta sea evidentemente obvio y medible en cuanto a las actividades diarias de su empresa. Si sus empleados ven que no existe seriedad en lo concerniente a compromisos con el cliente y que en consecuencia las reglas se rompen ya sea por conveniencia o por beneficio personal, esos mismos clientes desde luego se formarán su muy personal opinión acerca de los valores de su empresa.

Códigos de Conducta

Los códigos efectivos de conducta deben de darles a sus empleados el deseo de hacer decisiones éticas en torno a sus actividades diarias dentro del negocio. Y también deberán seguramente, pensar en los temas prácticos, de manera que esos empleados efectivamente actúen con ese mismo deseo ético dentro de todas sus rutinas diarias. Resulta imposible contar con una política específica por cada situación que pudiera presentarse, de manera que usted debe de claramente definir aquellos pasos que sus empleados debieran de tomar al enfrentarse a un dilema ético. Aliente a sus empleados a discutir situaciones de carácter ético o en cuanto a los dilemas de ese orden que pudieran presentarse, creando con ello "una cadena ética de mando", de forma que sus empleados siempre puedan obtener las respuestas que necesitan. Esto pudiera llegar a guías por escrito o bien a algunos procedimientos estándares.

Chris Hendrickson es el dueño de Bull´s Eye Graphics, una exitosa firma de impresión y de diseño gráfico localizada en el área de Hunter´s Point de San Francisco.

Un buen día, notó que su impresor principal, Ed Apperson estaba vertiendo el desperdicio de un fijador dentro del resumidero. Ed, es un experto en impresiones offset y Chris pensaba que no podría conducir su negocio sin él.

Desafortunadamente, Ed había llegado a conocer su oficio desde que estaba muy joven y por ello se había ya convertido en una persona muy determinada en lo concerniente a todo lo que hacía. Cuando Chris le pidió que dejara de tirar ese desperdicio dentro del resumidero, Ed le contestó que el había estado haciendo eso desde el tiempo de sus clases de impresión en la secundaria y que no veía razón para que lo dejara de hacer ahora. Sin embargo, cuando Chris aún insistió, Ed accedió a tirar ese desperdicio de una manera apropiada y ella ya no pensó más en ello.

Tal y como ocurrió, Ed disponía de aquel desperdicio apropiadamente solo cuando Chris estaba en la tienda. Por lo general, el sentía que estaba demasiado ocupado para hacer otra cosa que no fuera tirar el desperdicio en ese resumidero. Pensó que lo que ella no pudiera conocer, no la iba a lastimar en tanto que el de hecho estaba ahorrando tiempo y dinero.

Tratando Eticamente a Los Empleados

El respeto y la confianza mutua, son los pre-requisitos para conducir éticamente una organización. En muchos negocios, los empleados se sienten presionados, no apreciados y no confiados en lo tocante a su trabajo. A menudo, el comportamiento no ético de parte de un empleado, viene de la percepción de que la conducta de ese empleado, es en sí injusta o no ética.

El enojo y la desilusión resultantes, puede conducir a un pobre desempeño, a una baja moral y a una indiferencia en cuanto al bienestar del negocio.

¿Cómo se gana la confianza y la lealtad del empleado? En una palabra, con la justicia. Ser justo, primeramente requiere que usted sea justo con sí mismo, para enseguida ser justo con sus empleados y con sus clientes. Sin la honestidad, no puede haber una administración ética.

Sus empleados quieren una oportunidad para lograr el éxito, de la mano con un buen producto para vender. Ellos quieren cumplir las promesas que les hacen a sus clientes. Si trabajan duro y hacen lo que se requiere, tendrán una razonable expectativa para ser recompensados.

Nótese que lo que se recompensa, tiende a repetirse. La distribución de las compensaciones comunica aquello que es lo mas valuado dentro de la organización. Por ejemplo, si usted recompensa a sus empleados por dar un excelente servicio, entonces la idea del servicio al cliente se convierte un una prioridad en lugar de ser tan solo una forma de retórica.

La Ley y Sus Empleados

La ley principal que afecta al pago de los trabajadores, es la Fair Labor Standard Act (FLSA), misma que se instituyó ley en el año de 1938. La FLSA exige un salario mínimo, una prima por trabajar tiempo extra y un pago igual para hombres y mujeres que están desempeñando el mismo trabajo.

La FLSA se aplica a la mayoría de los pequeños negocios, con la excepción de aquellos en los cuales el dueño es el único empleado. Aún cuando su negocio esté cubierto por la FLSA, algunos empleados administrativos y profesionales pueden quedar exentos, en función de ciertos criterios. Verificar con la Wage and Hours Division del U. S. Department of Labor o con su contraparte dentro de su estado para mayor información.

He aquí una lista parcial de las reglas impuestas por la FLSA:

- **Pago mínimo.** Algunos estados tienen un pago mínimo mas alto de lo que establece la tarifa federal. Verificar con el Department of Labor de su estado para efectos de una información mas actualizada.

Motive a sus empleados a discutir situaciones éticas o dilemas en la toma de decisiones.

Tratando Eticamente a Los Empleados

El respeto y la confianza mutua, son los pre-requisitos para conducir éticamente una organización. En muchos negocios, los empleados se sienten presionados, no apreciados y no confiados en lo tocante a su trabajo. A menudo, el comportamiento no ético de parte de un empleado, viene de la percepción de que la conducta de ese empleado, es en sí injusta o no ética.

El enojo y la desilusión resultantes, puede conducir a un pobre desempeño, a una baja moral y a una indiferencia en cuanto al bienestar del negocio.

¿Cómo se gana la confianza y la lealtad del empleado? En una palabra, con la justicia. Ser justo, primeramente requiere que usted sea justo con sí mismo, para enseguida ser justo con sus empleados y con sus clientes. Sin la honestidad, no puede haber una administración ética.

Sus empleados quieren una oportunidad para lograr el éxito, de la mano con un buen producto para vender. Ellos quieren cumplir las promesas que les hacen a sus clientes. Si trabajan duro y hacen lo que se requiere, tendrán una razonable expectativa para ser recompensados.

Nótese que lo que se recompensa, tiende a repetirse. La distribución de las compensaciones comunica aquello que es lo mas valuado dentro de la organización. Por ejemplo, si usted recompensa a sus empleados por dar un excelente servicio, entonces la idea del servicio al cliente se convierte un una prioridad en lugar de ser tan solo una forma de retórica.

La Ley y Sus Empleados

La ley principal que afecta al pago de los trabajadores, es la Fair Labor Standard Act (FLSA), misma que se instituyó ley en el año de 1938. La FLSA exige un salario mínimo, una prima por trabajar tiempo extra y un pago igual para hombres y mujeres que están desempeñando el mismo trabajo.

La FLSA se aplica a la mayoría de los pequeños negocios, con la excepción de aquellos en los cuales el dueño es el único empleado. Aún cuando su negocio esté cubierto por la FLSA, algunos empleados administrativos y profesionales pueden quedar exentos, en función de ciertos criterios. Verificar con la Wage and Hours Division del U. S. Department of Labor o con su contraparte dentro de su estado para mayor información.

He aquí una lista parcial de las reglas impuestas por la FLSA:

- **Pago mínimo.** Algunos estados tienen un pago mínimo mas alto de lo que establece la tarifa federal. Verificar con el Department of Labor de su estado para efectos de una información mas actualizada.

Motive a sus empleados a discutir situaciones éticas o dilemas en la toma de decisiones.

ETICA DE LOS NEGOCIOS | CAPITULO 15 | 223

- **Registros escritos.** Los registros que contienen el nombre completo del empleado, su número del seguro social, su dirección, su sexo, su ocupación, Las horas trabajadas por día y por semana, las bases sobre las cuales los sueldos son pagados y las horas extra trabajadas.
- **Tiempo extra.** Es ilegal cambiar el principio de la semana de trabajo para evitar pagar los tiempos extra.
- **Deducciones.** Las deducciones de los sueldos por partidas tales como los uniformes o las herramientas, son ilegales si es que reducen el sueldo de los empleados por debajo del sueldo mínimo estipulado o que se redujera el monto de las horas extra trabajadas.
- **Exposición.** Los empleadores deben de exponer un "póster" en donde se delinean las provisiones del Acta. Puede usted obtener sin cargo esos postres llamando al 1-866- 4USWage.
- **Trabajo igualitario.** Los trabajos no tienen que ser idénticos para ser considerados trabajo igualitario. Esos trabajos tienen que alcanzar la definición del Equal Pay Act cuando requieren niveles idénticos de habilidades, esfuerzos y de responsabilidad.
- **Intervalos en los pagos.** Los períodos de pago deben de ser de un mes o menos. Algunos estados requieren un período mas corto. Llame a su correspondiente Department of Labor para mayor información.
- **Tiempos libres.** Aún cuando la FLSA no requiere que usted conceda días de vacaciones pagadas, o por días de fiesta o días por enfermedad, debe usted de estar al tanto de que si usted promete esos días libres dentro del manual de los empleados o de alguna otra manera escrita, o que haya pagado en el pasado por esos días, usted puede ser legalmente requerido a proporcionar tales beneficios a sus empleados. Algunos estados demandan tiempos pagados por ir a votar, por servicio militar y para conferencias escolares.
- **Suspensión corta de actividades.** La mayoría de la mitad de los estados tienen reglamentos acerca de la frecuencia de estas suspensiones, así como en torno a la duración de las mismas.

Doblando las reglas

Algunos empleadores tratan de evitar los sueldos mínimos o los requerimientos de tiempos extra al describir a los trabajadores como gerentes asistentes, forzándolos entonces a trabajar 40 horas a la semana sin compensación alguna. El Department of Labor trabaja para descubrir tales abusos y a los empleadores a quienes sorprenden, reciben muy severas penalidades. La mayoría de las investigaciones ocurren después de que un empleado disgustado se queja (nótese que resulta ilegal el despedir o fastidiar a un empleado por razón de quejas de este tipo).

Si a usted se le encuentra que haya violado la FLSA es altamente probable que se le obligue a pagarle al empleado todos los sueldos no pagados (incluyendo los tiempos

224 | CAPITULO 15 | ETICA DE LOS NEGOCIOS

- **Registros escritos.** Los registros que contienen el nombre completo del empleado, su número del seguro social, su dirección, su sexo, su ocupación, Las horas trabajadas por día y por semana, las bases sobre las cuales los sueldos son pagados y las horas extra trabajadas.
- **Tiempo extra.** Es ilegal cambiar el principio de la semana de trabajo para evitar pagar los tiempos extra.
- **Deducciones.** Las deducciones de los sueldos por partidas tales como los uniformes o las herramientas, son ilegales si es que reducen el sueldo de los empleados por debajo del sueldo mínimo estipulado o que se redujera el monto de las horas extra trabajadas.
- **Exposición.** Los empleadores deben de exponer un "póster" en donde se delinean las provisiones del Acta. Puede usted obtener sin cargo esos postres llamando al 1-866- 4USWage.
- **Trabajo igualitario.** Los trabajos no tienen que ser idénticos para ser considerados trabajo igualitario. Esos trabajos tienen que alcanzar la definición del Equal Pay Act cuando requieren niveles idénticos de habilidades, esfuerzos y de responsabilidad.
- **Intervalos en los pagos.** Los períodos de pago deben de ser de un mes o menos. Algunos estados requieren un período mas corto. Llame a su correspondiente Department of Labor para mayor información.
- **Tiempos libres.** Aún cuando la FLSA no requiere que usted conceda días de vacaciones pagadas, o por días de fiesta o días por enfermedad, debe usted de estar al tanto de que si usted promete esos días libres dentro del manual de los empleados o de alguna otra manera escrita, o que haya pagado en el pasado por esos días, usted puede ser legalmente requerido a proporcionar tales beneficios a sus empleados. Algunos estados demandan tiempos pagados por ir a votar, por servicio militar y para conferencias escolares.
- **Suspensión corta de actividades.** La mayoría de la mitad de los estados tienen reglamentos acerca de la frecuencia de estas suspensiones, así como en torno a la duración de las mismas.

Doblando las reglas

Algunos empleadores tratan de evitar los sueldos mínimos o los requerimientos de tiempos extra al describir a los trabajadores como gerentes asistentes, forzándolos entonces a trabajar 40 horas a la semana sin compensación alguna. El Department of Labor trabaja para descubrir tales abusos y a los empleadores a quienes sorprenden, reciben muy severas penalidades. La mayoría de las investigaciones ocurren después de que un empleado disgustado se queja (nótese que resulta ilegal el despedir o fastidiar a un empleado por razón de quejas de este tipo).

Si a usted se le encuentra que haya violado la FLSA es altamente probable que se le obligue a pagarle al empleado todos los sueldos no pagados (incluyendo los tiempos

extra) y adicionalmente su empresa será multada o penalizada. Y de una manera muy especial, los abusos conscientes pueden resultar en multas hasta de $10,000 dólares y una segunda ofensa puede conducir a tiempo en la cárcel. Asimismo, las animosidades que estos procedimientos generan pueden resultar en una gran pérdida de moral entre sus empleados, ya que tenderán a estar de parte del empleado al cual no se le haya pagado.

Seguridad y Salud de Los Trabajadores

Existen muchas y muy buenas razones para crear el lugar de trabajo que sea seguro y saludable para sus empleados. Primeramente y muy importante, existe su preocupación humana por el bienestar. Enseguida, existen razones pragmáticas: los trabajadores saludables están mas contentos, son mas productivos, están menos inclinados al ausentismo y también, reducen el costo de su seguro en cuanto a aspectos de salud así como en lo que corresponde a los costos de compensación de los trabajadores.

Finalmente, existen obligaciones legales. A la luz de muy bien publicitadas demandas legales, el trabajador promedio está muy bien enterado acerca de la salud en el lugar del trabajo y entorno a los asuntos de seguridad y no tendrá duda alguna en hacer los necesarios reclamos legales en contra de los empleadores que fallan en rectificar condiciones insalubres de trabajo.

La mejor forma para que usted esté "dentro" de sus responsabilidades legales en términos de mantener un lugar de trabajo seguro, radica en involucrar a sus propios trabajadores en el asunto. Programe con buen índice de repetición juntas acerca de seguridad en las cuales usted les preguntará a sus empleados que le asistan en identificar los problemas y que además, le sugieran soluciones. Si los trabajadores pueden hacer valer de viva voz sus preocupaciones acerca de seguridad, estarán mucho menos dispuestos a quejarse ante las autoridades. (Organizar un comité de trabajadores para efectos de seguridad, puede inclusive llegar a asistirle en lo tocante a las primas de compensación). Los códigos de seguridad también son una buena manera para hacerles saber a los empleados que usted toma a su seguridad en serio.

Los trabajadores saludables están más contentos, son más productivos, y están menos inclinados al ausentismo

Acta de Salud y de Seguridad del Empleado (Occupational Health And Safety Act)

La Occupational Health and Safety Act especifica que el empleador dentro del al sitio de trabajo, debe de asegurarse de que esté libre de riesgos conocidos que están causando o bien, pueden llegar a causar la muerte o un serio daño físico a los empleados.

Para administrar estos reglamentos, el Congreso creó el Occupational Safety and Health Administration (OSHA).

La OSHA, entre otras cosas revisa la exposición a productos químicos peligrosos, lo referente a primeros auxilios y a tratamiento médico, a los niveles de ruido, a las protecciones en contra del fuego, al entrenamiento de los trabajadores en cuanto a su propia seguridad, a las temperaturas dentro del lugar de trabajo y a su ventilación.

Los trabajadores tienen dos derechos básicos debajo de la OSHA. Primero, se pueden quejar con la OSHA acerca de las violaciones a la seguridad y a la salud, sin que se les

extra) y adicionalmente su empresa será multada o penalizada. Y de una manera muy especial, los abusos conscientes pueden resultar en multas hasta de $10,000 dólares y una segunda ofensa puede conducir a tiempo en la cárcel. Asimismo, las animosidades que estos procedimientos generan pueden resultar en una gran pérdida de moral entre sus empleados, ya que tenderán a estar de parte del empleado al cual no se le haya pagado.

Seguridad y Salud de Los Trabajadores

Existen muchas y muy buenas razones para crear el lugar de trabajo que sea seguro y saludable para sus empleados. Primeramente y muy importante, existe su preocupación humana por el bienestar. Enseguida, existen razones pragmáticas: los trabajadores saludables están mas contentos, son mas productivos, están menos inclinados al ausentismo y también, reducen el costo de su seguro en cuanto a aspectos de salud así como en lo que corresponde a los costos de compensación de los trabajadores.

Finalmente, existen obligaciones legales. A la luz de muy bien publicitadas demandas legales, el trabajador promedio está muy bien enterado acerca de la salud en el lugar del trabajo y entorno a los asuntos de seguridad y no tendrá duda alguna en hacer los necesarios reclamos legales en contra de los empleadores que fallan en rectificar condiciones insalubres de trabajo.

La mejor forma para que usted esté "dentro" de sus responsabilidades legales en términos de mantener un lugar de trabajo seguro, radica en involucrar a sus propios trabajadores en el asunto. Programe con buen índice de repetición juntas acerca de seguridad en las cuales usted les preguntará a sus empleados que le asistan en identificar los problemas y que además, le sugieran soluciones. Si los trabajadores pueden hacer valer de viva voz sus preocupaciones acerca de seguridad, estarán mucho menos dispuestos a quejarse ante las autoridades. (Organizar un comité de trabajadores para efectos de seguridad, puede inclusive llegar a asistirle en lo tocante a las primas de compensación). Los códigos de seguridad también son una buena manera para hacerles saber a los empleados que usted toma a su seguridad en serio.

Acta de Salud y de Seguridad del Empleado (Occupational Health And Safety Act)

La Occupational Health and Safety Act especifica que el empleador dentro del al sitio de trabajo, debe de asegurarse de que esté libre de riesgos conocidos que están causando o bien, pueden llegar a causar la muerte o un serio daño físico a los empleados.

Para administrar estos reglamentos, el Congreso creó el Occupational Safety and Health Administration (OSHA).

La OSHA, entre otras cosas revisa la exposición a productos químicos peligrosos, lo referente a primeros auxilios y a tratamiento médico, a los niveles de ruido, a las protecciones en contra del fuego, al entrenamiento de los trabajadores en cuanto a su propia seguridad, a las temperaturas dentro del lugar de trabajo y a su ventilación.

Los trabajadores tienen dos derechos básicos debajo de la OSHA. Primero, se pueden quejar con la OSHA acerca de las violaciones a la seguridad y a la salud, sin que se les

Los trabajadores saludables están más contentos, son más productivos, y están menos inclinados al ausentismo

ETICA DE LOS NEGOCIOS | CAPITULO 15 | 225

penalice por hacerlo así, y en segundo término, pueden rechazar trabajar si tienen un a creencia razonable en términos de que al hacerlo, se estarían enfrentando a un riesgo inmediato en torno a sufrir una lesión seria y aún hasta llegar a la muerte.

Los inspectores de la OSHA pueden entrar a la instalación del negocio en cualquier momento – sin mediar aviso alguno – y pueden emitir una exigencia de presentarse ante la corte o llegar a imponer penalidades serias al encontrarse con condiciones de trabajo inseguras o no saludables dentro de ese sitio de trabajo. Si usted tiene menos de diez empleados y está ubicado dentro de un negocio que tiene una baja incidencia de lesiones a los trabajadores - por ejemplo, una zapatería – puede quedar exento de semejantes inspecciones.

Algunos negocios con diez o menos empleados, también pueden quedar parcialmente exentos de esos requerimientos por parte de la OSHA. Para determinar si su negocio está exento, contactar a la oficina de la OSHA localizada en su estado. Si usted no está exento, nótese que tiene que proporcionar unos registros a solicitud de la OSHA dentro de las cuatro horas siguientes a tal solicitud.

Las penalidades impuestas por la OSHA, dependen desde luego de la seriedad de la violación. En lo tocante a violaciones de carácter voluntario o bien por razón de violaciones repetidas, a su negocio se le puede multar con varios miles de dólares. Si un trabajador fallece por haber ignorado los estándares de la OSHA, usted puede inclusive llegar a prisión. Para determinar el calibre de tales penalidades, la OSHA considera diversos factores, incluyendo el tamaño del negocio, la seriedad de la violación y si usted llevó o no a cabo, de buena fe, un esfuerzo para dar cumplimiento a tales estándares de la OSHA.

Asegúrese de que todos sus trabajadores conozcan los riesgos inherentes a materiales y equipos con los cuales estarán trabajando.

Entrenamiento Para Seguridad

Bajo los lineamientos de la OSHA, usted es responsable del entrenamiento para la seguridad por parte de sus trabajadores. Asegúrese de que todos sus trabajadores conocen los riesgos inherentes a materiales y equipos con los cuales estarán trabajando y de que su negocio cuenta, con absoluta disponibilidad, con las Material Safety Data Sheets (MSDS) en lo que respeta a los productos químicos con los cuales trabajarán.

No permitir que empleado alguno empiece un trabajo antes de que haya recibido las instrucciones necesarias en cuanto a como desarrollar, de una manera segura, ese trabajo. Usted debe de mantener registros acerca de sus procedimientos en torno a los procedimientos del entrenamiento acerca de la seguridad. Es una buena idea el exigirles a sus empleados que firmen una forma especial por cada vez que reciban el correspondiente entrenamiento. Estar preparado para mostrar semejantes registros a los inspectores de la OSHA cuando así sea necesario. Recordar: aún cuando no ocurran accidentes, un centro de trabajo que no cumpla con los estándares exigidos, le proporciona a los trabajadores disgustados los medios para causarle a usted un sinnúmero de problemas.

Bajo los reglamentos recientemente aprobados, a usted también se le requiere establecer los procedimientos para reportar lesiones o enfermedades, así como a los lineamientos de cómo entrenar a sus empleados en cuanto a como utilizarlos.

penalice por hacerlo así, y en segundo término, pueden rechazar trabajar si tienen un a creencia razonable en términos de que al hacerlo, se estarían enfrentando a un riesgo inmediato en torno a sufrir una lesión seria y aún hasta llegar a la muerte.

Los inspectores de la OSHA pueden entrar a la instalación del negocio en cualquier momento – sin mediar aviso alguno – y pueden emitir una exigencia de presentarse ante la corte o llegar a imponer penalidades serias al encontrarse con condiciones de trabajo inseguras o no saludables dentro de ese sitio de trabajo. Si usted tiene menos de diez empleados y está ubicado dentro de un negocio que tiene una baja incidencia de lesiones a los trabajadores - por ejemplo, una zapatería – puede quedar exento de semejantes inspecciones.

Algunos negocios con diez o menos empleados, también pueden quedar parcialmente exentos de esos requerimientos por parte de la OSHA. Para determinar si su negocio está exento, contactar a la oficina de la OSHA localizada en su estado. Si usted no está exento, nótese que tiene que proporcionar unos registros a solicitud de la OSHA dentro de las cuatro horas siguientes a tal solicitud.

Las penalidades impuestas por la OSHA, dependen desde luego de la seriedad de la violación. En lo tocante a violaciones de carácter voluntario o bien por razón de violaciones repetidas, a su negocio se le puede multar con varios miles de dólares. Si un trabajador fallece por haber ignorado los estándares de la OSHA, usted puede inclusive llegar a prisión. Para determinar el calibre de tales penalidades, la OSHA considera diversos factores, incluyendo el tamaño del negocio, la seriedad de la violación y si usted llevó o no a cabo, de buena fe, un esfuerzo para dar cumplimiento a tales estándares de la OSHA.

Entrenamiento Para Seguridad

Bajo los lineamientos de la OSHA, usted es responsable del entrenamiento para la seguridad por parte de sus trabajadores. Asegúrese de que todos sus trabajadores conocen los riesgos inherentes a materiales y equipos con los cuales estarían trabajando y de que su negocio cuenta, con absoluta disponibilidad, con las Material Safety Data Sheets (MSDS) en lo que respeta a los productos químicos con los cuales trabajarán.

No permitir que empleado alguno empiece un trabajo antes de que haya recibido las instrucciones necesarias en cuanto a como desarrollar, de una manera segura, ese trabajo. Usted debe de mantener registros acerca de sus procedimientos en torno a los procedimientos del entrenamiento acerca de la seguridad. Es una buena idea el exigirles a sus empleados que firmen una forma especial por cada vez que reciban el correspondiente entrenamiento. Estar preparado para mostrar semejantes registros a los inspectores de la OSHA cuando así sea necesario. Recordar: aún cuando no ocurran accidentes, un centro de trabajo que no cumpla con los estándares exigidos, le proporciona a los trabajadores disgustados los medios para causarle a usted un sinnúmero de problemas.

Bajo los reglamentos recientemente aprobados, a usted también se le requiere establecer los procedimientos para reportar lesiones o enfermedades, así como a los lineamientos de cómo entrenar a sus empleados en cuanto a como utilizarlos.

Asegúrese de que todos sus trabajadores conozcan los riesgos inherentes a materiales y equipos con los cuales estarán trabajando.

226 | CAPITULO 15 | ETICA DE LOS NEGOCIOS

Si su estado tiene una ley de salud y seguridad que se asocia o supera a los estándares de la OSHA, la del estado puede esforzar la aplicación de tales estándares, como contraparte del aspecto federal. Los estándares y los enforzamientos del estado, pueden ser más estrictas que los estándares federales y los requerimientos para exponer a la luz pública las notificaciones y los registros respectivos, pueden ser diferentes. Si su negocio opera dentro de un estado que tiene una ley OSHA, contactar a la agencia apropiada para solicitar los estándares que son aplicables a su negocio. Para mayor información acerca de los reglamentos de la OSHA, visitar: http://osha.gov

Asistencia Con Los Cumplimientos

En cada estado, una agencia autorizada y financiada por la oficina federal de la OSHA, ofrece consultas gratuitas. Usted y el consultor trabajarán juntos y el consultor puntualizará los riesgos a la salud y a la seguridad, trabajando con usted para controlar o eliminar ese riesgo dentro de un plazo de tiempo que ambos determinen. El consultor no emitirá presencia ante la corte y no impondrá penalidades, ni tampoco proporcionará información acerca de su negocio a la OSHA, a menos de que si existan extremadamente serias condiciones de trabajo o de que usted falle en llevar a cabo las acciones acordadas dentro de aquel tiempo acordado. Para mayores detalles, contacte a su oficina local de la OSHA.

Los negocios marchaban muy bien en Bull's Eye Graphics. Chris necesitaba contratar a unos empleados mas y para tal efecto, entrevistó a Pega Murray. Le preguntó a Peggy si ya había trabajado con anterioridad en algún negocio de impresión y ella le contestó que si, pero de ello ya había transcurrido buen tiempo.

Chris estaba desilusionada. Ella verdaderamente había querido contar con un empleado con años de experiencia en producción de impresiones de alto volumen, pero ninguno de los solicitantes había llenado esos requisitos.

Por otra parte, Peggy se había mostrado muy entusiasmada y confiada, así que Chris decidió contratarla bajo el entendido de que pasaría por un período de prueba de tres meses durante el cual podría despedírsele sin razón expresa alguna.

Etica Ambiental

Viendo el curso pasado del siglo veinte, podríamos decir con cierto grado de exactitud, que fue una era de una explotación sin precedentes de los recursos naturales, de la mano con un alto nivel de contaminación de todo el entorno ambiental.

En la actualidad, las cosas están cambiando. Para muchos negocios, ya no es ni social, ni legal ni económicamente factible el contaminar el ambiente.

Si su estado tiene una ley de salud y seguridad que se asocia o supera a los estándares de la OSHA, la del estado puede esforzar la aplicación de tales estándares, como contraparte del aspecto federal. Los estándares y los enforzamientos del estado, pueden ser más estrictas que los estándares federales y los requerimientos para exponer a la luz pública las notificaciones y los registros respectivos, pueden ser diferentes. Si su negocio opera dentro de un estado que tiene una ley OSHA, contactar a la agencia apropiada para solicitar los estándares que son aplicables a su negocio. Para mayor información acerca de los reglamentos de la OSHA, visitar: http://osha.gov

Asistencia Con Los Cumplimientos

En cada estado, una agencia autorizada y financiada por la oficina federal de la OSHA, ofrece consultas gratuitas. Usted y el consultor trabajarán juntos y el consultor puntualizará los riesgos a la salud y a la seguridad, trabajando con usted para controlar o eliminar ese riesgo dentro de un plazo de tiempo que ambos determinen. El consultor no emitirá presencia ante la corte y no impondrá penalidades, ni tampoco proporcionará información acerca de su negocio a la OSHA, a menos de que si existan extremadamente serias condiciones de trabajo o de que usted falle en llevar a cabo las acciones acordadas dentro de aquel tiempo acordado. Para mayores detalles, contacte a su oficina local de la OSHA.

Los negocios marchaban muy bien en Bull's Eye Graphics. Chris necesitaba contratar a unos empleados mas y para tal efecto, entrevistó a Pega Murray. Le preguntó a Peggy si ya había trabajado con anterioridad en algún negocio de impresión y ella le contestó que si, pero de ello ya había transcurrido buen tiempo.

Chris estaba desilusionada. Ella verdaderamente había querido contar con un empleado con años de experiencia en producción de impresiones de alto volumen, pero ninguno de los solicitantes había llenado esos requisitos.

Por otra parte, Peggy se había mostrado muy entusiasmada y confiada, así que Chris decidió contratarla bajo el entendido de que pasaría por un período de prueba de tres meses durante el cual podría despedírsele sin razón expresa alguna.

Etica Ambiental

Viendo el curso pasado del siglo veinte, podríamos decir con cierto grado de exactitud, que fue una era de una explotación sin precedentes de los recursos naturales, de la mano con un alto nivel de contaminación de todo el entorno ambiental.

En la actualidad, las cosas están cambiando. Para muchos negocios, ya no es ni social, ni legal ni económicamente factible el contaminar el ambiente.

De hecho, el dinero que se puede ganar limpiando ese ambiente, rivaliza con lo que se puede ganar contaminando y muchos emprendedores se encuentran que existen muy favorables nichos de mercado en campos relacionados con esa limpieza ambiental. Otros negocios están encontrando que el re-diseño de sus productos puede reducir los costos de producción, incrementar la fácil identificación del producto, aumentando así la competitividad y con menos cargas regulatorias.

Una razón detrás de estas nuevas oportunidades, radica en que los ambientalistas y los negocios, en años recientes, han estado más dispuestos a vigilar sus propios intereses, en lugar de solamente preferir sus respectivas "posiciones". Mientras que si existe una considerable tensión entre los entornos empresariales de la vieja escuela y los medios de técnicos ambientalistas, una nueva generación de ambientalistas de base científica, está adoptando un acercamiento mas amigable con referencia a los negocios, mismo que se basa en innovaciones tecnológicas, en el re-diseño de productos, de procesos y en otras soluciones para el libre mercado.

Mientras que los activistas anteriores intentaban restringir o detener las actividades del desarrollo y la actividad de los negocios, está nueva generación de ambientalistas se avoca a actuar como "socios colaborativos" y como consultores para mostrarle a los negocios como ahorrar dinero, como reducir su vulnerabilidad hacia los reglamentos y juicios y como mejorar su imagen pública. Quizá el más famoso ejemplo de esta tendencia, fue la contratación por la Ford Motor Company del arquitecto William McDonough para re-diseñar la Rouge Truck Plant en Dearborn, Michigan. La nueva planta se caracteriza por un sistema de fumes to fuel, que colecta agua y la re-utiliza a todo lo largo de las instalaciones de la planta, en adición a una muy seria atención hacia las plantas que continuamente contaminan de una manera natural.

Un Laberinto de Reglamentos

Para muchos negocios, la idea de escapar de los reglamentos a través de un rediseño, es atrayente no tan solo por los beneficios sociales, sino también porque las leyes estatales ambientales son, en el mejor de los casos, sumamente conflictivas. El siguiente breve sumario de estas leyes, no se debe de interpretar como un substituto de un consejo legal experto en esta materia. Las leyes cambian a menudo y este texto inclusive pudiera estar atrasado para el tiempo en que usted lo lea.

El U. S. Department of Transportation (DOT), la Occupational Safety and Health Administration (OSHA), la Environmental Protection Agency (EPA) y la Nacional Fire Protection Association (Nacional Fire Code), tienen todas una serie de reglamentos relativos a materiales peligrosos. Cada agencia tiene su propia definición acerca de cuales materiales califican para efectos de reglamentos, en adición también, a sus propios requerimientos para su manejo.

Para mayormente complicar las cosas, mientras que cada agencia se concentra dentro de su área específica, sus áreas y reglamentos "se traslapan" entre sí. Por ejemplo, tanto la DOT como la OSHA tienen estándares de comunicación y entrenamiento que deben de ser respetadas.

De hecho, el dinero que se puede ganar limpiando ese ambiente, rivaliza con lo que se puede ganar contaminando y muchos emprendedores se encuentran que existen muy favorables nichos de mercado en campos relacionados con esa limpieza ambiental. Otros negocios están encontrando que el re-diseño de sus productos puede reducir los costos de producción, incrementar la fácil identificación del producto, aumentando así la competitividad y con menos cargas regulatorias.

Una razón detrás de estas nuevas oportunidades, radica en que los ambientalistas y los negocios, en años recientes, han estado más dispuestos a vigilar sus propios intereses, en lugar de solamente preferir sus respectivas "posiciones". Mientras que si existe una considerable tensión entre los entornos empresariales de la vieja escuela y los medios de técnicos ambientalistas, una nueva generación de ambientalistas de base científica, está adoptando un acercamiento mas amigable con referencia a los negocios, mismo que se basa en innovaciones tecnológicas, en el re-diseño de productos, de procesos y en otras soluciones para el libre mercado.

Mientras que los activistas anteriores intentaban restringir o detener las actividades del desarrollo y la actividad de los negocios, está nueva generación de ambientalistas se avoca a actuar como "socios colaborativos" y como consultores para mostrarle a los negocios como ahorrar dinero, como reducir su vulnerabilidad hacia los reglamentos y juicios y como mejorar su imagen pública. Quizá el más famoso ejemplo de esta tendencia, fue la contratación por la Ford Motor Company del arquitecto William McDonough para re-diseñar la Rouge Truck Plant en Dearborn, Michigan. La nueva planta se caracteriza por un sistema de fumes to fuel, que colecta agua y la re-utiliza a todo lo largo de las instalaciones de la planta, en adición a una muy seria atención hacia las plantas que continuamente contaminan de una manera natural.

Un Laberinto de Reglamentos

Para muchos negocios, la idea de escapar de los reglamentos a través de un rediseño, es atrayente no tan solo por los beneficios sociales, sino también porque las leyes estatales ambientales son, en el mejor de los casos, sumamente conflictivas. El siguiente breve sumario de estas leyes, no se debe de interpretar como un substituto de un consejo legal experto en esta materia. Las leyes cambian a menudo y este texto inclusive pudiera estar atrasado para el tiempo en que usted lo lea.

El U. S. Department of Transportation (DOT), la Occupational Safety and Health Administration (OSHA), la Environmental Protection Agency (EPA) y la Nacional Fire Protection Association (Nacional Fire Code), tienen todas una serie de reglamentos relativos a materiales peligrosos. Cada agencia tiene su propia definición acerca de cuales materiales califican para efectos de reglamentos, en adición también, a sus propios requerimientos para su manejo.

Para mayormente complicar las cosas, mientras que cada agencia se concentra dentro de su área específica, sus áreas y reglamentos "se traslapan" entre sí. Por ejemplo, tanto la DOT como la OSHA tienen estándares de comunicación y entrenamiento que deben de ser respetadas.

228 | CAPITULO 15 | ETICA DE LOS NEGOCIOS

Por parte de la EPA, la lista de materiales peligrosos, primeramente se basa en el impacto ambiental y en su persistencia. Entretanto, la OSHA simplemente define a los químicos peligrosos en cuanto a que fueran explosivos, inflamables, venenosos, corrosivos o irritantes o dañinos de cualquier otra manera en cuanto a que puedan causar lesiones o la muerte.

Puede parecer imposible mantenerse al tanto de todas estas reglamentaciones, si bien puede hacerse enfocándose cada vez sobre un área en particular. Por ejemplo, muchas organizaciones ofrecen a las organizaciones transportistas, seminarios acerca de materiales peligrosos (hazmat), a fin de asistirles a cumplir con los reglamentos de la DOT. Es un requisito legal que todos los embarcadores de hazmat lleven a cabo un período de entrenamiento o su equivalente a fin de que alguno de sus empleados se convierta en un experto en ese hazmat. Los almacenamientos y los manejos, dentro del área de trabajo, son materia de los reglamentos de la OSHA, misma que si cuenta con excelente información al respecto. Las emisiones, derrames, contaminación, eliminación, etc., constituyen la preocupación fundamental de la EPA, con quien conviene comunicarse vía Internet para efectos de cumplimiento.

¿Cómo se Imponen Las Leyes?

Debido a que los problemas ambientales a menudo requieren del entendimiento de los problemas locales, la responsabilidad de implementar las leyes ambientales federales, en mucho descansa sobre los gobiernos y las leyes estatales. De hecho, muchos estados han formalmente puesto en marcha o están a punto de hacerlo, leyes locales que son aún más estrictas que las leyes federales.

Para encontrar quien está obedeciendo la ley, la EPA por lo general, se basa en lo siguiente:

- **El propio monitoreo.** La mayoría de las leyes ambientales norteamericanas requieren la existencia de instalaciones reglamentadas, a fin de asegurarse de que están cumpliendo con los estándares del caso y de que están reportando todo o partes de los datos que son la responsabilidad de la agencia que en ello está trabajando. Esto no solamente le da a la agencia los datos que necesita, sino que también le ayuda a la alta administración de la compañía a obedecer la ley. Los reportes fraudulentos, constituyen una ofensa seria.
- **Inspecciones.** Este es el medio principal de la EPA para oficialmente determinar los cumplimientos a su ley.
- **Monitoreo por áreas.** Este, se enfoca en las condiciones ambientales del sitio de ubicación de la planta o bien dentro de un área más grande. Los métodos utilizados para este monitoreo incluyen desde luego, el monitoreo ambiental, la sensibilización remota y los sobre-vuelos.

Todos los transportistas de hazmat deben de ser entrenados.

Por parte de la EPA, la lista de materiales peligrosos, primeramente se basa en el impacto ambiental y en su persistencia. Entretanto, la OSHA simplemente define a los químicos peligrosos en cuanto a que fueran explosivos, inflamables, venenosos, corrosivos o irritantes o dañinos de cualquier otra manera en cuanto a que puedan causar lesiones o la muerte.

Puede parecer imposible mantenerse al tanto de todas estas reglamentaciones, si bien puede hacerse enfocándose cada vez sobre un área en particular. Por ejemplo, muchas organizaciones ofrecen a las organizaciones transportistas, seminarios acerca de materiales peligrosos (hazmat), a fin de asistirles a cumplir con los reglamentos de la DOT. Es un requisito legal que todos los embarcadores de hazmat lleven a cabo un período de entrenamiento o su equivalente a fin de que alguno de sus empleados se convierta en un experto en ese hazmat. Los almacenamientos y los manejos, dentro del área de trabajo, son materia de los reglamentos de la OSHA, misma que si cuenta con excelente información al respecto. Las emisiones, derrames, contaminación, eliminación, etc., constituyen la preocupación fundamental de la EPA, con quien conviene comunicarse vía Internet para efectos de cumplimiento.

¿Cómo se Imponen Las Leyes?

Debido a que los problemas ambientales a menudo requieren del entendimiento de los problemas locales, la responsabilidad de implementar las leyes ambientales federales, en mucho descansa sobre los gobiernos y las leyes estatales. De hecho, muchos estados han formalmente puesto en marcha o están a punto de hacerlo, leyes locales que son aún más estrictas que las leyes federales.

Para encontrar quien está obedeciendo la ley, la EPA por lo general, se basa en lo siguiente:

- **El propio monitoreo.** La mayoría de las leyes ambientales norteamericanas requieren la existencia de instalaciones reglamentadas, a fin de asegurarse de que están cumpliendo con los estándares del caso y de que están reportando todo o partes de los datos que son la responsabilidad de la agencia que en ello está trabajando. Esto no solamente le da a la agencia los datos que necesita, sino que también le ayuda a la alta administración de la compañía a obedecer la ley. Los reportes fraudulentos, constituyen una ofensa seria.
- **Inspecciones.** Este es el medio principal de la EPA para oficialmente determinar los cumplimientos a su ley.
- **Monitoreo por áreas.** Este, se enfoca en las condiciones ambientales del sitio de ubicación de la planta o bien dentro de un área más grande. Los métodos utilizados para este monitoreo incluyen desde luego, el monitoreo ambiental, la sensibilización remota y los sobre-vuelos.

Todos los transportistas de hazmat deben de ser entrenados.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

¿Cómo puede usted copiar una publicación de la EPA en la cual esté interesado?

- Primeramente, busque en la lista de publicaciones la **Small Business Ombudsman** de la EPA, misma a la que se accesa de esta manera: http://www.epa.gov.sbo.pubs.htm
- En segunda instancia, la Nacional Center for Environmental Publicaciones and Information (NCEPI), se puede acceder de esta siguiente forma: http://www.epa.gov/ncepihom, o llámanos al 1-800-490-9198.
- Otras publicaciones técnicas y públicas de la ETA, pueden encontrarse en: http://www.epa.gov/epahome/publications.htm
- Finalmente, usted puede buscar en una base de datos para publicaciones estatales y federales en bases de datos en el **Small Business Environmental Home Page**, a través de: http://www.smallbiz-enviroweb.org

Penalidades

Resulta imposible predecir como la EPA reaccionará ante alguna violación en particular en torno a la ley ambiental. Su respuesta, usualmente depende de una voluntad en cuanto a cooperar, de la severidad de la situación y cualesquier factor mitigante o adicional. Las posibilidades incluyen:

- **Acciones civiles.** La mayoría de las leyes ambientales autorizan a la EPA a obtener penalidades civiles o a lograr acción legal en contra de los violadores. Su permiso puede ser suspendido o revocado y le será requerido tomar los pasos necesarios para corregir la violación del caso, quedando usted sujeto a las penalidades, que por lo menos serán iguales a los costos que su compañía ahorró al no cumplir con la ley y las penalidades también pueden ser impuestas en base a una cantidad diaria o por razón de la violación misma.
- **Acción criminal.** La prosecución criminal usualmente se reserva para las violaciones más flagrantes, tales como el tiradero ilegal de materiales peligrosos o la deliberada falsificación de los registros necesarios. Las violaciones criminales pueden ser faltas simples o felonías, castigables con multas substanciosas. Los términos de cárcel para ejecutivos corporativos son menos comunes, si bien no se oyes mucho de ellas.
- **Acción administrativa enforzada.** Esto involucra solamente a la agencia administrativa y no a las cortes y pueden ir desde notificaciones informales, hasta cartas más sensibles y directas - avisándole al administrador de la instalación

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

¿Cómo puede usted copiar una publicación de la EPA en la cual esté interesado?

- Primeramente, busque en la lista de publicaciones la Small Business Ombudsman de la EPA, misma a la que se accesa de esta manera: http://www.epa.gov.sbo.pubs.htm
- En segunda instancia, la Nacional Center for Environmental Publicaciones and Information (NCEPI), se puede acceder de esta siguiente forma: http://www.epa.gov/ncepihom, o llámanos al 1-800-490-9198.
- Otras publicaciones técnicas y públicas de la ETA, pueden encontrarse en: http://www.epa.gov/epahome/publications.htm
- Finalmente, usted puede buscar en una base de datos para publicaciones estatales y federales en bases de datos en el Small Business Environmental Home Page, a través de: http://www.smallbiz-enviroweb.org

Penalidades

Resulta imposible predecir como la EPA reaccionará ante alguna violación en particular en torno a la ley ambiental. Su respuesta, usualmente depende de una voluntad en cuanto a cooperar, de la severidad de la situación y cualesquier factor mitigante o adicional. Las posibilidades incluyen:

- Acciones civiles. La mayoría de las leyes ambientales autorizan a la EPA a obtener penalidades civiles o a lograr acción legal en contra de los violadores. Su permiso puede ser suspendido o revocado y le será requerido tomar los pasos necesarios para corregir la violación del caso, quedando usted sujeto a las penalidades, que por lo menos serán iguales a los costos que su compañía ahorró al no cumplir con la ley y las penalidades también pueden ser impuestas en base a una cantidad diaria o por razón de la violación misma.
- Acción criminal. La prosecución criminal usualmente se reserva para las violaciones más flagrantes, tales como el tiradero ilegal de materiales peligrosos o la deliberada falsificación de los registros necesarios. Las violaciones criminales pueden ser faltas simples o felonías, castigables con multas substanciosas. Los términos de cárcel para ejecutivos corporativos son menos comunes, si bien no se oyes mucho de ellas.
- Acción administrativa enforzada. Esto involucra solamente a la agencia administrativa y no a las cortes y pueden ir desde notificaciones informales, hasta cartas más sensibles y directas - avisándole al administrador de la instalación

230 | CAPITULO 15 | ETICA DE LOS NEGOCIOS

cual fue la violación encontrada, que es lo que debe de hacerse para corregirla y para que fecha - incluyendo aún, una orden legal y judicial para que el recipiente tome la acción correctiva dentro de un determinado período de tiempo.

Nótese que los gobiernos de carácter estatal o federal pueden llegar a determinar penas civiles adicionales.

Conviene Cooperar

Por parte de la EPA, su Small Business Compliance Policy, ofrece una reconsideración menor en torno a las penalidades por concepto de violaciones, que alientan a los pequeños negocios a participar dentro de los programas de asistencia en el lugar del trabajo, así como para conducir voluntariamente auditorías ambientales. Esta política se aplica a los pequeños negocios que emplean a 100 o un número menor de individuos.

La EPA, hará estas reconsideraciones si su negocio:

- Detecta la violación por conducto de un análisis de cumplimiento dentro del lugar de trabajo o bien a través de la conducción de una auditoría voluntaria en torno a tales violaciones, con referencia por escrito a la propia agencia dentro de 21 días después del caso.
- No ha utilizado la Small Business Compliance Policy para una violación similar en los últimos tres años y que el negocio no haya sido sujeto a una o mas acciones de enforzamiento por razón de violaciones ambientales en los últimos cinco años.
- Determina la violación y cualesquier daño asociado dentro de un plazo de seis meses a partir de su descubrimiento. (Los negocios que utilizan tecnologías de prevención de contaminación para efectos de violaciones, recibirían un período de gracia de seis meses más para poder cumplir).
- No haya causado un daño serio y no presentara una amenaza a la salud pública, a la seguridad y al medio ambiente, en adición a que no sea además culpable de una conducta criminal.

Si la actividad de su pequeño negocio concuerda con éstos criterios, la EPA reducirá hasta en un 100% la gravedad del componente de la penalidad. Sin embargo, ante el evento inusual de que su pequeño negocio obtuviera un beneficio económico significativo, producto de una violación que pusiera a sus competidores dentro de una seria desventaja, la EPA puede multarlo hasta el monto máximo de aquel mismo beneficio económico.

Para mayor información acerca de la EPA en términos de su Small Business Compliance Policy, puede usted convenientemente visitar a: www.ep.gov/compliance/incentives.small business

cual fue la violación encontrada, que es lo que debe de hacerse para corregirla y para que fecha - incluyendo aún, una orden legal y judicial para que el recipiente tome la acción correctiva dentro de un determinado período de tiempo.

Nótese que los gobiernos de carácter estatal o federal pueden llegar a determinar penas civiles adicionales.

Conviene Cooperar

Por parte de la EPA, su Small Business Compliance Policy, ofrece una reconsideración menor en torno a las penalidades por concepto de violaciones, que alientan a los pequeños negocios a participar dentro de los programas de asistencia en el lugar del trabajo, así como para conducir voluntariamente auditorías ambientales. Esta política se aplica a los pequeños negocios que emplean a 100 o un número menor de individuos.

La EPA, hará estas reconsideraciones si su negocio:

- Detecta la violación por conducto de un análisis de cumplimiento dentro del lugar de trabajo o bien a través de la conducción de una auditoría voluntaria en torno a tales violaciones, con referencia por escrito a la propia agencia dentro de 21 días después del caso.
- No ha utilizado la Small Business Compliance Policy para una violación similar en los últimos tres años y que el negocio no haya sido sujeto a una o mas acciones de enforzamiento por razón de violaciones ambientales en los últimos cinco años.
- Determina la violación y cualesquier daño asociado dentro de un plazo de seis meses a partir de su descubrimiento. (Los negocios que utilizan tecnologías de prevención de contaminación para efectos de violaciones, recibirían un período de gracia de seis meses más para poder cumplir).
- No haya causado un daño serio y no presentara una amenaza a la salud pública, a la seguridad y al medio ambiente, en adición a que no sea además culpable de una conducta criminal.

Si la actividad de su pequeño negocio concuerda con éstos criterios, la EPA reducirá hasta en un 100% la gravedad del componente de la penalidad. Sin embargo, ante el evento inusual de que su pequeño negocio obtuviera un beneficio económico significativo, producto de una violación que pusiera a sus competidores dentro de una seria desventaja, la EPA puede multarlo hasta el monto máximo de aquel mismo beneficio económico.

Para mayor información acerca de la EPA en términos de su Small Business Compliance Policy, puede usted convenientemente visitar a: www.ep.gov/compliance/incentives.small business

Leyes Federales Ambientales Que Pudieran Afectar a Su Negocio.

Clean Air Act. Esta Clean Air Act, protege a la salud y a la seguridad pública, al precisar los estándares de calidad en cada estado. Algunas de sus provisiones se aplican a los negocios pequeños. Una enmienda del año de 1990 a esa Acta, requiere que los estados asistan en los determinados cumplimientos para efectos de asistir a los pequeños negocios, para lo cual se deberá consultar al respecto por conducto del Website dentro de su estado para mayores detalles.

Clean Water Act. El Clean Water Act, le da a la EPA la autoridad para fijar los estándares de contaminación del agua, haciendo ilegal para cualquier persona el descargar contaminantes en aguas navegables sin un permiso al respecto. La CWA permite la delegación hacia la EPA en lo tocante a muchos aspectos de la ley de los estados. Contactar a su departamento de protección ambiental de su estado para asistencia en éste respecto.

Comprehensive Environmental Response, Compensation And Liability Act. Esta **CERCLA**, también conocida como "Superfund", se formalizo en el Congreso en 1980 a fin de que determinara cuales eran las substancias nocivas encontradas dentro del agua. Bajo la CERCLA, la EPA revisa la limpieza de las propiedades de tales contaminantes e impone una responsabilidad en cuanto a los costos de esa misma limpieza.

Resource Conservation And Recovery Act. Mientras que la CERCLA estaba planificada para limpiar la contaminación, esta RCRA estaba intencionada para prevenirla. Bajo la RCRA, la EPA tiene autoridad para controlar los químicos nocivos, "desde la cuna hasta la tumba", así como para fijar las guías para la administración de desperdicios peligrosos. La RCRA afecta a cualquiera que genere, trate, almacene o disponga de tales desperdicios nocivos.

Toxic Substances Control Act. La TSCA le da a la EPA la habilidad para seguirle la huella y para analizar los químicos industriales que actualmente se producen o se importan por los Estados Unidos, así como para prohibir la manufactura de químicos que presenten una amenaza no razonable a la salud humana o al mismo ambiente.

¿Quién Paga Por Los Costos de la Limpieza?

La limpieza de la contaminación ambiental, debiera de ser pagada por todos los responsables de esa contaminación. Si son varias las partes responsables, guardan una proporcionalidad en lo tocante a los costos. Si las negociaciones fallaran o se disputara la responsabilidad, la EPA podrá requerir que "esas partes proporcionalmente responsables" limpien la contaminación o bien que se conduzca una propia limpieza por parte de la entidad mas responsable para que de ahí, demande legalmente a las otras para recuperar los costes y en ocasiones, hasta por un monto tres veces mayor. El estado a su vez puede demandar a los responsables de una manera separada.

Leyes Federales Ambientales Que Pudieran Afectar a Su Negocio.

Clean Air Act. Esta Clean Air Act, protege a la salud y a la seguridad pública, al precisar los estándares de calidad en cada estado. Algunas de sus provisiones se aplican a los negocios pequeños. Una enmienda del año de 1990 a esa Acta, requiere que los estados asistan en los determinados cumplimientos para efectos de asistir a los pequeños negocios, para lo cual se deberá consultar al respecto por conducto del Website dentro de su estado para mayores detalles.

Clean Water Act. El Clean Water Act, le da a la EPA la autoridad para fijar los estándares de contaminación del agua, haciendo ilegal para cualquier persona el descargar contaminantes en aguas navegables sin un permiso al respecto. La CWA permite la delegación hacia la EPA en lo tocante a muchos aspectos de la ley de los estados. Contactar a su departamento de protección ambiental de su estado para asistencia en éste respecto.

Comprehensive Environmental Response, Compensation And Liability Act. Esta **CERCLA**, también conocida como "Superfund", se formalizo en el Congreso en 1980 a fin de que determinara cuales eran las substancias nocivas encontradas dentro del agua. Bajo la CERCLA, la EPA revisa la limpieza de las propiedades de tales contaminantes e impone una responsabilidad en cuanto a los costos de esa misma limpieza.

Resource Conservation And Recovery Act. Mientras que la CERCLA estaba planificada para limpiar la contaminación, esta RCRA estaba intencionada para prevenirla. Bajo la RCRA, la EPA tiene autoridad para controlar los químicos nocivos, "desde la cuna hasta la tumba", así como para fijar las guías para la administración de desperdicios peligrosos. La RCRA afecta a cualquiera que genere, trate, almacene o disponga de tales desperdicios nocivos.

Toxic Substances Control Act. La TSCA le da a la EPA la habilidad para seguirle la huella y para analizar los químicos industriales que actualmente se producen o se importan por los Estados Unidos, así como para prohibir la manufactura de químicos que presenten una amenaza no razonable a la salud humana o al mismo ambiente.

¿Quién Paga Por Los Costos de la Limpieza?

La limpieza de la contaminación ambiental, debiera de ser pagada por todos los responsables de esa contaminación. Si son varias las partes responsables, guardan una proporcionalidad en lo tocante a los costos. Si las negociaciones fallaran o se disputara la responsabilidad, la EPA podrá requerir que "esas partes proporcionalmente responsables" limpien la contaminación o bien que se conduzca una propia limpieza por parte de la entidad mas responsable para que de ahí, demande legalmente a las otras para recuperar los costos y en ocasiones, hasta por un monto tres veces mayor. El estado a su vez puede demandar a los responsables de una manera separada.

Las partes potencialmente responsables, pueden ser los actuales o los anteriores dueños de la propiedad y a todos, la EPA los considera conjuntamente responsables. En consecuencia, si usted sin conocerlo, compra una propiedad ya contaminada, resulta esencial que de inmediato consulte usted con su abogado. A usted se le podría considerar responsable de esa limpieza, aún cuando con antelación no hubiera usted tenido conocimiento de ello al momento de su compra.

Bajo la Small Business Liability Relief and Brownfields Revitalization Act del 2003, usted podrá hacer a un lado esa responsabilidad siempre y cuando:

- Usted hubiera comprado esa propiedad después de que entrara en vigor la Brownfields Act del 11 de Enero del 2002
- Usted hubiera conducido una "all appropiate inquiry" (haber hecho el intento de una diligencia apropiada, investigando el uso anterior que se le había dado a esa propiedad por parte de sus dueños en ese momento)
- La contaminación hubiera ocurrido antes de que usted hubiera comprado esa propiedad
- Usted no hubiera intentado impedir los esfuerzos de limpieza del caso

Desde luego, esto no es tan simple. Existen otras disposiciones en adición a otras definiciones muy estrechas de los términos de cada caso. Mas aún, si la EPA remediara el sitio sin recobrar los costos de la limpieza, puede entonces singularizar (lien) esa propiedad aún cuando usted ya la hubiera comprado. Y si esa remediación aumenta dentro del mercado el valor de esa propiedad, la EPA puede considerar (lien) este factor por el monto de aquel incremento en precio.

Las leyes han estado cambiando desde la fecha del presente escrito y con toda seguridad se mantendrán increíblemente complicadas para un futuro previsible. Definitivamente, usted necesitará de un abogado al disponerse a tratar acerca de una propiedad contaminada.

Las semanas fueron pasando y Peggy aún no podía sentirse tranquila. Su segundo error durante los primeros dos meses causado por la falla por parte de Bull's Eye en cumplir con un determinado compromiso, condujo a Chris a sospechar que Peggy había exagerado en cuanto a sus habilidades y procedió a despedirla.

Peggy estaba muy disgustada. Sentía que no se le había dado la oportunidad de comprobarse. Por lo menos en dos ocasiones, ella había visto a Ed verter aquel compuesto químico dentro del fregadero y pensando acerca de ello, se llegó a convencer de que Bull's Eye era una compañía nada ética. Lo consideró y decidió que era su deber notificar al CalEPA.

Los inspectores del caso investigaron el asunto y encontraron bases suficientes para una queja de carácter criminal. A Bull's Eye se le multó con $4,000 para además ser colocada "a prueba" por

Las partes potencialmente responsables, pueden ser los actuales o los anteriores dueños de la propiedad y a todos, la EPA los considera conjuntamente responsables. En consecuencia, si usted sin conocerlo, compra una propiedad ya contaminada, resulta esencial que de inmediato consulte usted con su abogado. A usted se le podría considerar responsable de esa limpieza, aún cuando con antelación no hubiera usted tenido conocimiento de ello al momento de su compra.

Bajo la Small Business Liability Relief and Brownfields Revitalization Act del 2003, usted podrá hacer a un lado esa responsabilidad siempre y cuando:

- Usted hubiera comprado esa propiedad después de que entrara en vigor la Brownfields Act del 11 de Enero del 2002
- Usted hubiera conducido una "all appropiate inquiry" (haber hecho el intento de una diligencia apropiada, investigando el uso anterior que se le había dado a esa propiedad por parte de sus dueños en ese momento)
- La contaminación hubiera ocurrido antes de que usted hubiera comprado esa propiedad
- Usted no hubiera intentado impedir los esfuerzos de limpieza del caso

Desde luego, esto no es tan simple. Existen otras disposiciones en adición a otras definiciones muy estrechas de los términos de cada caso. Mas aún, si la EPA remediara el sitio sin recobrar los costos de la limpieza, puede entonces singularizar (lien) esa propiedad aún cuando usted ya la hubiera comprado. Y si esa remediación aumenta dentro del mercado el valor de esa propiedad, la EPA puede considerar (lien) este factor por el monto de aquel incremento en precio.

Las leyes han estado cambiando desde la fecha del presente escrito y con toda seguridad se mantendrán increíblemente complicadas para un futuro previsible. Definitivamente, usted necesitará de un abogado al disponerse a tratar acerca de una propiedad contaminada.

Las semanas fueron pasando y Peggy aún no podía sentirse tranquila. Su segundo error durante los primeros dos meses causado por la falla por parte de Bull's Eye en cumplir con un determinado compromiso, condujo a Chris a sospechar que Peggy había exagerado en cuanto a sus habilidades y procedió a despedirla.

Peggy estaba muy disgustada. Sentía que no se le había dado la oportunidad de comprobarse. Por lo menos en dos ocasiones, ella había visto a Ed verter aquel compuesto químico dentro del fregadero y pensando acerca de ello, se llegó a convencer de que Bull's Eye era una compañía nada ética. Lo consideró y decidió que era su deber notificar al CalEPA.

Los inspectores del caso investigaron el asunto y encontraron bases suficientes para una queja de carácter criminal. A Bull's Eye se le multó con $4,000 para además ser colocada "a prueba" por

espacio de dos años, después de que no había respondido en dos ocasiones a la violación de las leyes del estado en cuanto a la disposición de desperdicios.

A Chris no le hizo ninguna gracia tener que haber pagado esa multa, si bien ya estaba perfectamente al tanto de que hubiera podido ser mucho mayor. Enroló a Ed dentro de un programa acerca del entrenamiento para desperdicios auspiciado por la ciudad y utilizó los procesos P2 pata reducir sus propios desperdicios. Después de ello, ya no hubo mas desperdicios dentro de su planta – Bull´s Eye Graphics.

Prevención de la Contaminación

La mejor estrategia para tratar con los desperdicios, radica en la prevención de los mismos. El P2, mismo que la EPA define como la eliminación o la reducción de toxicidades o cantidades de desperdicio en su punto de origen o generación. Simplemente, eso significa primeramente, no generar desperdicio.

Aún los negocios más pequeños pueden beneficiarse del programa P2. Recortando los desperdicios, se recortan también los costos de la energía, las tarifas arancelarias y las tarifas por el agua, incrementándose así la eficiencia del negocio. Si usted quiere pertenecer al programa P2, aquí tiene algunas sugerencias:

- **Escriba una póliza sobre la prevención de la contaminación para empleados y clientes**. A continuación, un ejemplo: "En la Melmoth Shoe Heel Corporation, creemos que una Salud ambiental, es muy importante. Estamos de hecho Comprometidos a prevenir la contaminación o bien, a reducir el uso de materiales tóxicos, conservando la energía y reduciendo los desperdicios"
- **Educar e involucrar a todos los empleados**. Un entorno ambiental de trabajo aumenta la moral y la productividad de los empleados. Una vez que los empleados entienden al objetivo de la P2, generarán nuevas ideas valiosas.
- **Fijar objetivos definidos y alcanzables.** Usted podría escoger reducir su generación de sólidos de desperdicio en un 25% por año, o bien reducir sus desperdicios peligrosos en un 100% cada año por espacio de los cinco años siguientes.
- **Recolección de datos**. La determinación de los tipos y del monto de los desperdicios que su compañía genera, le ayudará a evaluar todas sus opciones y a establecer una base para efectos de medir su progreso.
- **Publicitar sus esfuerzos.** Comuníquele a su comunidad que usted está implementando el programa P2. Esto resultará en una muy buena publicidad, ayudándole a incrementar la imagen de su marca registrada.

Los siguientes métodos del P2 pueden resultar en substanciales ahorros de largo plazo, quizá inclusive añadiendo una ventaja competitiva.

espacio de dos años, después de que no había respondido en dos ocasiones a la violación de las leyes del estado en cuanto a la disposición de desperdicios.

A Chris no le hizo ninguna gracia tener que haber pagado esa multa, si bien ya estaba perfectamente al tanto de que hubiera podido ser mucho mayor. Enroló a Ed dentro de un programa acerca del entrenamiento para desperdicios auspiciado por la ciudad y utilizó los procesos P2 pata reducir sus propios desperdicios. Después de ello, ya no hubo mas desperdicios dentro de su planta – Bull´s Eye Graphics.

Prevención de la Contaminación

La mejor estrategia para tratar con los desperdicios, radica en la prevención de los mismos. El P2, mismo que la EPA define como la eliminación o la reducción de toxicidades o cantidades de desperdicio en su punto de origen o generación. Simplemente, eso significa primeramente, no generar desperdicio.

Aún los negocios más pequeños pueden beneficiarse del programa P2. Recortando los desperdicios, se recortan también los costos de la energía, las tarifas arancelarias y las tarifas por el agua, incrementándose así la eficiencia del negocio. Si usted quiere pertenecer al programa P2, aquí tiene algunas sugerencias:

- **Escriba una póliza sobre la prevención de la contaminación para empleados y clientes**. A continuación, un ejemplo: "En la Melmoth Shoe Heel Corporation, creemos que una Salud ambiental, es muy importante. Estamos de hecho Comprometidos a prevenir la contaminación o bien, a reducir el uso de materiales tóxicos, conservando la energía y reduciendo los desperdicios"
- **Educar e involucrar a todos los empleados**. Un entorno ambiental de trabajo aumenta la moral y la productividad de los empleados. Una vez que los empleados entienden al objetivo de la P2, generarán nuevas ideas valiosas.
- **Fijar objetivos definidos y alcanzables.** Usted podría escoger reducir su generación de sólidos de desperdicio en un 25% por año, o bien reducir sus desperdicios peligrosos en un 100% cada año por espacio de los cinco años siguientes.
- **Recolección de datos**. La determinación de los tipos y del monto de los desperdicios que su compañía genera, le ayudará a evaluar todas sus opciones y a establecer una base para efectos de medir su progreso.
- **Publicitar sus esfuerzos.** Comuníquele a su comunidad que usted está implementando el programa P2. Esto resultará en una muy buena publicidad, ayudándole a incrementar la imagen de su marca registrada.

Los siguientes métodos del P2 pueden resultar en substanciales ahorros de largo plazo, quizá inclusive añadiendo una ventaja competitiva.

Re-diseño de productos
Esta estrategia le apunta a reducir el impacto ambiental de un producto a todo lo largo de su ciclo de vida (extracción de recursos, manufactura, utilización de parte del consumidor, disposición del producto). Una forma popular, consiste en "**cradle to cradle design**", en donde los productos ya al final de su ciclo de vida son re-utilizados como insumos para nuevos productos. Usualmente, el rediseño involucra la producción de insumos no tóxicos y renovables, reduciendo los montos de material de desperdicio (empaques innecesarios para los productos), extendiendo la vida del producto y reduciendo la energía y la intensidad de los materiales. Independientemente de los beneficios ambientales, deshaciéndose de insumos y de etapas de producción no requeridas, puede significativamente mejorar sus resultados.

Deshacerse de insumos y de las etapas de producción no requeridas, puede significativamente mejorar sus resultados.

Substitución de materiales
La substitución de materiales disminuye o elimina los montos de materiales contaminantes tóxicos o peligrosos que se utilizan en su negocio. También puede ahorrar dinero y tiempo exceptuando a su empresa de los reglamentos "hazmat" y de los cargos por concepto de embarques.

Analizar cuidadosamente a los substitutos, ya que algunos ayudarán a solucionar un problema mientras que otros podrían causar otro (substituyendo los gránulos de Styrofoam, con gránulos biodegradables basados en almidones, lo cual puede transformar a su área de embarques en algo muy atractivo para las ratas). Trate de contactar a otros usuarios para conocer cuales materiales substitutos les están verdaderamente sirviendo. Asimismo, al estar considerando la substitución de un producto químico, recuerde ver lo que dicen las Material Safety Data Sheets. Los substitutos menos tóxicos pueden llegar a tener un riesgo menos en su utilización o bien pueden ser regulados en función de su contenido de compuesto volátil orgánico. (VOC).

Compras e inventarios
Reorganizando las políticas de compras y de inventarios con el P2 en mente, puede reducir el consumo de materiales y de energía, puede reducir la generación de desperdicios y puede reducir sus costos en cuanto a la disposición de los resultantes desperdicios.

- Asegúrese de "factorear" (incluir) los costos de administración de desperdicios al estar comprando materias primas y otros productos. Recordar: los materiales que generan desperdicios peligrosos, cuestan más que su solo y propio precio de compra.
- Un inventario grande, "amarra" dinero que se pudiera utilizar de mejor forma en otras aplicaciones y aumenta el potencial de mas desperdicios. Se recomienda usar materiales en proporciones menores a fin de reducir los montos de inventarios.

Re-diseño de productos
Esta estrategia le apunta a reducir el impacto ambiental de un producto a todo lo largo de su ciclo de vida (extracción de recursos, manufactura, utilización de parte del consumidor, disposición del producto). Una forma popular, consiste en "**cradle to cradle design**", en donde los productos ya al final de su ciclo de vida son re-utilizados como insumos para nuevos productos. Usualmente, el rediseño involucra la producción de insumos no tóxicos y renovables, reduciendo los montos de material de desperdicio (empaques innecesarios para los productos), extendiendo la vida del producto y reduciendo la energía y la intensidad de los materiales. Independientemente de los beneficios ambientales, deshaciéndose de insumos y de etapas de producción no requeridas, puede significativamente mejorar sus resultados.

Deshacerse de insumos y de las etapas de producción no requeridas, puede significativamente mejorar sus resultados.

Substitución de materiales
La substitución de materiales disminuye o elimina los montos de materiales contaminantes tóxicos o peligrosos que se utilizan en su negocio. También puede ahorrar dinero y tiempo exceptuando a su empresa de los reglamentos "hazmat" y de los cargos por concepto de embarques.

Analizar cuidadosamente a los substitutos, ya que algunos ayudarán a solucionar un problema mientras que otros podrían causar otro (substituyendo los gránulos de Styrofoam, con gránulos biodegradables basados en almidones, lo cual puede transformar a su área de embarques en algo muy atractivo para las ratas). Trate de contactar a otros usuarios para conocer cuales materiales substitutos les están verdaderamente sirviendo. Asimismo, al estar considerando la substitución de un producto químico, recuerde ver lo que dicen las Material Safety Data Sheets. Los substitutos menos tóxicos pueden llegar a tener un riesgo menos en su utilización o bien pueden ser regulados en función de su contenido de compuesto volátil orgánico. (VOC).

Compras e inventarios
Reorganizando las políticas de compras y de inventarios con el P2 en mente, puede reducir el consumo de materiales y de energía, puede reducir la generación de desperdicios y puede reducir sus costos en cuanto a la disposición de los resultantes desperdicios.

- Asegúrese de "factorear" (incluir) los costos de administración de desperdicios al estar comprando materias primas y otros productos. Recordar: los materiales que generan desperdicios peligrosos, cuestan más que su solo y propio precio de compra.
- Un inventario grande, "amarra" dinero que se pudiera utilizar de mejor forma en otras aplicaciones y aumenta el potencial de mas desperdicios. Se recomienda usar materiales en proporciones menores a fin de reducir los montos de inventarios.

- Los empaques rotos de materiales o los materiales ya expirados, pueden incrementar su carga de desperdicios. No acepte entregas de materiales que estén dañadas, o que presentan un determinado olor o que muestren señas de desperdicios fluidos. Y también asegúrese de que todos sus materiales tengan etiquetas legibles.
- Siga los métodos de almacenamiento apropiados para materiales perecederos. Utilizando materiales sobre una FIFO (First in/First Out), reduce el riesgo de que los materiales se deterioren durante su almacenamiento. De ser posible, organícese para devolver a sus proveedores los materiales ya expirados.

Buena guarda de materiales

- Instale artefactos de disposición para materiales líquidos provenientes de grandes contenedores, incluyendo dispositivos diseñados para prevenir goteos.
- Verificar, por lo menos una vez a la semana que no existan desperdicios de ninguna clase entre sus materiales comprados. Aún los desperdicios más pequeños pueden conducir a grandes problemas en la administración de desperdicios en caso de no ser remediados. Asimismo, verifique los dispositivos de suministro a fin de prevenir desperdicios y evaporaciones.
- Manteniéndose al tanto de donde ocurren esos desperdicios, puede prevenir mayores problemas al respecto.

Los materiales y el almacenamiento de desperdicios.

- Asegúrese de que los desperdicios no contaminen los dispositivos de su eliminación.
- Mantenga por separado a los diferentes tipos de desperdicios. La mezcla de desperdicios puede ser peligrosa y pueden hacer que sus esfuerzos para su re-utilización o su reciclamiento resulten imposibles. Asimismo, mezclando los desperdicios tóxicos con lo no tóxicos, aumenta el volumen total de esos desperdicios, incrementando a su vez los costos para su disposición.
- Almacene sus desperdicios peligrosos bajo techo a fin de prevenir cualquier tipo de humedad. Esa humedad, puede incrementar el volumen de sus desperdicios peligrosos, incrementando también su costo de disposición.
- Almacene sus desperdicios peligrosos dentro de una ubicación segura y fuera de las áreas de mayor tráfico, teniendo a la mano los dispositivos necesarios para cualquier emergencia, dado el caso de fugas de tales materiales. Asegúrese de que sus empleados estén entrenados para utilizar esos equipos de emergencia.

La mayoría de los Estados cuentan con los Programas P2 y algunos ofrecen incentivos atractivos para instituir políticas de control de la contaminación. La EPA mantiene una lista de recursos P2 a nivel estatal en la siguiente página http://www.epa.gov/p2/resources/statep2.htm.

Una buena limpieza y un buen entramiento al personal reducen el riesgo de derramamientos

Una buena limpieza y un buen entramiento al personal reducen el riesgo de derramamientos

- Los empaques rotos de materiales o los materiales ya expirados, pueden incrementar su carga de desperdicios. No acepte entregas de materiales que estén dañadas, o que presentan un determinado olor o que muestren señas de desperdicios fluidos. Y también asegúrese de que todos sus materiales tengan etiquetas legibles.
- Siga los métodos de almacenamiento apropiados para materiales perecederos. Utilizando materiales sobre una FIFO (First in/First Out), reduce el riesgo de que los materiales se deterioren durante su almacenamiento. De ser posible, organícese para devolver a sus proveedores los materiales ya expirados.

Buena guarda de materiales

- Instale artefactos de disposición para materiales líquidos provenientes de grandes contenedores, incluyendo dispositivos diseñados para prevenir goteos.
- Verificar, por lo menos una vez a la semana que no existan desperdicios de ninguna clase entre sus materiales comprados. Aún los desperdicios más pequeños pueden conducir a grandes problemas en la administración de desperdicios en caso de no ser remediados. Asimismo, verifique los dispositivos de suministro a fin de prevenir desperdicios y evaporaciones.
- Manteniéndose al tanto de donde ocurren esos desperdicios, puede prevenir mayores problemas al respecto.

Los materiales y el almacenamiento de desperdicios.

- Asegúrese de que los desperdicios no contaminen los dispositivos de su eliminación.
- Mantenga por separado a los diferentes tipos de desperdicios. La mezcla de desperdicios puede ser peligrosa y pueden hacer que sus esfuerzos para su re-utilización o su reciclamiento resulten imposibles. Asimismo, mezclando los desperdicios tóxicos con lo no tóxicos, aumenta el volumen total de esos desperdicios, incrementando a su vez los costos para su disposición.
- Almacene sus desperdicios peligrosos bajo techo a fin de prevenir cualquier tipo de humedad. Esa humedad, puede incrementar el volumen de sus desperdicios peligrosos, incrementando también su costo de disposición.
- Almacene sus desperdicios peligrosos dentro de una ubicación segura y fuera de las áreas de mayor tráfico, teniendo a la mano los dispositivos necesarios para cualquier emergencia, dado el caso de fugas de tales materiales. Asegúrese de que sus empleados estén entrenados para utilizar esos equipos de emergencia.

La mayoría de los Estados cuentan con los Programas P2 y algunos ofrecen incentivos atractivos para instituir políticas de control de la contaminación. La EPA mantiene una lista de recursos P2 a nivel estatal en la siguiente página http://www.epa.gov/p2/resources/statep2.htm.

236 | CAPITULO 15 | ETICA DE LOS NEGOCIOS

Conclusión

Los emprendedores, son miembros de sus comunidades. Como tales, tienen una responsabilidad en cuanto a hacer contribuciones positivas a esas mismas comunidades, así como a adherirse a las disposiciones o leyes o reglamentos federales y estatales. Actuando éticamente, establece usted una sólida reputación en lo concerniente a todos sus tratos. Esto no solamente es bueno para su conciencia, ya que resulta excelente para su propio negocio.

Conclusión

Los empreendedores, son miembros de sus comunidades. Como tales, tienen una responsabilidad en cuanto a hacer contribuciones positivas a esas mismas comunidades, así como a adherirse a las disposiciones o leyes o reglamentos federales y estatales. Actuando éticamente, establece usted una sólida reputación en lo concerniente a todos sus tratos. Esto no solamente es bueno para su conciencia, ya que resulta excelente para su propio negocio.

Capítulo 16
ADMINISTRANDO EL RIESGO

Acerca de Este Capítulo:
- *Busque la ayuda de consejeros calificados*
- *Modificación de la empresa*
- *Disolución*
- *Seguros*
- *Tipos de Seguros*

Introducción
Este capítulo explica las precauciones que usted debe de considerar para proteger a su negocio de los **riesgos internos**, tales como aquel de que sus co-inversionistas lo quisieran forzar fuera de su posición debido a que usted ya no está de acuerdo con la dirección de la compañía; así como de los **riesgos externos** como sería el caso de que alguno de sus clientes lo quisiera demandar por daños.

También se discute la importancia de los **seguros**. Las empresas de seguros contribuyen a su éxito reduciendo los riesgos bajo los cuales pudiera estar operando su negocio. Como dueño del negocio, es su responsabilidad el encontrar que tipos de cubrimiento necesita su compañía para los casos de tener que enfrentarse a una demanda. El tratar de ahorrar dinero manteniendo al mínimo sus cubrimientos, es una economía errada que le puede llevar a resultados desastrosos.

Busque la Ayuda de Consejeros Calificados
Es esencial el que usted encuentre a los consejeros calificados que le puedan asistir en todos los aspectos legales de la protección de su negocio. Usted debe de entrevistar a esos prospectos consejeros a fin de encontrar a quienes se adapten mejor a su propia personalidad, a sus objetivos y a su filosofía acerca del negocio. Busque a alguien experimentado y eficiente a efectos de asegurarse de su asistencia dentro del negocio. El costo por hora que cargará ese consejero, es otra consideración. Finalmente, confíe en sus propios instintos, ya que no se logra el éxito ignorando su propia intuición.

El Contador
Seguramente, un contador calificado, será el mejor asistente que usted pudiera tener. Aparte de la organización de sus libros de registro, un contador le puede ayudar con la administración de su negocio, así como en lo tocante a sus impuestos y a su planificación estratégica.

Busque un Consejero en el que usted realmente pueda confiar

Capítulo 16
ADMINISTRANDO EL RIESGO

Acerca de Este Capítulo:
- *Busque la ayuda de consejeros calificados*
- *Modificación de la empresa*
- *Disolución*
- *Seguros*
- *Tipos de Seguros*

Introducción
Este capítulo explica las precauciones que usted debe de considerar para proteger a su negocio de los **riesgos internos**, tales como aquel de que sus co-inversionistas lo quisieran forzar fuera de su posición debido a que usted ya no está de acuerdo con la dirección de la compañía; así como de los **riesgos externos** como sería el caso de que alguno de sus clientes lo quisiera demandar por daños.

También se discute la importancia de los **seguros**. Las empresas de seguros contribuyen a su éxito reduciendo los riesgos bajo los cuales pudiera estar operando su negocio. Como dueño del negocio, es su responsabilidad el encontrar que tipos de cubrimiento necesita su compañía para los casos de tener que enfrentarse a una demanda. El tratar de ahorrar dinero manteniendo al mínimo sus cubrimientos, es una economía errada que le puede llevar a resultados desastrosos.

Busque la Ayuda de Consejeros Calificados
Es esencial el que usted encuentre a los consejeros calificados que le puedan asistir en todos los aspectos legales de la protección de su negocio. Usted debe de entrevistar a esos prospectos consejeros a fin de encontrar a quienes se adapten mejor a su propia personalidad, a sus objetivos y a su filosofía acerca del negocio. Busque a alguien experimentado y eficiente a efectos de asegurarse de su asistencia dentro del negocio. El costo por hora que cargará ese consejero, es otra consideración. Finalmente, confíe en sus propios instintos, ya que no se logra el éxito ignorando su propia intuición.

El Contador
Seguramente, un contador calificado, será el mejor asistente que usted pudiera tener. Aparte de la organización de sus libros de registro, un contador le puede ayudar con la administración de su negocio, así como en lo tocante a sus impuestos y a su planificación estratégica.

Busque un Consejero en el que usted realmente pueda confiar

Un negocio que se inicia sin la asistencia de un contador, posteriormente encontrará que su sistema contable no está debidamente determinado ni organizado, que sus reportes en lo concerniente a impuestos no es el adecuado o no está a tiempo y de que no exista una viabilidad para la expansión dentro de ese sistema tal y como aparece en ese momento.

Desarrollando los libros diarios de registro "dentro de casa" o por medio de un servicio contable exterior, le ahorrará dinero, de manera que su contador pueda entonces concentrarse en los asuntos organizacionales y de planificación compleja.

Agente de Seguros
Fuertemente recomendamos que usted establezca una excelente relación con un agente de seguros altamente calificado. A lo largo de éste texto, nos referiremos a la necesidad de asegurarse contra varios riesgos a fin de evitar desastrosas consecuencias. Nos referiremos a esto con mayor detalle mas adelante.

Banquero
Usted probablemente necesite capital del exterior en el curso de su negocio, ya fuera para implementar mejorías o para comprar un nuevo sistema de computación o para un nuevo edificio, o para efectos de la administración de un flujo de caja y para fondos operacionales.

A un banquero le resultará difícil responderle con rapidez a una solicitud de préstamo, sin haber tenido con antelación la oportunidad de haber revisado su negocio y sus declaraciones de impuestos y sin haber visitado también las instalaciones de su negocio. Es por ello que resulta muy interesante y atractivo establecer su relación con su banquero de una manera correcta y a tiempo.

Abogado
La mejor manera de establecer y seleccionar a un buen abogado, es a través de una referencia por parte de su contador, quien estará familiarizado con las empresas legales dentro de su área. Otra persona a quien preguntarle a éste respecto, es a su banquero y aún, pudiera usted contactar a la barra de abogados local o al director de la Cámara de Comercio.

Proteja su negocio contra las amenazas internas y externas.

Estrategias Importantes Para la Protección de Su Negocio

Una vez que usted ya cuente con sus consejeros profesionales, deberá usted planificar hacia algunas de las situaciones difíciles que usted pudiera confrontar en el futuro, determinando que estrategias pueden proteger a su negocio de amenazas, tanto internas como externas. Nótese que el resto de este capítulo asume que usted estará en los negocios en la compañía de alguien más.

Participación Antes de la Compra
Si usted está comprando un negocio ya en marcha, podrá aprender bastante del dueño anterior que lo que logrará de un libro de texto o de una plática con docenas de

Un negocio que se inicia sin la asistencia de un contador, posteriormente encontrará que su sistema contable no está debidamente determinado ni organizado, que sus reportes en lo concerniente a impuestos no es el adecuado o no está a tiempo y de que no exista una viabilidad para la expansión dentro de ese sistema tal y como aparece en ese momento.

Desarrollando los libros diarios de registro "dentro de casa" o por medio de un servicio contable exterior, le ahorrará dinero, de manera que su contador pueda entonces concentrarse en los asuntos organizacionales y de planificación compleja.

Agente de Seguros
Fuertemente recomendamos que usted establezca una excelente relación con un agente de seguros altamente calificado. A lo largo de éste texto, nos referiremos a la necesidad de asegurarse contra varios riesgos a fin de evitar desastrosas consecuencias. Nos referiremos a esto con mayor detalle mas adelante.

Banquero
Usted probablemente necesite capital del exterior en el curso de su negocio, ya fuera para implementar mejorías o para comprar un nuevo sistema de computación o para un nuevo edificio, o para efectos de la administración de un flujo de caja y para fondos operacionales.

A un banquero le resultará difícil responderle con rapidez a una solicitud de préstamo, sin haber tenido con antelación la oportunidad de haber revisado su negocio y sus declaraciones de impuestos y sin haber visitado también las instalaciones de su negocio. Es por ello que resulta muy interesante y atractivo establecer su relación con su banquero de una manera correcta y a tiempo.

Abogado
La mejor manera de establecer y seleccionar a un buen abogado, es a través de una referencia por parte de su contador, quien estará familiarizado con las empresas legales dentro de su área. Otra persona a quien preguntarle a éste respecto, es a su banquero y aún, pudiera usted contactar a la barra de abogados local o al director de la Cámara de Comercio.

Proteja su negocio contra las amenazas internas y externas.

Estrategias Importantes Para la Protección de Su Negocio

Una vez que usted ya cuente con sus consejeros profesionales, deberá usted planificar hacia algunas de las situaciones difíciles que usted pudiera confrontar en el futuro, determinando que estrategias pueden proteger a su negocio de amenazas, tanto internas como externas. Nótese que el resto de este capítulo asume que usted estará en los negocios en la compañía de alguien más.

Participación Antes de la Compra
Si usted está comprando un negocio ya en marcha, podrá aprender bastante del dueño anterior que lo que logrará de un libro de texto o de una plática con docenas de

consejeros. Mantenga sus ojos y sus oídos abiertos y encontrará que es lo que si funciona y que es lo que no.

Conserve al Dueño Anterior Dentro de Una Capacidad Consultiva.
Si usted no ha tenido la oportunidad de trabajar directamente con el dueño anterior con antelación a su compra, debiera usted de considerar el mantenerlo dentro de esa capacidad de consulta. De ese dueño anterior, sus contactos del negocio y su experiencia práctica anterior, son invaluables para la adquisición de cualquier negocio.

Participación Dentro de la Administración
Si usted es uno de los diversos dueños del negocio, no deje de considerar su propio papel dentro de la administración. Quizá usted esté solo al cargo de un departamento, pero eso no significa que usted no esté también al tanto de toda la resultante consideración general acerca del negocio. Tómese su tiempo en el análisis de los informes de la administración y hable con otros miembros ejecutivos a fin de asegurarse de que todas las funciones del negocio caminan como debiera de ser.

Mantenga Una Posición de Mayoría
Cuando usted está haciendo negocios de la mano con los otros dueños, resulta fácil olvidar que ultimadamente la mayoría de esos dueños tienen el control del negocio. Si usted llegara a tomar una posición de minoría, trate de que los otros dueños tengan igualmente intereses menores (todos ustedes mantienen una tercera parte del interés).

La Importancia de Las "Bylaws" y Del Acuerdo Operacional
Una de las primeras cosas que puede hacer para proteger su negocio de las amenazas internas, es la de incorporar las **bylaws**, o bien un **acuerdo operacional**. (Recordar que las bylaws son adoptadas por una corporación y que un acuerdo operacional se refiere al contrato entre los socios o bien a la responsabilidad limitada de los miembros de la compañía). A continuación, algunas de las cosas que usted debiera de considerar en lo tocante a esas Bylaws:

- Ubicación y tiempos de las juntas
- Determinar qué porcentaje de mayoría se requiere para convocar a una reunión
- ¿Qué clase de negocio se puede conducir y por cual porcentaje de los intereses de los dueños?
- Fijar como pueden elegirse a los ejecutivos y al consejo de administración
- Precisar quién tiene la autoridad para responsabilizarse de los contratos, de firmar los cheques, de responsabilizar a la compañía y de otras obligaciones
- Determinar cómo se maneja la faceta del empleo
- Precisar que método se emplea para terminar con el empleo del personal por parte de quienes tienen intereses de propiedad del propio negocio

Cuidadosamente considere un Acuerdo de Bylaws o bien un Acuerdo Operativo.

consejeros. Mantenga sus ojos y sus oídos abiertos y encontrará que es lo que si funciona y que es lo que no.

Conserve al Dueño Anterior Dentro de Una Capacidad Consultiva.
Si usted no ha tenido la oportunidad de trabajar directamente con el dueño anterior con antelación a su compra, debiera usted de considerar el mantenerlo dentro de esa capacidad de consulta. De ese dueño anterior, sus contactos del negocio y su experiencia práctica anterior, son invaluables para la adquisición de cualquier negocio.

Participación Dentro de la Administración
Si usted es uno de los diversos dueños del negocio, no deje de considerar su propio papel dentro de la administración. Quizá usted esté solo al cargo de un departamento, pero eso no significa que usted no esté también al tanto de toda la resultante consideración general acerca del negocio. Tómese su tiempo en el análisis de los informes de la administración y hable con otros miembros ejecutivos a fin de asegurarse de que todas las funciones del negocio caminan como debiera de ser.

Mantenga Una Posición de Mayoría
Cuando usted está haciendo negocios de la mano con los otros dueños, resulta fácil olvidar que ultimadamente la mayoría de esos dueños tienen el control del negocio. Si usted llegara a tomar una posición de minoría, trate de que los otros dueños tengan igualmente intereses menores (todos ustedes mantienen una tercera parte del interés).

La Importancia de Las "Bylaws" y Del Acuerdo Operacional
Una de las primeras cosas que puede hacer para proteger su negocio de las amenazas internas, es la de incorporar las **bylaws**, o bien un **acuerdo operacional**. (Recordar que las bylaws son adoptadas por una corporación y que un acuerdo operacional se refiere al contrato entre los socios o bien a la responsabilidad limitada de los miembros de la compañía). A continuación, algunas de las cosas que usted debiera de considerar en lo tocante a esas Bylaws:

- Ubicación y tiempos de las juntas
- Determinar qué porcentaje de mayoría se requiere para convocar a una reunión
- ¿Qué clase de negocio se puede conducir y por cual porcentaje de los intereses de los dueños?
- Fijar como pueden elegirse a los ejecutivos y al consejo de administración
- Precisar quién tiene la autoridad para responsabilizarse de los contratos, de firmar los cheques, de responsabilizar a la compañía y de otras obligaciones
- Determinar cómo se maneja la faceta del empleo
- Precisar que método se emplea para terminar con el empleo del personal por parte de quienes tienen intereses de propiedad del propio negocio

Cuidadosamente considere un Acuerdo de Bylaws o bien un Acuerdo Operativo.

Acuerdos Para Comprar / Vender

La redacción de un buen **acuerdo para comprar/vender**, es uno de los mejores dispositivos acerca de la protección del negocio que pudieran encontrarse. Es crucial para el éxito del negocio, sin importar en qué tipo de entidad se opere e independientemente de que existan dos o veinte dueños. A este respecto, los puntos a comprender, son los siguientes:

- ¿Cómo puede un dueño ser expulsado de su empleo o de su parte de propiedad?
- ¿De qué manera y voluntariamente puede terminarse la relación de negocios para retirar los dineros?
- ¿Qué ocurre ante un divorcio o una muerte?
- ¿Puede usted encontrar una "compra a raíz de muerte" o de una deshabilidad dentro de una póliza de seguros?
- ¿Cómo se siente usted acerca de que las generaciones futuras hereden el interés de una persona que fallece o de quien llegue a retirarse?

Sus asesores en el negocio le pueden ayudar a responder a estas preguntas.

Como Tratar Con la Minoría Vocal

Algunos dueños intentan dominar todas las operaciones del negocio, independientemente de su porcentaje de interés. Resulta entonces importante reconocer lo más temprano posible a tales individuos.

En tal caso, usted quizá pueda basarse en los términos del acuerdo de comprar/vender con el propósito de semejante dueño. Desde luego, es aún más preferible el evitar ingresar a un negocio con tal clase de individuos.

Evitar Problemas Con Los Socios Inactivos

Algunos dueños siempre se mantienen inactivos. Otros están contentos dentro de la categoría de "socios silenciosos", hasta que las cosas empiezan a ponerse mal, cuando entonces toman la oportunidad de cuestionar todo lo que se ha hecho.

Su acuerdo de Compra/ Venta es esencial para el futuro de su negocio

La mejor manera de manejar a este tipo de personas está en mantenerlos informados acerca de las operaciones del negocio al proporcionarles reportes o informes regulares acerca del mismo y al estar invitando a que participen en las reuniones anuales.

Se requiere un enfoque enteramente diferente con un socio inactivo de quien se espera que fuera un activo participante. Por ejemplo, si tres socios acuerdan contribuir igualmente hacia las obligaciones del negocio y uno de ellos se está retirando, es hora de tomar una acción determinante.

Si existiera un problema de carácter personal, un aconsejamiento pudiera ser efectivo. Pero si el problema persiste, quizá fuera necesario terminar con el interés de aquel socio inactivo. Sus consejeros profesionales serán de una enorme asistencia al tratar de esta clase de situaciones de socios inactivos.

Acuerdos Para Comprar / Vender

La redacción de un buen **acuerdo para comprar/vender**, es uno de los mejores dispositivos acerca de la protección del negocio que pudieran encontrarse. Es crucial para el éxito del negocio, sin importar en qué tipo de entidad se opere e independientemente de que existan dos o veinte dueños. A este respecto, los puntos a comprender, son los siguientes:

- ¿Cómo puede un dueño ser expulsado de su empleo o de su parte de propiedad?
- ¿De qué manera y voluntariamente puede terminarse la relación de negocios para retirar los dineros?
- ¿Qué ocurre ante un divorcio o una muerte?
- ¿Puede usted encontrar una "compra a raíz de muerte" o de una deshabilidad dentro de una póliza de seguros?
- ¿Cómo se siente usted acerca de que las generaciones futuras hereden el interés de una persona que fallece o de quien llegue a retirarse?

Sus asesores en el negocio le pueden ayudar a responder a estas preguntas.

Como Tratar Con la Minoría Vocal

Algunos dueños intentan dominar todas las operaciones del negocio, independientemente de su porcentaje de interés. Resulta entonces importante reconocer lo más temprano posible a tales individuos.

En tal caso, usted quizá pueda basarse en los términos del acuerdo de comprar/vender con el propósito de semejante dueño. Desde luego, es aún más preferible el evitar ingresar a un negocio con tal clase de individuos.

Evitar Problemas Con Los Socios Inactivos

Algunos dueños siempre se mantienen inactivos. Otros están contentos dentro de la categoría de "socios silenciosos", hasta que las cosas empiezan a ponerse mal, cuando entonces toman la oportunidad de cuestionar todo lo que se ha hecho.

Su acuerdo de Compra/ Venta es esencial para el futuro de su negocio

La mejor manera de manejar a este tipo de personas está en mantenerlos informados acerca de las operaciones del negocio al proporcionarles reportes o informes regulares acerca del mismo y al estar invitando a que participen en las reuniones anuales.

Se requiere un enfoque enteramente diferente con un socio inactivo de quien se espera que fuera un activo participante. Por ejemplo, si tres socios acuerdan contribuir igualmente hacia las obligaciones del negocio y uno de ellos se está retirando, es hora de tomar una acción determinante.

Si existiera un problema de carácter personal, un aconsejamiento pudiera ser efectivo. Pero si el problema persiste, quizá fuera necesario terminar con el interés de aquel socio inactivo. Sus consejeros profesionales serán de una enorme asistencia al tratar de esta clase de situaciones de socios inactivos.

Modificación de la Empresa

Estas **modificaciones a los negocios** usualmente ocurren por tres razones: la compañía se fusiona con otra existente, o la compañía se vende: los dueños tienen una divergencia en cuanto a los intereses del negocio: o bien, unos de los dueños indebidamente ha tomado oportunidades de negocio, para su beneficio personal.

Una **fusión** es la mezcla o unificación de dos negocios. La mayoría de las fusiones ocurren debido a que ambos negocios tienen oportunidades compatibles. El resultado puede ser muy positivo. Las consecuencias negativas incluyen la pérdida de oportunidades para los dueños anteriores y la disolución de su porcentaje de intereses en el negocio fusionado.

La divergencia de los intereses del negocio tiene lugar cuando algunos de los dueños ven al negocio caminar dentro de una sola dirección, mientras que otros lo ven caminando de una forma distinta.

Sally´s Sodas era una compañía exitosa dentro del ámbito de bebidas naturales operando en Austin, Texas. En el 2005, se fusionó con la Just Juice Company, una subsidiaria de un gran fabricante de alimentos y bebidas.

En un principio, los accionistas de Sally´s estaban muy excitados con el incremento de precio de sus acciones a raíz de esa fusión.

Sin embargo, ese arreglo no duró. Pronto, algunos de los accionistas estaban desilusionados de que en vez de contar con el 100% de su primer negocio solo, ahora eran dueños de menos de un diez por ciento de la corporación mayor. Esto, severamente coartó su habilidad de ejercitar control alguno en la toma de decisiones corporativas.

Mala utilización de oportunidades

De las tres razones principales de un cambio dentro de la empresa, la mala utilización de los recursos de la misma, es la causa más común y la más problemática.

En algunas ocasiones, los individuos toman ventaja de las oportunidades del negocio, en tanto que sienten que la compañía no está calificada para manejarlas. Por ejemplo, el socio de un negocio de construcción puede referir un proyecto hacia la compañía de su primo debido al pago de una comisión, si es que cree que su propia empresa no puede con la asignación de tal responsabilidad.

Pero más a menudo, esto es el resultado de que un dueño se quiera mejorar a sí mismo y a su posición en lugar de que lo hagan otros. Su acuerdo de compra/venta, debe de dirigirse a las oportunidades que le pertenecen al negocio, o bien se daría el paso de que cada dueño pudiera buscar y retener esas oportunidades para efectos de ganancia personal.

Modificación de la Empresa

Estas **modificaciones a los negocios** usualmente ocurren por tres razones: la compañía se fusiona con otra existente, o la compañía se vende: los dueños tienen una divergencia en cuanto a los intereses del negocio: o bien, unos de los dueños indebidamente ha tomado oportunidades de negocio, para su beneficio personal.

Una **fusión** es la mezcla o unificación de dos negocios. La mayoría de las fusiones ocurren debido a que ambos negocios tienen oportunidades compatibles. El resultado puede ser muy positivo. Las consecuencias negativas incluyen la pérdida de oportunidades para los dueños anteriores y la disolución de su porcentaje de intereses en el negocio fusionado.

La divergencia de los intereses del negocio tiene lugar cuando algunos de los dueños ven al negocio caminar dentro de una sola dirección, mientras que otros lo ven caminando de una forma distinta.

Sally´s Sodas era una compañía exitosa dentro del ámbito de bebidas naturales operando en Austin, Texas. En el 2005, se fusionó con la Just Juice Company, una subsidiaria de un gran fabricante de alimentos y bebidas.

En un principio, los accionistas de Sally´s estaban muy excitados con el incremento de precio de sus acciones a raíz de esa fusión.

Sin embargo, ese arreglo no duró. Pronto, algunos de los accionistas estaban desilusionados de que en vez de contar con el 100% de su primer negocio solo, ahora eran dueños de menos de un diez por ciento de la corporación mayor. Esto, severamente coartó su habilidad de ejercitar control alguno en la toma de decisiones corporativas.

Mala utilización de oportunidades

De las tres razones principales de un cambio dentro de la empresa, la mala utilización de los recursos de la misma, es la causa más común y la más problemática.

En algunas ocasiones, los individuos toman ventaja de las oportunidades del negocio, en tanto que sienten que la compañía no está calificada para manejarlas. Por ejemplo, el socio de un negocio de construcción puede referir un proyecto hacia la compañía de su primo debido al pago de una comisión, si es que cree que su propia empresa no puede con la asignación de tal responsabilidad.

Pero más a menudo, esto es el resultado de que un dueño se quiera mejorar a sí mismo y a su posición en lugar de que lo hagan otros. Su acuerdo de compra/venta, debe de dirigirse a las oportunidades que le pertenecen al negocio, o bien se daría el paso de que cada dueño pudiera buscar y retener esas oportunidades para efectos de ganancia personal.

Un buen acuerdo de funcionamiento ayuda a prevenir que los accionistas tomen decisiones apresuradas en cuanto a la compra de acciones

Protegiéndose en Contra de un Cambio en la Empresa

Un dueño quien activamente participa dentro de la administración, normalmente detectará las señales de alerta en lo referente a la inminente probabilidad de un cambio en la dirección del negocio. La mejor forma de protegerse en contra de esto, está en haber provisto para una forma correcta de tratarse unos a otros dentro de las Bylaws o el acuerdo de operación. Si las reglas que regirán la terminación del negocio están bien definidas dentro del acuerdo de comprar/vender, y el método de evaluar los intereses del negocio resulta claro, resultará en que no "se irán las disputas", pero desde luego serán menos nocivas.

Disolución

Existen tres fases para la disolución de un negocio:

- **Terminación de actividades.** ¿Qué ocurre cuando los dueños deciden que el negocio debe de dejar de funcionar?, en lugar de permitir que el interés de uno de los dueños fuera comprado por otro o por una parte distinta.
- **Liquidación.** Después de que los asuntos del negocio se han visto terminados, de que se hayan cumplido los contratos en proceso, de que se hubieran pagado todas las deudas y de que se hubieran arreglado todas las dudas del caso, entonces se deben de liquidar todos los activos de la compañía y distribuir los fondos resultantes (o los activos mismos), entre los dueños, basándose en su porcentaje de interés.
- **Reorganización.** Una vez que la compañía haya quedado disuelta, muchos dueños pueden tomar por el camino de y la oportunidad de, reorganizar a la empresa.

Seguros

Los seguros, son un negocio complicado. Dentro de nuestra sociedad, las demandas judiciales verdaderamente abundan y virtualmente todos los negocios se enfrentan a ese riesgo. De hecho, se estima que el 80% de los negocios pequeños, no están apropiadamente asegurados.

Recordar, usted puede ser legítimamente responsable por daños, aún en casos de que usted hubiera sido muy cuidadoso al respecto. Similarmente, usted pudiera ser responsable por los actos de sus empleados o de parte de personas que usted hubiera contratado así como de cualquier propiedad que otros hubiesen puesto a su cuidado.

Escogiendo a un Agente

Las personas compran seguros de dos maneras: A través de un agente o por medio de un intermediario (broker).

- **Agentes.** Trabajan para una o más compañías de seguros y reciben una comisión por cada póliza que venden. Tienden a ofrecer un cubrimiento estandarizado.

Un buen acuerdo de funcionamiento ayuda a prevenir que los accionistas tomen decisiones apresuradas en cuanto a la compra de acciones

Protegiéndose en Contra de un Cambio en la Empresa

Un dueño quien activamente participa dentro de la administración, normalmente detectará las señales de alerta en lo referente a la inminente probabilidad de un cambio en la dirección del negocio. La mejor forma de protegerse en contra de esto, está en haber provisto para una forma correcta de tratarse unos a otros dentro de las Bylaws o el acuerdo de operación. Si las reglas que regirán la terminación del negocio están bien definidas dentro del acuerdo de comprar/vender, y el método de evaluar los intereses del negocio resulta claro, resultará en que no "se irán las disputas", pero desde luego serán menos nocivas.

Disolución

Existen tres fases para la disolución de un negocio:

- **Terminación de actividades.** ¿Qué ocurre cuando los dueños deciden que el negocio debe de dejar de funcionar?, en lugar de permitir que el interés de uno de los dueños fuera comprado por otro o por una parte distinta.
- **Liquidación.** Después de que los asuntos del negocio se han visto terminados, de que se hayan cumplido los contratos en proceso, de que se hubieran pagado todas las deudas y de que se hubieran arreglado todas las dudas del caso, entonces se deben de liquidar todos los activos de la compañía y distribuir los fondos resultantes (o los activos mismos), entre los dueños, basándose en su porcentaje de interés.
- **Reorganización.** Una vez que la compañía haya quedado disuelta, muchos dueños pueden tomar por el camino de y la oportunidad de, reorganizar a la empresa.

Seguros

Los seguros, son un negocio complicado. Dentro de nuestra sociedad, las demandas judiciales verdaderamente abundan y virtualmente todos los negocios se enfrentan a ese riesgo. De hecho, se estima que el 80% de los negocios pequeños, no están apropiadamente asegurados.

Recordar, usted puede ser legítimamente responsable por daños, aún en casos de que usted hubiera sido muy cuidadoso al respecto. Similarmente, usted pudiera ser responsable por los actos de sus empleados o de parte de personas que usted hubiera contratado así como de cualquier propiedad que otros hubiesen puesto a su cuidado.

Escogiendo a un Agente

Las personas compran seguros de dos maneras: A través de un agente o por medio de un intermediario (broker).

- **Agentes.** Trabajan para una o más compañías de seguros y reciben una comisión por cada póliza que venden. Tienden a ofrecer un cubrimiento estandarizado.

- **Brokers**, Los contratan sus clientes por medio de una tarifa y generalmente hacen negocios con las grandes empresas que requieren “paquetes de seguros personalizados”, esto es, más a su medida y necesidades.

Existen tres tipos de agentes de seguros: Suscribidores completos e agentes independientes:

- **Suscribidores completos.** Representan a una empresa de seguros, así que tienden a estar muy familiarizados con las pólizas que ofrecen.
- **Agentes independientes.** Representan a múltiples empresas de seguros, lo cual significa que pueden ofrecer precios más competitivos.

Las referencias personales son la mejor manera de escoger a un determinado agente. Pregúntele a su banquero, a su contador o bien a otros negocios para efectos de una recomendación. Usted necesitará de varios agentes para los diversos tipos de seguros que su negocio requerirá.

Usted siempre deberá de poder recibir por lo menos tres propuestas, verificando con cuidado todas las referencias de los agentes. Debe usted de entender exactamente de qué manera se calcula su prima a pagar, asegurándose de que la estimación del agente es correcta. Un buen agente de seguros le hará las suficientes preguntas acerca de su negocio, a efectos de poder identificar todas las áreas de pérdidas o de responsabilidad. Por su propia parte, usted necesita ser honesto con su agente de seguros, quien solo puede proporcionar un buen consejo sobre la información mas completa que acerca de su negocio el reciba.

Usted siempre deberá recibir por lo menos tres propuestas y revisar cuidadosamente cada una de las referencias.

Su agente debe de escogerle la póliza que sea del mayor interés para usted y su negocio, a un precio competitivo. Ya que su agente está en contacto con la compañía de seguros, usted necesitará tenerle confianza para los casos en que se presentara algún reclamo para efectos de seguro.

¿Qué Clase de Cubrimiento Necesito?

No existe una respuesta específica a ésta pregunta, debido a que los negocios y sus necesidades varían considerablemente. La regla general es la de asegurar todo lo que usted no puede permitirse perder. En otras palabras, si usted no puede pagar el 100% por una pérdida en su negocio, usted necesita ese seguro.

Algunos tipos de seguros, son mandatarios, tales como el seguro para la compensación o el seguro por su automóvil. Más allá de ello, el tipo particular de seguro que usted necesita, depende de la naturaleza de su negocio. Una empresa de ingeniería puede necesitar un seguro para errores u omisiones, mientras que una empresa de comercio por Internet pudiera necesitar un seguro con referencia al Website.

Recordar: Aún cuando usted estuviera operando un negocio desde su casa, su seguro para el hogar probablemente no cubriría la actividad de su negocio. Usted no estaría cubierto si le fuera robado su equipo de oficina o si el cliente se le resbala en su piso y se lastima.

- **Brokers**, Los contratan sus clientes por medio de una tarifa y generalmente hacen negocios con las grandes empresas que requieren “paquetes de seguros personalizados”, esto es, más a su medida y necesidades.

Existen tres tipos de agentes de seguros: Suscribidores completos e agentes independientes:

- **Suscribidores completos.** Representan a una empresa de seguros, así que tienden a estar muy familiarizados con las pólizas que ofrecen.
- **Agentes independientes.** Representan a múltiples empresas de seguros, lo cual significa que pueden ofrecer precios más competitivos.

Las referencias personales son la mejor manera de escoger a un determinado agente. Pregúntele a su banquero, a su contador o bien a otros negocios para efectos de una recomendación. Usted necesitará de varios agentes para los diversos tipos de seguros que su negocio requerirá.

Usted siempre deberá de poder recibir por lo menos tres propuestas, verificando con cuidado todas las referencias de los agentes. Debe usted de entender exactamente de qué manera se calcula su prima a pagar, asegurándose de que la estimación del agente es correcta. Un buen agente de seguros le hará las suficientes preguntas acerca de su negocio, a efectos de poder identificar todas las áreas de pérdidas o de responsabilidad. Por su propia parte, usted necesita ser honesto con su agente de seguros, quien solo puede proporcionar un buen consejo sobre la información mas completa que acerca de su negocio el reciba.

Usted siempre deberá recibir por lo menos tres propuestas y revisar cuidadosamente cada una de las referencias.

Su agente debe de escogerle la póliza que sea del mayor interés para usted y su negocio, a un precio competitivo. Ya que su agente está en contacto con la compañía de seguros, usted necesitará tenerle confianza para los casos en que se presentara algún reclamo para efectos de seguro.

¿Qué Clase de Cubrimiento Necesito?

No existe una respuesta específica a ésta pregunta, debido a que los negocios y sus necesidades varían considerablemente. La regla general es la de asegurar todo lo que usted no puede permitirse perder. En otras palabras, si usted no puede pagar el 100% por una pérdida en su negocio, usted necesita ese seguro.

Algunos tipos de seguros, son mandatarios, tales como el seguro para la compensación o el seguro por su automóvil. Más allá de ello, el tipo particular de seguro que usted necesita, depende de la naturaleza de su negocio. Una empresa de ingeniería puede necesitar un seguro para errores u omisiones, mientras que una empresa de comercio por Internet pudiera necesitar un seguro con referencia al Website.

Recordar: Aún cuando usted estuviera operando un negocio desde su casa, su seguro para el hogar probablemente no cubriría la actividad de su negocio. Usted no estaría cubierto si le fuera robado su equipo de oficina o si el cliente se le resbala en su piso y se lastima.

Comprar una póliza por separado o bien incrementando su seguro existente, es un costo necesario para hacer negocios.

También vale la pena mencionar que los seguros a menudo constituyen una condición para efectos de un crédito bancario. Y si su negocio es solamente de usted mismo, resulta crucial un cubrimiento de seguro, ya que usted es personalmente responsable por todas las deudas del propio negocio.

Los pasos básicos para desarrollar su programa de seguros son:

1. Obtener asistencia profesional
2. Revisar todo el cubrimiento que ahora tiene
3. Determinar que otros seguros necesita y como comprarlos económicamente

Asegure todo lo que usted no se pueda dar el beneficio de perderlo.

Su agente de seguros debe de ver su presente cubrimiento para identificar las áreas no aseguradas sujetas a riesgo y recomendarle que cubrimiento adicional sea el que usted necesita. La mayoría de los negocios deben de tener seguros contra incendio, para automóviles, para responsabilidades y para compensación de los trabajadores.

Tipos de Seguros

La industria de los seguros divide su cubrimiento en dos categorías: Propiedad y Responsabilidad, Vida y Salud.

Seguros: Propiedad y Responsabilidad

Para los negocios, los dos tipos más importantes de seguros, son los de propiedad y los de responsabilidad. Una póliza en cuanto a propiedad, proporciona un seguro en lo que toca a su edificio y otros activos; y un seguro en lo referente a responsabilidad, lo protege en cuanto a demandas acerca de daños personales o pérdida de propiedad, como resultantes de una negligencia por su parte.

El cubrimiento en cuanto a propiedad y responsabilidad por lo general se ofrece a los negocios como parte de una póliza "en paquete", cubriendo varios riesgos a la vez. Tiene usted que tener cuidado con estos planes: no asuma que una póliza en paquete le cubrirá todas sus necesidades de seguros.

Las pérdidas en torno a propiedad, deben de ser reportadas dentro de un plazo de 60 días, a menos que se conceda alguna extensión. Tiene que haber pruebas en cuanto a esa pérdida. Las compañías de seguros le compensan por sus pérdidas de cuatro maneras:

- Pagando en efectivo por el valor actual real de esas pérdidas
- Reparando la partida dañada
- Reponiendo la partida dañada
- En los casos de responsabilidad, pagando los costos de la corte, las tarifas legales y los intereses sobre juicios adicionales a los propios juicios por responsabilidades

Comprar una póliza por separado o bien incrementando su seguro existente, es un costo necesario para hacer negocios.

También vale la pena mencionar que los seguros a menudo constituyen una condición para efectos de un crédito bancario. Y si su negocio es solamente de usted mismo, resulta crucial un cubrimiento de seguro, ya que usted es personalmente responsable por todas las deudas del propio negocio.

Los pasos básicos para desarrollar su programa de seguros son:

1. Obtener asistencia profesional
2. Revisar todo el cubrimiento que ahora tiene
3. Determinar que otros seguros necesita y como comprarlos económicamente

Asegure todo lo que usted no se pueda dar el beneficio de perderlo.

Su agente de seguros debe de ver su presente cubrimiento para identificar las áreas no aseguradas sujetas a riesgo y recomendarle que cubrimiento adicional sea el que usted necesita. La mayoría de los negocios deben de tener seguros contra incendio, para automóviles, para responsabilidades y para compensación de los trabajadores.

Tipos de Seguros

La industria de los seguros divide su cubrimiento en dos categorías: Propiedad y Responsabilidad, Vida y Salud.

Seguros: Propiedad y Responsabilidad

Para los negocios, los dos tipos más importantes de seguros, son los de propiedad y los de responsabilidad. Una póliza en cuanto a propiedad, proporciona un seguro en lo que toca a su edificio y otros activos; y un seguro en lo referente a responsabilidad, lo protege en cuanto a demandas acerca de daños personales o pérdida de propiedad, como resultantes de una negligencia por su parte.

El cubrimiento en cuanto a propiedad y responsabilidad por lo general se ofrece a los negocios como parte de una póliza "en paquete", cubriendo varios riesgos a la vez. Tiene usted que tener cuidado con estos planes: no asuma que una póliza en paquete le cubrirá todas sus necesidades de seguros.

Las pérdidas en torno a propiedad, deben de ser reportadas dentro de un plazo de 60 días, a menos que se conceda alguna extensión. Tiene que haber pruebas en cuanto a esa pérdida. Las compañías de seguros le compensan por sus pérdidas de cuatro maneras:

- Pagando en efectivo por el valor actual real de esas pérdidas
- Reparando la partida dañada
- Reponiendo la partida dañada
- En los casos de responsabilidad, pagando los costos de la corte, las tarifas legales y los intereses sobre juicios adicionales a los propios juicios por responsabilidades

Existen otros cuatro tipos especializados de seguro sobre propiedad y responsabilidad que usted pudiera necesitar. Las compañías de seguros han desarrollado cubrimientos para prácticamente todo. En la mayoría de los casos, se especifican en pólizas por separado.

Si usted necesita un seguro especializado, su agente le puede informar acerca de los cubrimientos disponibles. Para efectos de seguros, los planes que la mayoría de las empresas consideran, son los siguientes:

Seguro por responsabilidad
Este seguro por responsabilidad, protege a su negocio si por ejemplo alguien sufre un daño corporal en su sitio de trabajo y lo demandara por daños. Su póliza de seguro deberá de cubrirlo por todos los costos en cuanto a los daño corporales del caso. Muchas pólizas de responsabilidad también lo cubren por daños tales como el levantamiento de falsos tal y como sería el caso de una empresa editora.

El costo por el seguro en contra de una responsabilidad, generalmente está relacionado con el tipo de riesgo que representa su empresa. Así, si su negocio trata con la disposición de residuos tóxicos, el costo de su seguro por responsabilidad será mucho mayor que lo que fuera para una florería.

Responsabilidad por productos
Este tipo de seguro lo protege en contra de demandas en cuanto a pérdidas por daños y en cuanto a propiedad debido a los defectos de sus productos o bien debidos a errores en su diseño.

Responsabilidad profesional
Este seguro lo protege en contra de personas que se emplean a sí mismas en áreas tales como derecho, ingeniería y contabilidad en lo tocante a una mala práctica de sus responsabilidades frente a sus clientes.

Seguro operacional completo
Los CPA´s y otros profesionistas licenciados, necesitan este tipo de seguro para protegerse en contra de errores u omisiones en los servicios que suministran a sus clientes. Por ejemplo, supongamos que usted le pide a su firma de contadores que evalúe a una a una empresa en la cual usted está pensando invertir y que de hecho, después de haber invertido usted se entera de que esa evaluación había estado inflada. Si usted decide demandar a esa empresa de contadores, ese seguro operacional completo, ayudaría a esa empresa a cubrirle a usted cualquier tipo de daño que tuvieran que pagarle.

Seguro por propiedades y activos
La mayoría de los negocios necesitan este tipo de seguro para protegerse en contra de daños a su edificio, sus activos que en un momento dado fueran dañados o robados por el fuego, por una inundación, por el vandalismo o cualquier otro incidente desafortunado. Para otros riesgos, tales como tormentas, granizo, humo o una explosión, también existe un cubrimiento. Ese cubrimiento se suscribe por un valor específico, tal y como sería la reposición del edificio o del valor de mercado del caso. Las primas se basan en el valor asegurable.

Existen otros cuatro tipos especializados de seguro sobre propiedad y responsabilidad que usted pudiera necesitar. Las compañías de seguros han desarrollado cubrimientos para prácticamente todo. En la mayoría de los casos, se especifican en pólizas por separado.

Si usted necesita un seguro especializado, su agente le puede informar acerca de los cubrimientos disponibles. Para efectos de seguros, los planes que la mayoría de las empresas consideran, son los siguientes:

Seguro por responsabilidad
Este seguro por responsabilidad, protege a su negocio si por ejemplo alguien sufre un daño corporal en su sitio de trabajo y lo demandara por daños. Su póliza de seguro deberá de cubrirlo por todos los costos en cuanto a los daño corporales del caso. Muchas pólizas de responsabilidad también lo cubren por daños tales como el levantamiento de falsos tal y como sería el caso de una empresa editora.

El costo por el seguro en contra de una responsabilidad, generalmente está relacionado con el tipo de riesgo que representa su empresa. Así, si su negocio trata con la disposición de residuos tóxicos, el costo de su seguro por responsabilidad será mucho mayor que lo que fuera para una florería.

Responsabilidad por productos
Este tipo de seguro lo protege en contra de demandas en cuanto a pérdidas por daños y en cuanto a propiedad debido a los defectos de sus productos o bien debidos a errores en su diseño.

Responsabilidad profesional
Este seguro lo protege en contra de personas que se emplean a sí mismas en áreas tales como derecho, ingeniería y contabilidad en lo tocante a una mala práctica de sus responsabilidades frente a sus clientes.

Seguro operacional completo
Los CPA´s y otros profesionistas licenciados, necesitan este tipo de seguro para protegerse en contra de errores u omisiones en los servicios que suministran a sus clientes. Por ejemplo, supongamos que usted le pide a su firma de contadores que evalúe a una a una empresa en la cual usted está pensando invertir y que de hecho, después de haber invertido usted se entera de que esa evaluación había estado inflada. Si usted decide demandar a esa empresa de contadores, ese seguro operacional completo, ayudaría a esa empresa a cubrirle a usted cualquier tipo de daño que tuvieran que pagarle.

Seguro por propiedades y activos
La mayoría de los negocios necesitan este tipo de seguro para protegerse en contra de daños a su edificio, sus activos que en un momento dado fueran dañados o robados por el fuego, por una inundación, por el vandalismo o cualquier otro incidente desafortunado. Para otros riesgos, tales como tormentas, granizo, humo o una explosión, también existe un cubrimiento. Ese cubrimiento se suscribe por un valor específico, tal y como sería la reposición del edificio o del valor de mercado del caso. Las primas se basan en el valor asegurable.

Seguro contra interrupción del negocio
Este tipo de seguro protege en contra de las pérdidas del negocio debido a desastres tales como el fuego, o daños por rudas inclemencias del tiempo. Es particularmente importante para negocios que tengan un alto riesgo de incendios, como sería el caso de los restaurantes.

Guz Rizzo estaba confiado en que su paquete de póliza de seguro de bajo costo, lo cubriría en contra de cualquier riesgo que pudiera enfrentar su restaurante La Dolce. Desafortunadamente, en Febrero del 2005, un incendio originado en su aceite para cocinar, arruinó muchos de sus utensilios de cocina, ocasionando además serios daños en cuanto al humo que afectó a todo el edificio.

Tal y como ocurrió, la póliza de Gus si cubría la restauración del restaurante, pero de hecho, no cubría su pérdida de ingreso debido al cierre temporal del negocio debido a reparaciones.

Debido a que no le fue posible servir ni comidas ni cenas por espacio de cuatro semanas, aumentaron las pérdidas de Gus aún cuando su restaurante estaba entonces en el proceso de ser totalmente reparado. Casi sin decirlo, el se aseguró de que su próxima póliza de seguros incluiría el cubrimiento por la interrupción de las actividades de su negocio.

Seguros comerciales para automóviles
Este no es muy diferente del seguro para su o sus autos para su servicio personal. La mayoría de estos seguros comerciales para automóviles, incluyen el cubrimiento de la propiedad del vehículo, así como el cubrimiento por responsabilidad por daños a otros vehículos y a personas, así como del costo de los daños personales del chofer y de los pasajeros del coche asegurado.

Si su negocio tiene más de cinco vehículos, un **seguro por flotilla** los cubriría a todos bajo una misma póliza. Si usted está transportando a personas a cambio de una tarifa, necesitaría usted un tipo especial de endoso para estos efectos en su póliza.

Procesamiento electrónico de datos (EDP)
Las pólizas para el EDP, lo protegen de daños a sus computadoras y por la pérdida de datos resultantes de fallas mecánicas, surgimiento de voltajes y virus. Una buena póliza para el EDP, cubrirá los costos asociados a la interrupción del negocio y a la recolección de datos.

Henry Corbin tiene un exitoso negocio de diseño para la Web en Ames, Iowa. Cuando empezó su negocio en el 2004, compró una póliza de seguro para EDP que incluía el cubrimiento para tales eventualidades como los ataques de los virus y los surgimientos de voltajes.

248 | CAPITULO 16 | ADMINISTRANDO EL RIESGO

Seguro contra interrupción del negocio
Este tipo de seguro protege en contra de las pérdidas del negocio debido a desastres tales como el fuego, o daños por rudas inclemencias del tiempo. Es particularmente importante para negocios que tengan un alto riesgo de incendios, como sería el caso de los restaurantes.

Guz Rizzo estaba confiado en que su paquete de póliza de seguro de bajo costo, lo cubriría en contra de cualquier riesgo que pudiera enfrentar su restaurante La Dolce. Desafortunadamente, en Febrero del 2005, un incendio originado en su aceite para cocinar, arruinó muchos de sus utensilios de cocina, ocasionando además serios daños en cuanto al humo que afectó a todo el edificio.

Tal y como ocurrió, la póliza de Gus si cubría la restauración del restaurante, pero de hecho, no cubría su pérdida de ingreso debido al cierre temporal del negocio debido a reparaciones.

Debido a que no le fue posible servir ni comidas ni cenas por espacio de cuatro semanas, aumentaron las pérdidas de Gus aún cuando su restaurante estaba entonces en el proceso de ser totalmente reparado. Casi sin decirlo, el se aseguró de que su próxima póliza de seguros incluiría el cubrimiento por la interrupción de las actividades de su negocio.

Seguros comerciales para automóviles
Este no es muy diferente del seguro para su o sus autos para su servicio personal. La mayoría de estos seguros comerciales para automóviles, incluyen el cubrimiento de la propiedad del vehículo, así como el cubrimiento por responsabilidad por daños a otros vehículos y a personas, así como del costo de los daños personales del chofer y de los pasajeros del coche asegurado.

Si su negocio tiene más de cinco vehículos, un **seguro por flotilla** los cubriría a todos bajo una misma póliza. Si usted está transportando a personas a cambio de una tarifa, necesitaría usted un tipo especial de endoso para estos efectos en su póliza.

Procesamiento electrónico de datos (EDP)
Las pólizas para el EDP, lo protegen de daños a sus computadoras y por la pérdida de datos resultantes de fallas mecánicas, surgimiento de voltajes y virus. Una buena póliza para el EDP, cubrirá los costos asociados a la interrupción del negocio y a la recolección de datos.

Henry Corbin tiene un exitoso negocio de diseño para la Web en Ames, Iowa. Cuando empezó su negocio en el 2004, compró una póliza de seguro para EDP que incluía el cubrimiento para tales eventualidades como los ataques de los virus y los surgimientos de voltajes.

En el 2005, estaba muy contento de haber pagado por su seguro EDP. Un cliente que lo visitaba, inadvertidamente insertó un disco infectado en una de las computadoras de Henry, contaminando así a toda su red.

La póliza por el EDP, pagó para reparar los servidos de Henry, así como por la interrupción temporal de su negocio entretanto su red estaba siendo reparada.

Seguro para el website
Este le protege en contra de la pérdida de dinero, los daños y las infracciones por razón de derechos de autor en torno a su Website, así como por daños a sus computadoras resultantes de vandalismo y ataques de virus.

Surety o fidelity bonds
Los bonos, son similares a los seguros. Usted puede comprar un bono que garantice que va a desempeñar una acción determinada a favor del cliente o comprador. Los bonos son muy importantes dentro de la industria de la construcción, en donde el bono garantiza que la empresa tiene la capacidad financiera para desempeñarse. Si la empresa falla en ese desempeño tal y como fue acordado, el cliente, por este seguro, puede obtener el pago para cubrir su pérdida.

Usted también puede comprar bonos de fidelidad (fidelity bonds) por lo que toca a los empleados, a fin de proteger a su negocio en contra de la deshonestidad o aún del robo por parte de sus empleados. Los bonos de fidelidad deben de usarse para cubrir tanto las pérdidas en efectivo como en lo que toca a mercancía.

Seguro key-person
Este seguro protege a la empresa en contra de la pérdida financiera causada por la muerte o la deshabilidad de un empleado clave o de un socio en particular. Esa persona clave está entonces cubierta por un seguro de vida o de deshabilidad y generalmente el negocio es el dueño y el beneficiario de esa póliza.

Seguro home office
Si usted está trabajando desde su casa, debería de contactar a su empresa de "homeowners insurance" para actualizar su póliza en cuanto a que también incluya el cubrimiento para equipos de oficina. Por lo general, este cubrimiento no está automáticamente incluido dentro de la póliza general del caso. Para mayor información, ver el capítulo 7 – Negocio Basado en Casa.

Seguro de Vida y De Salud

El cubrimiento del Seguro de Vida y de Salud, usualmente es parte del paquete de beneficios para los empleados, pero también puede asegurar al dueño y a los socios del mismo.

Los beneficios para los empleados – tales como el cubrimiento de vida, salud y pensiones – se ofrecen comúnmente como una compensación adicional en función de sueldos y salarios. No debiera de sorprendernos que el cuidado de la salud ser el más fuertemente

El cuidado de la salud ser el más fuertemente creciente componente de los beneficios de los empleados.

En el 2005, estaba muy contento de haber pagado por su seguro EDP. Un cliente que lo visitaba, inadvertidamente insertó un disco infectado en una de las computadoras de Henry, contaminando así a toda su red.

La póliza por el EDP, pagó para reparar los servidos de Henry, así como por la interrupción temporal de su negocio entretanto su red estaba siendo reparada.

Seguro para el website
Este le protege en contra de la pérdida de dinero, los daños y las infracciones por razón de derechos de autor en torno a su Website, así como por daños a sus computadoras resultantes de vandalismo y ataques de virus.

Surety o fidelity bonds
Los bonos, son similares a los seguros. Usted puede comprar un bono que garantice que va a desempeñar una acción determinada a favor del cliente o comprador. Los bonos son muy importantes dentro de la industria de la construcción, en donde el bono garantiza que la empresa tiene la capacidad financiera para desempeñarse. Si la empresa falla en ese desempeño tal y como fue acordado, el cliente, por este seguro, puede obtener el pago para cubrir su pérdida.

Usted también puede comprar bonos de fidelidad (fidelity bonds) por lo que toca a los empleados, a fin de proteger a su negocio en contra de la deshonestidad o aún del robo por parte de sus empleados. Los bonos de fidelidad deben de usarse para cubrir tanto las pérdidas en efectivo como en lo que toca a mercancía.

Seguro key-person
Este seguro protege a la empresa en contra de la pérdida financiera causada por la muerte o la deshabilidad de un empleado clave o de un socio en particular. Esa persona clave está entonces cubierta por un seguro de vida o de deshabilidad y generalmente el negocio es el dueño y el beneficiario de esa póliza.

Seguro home office
Si usted está trabajando desde su casa, debería de contactar a su empresa de "homeowners insurance" para actualizar su póliza en cuanto a que también incluya el cubrimiento para equipos de oficina. Por lo general, este cubrimiento no está automáticamente incluido dentro de la póliza general del caso. Para mayor información, ver el capítulo 7 – Negocio Basado en Casa.

Seguro de Vida y De Salud

El cubrimiento del Seguro de Vida y de Salud, usualmente es parte del paquete de beneficios para los empleados, pero también puede asegurar al dueño y a los socios del mismo.

Los beneficios para los empleados – tales como el cubrimiento de vida, salud y pensiones – se ofrecen comúnmente como una compensación adicional en función de sueldos y salarios. No debiera de sorprendernos que el cuidado de la salud ser el más fuertemente

El cuidado de la salud ser el más fuertemente creciente componente de los beneficios de los empleados.

creciente componente de los beneficios de los empleados, pero su alto costo lo hace una inversión mayor para los pequeños negocios.

Las razones por las cuales la mayoría de las empresas proporcionan estos beneficios para los empleados, son:

- La atracción y la retención de los buenos empleados
- Mejoría en la moral y en la satisfacción del empleado
- Asistirle a los empleados a mantenerse sanos y productivos

En algunas instancias, estos beneficios se requieren por parte de los estatutos federales y locales.

Compensación de los trabajadores
La compensación de los trabajadores cubre a los empleados que sufren algún daño dentro de su trabajo. Este seguro se requiere por la ley, pero sus requerimientos específicos varían estado por estado. La mayoría de los estados requieren que los beneficios de este seguro cubran los costos médicos y de rehabilitación, así como por los sueldos perdidos en ese lapso.

Este seguro de compensación a los trabajadores, tiene dos componentes: el primero, cubre los gastos médicos y los sueldos perdidos del empleado dañado y el segundo, abarca la responsabilidad del empleado, mismo que cubre al negocio en contra de demandas legales por parte de la esposa o los niños del trabajador que quedara permanentemente deshabilitado o que hubiera fallecido.

En algunos estados, se ha agregado un tercer elemento adicional para proteger al negocio en contra de la responsabilidad de las prácticas del empleo, tales como acciones tendiendo a la sexualidad y la discriminación.

Los requerimientos y las leyes en cuanto al "workers comp" varían un tanto. Deberá usted entonces verificar con la oficina del comisionado de seguros de su estado a fin de averiguar qué tipo de cubrimiento necesitará.

Seguro de vida
El seguro de vida a menudo es parte del paquete de seguro para la salud. De otra manera, se puede comprar este seguro con su plazo por separado, para sus empleados a un costo razonable.

Seguro de salud para grupos (group health / medical insurance)
A este respecto, el escoger un plan de seguros de salud económico y efectivo, puede ser bastante difícil. Existen muchas provisiones y pólizas, incluyendo a las HMO´s, a los prestadores privados y a los Managed Care Programs. Su agente puede ser invaluable para encontrar el mejor tipo de cubrimiento.

El Cuidado de la Salud, está diseñado para cubrir el costo del cuidado debido a un serio accidente o a una enfermedad. Muchos planes ahora incluyen los programas "wellness",

creciente componente de los beneficios de los empleados, pero su alto costo lo hace una inversión mayor para los pequeños negocios.

Las razones por las cuales la mayoría de las empresas proporcionan estos beneficios para los empleados, son:

- La atracción y la retención de los buenos empleados
- Mejoría en la moral y en la satisfacción del empleado
- Asistirle a los empleados a mantenerse sanos y productivos

En algunas instancias, estos beneficios se requieren por parte de los estatutos federales y locales.

Compensación de los trabajadores
La compensación de los trabajadores cubre a los empleados que sufren algún daño dentro de su trabajo. Este seguro se requiere por la ley, pero sus requerimientos específicos varían estado por estado. La mayoría de los estados requieren que los beneficios de este seguro cubran los costos médicos y de rehabilitación, así como por los sueldos perdidos en ese lapso.

Este seguro de compensación a los trabajadores, tiene dos componentes: el primero, cubre los gastos médicos y los sueldos perdidos del empleado dañado y el segundo, abarca la responsabilidad del empleado, mismo que cubre al negocio en contra de demandas legales por parte de la esposa o los niños del trabajador que quedara permanentemente deshabilitado o que hubiera fallecido.

En algunos estados, se ha agregado un tercer elemento adicional para proteger al negocio en contra de la responsabilidad de las prácticas del empleo, tales como acciones tendiendo a la sexualidad y la discriminación.

Los requerimientos y las leyes en cuanto al "workers comp" varían un tanto. Deberá usted entonces verificar con la oficina del comisionado de seguros de su estado a fin de averiguar qué tipo de cubrimiento necesitará.

Seguro de vida
El seguro de vida a menudo es parte del paquete de seguro para la salud. De otra manera, se puede comprar este seguro con su plazo por separado, para sus empleados a un costo razonable.

Seguro de salud para grupos (group health / medical insurance)
A este respecto, el escoger un plan de seguros de salud económico y efectivo, puede ser bastante difícil. Existen muchas provisiones y pólizas, incluyendo a las HMO´s, a los prestadores privados y a los Managed Care Programs. Su agente puede ser invaluable para encontrar el mejor tipo de cubrimiento.

El Cuidado de la Salud, está diseñado para cubrir el costo del cuidado debido a un serio accidente o a una enfermedad. Muchos planes ahora incluyen los programas "wellness",

que incluyen los análisis para cáncer de los senos y del colon y la alta presión arterial. La mayoría de los planes son, o bien comprensivos o bien programados. Los planes comprensivos proporcionan un cubrimiento universal para el empleado, después de que se haya pagado el monto deducible. En otras palabras, la empresa de seguros paga los gastos del cuidado de la salud hasta un cierto monto. Los planes programados especifican el monto que pagarán por cada partida de ese mismo plan de seguros.

El costo de cualquier plan de seguros para la salud, se determina por el trabajo que desarrollan los empleados, en términos de que a mayor riesgo de la ocupación, mayor será el costo del cubrimiento.

Planes de pensión
Un plan de ahorros para el retiro, es uno de los incentivos más efectivos que puede ofrecer un negocio para reclutar y retener a los buenos empleados. Sin embargo, debido a los costos involucrados, únicamente el 20% de las compañías con menos de 20 empleados tiene para sus empleados un plan de pensiones.

Generalmente, existen dos tipos de planes. Un **plan definido** - el mejor ejemplo es el del plan de retiro para los empleados - que paga un monto fijo y que garantiza un cierto nivel de ingreso para el retiro basado en la longitud del servicio y el nivel de ingresos. El otro, es el de promesas del **plan de contribución**, pero no garantiza un monto fijo de pagos. Un buen ejemplo de este plan, es la participación de utilidades en donde la empresa hace una contribución no definida basándose en una fórmula de rentabilidad que cambia año con año.

Auto-seguro (self-insurance)
Muchas empresas pequeñas están viendo el **self-insurance** como la manera de cubrir las necesidades médicas de los empleados. El self-insurance, es la práctica de no pagar por el cuidado de la salud, sino de pagar los reclamos por un tipo específico de razón y de un costo cuando el caso ocurra. El negocio, solo compra lo que se llama "stop-loss insurance", mismo que protege al negocio en contra de los gastos derivados de una catastrófica enfermedad o de un aparatoso accidente. Considere las ventajas y las desventajas de este self-insurance.

Seguro Social.
Las provisiones del seguro social del Social Security, cubren ciertos tipos de deshabilidades de largo plazo que provocan una imposibilidad para el trabajo. El monto del beneficio a la deshabilitad depende de la edad de la persona en el tiempo en que se presentara la enfermedad que provocaba la deshabilitad o bien del grado del daño personal, así como del record o registro del monto de ingresos cubiertos.

El Social Security también puede proveer beneficios a la esposa y a los niños en el caso de muerte del asegurado.

que incluyen los análisis para cáncer de los senos y del colon y la alta presión arterial. La mayoría de los planes son, o bien comprensivos o bien programados. Los planes comprensivos proporcionan un cubrimiento universal para el empleado, después de que se haya pagado el monto deducible. En otras palabras, la empresa de seguros paga los gastos del cuidado de la salud hasta un cierto monto. Los planes programados especifican el monto que pagarán por cada partida de ese mismo plan de seguros.

El costo de cualquier plan de seguros para la salud, se determina por el trabajo que desarrollan los empleados, en términos de que a mayor riesgo de la ocupación, mayor será el costo del cubrimiento.

Planes de pensión
Un plan de ahorros para el retiro, es uno de los incentivos más efectivos que puede ofrecer un negocio para reclutar y retener a los buenos empleados. Sin embargo, debido a los costos involucrados, únicamente el 20% de las compañías con menos de 20 empleados tiene para sus empleados un plan de pensiones.

Generalmente, existen dos tipos de planes. Un **plan definido** - el mejor ejemplo es el del plan de retiro para los empleados - que paga un monto fijo y que garantiza un cierto nivel de ingreso para el retiro basado en la longitud del servicio y el nivel de ingresos. El otro, es el de promesas del **plan de contribución**, pero no garantiza un monto fijo de pagos. Un buen ejemplo de este plan, es la participación de utilidades en donde la empresa hace una contribución no definida basándose en una fórmula de rentabilidad que cambia año con año.

Auto-seguro (self-insurance)
Muchas empresas pequeñas están viendo el **self-insurance** como la manera de cubrir las necesidades médicas de los empleados. El self-insurance, es la práctica de no pagar por el cuidado de la salud, sino de pagar los reclamos por un tipo específico de razón y de un costo cuando el caso ocurra. El negocio, solo compra lo que se llama "stop-loss insurance", mismo que protege al negocio en contra de los gastos derivados de una catastrófica enfermedad o de un aparatoso accidente. Considere las ventajas y las desventajas de este self-insurance.

Seguro Social.
Las provisiones del seguro social del Social Security, cubren ciertos tipos de deshabilidades de largo plazo que provocan una imposibilidad para el trabajo. El monto del beneficio a la deshabilitad depende de la edad de la persona en el tiempo en que se presentara la enfermedad que provocaba la deshabilitad o bien del grado del daño personal, así como del record o registro del monto de ingresos cubiertos.

El Social Security también puede proveer beneficios a la esposa y a los niños en el caso de muerte del asegurado.

Lista de Verificación de Seguros

Tipos de Seguros	Requerido	Tipo / Cobertura	Costo Anual
Protegiendo su Negocio			
Responsabilidad General			
Responsabilidad por Producto			
Operaciones Completadas			
(Errores/Omisiones)			
Responsabilidad Profesional			
Responsabilidad del Auto			
Datos Electrónicos			
Fuego y Robo			
Interrupción del Negocio			
Fidelity Bonds			
Surety Bonds			
Protegiéndose Usted			
Inhabilidad Personal			
Persona Clave			
Seguro de Vida			
Seguro Medico			
Protegiendo a sus Empleados			
Seguro Médico para sus Empleados			
Seguro de Vida			
Plan de Pensiones			
Workers' Compensation			

Lista de Verificación de Seguros

Tipos de Seguros	Requerido	Tipo / Cobertura	Costo Anual
Protegiendo su Negocio			
Responsabilidad General			
Responsabilidad por Producto			
Operaciones Completadas			
(Errores/Omisiones)			
Responsabilidad Profesional			
Responsabilidad del Auto			
Datos Electrónicos			
Fuego y Robo			
Interrupción del Negocio			
Fidelity Bonds			
Surety Bonds			
Protegiéndose Usted			
Inhabilidad Personal			
Persona Clave			
Seguro de Vida			
Seguro Medico			
Protegiendo a sus Empleados			
Seguro Médico para sus Empleados			
Seguro de Vida			
Plan de Pensiones			
Workers' Compensation			

252 | CAPITULO 16 | ADMINISTRANDO EL RIESGO

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Proteja una de sus inversiones más importantes - su computadora.

La información de negocios establecida en su sistema de computación, es uno de sus más importantes y más vulnerables activos. Pero si usted es como muchas otras empresas, su aseguramiento no cubre la pérdida de esos datos. (Por ejemplo, una póliza contra robo puede cubrir algo o todo el costo de reposición en cuanto a una computadora, pero no se dirige a la pérdida de los datos almacenados en esa computadora, mismos que son infinitamente más valiosos que la computadora misma).

La pérdida de datos importantes de la computadora - información de contabilidad, registros acerca de empleados, trabajo en proceso, base de datos de clientes - puede ser un golpe tan devastador como un incendio o una inundación y aún así, a estas contingencias difícilmente se les toma en cuanta dentro de las pólizas continuas.

Es por ello que usted debiera de consultar con su agente de seguros acerca de **aseguramiento para Electronic Data Processing (EDP)**, mismo que cubre el robo, la pérdida y los costos en los que se incurre cuando se presenta un problema serio con las computadoras. Si usted está considerando un cubrimiento para el EDP, busque también el cubrimiento para pérdidas debido a los ataques de virus, a las variantes en el voltaje, a los apagones y a descargas eléctricas, fuego o daños por agua.

También pudiera ser posible obtener cubrimiento sobre daños a sistemas periféricos que forman parte integral de su red de computación. Esta es una forma nueva (y a veces bastante confusa) de seguros, pero su popularidad e importancia están destinadas a crecer de una manera central dentro de los negocios.

Un primer paso básico, es el de asegurarse de que todos sus equipos sensitivos a la electrónica (computadoras, impresoras, fax, copiadoras, etc.) tengan un protector adecuado en cuanto a control de voltaje de suministro entre los equipos y la toma de energía de la pared. Adicionalmente, muchas empresas también utilizan un suministrador alterno de energía que proporcione la suficiente potencia y el tiempo para salvar y respaldar a su computadora cuando se presentara un apagón..

Conclusión

Debe de trabajarse muy duro para establecer un negocio, así que resulta razonable el que quiera usted proteger su inversión en cuanto a tiempo, dinero y el esfuerzo requerido, tomando las precauciones necesarias desde el principio.

ADMINISTRANDO EL RIESGO | CAPITULO 16 | 253

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®
RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Proteja una de sus inversiones más importantes - su computadora.

La información de negocios establecida en su sistema de computación, es uno de sus más importantes y más vulnerables activos. Pero si usted es como muchas otras empresas, su aseguramiento no cubre la pérdida de esos datos. (Por ejemplo, una póliza contra robo puede cubrir algo o todo el costo de reposición en cuanto a una computadora, pero no se dirige a la pérdida de los datos almacenados en esa computadora, mismos que son infinitamente más valiosos que la computadora misma).

La pérdida de datos importantes de la computadora - información de contabilidad, registros acerca de empleados, trabajo en proceso, base de datos de clientes - puede ser un golpe tan devastador como un incendio o una inundación y aún así, a estas contingencias difícilmente se les toma en cuanta dentro de las pólizas continuas.

Es por ello que usted debiera de consultar con su agente de seguros acerca de **aseguramiento para Electronic Data Processing (EDP)**, mismo que cubre el robo, la pérdida y los costos en los que se incurre cuando se presenta un problema serio con las computadoras. Si usted está considerando un cubrimiento para el EDP, busque también el cubrimiento para pérdidas debido a los ataques de virus, a las variantes en el voltaje, a los apagones y a descargas eléctricas, fuego o daños por agua.

También pudiera ser posible obtener cubrimiento sobre daños a sistemas periféricos que forman parte integral de su red de computación. Esta es una forma nueva (y a veces bastante confusa) de seguros, pero su popularidad e importancia están destinadas a crecer de una manera central dentro de los negocios.

Un primer paso básico, es el de asegurarse de que todos sus equipos sensitivos a la electrónica (computadoras, impresoras, fax, copiadoras, etc.) tengan un protector adecuado en cuanto a control de voltaje de suministro entre los equipos y la toma de energía de la pared. Adicionalmente, muchas empresas también utilizan un suministrador alterno de energía que proporcione la suficiente potencia y el tiempo para salvar y respaldar a su computadora cuando se presentara un apagón..

Conclusión

Debe de trabajarse muy duro para establecer un negocio, así que resulta razonable el que quiera usted proteger su inversión en cuanto a tiempo, dinero y el esfuerzo requerido, tomando las precauciones necesarias desde el principio.

Buscando el consejo de parte de contabilidad, compañías de seguros, la banca y los profesionistas de la ley, le habilitará a tomar decisiones informadas acerca de las técnicas de protección. Desarrollando relaciones de largo plazo con esos consejeros, le ayudará a administrar los riesgos para su negocio. Tómese el tiempo ahora, en cuanto a mejor programar aquello que protegerá a su negocio. Se alegrará de haberlo hecho.

Buscando el consejo de parte de contabilidad, compañías de seguros, la banca y los profesionistas de la ley, le habilitará a tomar decisiones informadas acerca de las técnicas de protección. Desarrollando relaciones de largo plazo con esos consejeros, le ayudará a administrar los riesgos para su negocio. Tómese el tiempo ahora, en cuanto a mejor programar aquello que protegerá a su negocio. Se alegrará de haberlo hecho.

254 | CAPITULO 16 | ADMINISTRANDO EL RIESGO

Capítulo 17
DERECHOS SOBRE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Acerca de Este Capítulo:
- *Porqué proteger sus ideas*
- *Nombres de los negocios*
- *Marcas registradas*
- *Derechos de autor y ley de derechos de autor*
- *Secretos comerciales*

Introducción

Comprendiendo los derechos de la propiedad intelectual, es una de las cosas más importantes que usted se puede orientar como dueño de un pequeño negocio. La globalización y el comercio por Internet, han dramáticamente elevado la importancia de la protección a la propiedad intelectual para los negocios pequeños y en los años por venir, usted indudablemente traerá nuevos retos para su negocio, dentro de una protección hacia sus ideas, sus marcas registradas y sus métodos de negocio dentro del enorme mercado global.

Este capítulo le ayudará a estar familiarizado con las protecciones básicas disponibles, de manera que usted pueda ver como puede buscar la mejor asistencia profesional de parte de expertos dentro, de este campo tan constantemente cambiante.

¿Por Qué Proteger Sus Ideas?

La razón mas obvia para proteger su propiedad intelectual, está en que si no lo hace, puede usted perderla ante empleados deshonestos o inclusive ante sus competidores.

Más aún, si usted crea ideas mientras está empleado por su propia corporación y no tiene los derechos sobre las mismas, la corporación misma puede apropiarse de sus ideas. Esto significa que si la corporación vende sus activos a una tercera persona o entidad o que si esos activos son tomados legalmente por la corte en cuanto a los derechos de los acreedores, usted podría encontrar que sus derechos de autor, sus patentes y sus secretos comerciales y cualesquier otra propiedad intelectual pasará a terceras personas.

Esta es una razón adicional para que usted identifique con antelación al contenido de su propiedad intelectual dentro de su acuerdo de empleo, aún cuando usted fuera una corporación de un solo dueño.

Sus ideas son de los activos más importantes de su negocio.

Capítulo 17
DERECHOS SOBRE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Acerca de Este Capítulo:
- *Porqué proteger sus ideas*
- *Nombres de los negocios*
- *Marcas registradas*
- *Derechos de autor y ley de derechos de autor*
- *Secretos comerciales*

Introducción

Comprendiendo los derechos de la propiedad intelectual, es una de las cosas más importantes que usted se puede orientar como dueño de un pequeño negocio. La globalización y el comercio por Internet, han dramáticamente elevado la importancia de la protección a la propiedad intelectual para los negocios pequeños y en los años por venir, usted indudablemente traerá nuevos retos para su negocio, dentro de una protección hacia sus ideas, sus marcas registradas y sus métodos de negocio dentro del enorme mercado global.

Este capítulo le ayudará a estar familiarizado con las protecciones básicas disponibles, de manera que usted pueda ver como puede buscar la mejor asistencia profesional de parte de expertos dentro, de este campo tan constantemente cambiante.

¿Por Qué Proteger Sus Ideas?

La razón mas obvia para proteger su propiedad intelectual, está en que si no lo hace, puede usted perderla ante empleados deshonestos o inclusive ante sus competidores.

Más aún, si usted crea ideas mientras está empleado por su propia corporación y no tiene los derechos sobre las mismas, la corporación misma puede apropiarse de sus ideas. Esto significa que si la corporación vende sus activos a una tercera persona o entidad o que si esos activos son tomados legalmente por la corte en cuanto a los derechos de los acreedores, usted podría encontrar que sus derechos de autor, sus patentes y sus secretos comerciales y cualesquier otra propiedad intelectual pasará a terceras personas.

Esta es una razón adicional para que usted identifique con antelación al contenido de su propiedad intelectual dentro de su acuerdo de empleo, aún cuando usted fuera una corporación de un solo dueño.

Sus ideas son de los activos más importantes de su negocio.

DERECHOS SOBRE LA PROPIEDAD INTELECTUAL | CAPITULO 17 | 255

Los Nombres de Los Negocios

La mayoría de los negocios operan bajo un nombre asumido de negocios, en términos de "hacer negocios como……". Generalmente, las cortes reglamentan que el primer negocio que utilice o registre un nombre, tiene el derecho para continuar haciéndolo así, de manera que es importante que usted registre el nombre de su negocio en cuanto le fuera posible. La mayoría de los estados registran los nombres de un negocio o de una corporación, tanto a nivel estatal como a nivel de condado. Usualmente, usted llena en la forma correspondiente el nombre de su negocio, mismo que entonces continuará así.

Registro del Condado Contra al Registro del Estado

Si su tienda musical se llama "Sax and Violins" y usted reserva este nombre dentro de su condado, puede estar en disponibilidad para su uso por otro negocio, en otro condado. Pero aún si lo registra con un cubrimiento de carácter estatal, la corte puede permitir que otro negocio lo use, entretanto ese negocio competidor opere dentro de un área o una industria diferentes.

En el 2003, Scout Ángel trabajaba como electricista en Stony Brooke, Nueva York. En los fines de semana, le gustaba tomar largos paseos en bicicleta. Siempre llevaba consigo su teléfono celular, pero con frecuencia se le olvidaba recargarlo. Esto era irritante para su esposa Sarah, quien a menudo no podía comunicarse con el cuando así lo deseaba.

Scott nunca había sido el tipo que recordara cosas como la de recargar el teléfono. Su lógica era que si cada vez que el iba a tomar su paseo en bicicleta había que recargar el teléfono, era porque algo estaba mal con su diseño. Y su esposa le decía, "Si algo está mal con el teléfono ¿por qué no lo arreglas?

Y fue ahí en donde Scout pensó en la idea de crear un teléfono celular que obtuviera su potencia de las ruedas rodantes de su bicicleta.

Marcas Registradas

Una marca registrada, es una palabra, una frase o un símbolo o diseño (o una combinación de palabras, frases o símbolos o diseños) que identifica el origen de bienes de consumo.

Las marcas registradas se categorizan en cuanto a que tan distintivas son. Mientras más distintiva sea su marca, mayor protección legal tendrá.

Mientras más distintiva sea su marca, mayor protección legal tendrá.

- **Las marcas fanciful.** Comprenden palabras o diseños abstractos. Un ejemplo de ello, es "Xerox". Esta es un fuerte tipo de marca.

256 | CAPITULO 17 | DERECHOS SOBRE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Mientras más distintiva sea su marca, mayor protección legal tendrá.

Los Nombres de Los Negocios

La mayoría de los negocios operan bajo un nombre asumido de negocios, en términos de "hacer negocios como……". Generalmente, las cortes reglamentan que el primer negocio que utilice o registre un nombre, tiene el derecho para continuar haciéndolo así, de manera que es importante que usted registre el nombre de su negocio en cuanto le fuera posible. La mayoría de los estados registran los nombres de un negocio o de una corporación, tanto a nivel estatal como a nivel de condado. Usualmente, usted llena en la forma correspondiente el nombre de su negocio, mismo que entonces continuará así.

Registro del Condado Contra al Registro del Estado

Si su tienda musical se llama "Sax and Violins" y usted reserva este nombre dentro de su condado, puede estar en disponibilidad para su uso por otro negocio, en otro condado. Pero aún si lo registra con un cubrimiento de carácter estatal, la corte puede permitir que otro negocio lo use, entretanto ese negocio competidor opere dentro de un área o una industria diferentes.

En el 2003, Scout Ángel trabajaba como electricista en Stony Brooke, Nueva York. En los fines de semana, le gustaba tomar largos paseos en bicicleta. Siempre llevaba consigo su teléfono celular, pero con frecuencia se le olvidaba recargarlo. Esto era irritante para su esposa Sarah, quien a menudo no podía comunicarse con el cuando así lo deseaba.

Scott nunca había sido el tipo que recordara cosas como la de recargar el teléfono. Su lógica era que si cada vez que el iba a tomar su paseo en bicicleta había que recargar el teléfono, era porque algo estaba mal con su diseño. Y su esposa le decía, "Si algo está mal con el teléfono ¿por qué no lo arreglas?

Y fue ahí en donde Scout pensó en la idea de crear un teléfono celular que obtuviera su potencia de las ruedas rodantes de su bicicleta.

Marcas Registradas

Una marca registrada, es una palabra, una frase o un símbolo o diseño (o una combinación de palabras, frases o símbolos o diseños) que identifica el origen de bienes de consumo.

Las marcas registradas se categorizan en cuanto a que tan distintivas son. Mientras más distintiva sea su marca, mayor protección legal tendrá.

- **Las marcas fanciful.** Comprenden palabras o diseños abstractos. Un ejemplo de ello, es "Xerox". Esta es un fuerte tipo de marca.

- **Las marcas arbitrarias.** Consisten de palabras o diseños que no se refieren al producto o servicio que se está vendiendo. La marca "grey goose vodka" es un ejemplo de una marca arbitraria.
- **Marcas sugestivas.** Sugieren que es el producto o el servicio. La marca "comedy dungeon", sería una marca sugestiva en cuanto a un club de comedia.
- **Marcas descriptivas.** No están consideradas para una protección bajo la ley de marcas registradas. Si una marca meramente describe el bien o el servicio, la marca no es distintiva. Sin embargo, una excepción podría ser el que se involucrará un significado secundario. Si la marca descriptiva tiene adquirido un significado secundario, entonces la marca si puede ser considerada para una protección como marca registrada. El significado secundario se prueba mostrando que la marca ahora se identifica no solo por la descripción de un producto o servicio, si no como indicativo del origen de ese producto o servicio.
- **Marcas generales.** Nunca estarán sujetas a la protección de una marca registrada. Una marca genérica no describe ni al producto ni al servicio, ya que es el producto o servicio. Por ejemplo "aspirina", es una marca genérica.

Registrando Su Marca Registrada

Usted no necesita registrar su marca registrada para poseer los derechos exclusivos de la misma, el uso comercial de la marca establece sus derechos bajo el derecho común. Desafortunadamente, estos derechos a menudo son regionales; y el derecho común puede llegar a reconocer su exclusivo uso de una marca registrada, por ejemplo, dentro del territorio del estado de Rhode Island, pero permitiendo a la vez su uso simultáneo para un negocio en Oregón.

Es por todo esto que resulta muy inteligente buscar un registro federal para su marca registrada, mismo que le da:

- La presunción legal de su propiedad de esa marca y su uso exclusivo dentro de una escala nacional.
- El derecho para que las cortes federales (en lugar de las cortes estatales) escuchen reclamos acerca de uso ilegal de la marca, competencia desleal y falsificaciones.
- La habilidad para registrar su marca registrada con la US Customs, misma que prohibirá la importación del uso ilegal de la marca a los Estados Unidos.
- La base para obtener ese mismo registro en países extranjeros.

A fin de calificar para ese registro, una marca debe de ser única. En consecuencia, cuando usted haga la solicitud para una marca registrada, un abogado examinador investigará los registros de la United States Patent and Trademark Office en la búsqueda de marcas conflictivas. Esto, puede tomar varios meses.

Es por ello que viene a ser una buena idea que usted haga su propia investigación antes de presentar su solicitud pata una marca registrada. Usted puede acceder a la USPTO

Es una buena idea
buscar un registro federal
para su marca registrada

Es una buena idea
buscar un registro federal
para su marca registrada

Registrando Su Marca Registrada

Usted no necesita registrar su marca registrada para poseer los derechos exclusivos de la misma, el uso comercial de la marca establece sus derechos bajo el derecho común. Desafortunadamente, estos derechos a menudo son regionales; y el derecho común puede llegar a reconocer su exclusivo uso de una marca registrada, por ejemplo, dentro del territorio del estado de Rhode Island, pero permitiendo a la vez su uso simultáneo para un negocio en Oregón.

Es por todo esto que resulta muy inteligente buscar un registro federal para su marca registrada, mismo que le da:

- La presunción legal de su propiedad de esa marca y su uso exclusivo dentro de una escala nacional.
- El derecho para que las cortes federales (en lugar de las cortes estatales) escuchen reclamos acerca de uso ilegal de la marca, competencia desleal y falsificaciones.
- La habilidad para registrar su marca registrada con la US Customs, misma que prohibirá la importación del uso ilegal de la marca a los Estados Unidos.
- La base para obtener ese mismo registro en países extranjeros.

A fin de calificar para ese registro, una marca debe de ser única. En consecuencia, cuando usted haga la solicitud para una marca registrada, un abogado examinador investigará los registros de la United States Patent and Trademark Office en la búsqueda de marcas conflictivas. Esto, puede tomar varios meses.

Es por ello que viene a ser una buena idea que usted haga su propia investigación antes de presentar su solicitud pata una marca registrada. Usted puede acceder a la USPTO

- **Las marcas arbitrarias.** Consisten de palabras o diseños que no se refieren al producto o servicio que se está vendiendo. La marca "grey goose vodka" es un ejemplo de una marca arbitraria.
- **Marcas sugestivas.** Sugieren que es el producto o el servicio. La marca "comedy dungeon", sería una marca sugestiva en cuanto a un club de comedia.
- **Marcas descriptivas.** No están consideradas para una protección bajo la ley de marcas registradas. Si una marca meramente describe el bien o el servicio, la marca no es distintiva. Sin embargo, una excepción podría ser el que se involucrará un significado secundario. Si la marca descriptiva tiene adquirido un significado secundario, entonces la marca si puede ser considerada para una protección como marca registrada. El significado secundario se prueba mostrando que la marca ahora se identifica no solo por la descripción de un producto o servicio, si no como indicativo del origen de ese producto o servicio.
- **Marcas generales.** Nunca estarán sujetas a la protección de una marca registrada. Una marca genérica no describe ni al producto ni al servicio, ya que es el producto o servicio. Por ejemplo "aspirina", es una marca genérica.

visitando: http://uspto.gov o alternativamente puede usted visitar la Patent and Trademark Depositary Library (PDTL), considerando que vía website, la USPTO tiene una lista de direcciones en todo el país.

Todo esto puede sonar como mucho trabajo, pero puede usted contratar a una firma privada para que lleve a cabo esa investigación por conducto de las páginas amarillas.

Protegiendo Su Marca Registrada

La protección del derecho de autor se aplica a los trabajos originales de una manera tangible.

Muchos dueños de marcas registradas prefieren el registro federal al del registro en los Estados. Sin embargo, usted solo puede registrar federalmente una marca si está utilizando la marca en comercio interestatal. El registro de las marcas registradas tiene una duración de 10 años y puede renovarse por un período indefinido en lapsos de esos 10 años. Cada cinco años el registrante debe de declarar públicamente que la marca del caso aún está siendo utilizada en el comercio interestatal., ya que de lo contrario, el registro sería cancelado.

Símbolos de marcas registradas

Una vez que se registra una marca, debe de aparecer el símbolo de una " R " mayúscula encerrada en círculo. Una falla en el uso de esa " R " específica, le puede costar su habilidad para luchar en contra de los infractores de esa marca.

Si usted desea afirmar sus derechos exclusivos sobre una marca que aún no ha sido registrada con el gobierno federal o bien en términos de que esté pendiente ese trámite de registro, puede usar el símbolo de " TM " Este símbolo no tiene efectos legales, pero si advierte a otros en cuanto a que usen otra marca.

Manteniendo su marca registrada

Su marca registrada es la parte central de su identidad de marca. Su valor se aumenta con cada vez que se presenta apropiadamente. Y literalmente, se disminuye cuando se utiliza sin cuidado.

A menos de que usted monitoreara con mucho cuidado el uso de su marca, esa misma perderá su distintividad, convirtiéndose en genérica. Es por ello que la Xerox Corporation no quiere que usted diga que “está sacando una copia Xerox” al estar utilizando una máquina de copiado Sharp. La Xerox no es genérica, no es sinónima del “verbo copiar “ni del sustantivo “copiar”. En su lugar, es un adjetivo que describe una marca específica de equipos de copiado, de la mano con sus productos relativos.

Si la marca se convierte en asociada, no con el origen del producto, sino meramente del producto mismo, esa marca se convertirá en genérica.

visitando: http://uspto.gov o alternativamente puede usted visitar la Patent and Trademark Depositary Library (PDTL), considerando que vía website, la USPTO tiene una lista de direcciones en todo el país.

Todo esto puede sonar como mucho trabajo, pero puede usted contratar a una firma privada para que lleve a cabo esa investigación por conducto de las páginas amarillas.

Protegiendo Su Marca Registrada

la protección del derecho de autor se aplica a los trabajos originales de una manera tangible.

Muchos dueños de marcas registradas prefieren el registro federal al del registro en los Estados. Sin embargo, usted solo puede registrar federalmente una marca si está utilizando la marca en comercio interestatal. El registro de las marcas registradas tiene una duración de 10 años y puede renovarse por un período indefinido en lapsos de esos 10 años. Cada cinco años el registrante debe de declarar públicamente que la marca del caso aún está siendo utilizada en el comercio interestatal., ya que de lo contrario, el registro sería cancelado.

Símbolos de marcas registradas

Una vez que se registra una marca, debe de aparecer el símbolo de una " R " mayúscula encerrada en círculo. Una falla en el uso de esa " R " específica, le puede costar su habilidad para luchar en contra de los infractores de esa marca.

Si usted desea afirmar sus derechos exclusivos sobre una marca que aún no ha sido registrada con el gobierno federal o bien en términos de que esté pendiente ese trámite de registro, puede usar el símbolo de " TM " Este símbolo no tiene efectos legales, pero si advierte a otros en cuanto a que usen otra marca.

Manteniendo su marca registrada

Su marca registrada es la parte central de su identidad de marca. Su valor se aumenta con cada vez que se presenta apropiadamente. Y literalmente, se disminuye cuando se utiliza sin cuidado.

A menos de que usted monitoreara con mucho cuidado el uso de su marca, esa misma perderá su distintividad, convirtiéndose en genérica. Es por ello que la Xerox Corporation no quiere que usted diga que “está sacando una copia Xerox” al estar utilizando una máquina de copiado Sharp. La Xerox no es genérica, no es sinónima del “verbo copiar “ni del sustantivo “copiar”. En su lugar, es un adjetivo que describe una marca específica de equipos de copiado, de la mano con sus productos relativos.

Si la marca se convierte en asociada, no con el origen del producto, sino meramente del producto mismo, esa marca se convertirá en genérica.

258 | CAPITULO 17 | DERECHOS SOBRE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Como Proteger Su Marca Registrada:

- SIEMPRE utilice su marca como un adjetivo y sígala con un nombre genérico del producto (Grey Goose Vodka).
- SIEMPRE fije su marca aparte de las palabras circundantes utilizando letras itálicas, letras en mayúsculas o diferentes colores o bases de impresión.
- SIEMPRE utilice el símbolo de su marca registrada "TM" y "SM" para marcas no registradas o marcas de servicio y para marcas federales registradas.
- NUNCA utilice su marca registrada como un nombre o un sustantivo.

Intención de usarla

Algunas firmas locales y algunos negocios de recién inicio de actividades que no han usado una marca en comercio interestatal, a menudo se preocupan de que otra compañía empiece a utilizar la marca, o que la quiera registrar dentro del ámbito de un registro federal.

La ley de marca federal incluye un "intento de uso", provisión que permite un período de exclusividad nacional. Para beneficiarse de esta protección, usted debe de registrar un "intento de uso", asegurando su buena fe en el sentido de que intenta usted usar esa marca. Una vez que esto haya sido aprobado, tendrá usted seis meses pata usar esa marca. Si necesita usted más tiempo, puede usted registrarla por un número de extensiones, reasegurando su intento de utilizar esa marca. Pero si usted no utiliza esa marca dentro de los tres años siguientes de su registro de intento de uso, la USPTO declinará el registro de esa marca.

El principio fue sencillo. Scott, tenía una luz principal que tomaba su energía del movimiento rotatorio de las ruedas de su bicicleta. ¿Así que porqué no a través de un "cargador" de teléfono celular?

Scott sabía mucho acerca de la electricidad, así que no tuvo problema en dibujar un diagrama de circuito para su dispositivo. Pero no sabía nada acerca de los prototipos, ni de la manufactura ni de las patentes, ni tampoco en torno al diseño y la mercadotecnia….y parecía no tener fin el número de cosas acerca de las cuales él no conocía nada.

Scout le habló a un conocido llamado John Franz quien era ingeniero mecánico. Después de pedirle a John que le firmara un acuerdo de confidencialidad, Scott le explicó que era lo que el quería hacer.

A John le gustó la idea y no veía razón alguna por la cual no pudiera trabajar. Necesitarían una pequeña unidad de tipo batería, como la que Scott utilizaba para la luz de su bicicleta. También tendrían que utilizar un cordel que entrara dentro del puerto de carga del teléfono celular. Esa fue una solución simple y muy práctica. Trabajaron dentro de la cochera de Scott por espacio de

Como Proteger Su Marca Registrada:

- SIEMPRE utilice su marca como un adjetivo y sígala con un nombre genérico del producto (Grey Goose Vodka).
- SIEMPRE fije su marca aparte de las palabras circundantes utilizando letras itálicas, letras en mayúsculas o diferentes colores o bases de impresión.
- SIEMPRE utilice el símbolo de su marca registrada "TM" y "SM" para marcas no registradas o marcas de servicio y para marcas federales registradas.
- NUNCA utilice su marca registrada como un nombre o un sustantivo.

Intención de usarla

Algunas firmas locales y algunos negocios de recién inicio de actividades que no han usado una marca en comercio interestatal, a menudo se preocupan de que otra compañía empiece a utilizar la marca, o que la quiera registrar dentro del ámbito de un registro federal.

La ley de marca federal incluye un "intento de uso", provisión que permite un período de exclusividad nacional. Para beneficiarse de esta protección, usted debe de registrar un "intento de uso", asegurando su buena fe en el sentido de que intenta usted usar esa marca. Una vez que esto haya sido aprobado, tendrá usted seis meses pata usar esa marca. Si necesita usted más tiempo, puede usted registrarla por un número de extensiones, reasegurando su intento de utilizar esa marca. Pero si usted no utiliza esa marca dentro de los tres años siguientes de su registro de intento de uso, la USPTO declinará el registro de esa marca.

El principio fue sencillo. Scott, tenía una luz principal que tomaba su energía del movimiento rotatorio de las ruedas de su bicicleta. ¿Así que porqué no a través de un "cargador" de teléfono celular?

Scott sabía mucho acerca de la electricidad, así que no tuvo problema en dibujar un diagrama de circuito para su dispositivo. Pero no sabía nada acerca de los prototipos, ni de la manufactura ni de las patentes, ni tampoco en torno al diseño y la mercadotecnia….y parecía no tener fin el número de cosas acerca de las cuales él no conocía nada.

Scout le habló a un conocido llamado John Franz quien era ingeniero mecánico. Después de pedirle a John que le firmara un acuerdo de confidencialidad, Scott le explicó que era lo que el quería hacer.

A John le gustó la idea y no veía razón alguna por la cual no pudiera trabajar. Necesitarían una pequeña unidad de tipo batería, como la que Scott utilizaba para la luz de su bicicleta. También tendrían que utilizar un cordel que entrara dentro del puerto de carga del teléfono celular. Esa fue una solución simple y muy práctica. Trabajaron dentro de la cochera de Scott por espacio de

varias semanas – y después de haber destruido varios teléfonos celulares – de parte de eBay, finalmente hicieron el cargador que trabajara. El siguiente paso sería el de construir un modelo prototipo.

Derechos de Autor y Ley Del Derecho de Autor

Un derecho reservado existe desde el momento que un trabajo original es creado por un autor y se traduce en una forma tangible

La protección del derecho de autor se aplica a los trabajos originales de una manera tangible. Por "tangible", debemos entender que no simplemente la idea permanece en la cabeza, si no que sea físicamente accesible para terceras personas.

En este contexto, la "Originalidad" significa que el derecho de autoría fue creado por el autor y que es trabajo de ese autor. No necesariamente significa que la idea detrás del trabajo, es original. A las ideas, no las protege el derecho de autor. Lo que sí resulta protegido entonces, es la expresión específica de la idea.

Dicho sea de otra forma, los autores del presente escrito no podrían usar la ley del derecho de autor pata prevenir que otro autor escribiera un libro acerca del trabajo de emprendedores, pero sí podrían lograr que otro autor publicara el texto de ésta obra como producto de su propio trabajo.

Como las ideas, los objetos son "intrínsecamente utilitarios" que no pueden ser protegidos por el derecho de autor. Por ejemplo, una lámpara con una base de una determinada forma, no puede ser sujeta al derecho de autor, aún cuando la base misma, cuando se separa de la lámpara, sí es sujeta a tal derecho de autor como una forma de arte visual.

Si la forma del objeto es utilitaria, esa forma no es sujeta del derecho de autor. Un buen ejemplo de ello, es una botella, que debe de tener una forma que permita que expida su contenido para que éste pueda ser bebido. La forma de la botella puede ser protegido por la ley de marcas registradas, (como el caso de la botella de la Coca-Cola), pero esto no sucede nunca bajo la ley del derecho de autor.

Trabajos Que Se Hacen Para Alquiler

Si un trabajo sujeto al derecho de autor se hace para efectos de alquiler, entonces quien alquila es considerado como autor de ese mismo trabajo.

La Ley del Derecho de Autor de 1976, proporciona las circunstancias específicas bajo las cuales se crea el trabajo que se hace para alquiler. Sin la existencia de tales circunstancias, el derecho de autor para ese trabajo, es propiedad de la persona quien de hecho realiza ese determinado trabajo.

La primera forma de crear un trabajo hecho para alquiler, es a través de la relación que existe con un empleado o una empleada. La persona a quien se contrata para hacer el trabajo, legalmente debe de ser considerado ser un empleado y el trabajo tiene que haber sido creado durante la longitud del empleo de esa persona.

varias semanas – y después de haber destruido varios teléfonos celulares – de parte de eBay, finalmente hicieron el cargador que trabajara. El siguiente paso sería el de construir un modelo prototipo.

Derechos de Autor y Ley Del Derecho de Autor

Un derecho reservado existe desde el momento que un trabajo original es creado por un autor y se traduce en una forma tangible

La protección del derecho de autor se aplica a los trabajos originales de una manera tangible. Por "tangible", debemos entender que no simplemente la idea permanece en la cabeza, si no que sea físicamente accesible para terceras personas.

En este contexto, la "Originalidad" significa que el derecho de autoría fue creado por el autor y que es trabajo de ese autor. No necesariamente significa que la idea detrás del trabajo, es original. A las ideas, no las protege el derecho de autor. Lo que sí resulta protegido entonces, es la expresión específica de la idea.

Dicho sea de otra forma, los autores del presente escrito no podrían usar la ley del derecho de autor pata prevenir que otro autor escribiera un libro acerca del trabajo de emprendedores, pero sí podrían lograr que otro autor publicara el texto de ésta obra como producto de su propio trabajo.

Como las ideas, los objetos son "intrínsecamente utilitarios" que no pueden ser protegidos por el derecho de autor. Por ejemplo, una lámpara con una base de una determinada forma, no puede ser sujeta al derecho de autor, aún cuando la base misma, cuando se separa de la lámpara, sí es sujeta a tal derecho de autor como una forma de arte visual.

Si la forma del objeto es utilitaria, esa forma no es sujeta del derecho de autor. Un buen ejemplo de ello, es una botella, que debe de tener una forma que permita que expida su contenido para que éste pueda ser bebido. La forma de la botella puede ser protegido por la ley de marcas registradas, (como el caso de la botella de la Coca-Cola), pero esto no sucede nunca bajo la ley del derecho de autor.

Trabajos Que Se Hacen Para Alquiler

Si un trabajo sujeto al derecho de autor se hace para efectos de alquiler, entonces quien alquila es considerado como autor de ese mismo trabajo.

La Ley del Derecho de Autor de 1976, proporciona las circunstancias específicas bajo las cuales se crea el trabajo que se hace para alquiler. Sin la existencia de tales circunstancias, el derecho de autor para ese trabajo, es propiedad de la persona quien de hecho realiza ese determinado trabajo.

La primera forma de crear un trabajo hecho para alquiler, es a través de la relación que existe con un empleado o una empleada. La persona a quien se contrata para hacer el trabajo, legalmente debe de ser considerado ser un empleado y el trabajo tiene que haber sido creado durante la longitud del empleo de esa persona.

260 | CAPITULO 17 | DERECHOS SOBRE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Como lo discutiremos después en ésta obra, a menudo es difícil determinar si se trata de un trabajador como empleado o bien si se trata de un contratista independiente. Si el trabajador es un contratista independiente, entonces el o ella es dueño del derecho de autor por ese trabajo. Si el trabajador es un empleado y el trabajo se crea durante el curso de su emplea, quien lo emplea, es entonces el dueño del derecho de autor.

La segunda manera de crear un trabajo hecho para efectos de alquiler, es a través del establecimiento del pago de una comisión o bien por conducto de una orden de trabajo. Sin embargo, resulta importante notar que solamente ciertos tipos de trabajos por comisión, califican para un trabajo bajo el estatus de hecho para alquiler (y entonces, sólo cuando las partes acuerdan por escrito que ese trabajo será desarrollado concretamente para efectos de alquiler).

Registro de Los Derechos de Autor

El registro de los derechos de autor, mientras que es importante, no es necesario para crear ese derecho de autor. Existe un derecho de autor a partir del momento en que se crea el trabajo original de autoría de una manera tangible. No se requieren ningunas otras formalidades.

Aún cuando el registro del derecho de autor no es un requisito previo para la protección de tal derecho, existen ventajas importantes para efectos de registrar sus derechos. Primeramente, si usted desea demandar a alguien por una violación al derecho de autor, tendrá usted que tener registrado ese derecho. En segunda instancia, el registro del derecho de autor prueba que tal derecho es válido y que los hechos ahí establecidos dentro del certificado del derecho de autor son ciertos. Finalmente, el registro del derecho de autor le da usted una mayor flexibilidad en cuanto a la búsqueda de daños monetarios por parte de quien hubiera violado ese derecho de autor y le proporciona al dueño del derecho de autor el derecho de buscar un reconocimiento acerca de las tarifas razonables por parte del abogado, en el caso de que el dueño del derecho de autor prevalezca en la corte.

Usted puede registrar su derecho de autor en la Register of Copyrights en Washington, D. C. El registro y las notificaciones del derecho de autor son ambas nada caras y conservan su validez hasta por 50 años después de la muerte del titular.

Notificación de La Propiedad Del Derecho de Autor

Esta notificación alerta al público de que existe ese mismo derecho de autor y de que el dueño del mismo tiene los derechos exclusivos para sus trabajos. Esta misma notificación, tiene tres elementos:

- El símbolo “C”, la palabra “Copyright” y la abreviación “Corp.”
- El año de la primera publicación del trabajo (cuando las copias primeramente se ofrecieron para su distribución al público para su venta, alquiler o préstamo)
- El nombre del dueño de ese derecho de autor

Como lo discutiremos después en ésta obra, a menudo es difícil determinar si se trata de un trabajador como empleado o bien si se trata de un contratista independiente. Si el trabajador es un contratista independiente, entonces el o ella es dueño del derecho de autor por ese trabajo. Si el trabajador es un empleado y el trabajo se crea durante el curso de su emplea, quien lo emplea, es entonces el dueño del derecho de autor.

La segunda manera de crear un trabajo hecho para efectos de alquiler, es a través del establecimiento del pago de una comisión o bien por conducto de una orden de trabajo. Sin embargo, resulta importante notar que solamente ciertos tipos de trabajos por comisión, califican para un trabajo bajo el estatus de hecho para alquiler (y entonces, sólo cuando las partes acuerdan por escrito que ese trabajo será desarrollado concretamente para efectos de alquiler).

Registro de Los Derechos de Autor

El registro de los derechos de autor, mientras que es importante, no es necesario para crear ese derecho de autor. Existe un derecho de autor a partir del momento en que se crea el trabajo original de autoría de una manera tangible. No se requieren ningunas otras formalidades.

Aún cuando el registro del derecho de autor no es un requisito previo para la protección de tal derecho, existen ventajas importantes para efectos de registrar sus derechos. Primeramente, si usted desea demandar a alguien por una violación al derecho de autor, tendrá usted que tener registrado ese derecho. En segunda instancia, el registro del derecho de autor prueba que tal derecho es válido y que los hechos ahí establecidos dentro del certificado del derecho de autor son ciertos. Finalmente, el registro del derecho de autor le da usted una mayor flexibilidad en cuanto a la búsqueda de daños monetarios por parte de quien hubiera violado ese derecho de autor y le proporciona al dueño del derecho de autor el derecho de buscar un reconocimiento acerca de las tarifas razonables por parte del abogado, en el caso de que el dueño del derecho de autor prevalezca en la corte.

Usted puede registrar su derecho de autor en la Register of Copyrights en Washington, D. C. El registro y las notificaciones del derecho de autor son ambas nada caras y conservan su validez hasta por 50 años después de la muerte del titular.

Notificación de La Propiedad Del Derecho de Autor

Esta notificación alerta al público de que existe ese mismo derecho de autor y de que el dueño del mismo tiene los derechos exclusivos para sus trabajos. Esta misma notificación, tiene tres elementos:

- El símbolo “C”, la palabra “Copyright” y la abreviación “Corp.”
- El año de la primera publicación del trabajo (cuando las copias primeramente se ofrecieron para su distribución al público para su venta, alquiler o préstamo)
- El nombre del dueño de ese derecho de autor

Violación al Derecho de Autor

La fuerza de la ley en contra la violación del derecho de autor, es similar al proceso utilizado para proteger a las marcas registradas. Usted puede demandar a alguien por haber utilizado su derecho de autor o bien por daños monetarios o por ambas. Si el trabajo está registrado federalmente, usted también puede obtener compensación por daños estatutarios y por las tarifas del o de los abogados de cada caso.

John sabía que existía un taller de maquinado en Bridgeport, Connecticut que podría manejar la producción del prototipo. Scout se sentía un poco mas confiado, tenía una idea adecuada a un ingeniero que le agradaba y a quien respetaba por lo que tocaba al diseño y al dibujo técnico necesario y ahora ya tenía también al operador de máquinas herramienta del caso.

Aún así, Scout estaba preocupado. Conocía que su idea era buena y que podría terminar en una aventura de manufactura y en mucho dinero para todos. Pero al mismo tiempo, sabía que lo de su idea, no era el producto de un genio. Si el había tenido esa precisa idea, quizá alguien mas ya la había tenido también.

Pero después de todo, no había nada que pudiera hacer si no esperar a que John terminara con el dibujo técnico requerido. Unas semanas después, ambos se encontraron con Walt Kelly en la Bridgeport Tool and Die y le presentaron sus planes.

262 | CAPITULO 17 | DERECHOS SOBRE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Violación al Derecho de Autor

La fuerza de la ley en contra la violación del derecho de autor, es similar al proceso utilizado para proteger a las marcas registradas. Usted puede demandar a alguien por haber utilizado su derecho de autor o bien por daños monetarios o por ambas. Si el trabajo está registrado federalmente, usted también puede obtener compensación por daños estatutarios y por las tarifas del o de los abogados de cada caso.

John sabía que existía un taller de maquinado en Bridgeport, Connecticut que podría manejar la producción del prototipo. Scout se sentía un poco mas confiado, tenía una idea adecuada a un ingeniero que le agradaba y a quien respetaba por lo que tocaba al diseño y al dibujo técnico necesario y ahora ya tenía también al operador de máquinas herramienta del caso.

Aún así, Scout estaba preocupado. Conocía que su idea era buena y que podría terminar en una aventura de manufactura y en mucho dinero para todos. Pero al mismo tiempo, sabía que lo de su idea, no era el producto de un genio. Si el había tenido esa precisa idea, quizá alguien mas ya la había tenido también.

Pero después de todo, no había nada que pudiera hacer si no esperar a que John terminara con el dibujo técnico requerido. Unas semanas después, ambos se encontraron con Walt Kelly en la Bridgeport Tool and Die y le presentaron sus planes.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Si usted tiene una idea para un producto pero no está seguro de que sea comerciable, usted querría consultar con algún desarrollador independiente de productos (IPD). Por una tarifa de menos de $500 ese IPD objetivamente evaluará el potencial del producto, de forma que usted pueda decidir o no el perseguir su idea para un desarrollo posterior. A continuación, unas sugerencias para los IPD´s a considerar:

El **Wisconsin Innovation Center** de la Universidad de Wisconsin en Whitewater. Ellos le enviarán dentro de un plazo de 30 días, una evaluación acerca de su producto, con referencia a la competencia y a la factibilidad del mismo. Y también le conducirán una investigación preliminar acerca de lograr una patente. Para más información, llamar al teléfono (414) 472-1365.

El **Washington Innovation Assessment Center (WIAC)**. Quien identificará las características positivas y negativas de su idea, proporcionándole una medida cuantitativa de su potencial dentro de un plano comercial. Por una tarifa adicional, también conducirán la investigación preliminar necesaria para una patente y una marca registrada. Para mayor información, llamar al teléfono (509) 335-1576.

El **Wal-Mart Innovation Center Network (WIN)**. Por $175 los estudiantes de la Southwest Missouri State University en Springfield, evaluarán y calificarán su idea en cuanto a su potencial de mercado. Si su calificación es lo suficientemente alta, los compradores de Wal – Mart pudieran considerar a su producto para su colocación en sus tiendas. Sin embargo, a WIN primeramente se le deberá de ver como una fuente de evaluación de su producto. Para mayor información, llame al teléfono (417)836 -5671.

Nota: Todas estas tres IPD´s firmarán acuerdos de confidencialidad, así que no tendrá usted que preocuparse de que el compartir su idea con ellos, llevaran a su idea al dominio público.

Patentes y la Ley

Vamos a decir que usted acaba de inventar una nueva manera para remover las manchas de vino sobre textiles y de que quiere usted estar seguro de que sus competidores no le copiarán los ingredientes de su producto. ¿Qué hacer a éste respecto? Obtener la protección por medio de una patente.

Una patente le concede a su dueño el derecho de excluir a otros de hacer, usar y ofrecer para su venta, a importar o vender el producto del caso dentro de los Estados Unidos. Cualesquiera, independientemente de su edad o ciudadanía, puede obtener y legalmente protegerse con una U. S. Patent. Existen dos tipos principales de patentes:

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Si usted tiene una idea para un producto pero no está seguro de que sea comerciable, usted querría consultar con algún desarrollador independiente de productos (IPD). Por una tarifa de menos de $500 ese IPD objetivamente evaluará el potencial del producto, de forma que usted pueda decidir o no el perseguir su idea para un desarrollo posterior. A continuación, unas sugerencias para los IPD´s a considerar:

El **Wisconsin Innovation Center** de la Universidad de Wisconsin en Whitewater. Ellos le enviarán dentro de un plazo de 30 días, una evaluación acerca de su producto, con referencia a la competencia y a la factibilidad del mismo. Y también le conducirán una investigación preliminar acerca de lograr una patente. Para más información, llamar al teléfono (414) 472-1365.

El **Washington Innovation Assessment Center (WIAC)**. Quien identificará las características positivas y negativas de su idea, proporcionándole una medida cuantitativa de su potencial dentro de un plano comercial. Por una tarifa adicional, también conducirán la investigación preliminar necesaria para una patente y una marca registrada. Para mayor información, llamar al teléfono (509) 335-1576.

El **Wal-Mart Innovation Center Network (WIN)**. Por $175 los estudiantes de la Southwest Missouri State University en Springfield, evaluarán y calificarán su idea en cuanto a su potencial de mercado. Si su calificación es lo suficientemente alta, los compradores de Wal – Mart pudieran considerar a su producto para su colocación en sus tiendas. Sin embargo, a WIN primeramente se le deberá de ver como una fuente de evaluación de su producto. Para mayor información, llame al teléfono (417)836 -5671.

Nota: Todas estas tres IPD´s firmarán acuerdos de confidencialidad, así que no tendrá usted que preocuparse de que el compartir su idea con ellos, llevaran a su idea al dominio público.

Patentes y la Ley

Vamos a decir que usted acaba de inventar una nueva manera para remover las manchas de vino sobre textiles y de que quiere usted estar seguro de que sus competidores no le copiarán los ingredientes de su producto. ¿Qué hacer a éste respecto? Obtener la protección por medio de una patente.

Una patente le concede a su dueño el derecho de excluir a otros de hacer, usar y ofrecer para su venta, a importar o vender el producto del caso dentro de los Estados Unidos. Cualesquiera, independientemente de su edad o ciudadanía, puede obtener y legalmente protegerse con una U. S. Patent. Existen dos tipos principales de patentes:

- **Patentes utilitarias.** que se pueden conceder a cualquiera que invente o descubra algún tipo de proceso útil, alguna máquina, algún artículo manufacturado o alguna composición de materia o para quien haga una nueva mejoría significativa a cualquiera de estas mismas aplicaciones. Las patentes utilitarias tienen una duración de 20 años.
- **Patentes de diseño.** que se pueden conceder a cualquiera que invente un diseño nuevo, original y ornamental para un artículo manufacturado (v. gr., la apariencia exterior de la computadora Mac). Las patentes de diseño son buenas para 14 años.

Utilitario, Funcional y Novedoso

La ley de patentes específica que el dispositivo o el proceso, debe de ser útil o utilitario. Esto significa que tiene que tener un propósito práctico y que debe de funcionar para cumplir ése propósito. Una máquina que no opere apropiadamente, no es útil y en consecuencia no obtendría una patente.

Asimismo, no se puede obtener una patente acerca de una mera idea o de sugestión. Debe de existir una descripción completa del dispositivo del caso o de un proceso para el cual se busca la patente.

Para que una invención sea patentable, tiene que ser nueva tal y como lo define le ley de patentes. Esto significa que una invención no es patentable como fue descrita si ya fue publicada en cualquier sitio del mundo, o que ya hubiera sido del uso público o ya se hubiera vendido en los Estados Unidos con antelación al "descubrimiento" del prospecto patentado.

También significa que si el inventor o la inventora describe la invención dentro de una publicación impresa o que ya se haya usado públicamente o que se haya puesto en venta, involucra que tal inventor o inventora debe de haber solicitado la patente antes de que hubiera transcurrido un año de tales eventos, ya que de lo contrario, perdería su derecho a la patente.

Obtención de Una Patente

Necesitará ayuda legal, para saber si su invención es patentable.

El registro de las patentes, es el aspecto mas difícil, consumidor de tiempo y mas costoso en el logro de una protección IPR. Las patentes no son baratas, ya que pueden costar cada una miles de dólares, debido a la extensa investigación y a las tarifas de los abogados especialistas. Usted necesitará de ayuda legal para determinar si su invención es patentable y los sucesivos registros requieren de los servicio de un abogado en patentes quien debe de estar registrado con esa práctica legal ante la USPTO.

Una vez que usted reciba su patente, tiene usted el derecho de excluir a otros de su utilización, de su venta y de la manufactura de su producto. Para retener ese derecho, usted debe de fabricar su producto grabando en el mismo su correspondiente número de patente.

264 | CAPITULO 17 | DERECHOS SOBRE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

- **Patentes utilitarias.** que se pueden conceder a cualquiera que invente o descubra algún tipo de proceso útil, alguna máquina, algún artículo manufacturado o alguna composición de materia o para quien haga una nueva mejoría significativa a cualquiera de estas mismas aplicaciones. Las patentes utilitarias tienen una duración de 20 años.
- **Patentes de diseño.** que se pueden conceder a cualquiera que invente un diseño nuevo, original y ornamental para un artículo manufacturado (v. gr., la apariencia exterior de la computadora Mac). Las patentes de diseño son buenas para 14 años.

Utilitario, Funcional y Novedoso

La ley de patentes específica que el dispositivo o el proceso, debe de ser útil o utilitario. Esto significa que tiene que tener un propósito práctico y que debe de funcionar para cumplir ése propósito. Una máquina que no opere apropiadamente, no es útil y en consecuencia no obtendría una patente.

Asimismo, no se puede obtener una patente acerca de una mera idea o de sugestión. Debe de existir una descripción completa del dispositivo del caso o de un proceso para el cual se busca la patente.

Para que una invención sea patentable, tiene que ser nueva tal y como lo define le ley de patentes. Esto significa que una invención no es patentable como fue descrita si ya fue publicada en cualquier sitio del mundo, o que ya hubiera sido del uso público o ya se hubiera vendido en los Estados Unidos con antelación al "descubrimiento" del prospecto patentado.

También significa que si el inventor o la inventora describe la invención dentro de una publicación impresa o que ya se haya usado públicamente o que se haya puesto en venta, involucra que tal inventor o inventora debe de haber solicitado la patente antes de que hubiera transcurrido un año de tales eventos, ya que de lo contrario, perdería su derecho a la patente.

Obtención de Una Patente

Necesitará ayuda legal, para saber si su invención es patentable.

El registro de las patentes, es el aspecto mas difícil, consumidor de tiempo y mas costoso en el logro de una protección IPR. Las patentes no son baratas, ya que pueden costar cada una miles de dólares, debido a la extensa investigación y a las tarifas de los abogados especialistas. Usted necesitará de ayuda legal para determinar si su invención es patentable y los sucesivos registros requieren de los servicio de un abogado en patentes quien debe de estar registrado con esa práctica legal ante la USPTO.

Una vez que usted reciba su patente, tiene usted el derecho de excluir a otros de su utilización, de su venta y de la manufactura de su producto. Para retener ese derecho, usted debe de fabricar su producto grabando en el mismo su correspondiente número de patente.

Patentes pendientes
La frase de "Patente Pendiente" sirve como advertencia de que la solicitud de patente está en proceso de desarrollo y de que los copiadores deben de tener mucho cuidado en cuanto a que pudieran infringir los asuntos de esa patente. Una vez que se haya otorgado la patente, el dueño de la misma debe de dejar de utilizar la frase de Patente Pendiente, reponiendo esto con la referencia de Cubierto con la U. S. Patent Número xxxxxxx.-

Aplicando la frase de Patente Pendiente a un producto para el cual no existe la solicitud de patente, es ilegal y puede causar la aplicación de una considerable multa.

A medida que avanzaban, Scout y John comprendieron que no importando todas las precauciones que pudieran haber tomado, aún no existía substituto para la protección de una patente. Contrataron a un abogado de patentes para que iniciara la investigación necesaria, de manera que pudieran estar dispuestos a registrarla al haberse terminado el prototipo.

Dado que el prototipo ya estaba en producción, a Sarah todo esto le parecía un poco prematuro ya que pensaba que Scott se estaba volviendo paranoico. Pero Scout le explicaba que dentro de un negocio un poquito de paranoia podría ser muy útil. Cuando estuvo terminado el prototipo, decidió moverse con gran diligencia y velocidad.

Aún con la ventaja que ya tenía, el proceso para lograr la patente fue largo, duro y costoso. Pero después de 18 meses, efectivamente tuvieron su patente. Ahora, Scott, Sarah y John tienen todos los derechos sobre esa patente. Pero aún tenían que encontrar una forma para manufacturar el producto, para comercializarlo y para protegerlo de las infracciones a su patente existente.

Protegiendo Sus Patentes

Usted necesita entender que aún cuando el gobierno ya registró su patente, no la puede reforzar de una manera legal. Le queda entonces a usted el monitorear el mercado para buscar a los infractores a su patente, ya que el gobierno no levantará un dedo para detener esas infracciones, hasta que usted pruebe su caso en la corte. Por otra parte, si usted permite que esa infracción a su patente continúe sin una contestación de su parte, perderá su derecho a esa patente. Y tenga mucho cuidado en el sentido de que puede ser extremadamente complicado y costoso el lanzar una defensa legal por lo que toca a su patente.

La aplicación de las Patentes es su responsabilidad y no la del gobierno.

Una solución a este problema radica en licenciar a una empresa manufacturera para que se encargue de la producción, especificando en el contrato correspondiente que esa licencia refuerza la patente y de que habría penalidades legales en cuanto esto no ocurriera. Usualmente, solamente las licencias exclusivas estarán de acuerdo con esta provisión.

Otra opción posible, está en mantener su invención o su proceso para sí mismo, protegiéndolo como un **secreto comercial.**

Patentes pendientes
La frase de "Patente Pendiente" sirve como advertencia de que la solicitud de patente está en proceso de desarrollo y de que los copiadores deben de tener mucho cuidado en cuanto a que pudieran infringir los asuntos de esa patente. Una vez que se haya otorgado la patente, el dueño de la misma debe de dejar de utilizar la frase de Patente Pendiente, reponiendo esto con la referencia de Cubierto con la U. S. Patent Número xxxxxxx.-

Aplicando la frase de Patente Pendiente a un producto para el cual no existe la solicitud de patente, es ilegal y puede causar la aplicación de una considerable multa.

A medida que avanzaban, Scout y John comprendieron que no importando todas las precauciones que pudieran haber tomado, aún no existía substituto para la protección de una patente. Contrataron a un abogado de patentes para que iniciara la investigación necesaria, de manera que pudieran estar dispuestos a registrarla al haberse terminado el prototipo.

Dado que el prototipo ya estaba en producción, a Sarah todo esto le parecía un poco prematuro ya que pensaba que Scott se estaba volviendo paranoico. Pero Scout le explicaba que dentro de un negocio un poquito de paranoia podría ser muy útil. Cuando estuvo terminado el prototipo, decidió moverse con gran diligencia y velocidad.

Aún con la ventaja que ya tenía, el proceso para lograr la patente fue largo, duro y costoso. Pero después de 18 meses, efectivamente tuvieron su patente. Ahora, Scott, Sarah y John tienen todos los derechos sobre esa patente. Pero aún tenían que encontrar una forma para manufacturar el producto, para comercializarlo y para protegerlo de las infracciones a su patente existente.

Protegiendo Sus Patentes
Usted necesita entender que aún cuando el gobierno ya registró su patente, no la puede reforzar de una manera legal. Le queda entonces a usted el monitorear el mercado para buscar a los infractores a su patente, ya que el gobierno no levantará un dedo para detener esas infracciones, hasta que usted pruebe su caso en la corte. Por otra parte, si usted permite que esa infracción a su patente continúe sin una contestación de su parte, perderá su derecho a esa patente. Y tenga mucho cuidado en el sentido de que puede ser extremadamente complicado y costoso el lanzar una defensa legal por lo que toca a su patente.

La aplicación de las Patentes es su responsabilidad y no la del gobierno.

Una solución a este problema radica en licenciar a una empresa manufacturera para que se encargue de la producción, especificando en el contrato correspondiente que esa licencia refuerza la patente y de que habría penalidades legales en cuanto esto no ocurriera. Usualmente, solamente las licencias exclusivas estarán de acuerdo con esta provisión.

Otra opción posible, está en mantener su invención o su proceso para sí mismo, protegiéndolo como un **secreto comercial.**

Secretos Comerciales

Los secretos comerciales son la primera propiedad intelectual para la mayoría de los pequeños negocios. Comprenden, dentro de su negocio, la información comercial necesaria, sus métodos y sus procesos. Estos no son del conocimiento común, pero no han sido protegidos por el registro de la patente.

Una lista de clientes desde luego puede calificar en el sentido de ser un secreto comercial (pero no así para derechos de autor o para una protección patentada), entretanto esa lista desarrolle mucho esfuerzo para desarrollarse y en medio de que esa misma lista sea valiosa, no estando fácilmente disponible para otras personas dentro y fuera del negocio.

En muchos estados, a los secretos comerciales y las listas de clientes se les da una protección estatutaria en contra de su robo o de su mal uso bajo la Uniform Trade Secrets Act, entretanto usted tome los pasos necesarios para mantener su calidad de secretos comerciales. Aún cuando una invención o un proceso no fuera elegible para un registro de patente, puede aún ser protegido bajo la ley de secretos comerciales de los estados.

Típicamente, el mal uso de los secretos comerciales ocurre cuando un empleado ha dejado su empleo e intenta usar esos secretos comerciales en su beneficio en calidad de competidor. Los remedios en contra de tales actos proceden de la corte en cuanto ésta requiere que la parte que está ofendiendo, deje de utilizar la información devolviéndola a su legítimo dueño. También se pueden conceder daños monetarios en contra de la parte que está ofendiendo, ya que en muchos casos no se puede deshacer el daño que le ha causado a su negocio. Finalmente, si las listas de secretos comerciales y la de clientes están protegidas por este estatuto, pudiera resultar criminal el robarse tales partidas.

Proteja sus secretos comerciales en sus computadoras.

Usted también debe de pensar en la protección de sus archivos de computación. Si está usted dentro de una red, asegúrese de que tiene usted la protección de una palabra clave para la protección de sus archivos, mismos que solo deben de ser vistos por usted. Se han dado casos de que empleados disgustados borren archivos cruciales antes de dejar a la empresa. Un sistema de respaldo puede evitar este problema.

Acuerdos de No-Competencia y de No Divulgación

Los **acuerdos de no-competencia** están intencionados para restringir a una persona de que compita con la empresa. Típicamente, son usados para cuando un empleador no quiere que el empleado se vaya con el conocimiento único acerca de las actividades desarrolladas por la empresa. Los acuerdos de no-competencia también son utilizados para cuando la empresa es adquirida por un nuevo dueño quien no quiere que el dueño anterior empiece otro negocio dentro de su área, contactando a sus viejos clientes compitiendo en contra del negocio que acaba de vender.

La mayoría de los estados reglamentan los acuerdos de no-competencia y algunos inclusive se dirigen hacia el contenido mismo de tales acuerdos. Su abogado deberá de verificar esto, asistiéndole en escribir tales acuerdos de manera que si sean reforzados por la ley.

Secretos Comerciales

Los secretos comerciales son la primera propiedad intelectual para la mayoría de los pequeños negocios. Comprenden, dentro de su negocio, la información comercial necesaria, sus métodos y sus procesos. Estos no son del conocimiento común, pero no han sido protegidos por el registro de la patente.

Una lista de clientes desde luego puede calificar en el sentido de ser un secreto comercial (pero no así para derechos de autor o para una protección patentada), entretanto esa lista desarrolle mucho esfuerzo para desarrollarse y en medio de que esa misma lista sea valiosa, no estando fácilmente disponible para otras personas dentro y fuera del negocio.

En muchos estados, a los secretos comerciales y las listas de clientes se les da una protección estatutaria en contra de su robo o de su mal uso bajo la Uniform Trade Secrets Act, entretanto usted tome los pasos necesarios para mantener su calidad de secretos comerciales. Aún cuando una invención o un proceso no fuera elegible para un registro de patente, puede aún ser protegido bajo la ley de secretos comerciales de los estados.

Típicamente, el mal uso de los secretos comerciales ocurre cuando un empleado ha dejado su empleo e intenta usar esos secretos comerciales en su beneficio en calidad de competidor. Los remedios en contra de tales actos proceden de la corte en cuanto ésta requiere que la parte que está ofendiendo, deje de utilizar la información devolviéndola a su legítimo dueño. También se pueden conceder daños monetarios en contra de la parte que está ofendiendo, ya que en muchos casos no se puede deshacer el daño que le ha causado a su negocio. Finalmente, si las listas de secretos comerciales y la de clientes están protegidas por este estatuto, pudiera resultar criminal el robarse tales partidas.

Proteja sus secretos comerciales en sus computadoras.

Usted también debe de pensar en la protección de sus archivos de computación. Si está usted dentro de una red, asegúrese de que tiene usted la protección de una palabra clave para la protección de sus archivos, mismos que solo deben de ser vistos por usted. Se han dado casos de que empleados disgustados borren archivos cruciales antes de dejar a la empresa. Un sistema de respaldo puede evitar este problema.

Acuerdos de No-Competencia y de No Divulgación

Los **acuerdos de no-competencia** están intencionados para restringir a una persona de que compita con la empresa. Típicamente, son usados para cuando un empleador no quiere que el empleado se vaya con el conocimiento único acerca de las actividades desarrolladas por la empresa. Los acuerdos de no-competencia también son utilizados para cuando la empresa es adquirida por un nuevo dueño quien no quiere que el dueño anterior empiece otro negocio dentro de su área, contactando a sus viejos clientes compitiendo en contra del negocio que acaba de vender.

La mayoría de los estados reglamentan los acuerdos de no-competencia y algunos inclusive se dirigen hacia el contenido mismo de tales acuerdos. Su abogado deberá de verificar esto, asistiéndole en escribir tales acuerdos de manera que si sean reforzados por la ley.

266 | CAPITULO 17 | DERECHOS SOBRE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Un **acuerdo de no divulgación** típicamente requiere que ambas partes recibiendo información acerca de su negocio, no la puedan divulgar a ninguna tercera parte y que tampoco la puedan usar para su propio beneficio. Estos acuerdos son útiles para cuando usted le permitiera a otra compañía a adquirir información no pública acerca de su negocio, como sería el caso de que una compañía revise sus operaciones, sus libros y sus registros en función de una fusión o una adquisición, o para cuando usted quiera retener a un consultor para que lo asista en la administración de su empresa.

Nosotros recomendamos que usted tenga en su lugar a tales acuerdos, antes de que usted le permitiera a un extraño el tener acceso a cualquiera de sus libros o registros, a sus secretos comerciales, a sus ideas y a sus listas de clientes y aún para cuando se inspeccionara su planta física de producción. Su abogado le podrá asistir a éste respecto.

Veintitrés meses y con miles de dólares de por medio, le trajeron a Scout y a John nuevos problemas de trabajo. Ahora tenían que hacer una decisión difícil: Deberían de tener que reunir todo el dinero que habían hecho para entrar a la etapa de manufactura ¿Y aún cuando pudieran hacerlo, podrían manejar el aspecto de la mercadotecnia, o de la distribución, así como el monitoreo y refuerzo legal para su patente?

A medida que ellos lo pensaban, mayormente comprendían que en verdad no podrían hacerlo. Tendrían que tratar de licenciar su fabricación.

Investigando online, encontraron diversos sitios dedicados a productos similares. Scout hizo algunas llamadas y obtuvo una buena respuesta y tal y como el lo había sospechado, esas personas realmente estaban excitadas acerca de los prospectos.

Finalmente, Scott y John licenciaron la fabricación a Solarise, una pequeña pero muy exitosa firma de Cleveland, Ohio misma que manufacturaba y vendía productos para la eficiencia de energía en todo el mundo vía la Red. Negociaron una regalía del 15 por ciento y acordaron que sería responsabilidad de Solarise el proteger la patente.

Scott no solamente había resuelto su propio problema, también había resuelto para todos la dificultad de pasear con una bicicleta que contenía su propio teléfono celular.

Conclusión

Resulta imposible restarle importancia a las leyes de propiedad intelectual para los negocios de cualquier tipo. Si usted no conoce nada acerca de la ley, debiera usted de entender los conceptos básicos involucrados en éste capítulo, para aplicarlos a su propio negocio.

Un **acuerdo de no divulgación** típicamente requiere que ambas partes recibiendo información acerca de su negocio, no la puedan divulgar a ninguna tercera parte y que tampoco la puedan usar para su propio beneficio. Estos acuerdos son útiles para cuando usted le permitiera a otra compañía a adquirir información no pública acerca de su negocio, como sería el caso de que una compañía revise sus operaciones, sus libros y sus registros en función de una fusión o una adquisición, o para cuando usted quiera retener a un consultor para que lo asista en la administración de su empresa.

Nosotros recomendamos que usted tenga en su lugar a tales acuerdos, antes de que usted le permitiera a un extraño el tener acceso a cualquiera de sus libros o registros, a sus secretos comerciales, a sus ideas y a sus listas de clientes y aún para cuando se inspeccionara su planta física de producción. Su abogado le podrá asistir a éste respecto.

Veintitrés meses y con miles de dólares de por medio, le trajeron a Scout y a John nuevos problemas de trabajo. Ahora tenían que hacer una decisión difícil: Deberían de tener que reunir todo el dinero que habían hecho para entrar a la etapa de manufactura ¿Y aún cuando pudieran hacerlo, podrían manejar el aspecto de la mercadotecnia, o de la distribución, así como el monitoreo y refuerzo legal para su patente?

A medida que ellos lo pensaban, mayormente comprendían que en verdad no podrían hacerlo. Tendrían que tratar de licenciar su fabricación.

Investigando online, encontraron diversos sitios dedicados a productos similares. Scout hizo algunas llamadas y obtuvo una buena respuesta y tal y como el lo había sospechado, esas personas realmente estaban excitadas acerca de los prospectos.

Finalmente, Scott y John licenciaron la fabricación a Solarise, una pequeña pero muy exitosa firma de Cleveland, Ohio misma que manufacturaba y vendía productos para la eficiencia de energía en todo el mundo vía la Red. Negociaron una regalía del 15 por ciento y acordaron que sería responsabilidad de Solarise el proteger la patente.

Scott no solamente había resuelto su propio problema, también había resuelto para todos la dificultad de pasear con una bicicleta que contenía su propio teléfono celular.

Conclusión

Resulta imposible restarle importancia a las leyes de propiedad intelectual para los negocios de cualquier tipo. Si usted no conoce nada acerca de la ley, debiera usted de entender los conceptos básicos involucrados en éste capítulo, para aplicarlos a su propio negocio.

Usted no tiene que estar inmiscuido en biotecnología o en una investigación computacional para efectos de tener a la mano métodos o procesos que no son comúnmente conocidos. Quienes son sus clientes, cuanto y cada cuando le hacen pedidos, constituyen una información vital que usted tiene que proteger.

La IPR es un tema extremadamente complicado y está ubicada dentro de un continuo proceso de cambio. Tal y como lo hemos dicho muchas veces, los servicios de un abogado especializado en la IPR son esenciales, por los cuales vale la pena pagar. Y ahora, más que nunca, usted querrá un abogado que esté siempre al tanto de los últimos desarrollos domésticos e internacionales dentro de éste preciso campo tan volátil.

Usted no tiene que estar inmiscuido en biotecnología o en una investigación computacional para efectos de tener a la mano métodos o procesos que no son comúnmente conocidos. Quienes son sus clientes, cuanto y cada cuando le hacen pedidos, constituyen una información vital que usted tiene que proteger.

La IPR es un tema extremadamente complicado y está ubicada dentro de un continuo proceso de cambio. Tal y como lo hemos dicho muchas veces, los servicios de un abogado especializado en la IPR son esenciales, por los cuales vale la pena pagar. Y ahora, más que nunca, usted querrá un abogado que esté siempre al tanto de los últimos desarrollos domésticos e internacionales dentro de éste preciso campo tan volátil.

Capítulo 18
CONTRATOS Y ARRENDAMIENTOS

Acerca de Este Capitulo:
- *Ley Común el Código Uniforme Comercial*
- *¿Qué hace un contrato legal?*
- *Tipos de contratos*
- *Problemas comunes en los contratos y sus plazos*
- *Violación de un contrato y sus remedios*
- *Contratos en el Internet*
- *Arrendamientos*
- *Consignaciones*

Introducción
Un contracto es un acuerdo voluntario entre dos o más personas que crean un enlace legal obligatorio entre esas personas. No importa que tipo de negocio usted maneje, usted necesita un conocimiento claro de lo que es un contrato legal.

Usted también necesitara ayuda de un experto del área legal para asegurar que cada uno de sus contratos sea inteligente, este a salvo y se puede ejercer legalmente.

Ley Común y el Código Comercial Uniforme
Casi todos los contratos son gobernados y obligatorios bajo una o dos leyes. La ley común gobierna sobre los contratos de negocio, tales como los contratos de empleo, arrendamientos y de sociedades.

La **ley común** es derivada por lo que fue establecido por las decisiones de un juez a través de los años, lo que significa que esta basado en una tradición, pero también es evolvente.

El **Código Uniforme Comercial (UCC)** surgió en respuesta de la necesidad de regulaciones uniformes cubriendo la venta de productos, particularmente en el comercio interestatal. Fue realizado por organizaciones privadas, por lo que no es una ley por si misma. Pero puede ser obligatoria por ley.

Los artículos del UCC que tratan con contratos de ley son el 1, 2, y 9. Su abogado lo puede ayudar a entender como estos artículos pueden afectar a su negocio.

¿Qué hace a un Contrato Legal?
La ley común reconoce cuatro elementos para hacer un contrato obligatorio:

- Mutuo consentimiento

No importa qué tipo de negocio usted maneje, usted necesita un conocimiento claro de lo que es un contrato legal.

Usted también necesita ayuda de un experto legal

Capítulo 18
CONTRATOS Y ARRENDAMIENTOS

Acerca de Este Capitulo:
- *Ley Comun el Código Uniforme Comercial*
- *¿Qué hace un contrato legal?*
- *Tipos de contratos*
- *Problemas comunes en los contratos y sus plazos*
- *Violación de un contrato y sus remedios*
- *Contratos en el Internet*
- *Arrendamientos*
- *Consignaciones*

Introducción
Un contracto es un acuerdo voluntario entre dos o más personas que crean un enlace legal obligatorio entre esas personas. No importa que tipo de negocio usted maneje, usted necesita un conocimiento claro de lo que es un contrato legal.

Usted también necesitara ayuda de un experto del área legal para asegurar que cada uno de sus contratos sea inteligente, este a salvo y se puede ejercer legalmente.

Ley Comun y el Código Comercial Uniforme
Casi todos los contratos son gobernados y obligatorios bajo una o dos leyes. La ley comun gobierna sobre los contratos de negocio, tales como los contratos de empleo, arrendamientos y de sociedades.

La **ley comun** es derivada por lo que fue establecido por las decisiones de un juez a través de los años, lo que significa que esta basado en una tradición, pero también es evolvente.

El **Código Uniforme Comercial (UCC)** surgió en respuesta de la necesidad de regulaciones uniformes cubriendo la venta de productos, particularmente en el comercio interestatal. Fue realizado por organizaciones privadas, por lo que no es una ley por si misma. Pero puede ser obligatoria por ley.

Los artículos del UCC que tratan con contratos de ley son el 1, 2, y 9. Su abogado lo puede ayudar a entender como estos artículos pueden afectar a su negocio.

¿Qué hace a un Contrato Legal?
La ley comun reconoce cuatro elementos para hacer un contrato obligatorio:

- Mutuo consentimiento

No importa qué tipo de negocio usted maneje, usted necesita un conocimiento claro de lo que es un contrato legal.

Usted también necesita ayuda de un experto legal

- Consideración
- Capacidad
- Legalidad

Supóngase que usted entra a una tienda, la cual lleva más de 15 años comprando en la misma y toma un bote de leche. Usted lo lleva al mostrador y se lo enseña al cajero, el cual pone el precio en su cuenta. Aunque la transacción sea informal, contiene todos los elementos de un contrato. Existe un consentimiento mutuo, porque el cajero le ofreció la leche para su venta, usted estuvo de acuerdo con comprarla al precio establecido. Existe una consideración, porque el valor fue intercambiado cuando usted se llevo la leche y el cajero lo registro en sus cuentas por cobrar. Existe la capacidad, porque ambos tuvieron una capacidad mental de entender los términos de su acuerdo. Y además existe la legalidad porque la venta de la leche es legal.

Veamos los elementos de una manera un poco mas detallada.

Mutuo Consentimiento

Para poder determinar si usted tiene un trato, la primera pregunta es, si ambas partes acordaron en lo mismo.

Bajo una ley común, debería de existir una oferta valida por los productos o servicios y una aceptación por esta oferta a un precio determinado. También el que ofrece deberá establecer términos esenciales del contrato: precio, día del desempeño o de entrega, y del lugar del desempeño o de la entrega.

Suponga que un vendedor de coches le ofrece un Maserati y le dice: ¿No le gustaría tener un coche como este? La respuesta seria "si", pero no significa que usted haya acordado en comprarlo.

Bajo una ley común, un contrato ofrece si es abierto por un tiempo razonable o cuando el vendedor lo desee. La UCC permite que los interesados a estar de acuerdo a dejar la oferta abierta por un determinado tiempo. Este acuerdo por si mismo es un contrato.

La UCC también reconoce los contratos ya establecidos por la conducta descrita anteriormente en el caso de la compra de la leche, aunque no se tenga un contrato por escrito por ambas partes.

Contrapropuesta
Si el comprador propone un ajuste a los términos del contrato, eso se vuelve una contraoferta de parte del comprador hacia el vendedor. La **contraoferta** elimina la oferta original y sucede cuando el vendedor la acepta o la rechaza.

Haciendo que las formas estén de acuerdo
Las leyes comunes tienen mucho mas peso que los de Mutuo Consentimiento causa problemas en este mundo de negocios moderno, porque existen miles de tratos que utilizan formas ya listas causando conflictos entre sus términos.

¿Ambas partes están totalmente de acuerdo?

- Consideración
- Capacidad
- Legalidad

Supóngase que usted entra a una tienda, la cual lleva más de 15 años comprando en la misma y toma un bote de leche. Usted lo lleva al mostrador y se lo enseña al cajero, el cual pone el precio en su cuenta. Aunque la transacción sea informal, contiene todos los elementos de un contrato. Existe un consentimiento mutuo, porque el cajero le ofreció la leche para su venta, usted estuvo de acuerdo con comprarla al precio establecido. Existe una consideración, porque el valor fue intercambiado cuando usted se llevo la leche y el cajero lo registro en sus cuentas por cobrar. Existe la capacidad, porque ambos tuvieron una capacidad mental de entender los términos de su acuerdo. Y además existe la legalidad porque la venta de la leche es legal.

Veamos los elementos de una manera un poco mas detallada.

Mutuo Consentimiento
Para poder determinar si usted tiene un trato, la primera pregunta es, si ambas partes acordaron en lo mismo.

Bajo una ley común, debería de existir una oferta valida por los productos o servicios y una aceptación por esta oferta a un precio determinado. También el que ofrece deberá establecer términos esenciales del contrato: precio, día del desempeño o de entrega, y del lugar del desempeño o de la entrega.

Suponga que un vendedor de coches le ofrece un Maserati y le dice: ¿No le gustaría tener un coche como este? La respuesta seria "si", pero no significa que usted haya acordado en comprarlo.

Bajo una ley común, un contrato ofrece si es abierto por un tiempo razonable o cuando el vendedor lo desee. La UCC permite que los interesados a estar de acuerdo a dejar la oferta abierta por un determinado tiempo. Este acuerdo por si mismo es un contrato.

La UCC también reconoce los contratos ya establecidos por la conducta descrita anteriormente en el caso de la compra de la leche, aunque no se tenga un contrato por escrito por ambas partes.

Contrapropuesta
Si el comprador propone un ajuste a los términos del contrato, eso se vuelve una contraoferta de parte del comprador hacia el vendedor. La **contraoferta** elimina la oferta original y sucede cuando el vendedor la acepta o la rechaza.

Haciendo que las formas estén de acuerdo
Las leyes comunes tienen mucho mas peso que los de Mutuo Consentimiento causa problemas en este mundo de negocios moderno, porque existen miles de tratos que utilizan formas ya listas causando conflictos entre sus términos.

¿Ambas partes están totalmente de acuerdo?

270 | CAPITULO 18 | CONTRATOS Y ARRENDAMIENTOS

Aunque la UCC incluye una disposición bajo la cual los términos idénticos de diversas formas se juzgan los términos de contrato. Los términos que estén en desacuerdo, y que no son material para la transacción, son desechado y son reemplazados por el termino estándar de la UCC.

Aunque, si estos términos en las diversas formas son muchas en su varianza en la que las partes interesadas no tengan un acuerdo, luego la UCC determina que ese contrato no legal no existe.

Consideración

En un contrato obligatorio, la **consideración** deberá pasar por ambas partes interesadas. En nuestro ejemplo de la tienda, usted recibió la leche como una consideración, y el cajero recibió su pago como su premisa de pagar.

La consideración consiste en muchas tipos de valor. Por ejemplo: si usted promete diseñar un software de computación en los próximos 6 meses después de la entrega, esto constituye un contrato obligatorio.

Rendir un derecho

El **rendir un derecho**, también puede ser una forma de consideración. Por ejemplo, si usted tuviera el derecho de comprar acciones bajo un accionista, usted puede estar de acuerdo en rendir este derecho como una forma de consideración, si la compañía le ofrece enviarle dos cajas del producto que usted quiera.

Tenga en mente que el rendir un derecho es una consideración valida si solo una parte de los interesados esta rindiendo algo que tiene un derecho legal. Por ejemplo, un muchacho de 15 años que acordó en no fumar cigarrillos o tomar alcohol a cambio de $1,000 dólares que su tío no le pudo mantener valido tal consideración.

Capacidad

Ambas partes interesadas deben de tener la capacidad mental de hacer un contrato. Por esta razón, la mayoría de los estados gobiernan los contratos con los menores de edad para las mercancías no esenciales o los servicios inaplicables contra el menor de edad. Así mismo no puede entrar a un contrato con una persona que no tiene la capacidad mental para entender la transacción, no importando su edad. (Alguien con la enfermedad de Alzheimer). Otro ejemplo es la falta de capacidad por estar intoxicado, bajo la influencia de las drogas o de medicamentos prescriptos.

Legalidad

Los termines de un contratos deben de ser legales. En la mayoría de los estados, por ejemplo, uno no puede hacer obligatorio un contrato basado en la prostitución, trafico de drogas, trafico de órganos, y otras transacciones ilegales.

En un contrato ejecutorio, la consideración debe pasar entre los dos partidos

Ambas partes interesadas deben de tener la capacidad mental de hacer un contrato.

Aunque la UCC incluye una disposición bajo la cual los términos idénticos de diversas formas se juzgan los términos de contrato. Los términos que estén en desacuerdo, y que no son material para la transacción, son desechado y son reemplazados por el termino estándar de la UCC.

Aunque, si estos términos en las diversas formas son muchas en su varianza en la que las partes interesadas no tengan un acuerdo, luego la UCC determina que ese contrato no legal no existe.

Consideración

En un contrato obligatorio, la consideración deberá pasar por ambas partes interesadas. En nuestro ejemplo de la tienda, usted recibió la leche como una consideración, y el cajero recibió su pago como su premisa de pagar.

La consideración consiste en muchas tipos de valor. Por ejemplo: si usted promete diseñar un software de computación en los próximos 6 meses después de la entrega, esto constituye un contrato obligatorio.

Rendir un derecho

El rendir un derecho, también puede ser una forma de consideración. Por ejemplo, si usted tuviera el derecho de comprar acciones bajo un accionista, usted puede estar de acuerdo en rendir este derecho como una forma de consideración, si la compañía le ofrece enviarle dos cajas del producto que usted quiera.

Tenga en mente que el rendir un derecho es una consideración valida si solo una parte de los interesados esta rindiendo algo que tiene un derecho legal. Por ejemplo, un muchacho de 15 años que acordó en no fumar cigarrillos o tomar alcohol a cambio de $1,000 dólares que su tío no le pudo mantener valido tal consideración.

Capacidad

Ambas partes interesadas deben de tener la capacidad mental de hacer un contrato. Por esta razón, la mayoría de los estados gobiernan los contratos con los menores de edad para las mercancías no esenciales o los servicios inaplicables contra el menor de edad. Así mismo no puede entrar a un contrato con una persona que no tiene la capacidad mental para entender la transacción, no importando su edad. (Alguien con la enfermedad de Alzheimer). Otro ejemplo es la falta de capacidad por estar intoxicado, bajo la influencia de las drogas o de medicamentos prescriptos.

Legalidad

Los termines de un contratos deben de ser legales. En la mayoría de los estados, por ejemplo, uno no puede hacer obligatorio un contrato basado en la prostitución, trafico de drogas, trafico de órganos, y otras transacciones ilegales.

Tipos de Contratos

Un contrato puede ser expresado o implicado. Un **contrato expresado** esta basado en palabras (preferentemente por escrito), mientras que el **contrato implicado** es manifestado por la conducta.

Contratos Implicados

Suponga que usted llama a su distribuidor de cajas y le pregunta por 500 correos variables y cuelga el teléfono, sin haber hecho ningún compromiso verbal de pagar por esas cajas. A pesar de la falta del compromiso verbal, usted prometió por pagar es implicado por el simple hecho de realizar una orden, por lo que a esos contratos se les llama **implicados en hechos**.

Si su distribuidor le manda por correo una 500 cajas extras por error, entonces usted las usa y no las paga, podría la corte encontrar que ese contrato fue **implicado por ley**, aunque usted no haya pedido esas cajas, la corte reconoce que si usted las utilizo, usted debería de pagarlas, y esto afirma la existencia de los contratos implicados.

Este tipo de contratos son una forma de restitución. Los contratos implicados son una fuente de problemas para la ley de trabajo, donde los materiales de orientación, ofertas verbales, y procedimientos estándares necesitan de un contrato legal

Tenga cuidado al hacer promesas de trabajo o declaraciones que pueden ser mal interpretadas como promesas. Muchos contratos de trabajo explican que uno deberá ser despedido por voluntad y que nada en los manuales de empleo y en ningún otro material constituye un contrato de empleo.

Contratos Orales

Los contratos orales son validos, pero sus términos pueden ser difíciles de ser probados en corte si existe un evento de conflicto. Claro que es posible hacer un contrato oral muy específico y detallado, pero si en realidad ya esta haciendo ese esfuerzo, mejor hágalo por escrito.

¡Haga todos sus contratos por escrito!

La Banda de Música Bon Larvis esta grabando su primer CD. Ellos conocen al artista y diseñados Ramiro

Gonzalez, el cual ha diseñado diferentes las portadas de CD'S para diferentes grupos alrededor de su ciudad en Avenal, California.

Los miembros de la banda se juntaron con Ramiro en un de shows, y le preguntaron a viva voz si haría su portada del CD?, le dijeron: "Queremos guitarras, nubes, calaveras y luces" Ramiro

Tipos de Contratos

Un contrato puede ser expresado o implicado. Un **contrato expresado** esta basado en palabras (preferentemente por escrito), mientras que el **contrato implicado** es manifestado por la conducta.

Contratos Implicados

Suponga que usted llama a su distribuidor de cajas y le pregunta por 500 correos variables y cuelga el teléfono, sin haber hecho ningún compromiso verbal de pagar por esas cajas. A pesar de la falta del compromiso verbal, usted prometió por pagar es implicado por el simple hecho de realizar una orden, por lo que a esos contratos se les llama **implicados en hechos**.

Si su distribuidor le manda por correo una 500 cajas extras por error, entonces usted las usa y no las paga, podría la corte encontrar que ese contrato fue **implicado por ley**, aunque usted no haya pedido esas cajas, la corte reconoce que si usted las utilizo, usted debería de pagarlas, y esto afirma la existencia de los contratos implicados.

Este tipo de contratos son una forma de restitución. Los contratos implicados son una fuente de problemas para la ley de trabajo, donde los materiales de orientación, ofertas verbales, y procedimientos estándares necesitan de un contrato legal

Tenga cuidado al hacer promesas de trabajo o declaraciones que pueden ser mal interpretadas como promesas. Muchos contratos de trabajo explican que uno deberá ser despedido por voluntad y que nada en los manuales de empleo y en ningún otro material constituye un contrato de empleo.

Contratos Orales

Los contratos orales son validos, pero sus términos pueden ser difíciles de ser probados en corte si existe un evento de conflicto. Claro que es posible hacer un contrato oral muy específico y detallado, pero si en realidad ya esta haciendo ese esfuerzo, mejor hágalo por escrito.

¡Haga todos sus contratos por escrito!

La Banda de Música Bon Larvis esta grabando su primer CD. Ellos conocen al artista y diseñados Ramiro

Gonzalez, el cual ha diseñado diferentes las portadas de CD'S para diferentes grupos alrededor de su ciudad en Avenal, California.

Los miembros de la banda se juntaron con Ramiro en un de shows, y le preguntaron a viva voz si haría su portada del CD?, le dijeron: "Queremos guitarras, nubes, calaveras y luces" Ramiro

les respondió: "Claro, se los hago por $500 dólares" Ellos acordaron en una fecha limite. La banda le dijo que querían 1000 Cds, pero nada quedo por escrito.

Ramiro les entrego sus portadas la banda le pago. Una semana después, Ramiro descubre que la banda esta utilizando el diseño del cd, en sus postres y en camisetas. El les pregunto que por favor dejaran de utilizar el diseño ya que solo fue de uso exclusivo del CD. La banda le contesto a Ramiro: "mira... nosotros te contratamos y te pagamos, por lo que somos dueños del diseño y podemos hacer con él lo que queramos, y aparte tenemos el diseño original, entonces no quieras vernos la cara.

¿Quién tiene la razón? El arte de Ramiro no fue hecho por contratación. La Banda ejerció un poco control de su trabajo. Ramito utilizo su propio espacio de trabajo y sus propias herramientas, estableció sus propias horas de trabajo y manejaba otros clientes a la par. Aunque Ramiro se el dueño de marca. La banda tiene los derechos no excluyentes como concesionario del arte de Ramiro.

¿Pero cuándo durara esa licencia? ¿Cuándo va ser terminada? ¿Incluyo el derecho de ser reproducida y distribuir copias de su arte en póster y en camisetas? ¿Por cuánto?, si se le compensara a Ramiro.

La única manera de arreglar esta situación es analizar los acuerdos orales de ambas partes, las cuales consistían en pocas palabras gritadas en un ruidoso club. Ultimadamente, es la palabra de la banda contra la palabra de Ramiro. Y esta no es una buena forma de negociar. Un acuerdo por escrito hubiera previsto estos problemas.

Contratos por Escrito

Algunos tipos de contratos deben de ser por escrito.

- Contratos de Ventas de Mercancía (tangibles, propiedad personal móvil) por $500 dólares o mas
- Contrato de Ventas por Bienes Raíces
- Contratos que por su naturaleza, no pueden ser desempeñados en un año (tales como un acuerdo de trabajo de un termino de 3 años)

La ley que requiere un contrato por escrito en estas y en otras circunstancias es conocida como el Estatuto de Fraudes. Como cada regla de ley, el Estatuto de Fraudes es diferente en cada estado, y se tiene gran expectativas de la misma.

La UCC permite que un contrato sea del cualquier tipo de comunicación entre las partes interesadas, tales como cartas, 0 correos electrónicos, que colectivamente pueden ser interpretados para representar los términos de contrato. La UCC especialmente excluye los bienes de manufactura del Estatuto de Fraudes, porque la existencia de los bienes hechos por el comprador es lo evidentemente suficiente que ambas partes tuvieron un acuerdo.

les respondió: "Claro, se los hago por $500 dólares" Ellos acordaron en una fecha limite. La banda le dijo que querían 1000 Cds, pero nada quedo por escrito.

Ramiro les entrego sus portadas la banda le pago. Una semana después, Ramiro descubre que la banda esta utilizando el diseño del cd, en sus postres y en camisetas. El les pregunto que por favor dejaran de utilizar el diseño ya que solo fue de uso exclusivo del CD. La banda le contesto a Ramiro: "mira... nosotros te contratamos y te pagamos, por lo que somos dueños del diseño y podemos hacer con él lo que queramos, y aparte tenemos el diseño original, entonces no quieras vernos la cara.

¿Quién tiene la razón? El arte de Ramiro no fue hecho por contratación. La Banda ejerció un poco control de su trabajo. Ramito utilizo su propio espacio de trabajo y sus propias herramientas, estableció sus propias horas de trabajo y manejaba otros clientes a la par. Aunque Ramiro se el dueño de marca. La banda tiene los derechos no excluyentes como concesionario del arte de Ramiro.

¿Pero cuándo durara esa licencia? ¿Cuándo va ser terminada? ¿Incluyo el derecho de ser reproducida y distribuir copias de su arte en póster y en camisetas? ¿Por cuánto?, si se le compensara a Ramiro.

La única manera de arreglar esta situación es analizar los acuerdos orales de ambas partes, las cuales consistían en pocas palabras gritadas en un ruidoso club. Ultimadamente, es la palabra de la banda contra la palabra de Ramiro. Y esta no es una buena forma de negociar. Un acuerdo por escrito hubiera previsto estos problemas.

Contratos por Escrito

Algunos tipos de contratos deben de ser por escrito.

- Contratos de Ventas de Mercancía (tangibles, propiedad personal móvil) por $500 dólares o mas
- Contrato de Ventas por Bienes Raíces
- Contratos que por su naturaleza, no pueden ser desempeñados en un año (tales como un acuerdo de trabajo de un termino de 3 años)

La ley que requiere un contrato por escrito en estas y en otras circunstancias es conocida como el Estatuto de Fraudes. Como cada regla de ley, el Estatuto de Fraudes es diferente en cada estado, y se tiene gran expectativas de la misma.

La UCC permite que un contrato sea del cualquier tipo de comunicación entre las partes interesadas, tales como cartas, 0 correos electrónicos, que colectivamente pueden ser interpretados para representar los términos de contrato. La UCC especialmente excluye los bienes de manufactura del Estatuto de Fraudes, porque la existencia de los bienes hechos por el comprador es lo evidentemente suficiente que ambas partes tuvieron un acuerdo.

Al comprometer su acuerdo por escrito, usted reduce las oportunidades de fraude y elimina el riesgo de conflictos legales prolongados sobre quién dijo que o cuando.

Obtenga un Consejo Legal

Si usted le pide a su abogado con tiempo que le diseñe un contrato con los términos básicos, usted ahorrara dinero. Observe los acuerdos que se han hecho en su industria; su Cámara de Comercio podrá ponerlo en contacto con alguien relacionado con su negocio, o puede encontrar información relevante en la biblioteca o en Internet.

Usted querrá que su abogado le prepare un contrato en blanco para que usted lo pueda usar varias veces. Existen contratos realizados en programas de computación o bien los puede bajar desde Internet. Pero recuerde que las circunstancias de cada contrato son únicas, y su abogado las deberá de revisar antes de que usted finalice el acuerdo.

Cláusulas y Términos en Los Contratos Comunes

Cuando usted reciba un contrato, asegúrese de entender todos los términos y condiciones del mismo. Tenga en mente que las cláusulas estándares encontradas en casi todos los acuerdo de negocio son extremadamente importantes. En un evento de disputa, cada término del contrato será revisado y utilizado en una de las partes o en la otra.

No asuma que una forma impresa podrá ser modificada. Si un contrato contiene un término estándar inaceptable, usted podrá cambiar el termino, iniciar el cambio y hacer que la otra parte lo cambie también.

Un buen contrato deberá ser escrito en tercera persona, que no pertenezca a su industria y que entienda cada uno de los términos del mismo. (Si usted ha mandado un contrato al litigación o a arbitraje es de gran ayuda que el juez pueda entenderlo)

La mayoría de los contratos de negocios incluyen los siguientes términos:

Una pequeña impresión puede traer grandes consecuencias.

Partes Interesadas

¿Con quién esta hacienda el acuerdo? ¿Es una corporación de renombre? ¿Tiene acciones? Usted deseará considerar un requisito de una garantía personal, si la otra parte resulta ser Blue's Inc, que asegure financieramente a Sr. Blue. Una garantía del Sr. Blue lo pone en una posición de responsabilidad, si su corporación falla.

Desempeño

El desempeño significa que las acciones deben de ser completadas bajo un contrato. Por instancia, a usted le piden que entregue 10 escritorios por día a una oficina en un día particular.

Asignación y Delegación de Tareas

Usted puede normalmente delegar tareas a alguien, a menos que los términos del contrato específicamente lo prohíben. Aunque, para el desempeño de una obligación de ciertos servicios personales no pueden ser delegados a alguien más, sin que la otra parte lo acepte, porque la obligación es personal.

Al comprometer su acuerdo por escrito, usted reduce las oportunidades de fraude y elimina el riesgo de conflictos legales prolongados sobre quién dijo que o cuando.

Obtenga un Consejo Legal

Si usted le pide a su abogado con tiempo que le diseñe un contrato con los términos básicos, usted ahorrara dinero. Observe los acuerdos que se han hecho en su industria; su Cámara de Comercio podrá ponerlo en contacto con alguien relacionado con su negocio, o puede encontrar información relevante en la biblioteca o en Internet.

Usted querrá que su abogado le prepare un contrato en blanco para que usted lo pueda usar varias veces. Existen contratos realizados en programas de computación o bien los puede bajar desde Internet. Pero recuerde que las circunstancias de cada contrato son únicas, y su abogado las deberá de revisar antes de que usted finalice el acuerdo.

Cláusulas y Términos en Los Contratos Comunes

Cuando usted reciba un contrato, asegúrese de entender todos los términos y condiciones del mismo. Tenga en mente que las cláusulas estándares encontradas en casi todos los acuerdo de negocio son extremadamente importantes. En un evento de disputa, cada término del contrato será revisado y utilizado en una de las partes o en la otra.

No asuma que una forma impresa podrá ser modificada. Si un contrato contiene un término estándar inaceptable, usted podrá cambiar el termino, iniciar el cambio y hacer que la otra parte lo cambie también.

Un buen contrato deberá ser escrito en tercera persona, que no pertenezca a su industria y que entienda cada uno de los términos del mismo. (Si usted ha mandado un contrato al litigación o a arbitraje es de gran ayuda que el juez pueda entenderlo)

La mayoría de los contratos de negocios incluyen los siguientes términos:

Una pequeña impresión puede traer grandes consecuencias.

Partes Interesadas

¿Con quién esta hacienda el acuerdo? ¿Es una corporación de renombre? ¿Tiene acciones? Usted deseará considerar un requisito de una garantía personal, si la otra parte resulta ser Blue's Inc, que asegure financieramente a Sr. Blue. Una garantía del Sr. Blue lo pone en una posición de responsabilidad, si su corporación falla.

Desempeño

El desempeño significa que las acciones deben de ser completadas bajo un contrato. Por instancia, a usted le piden que entregue 10 escritorios por día a una oficina en un día particular.

Asignación y Delegación de Tareas

Usted puede normalmente delegar tareas a alguien, a menos que los términos del contrato específicamente lo prohíben. Aunque, para el desempeño de una obligación de ciertos servicios personales no pueden ser delegados a alguien más, sin que la otra parte lo acepte, porque la obligación es personal.

274 | CAPITULO 18 | CONTRATOS Y ARRENDAMIENTOS

Es una buena idea incluir restricciones en un contrato, para evitar cualquier disputa si fueron servicios personales o bien sin requerir ninguna habilidad especial.

Una transferencia de derechos contractuales se llama **asignación**. Si usted espera unos $5,000 dólares de un socio contratado, usted puede asignar su derecho de recibir ese pago a otra parte, tanto y cuando los términos del contrato no lo prohíben. Aunque si la asignación de sus derechos lleva a riesgos inesperados, presiones para la otra parte, el contrato no puede ser asignado.

Lugar de Entrega

¿A dónde se llevan los bienes? ¿Quién paga por el envió? ¿Quién es responsable del riesgo de perdida mientras los bienes son transportados?, ¿El entrenamiento de cómo usar el artefacto requiere que sea en su oficina o en la de la otra parte interesada? ¿Sus costos de tiempo de transporte y de tiempo están cubiertos?

El no revisar los términos de entrega cuidadosamente puede traer malos resultados en que sus ganancias serán utilizadas para pagar este tipo de costos. También deberá de considerar cuando el pago se debe de realizar y si se ha incurrido en **costos extras**.

Tiempo de Desempeño

Si las partes interesadas fracasan al identificar el tiempo de desempeño, la UCC implica que existe un tiempo razonable debe ser permitirse. Claro lo que sea razonable para usted y lo que sea razonable para la otra parte puede ser diferente, por lo que usted debe de ser lo más claro posible, especificando cuando se debe de entregar el trabajo, y cuando se deben de hacer pos pagos de la transacción.

Informe

¿Usted esta obligado a proveer un informe bajo el acuerdo cuando usted ha alcanzado un nivel de producción o antes de que usted empiece su trabajo? Si es así, ¿a quién se lo notifica? ¿Cada cuándo? Y ¿cómo? No ignore estas preguntas.

Precio

La UCC llenará un término de precio no existente en un contrato si las acciones de las partes interesadas indican que hay un contrato. Aunque debe de entender los termino de precio de su acuerdo, *antes* que lo llegue a desempeñar. Su contrato deberá establecer cuantas unidades usted entregara, a que precio y a que paridad: dólares, pesos mexicanos o yens).

Garantía

Una **garantía** es una promesa o una representación sobre las mercancías, que crean una expectativa que las mercancías se ajustarán a la promesa. Pueden ser creadas ya sea por descripción de la mercancía, un ejemplo del modelo, o puede ser verbal, por escrito. Obviamente lo mejor es tratar con garantías por escrito para evitar confusiones. Tome nota que usted puede haber hecho una garantía enviando una muestra, a menos que niegue cualquier garantía implicada

Es una buena idea incluir restricciones en un contrato, para evitar cualquier disputa si fueron servicios personales o bien sin requerir ninguna habilidad especial.

Una transferencia de derechos contractuales se llama **asignación**. Si usted espera unos $5,000 dólares de un socio contratado, usted puede asignar su derecho de recibir ese pago a otra parte, tanto y cuando los términos del contrato no lo prohíben. Aunque si la asignación de sus derechos lleva a riesgos inesperados, presiones para la otra parte, el contrato no puede ser asignado.

Lugar de Entrega

¿A dónde se llevan los bienes? ¿Quién paga por el envió? ¿Quién es responsable del riesgo de perdida mientras los bienes son transportados?, ¿El entrenamiento de cómo usar el artefacto requiere que sea en su oficina o en la de la otra parte interesada? ¿Sus costos de tiempo de transporte y de tiempo están cubiertos?

El no revisar los términos de entrega cuidadosamente puede traer malos resultados en que sus ganancias serán utilizadas para pagar este tipo de costos. También deberá de considerar cuando el pago se debe de realizar y si se ha incurrido en **costos extras**.

Tiempo de Desempeño

Si las partes interesadas fracasan al identificar el tiempo de desempeño, la UCC implica que existe un tiempo razonable debe ser permitirse. Claro lo que sea razonable para usted y lo que sea razonable para la otra parte puede ser diferente, por lo que usted debe de ser lo más claro posible, especificando cuando se debe de entregar el trabajo, y cuando se deben de hacer pos pagos de la transacción.

Informe

¿Usted esta obligado a proveer un informe bajo el acuerdo cuando usted ha alcanzado un nivel de producción o antes de que usted empiece su trabajo? Si es así, ¿a quién se lo notifica? ¿Cada cuándo? Y ¿cómo? No ignore estas preguntas.

Precio

La UCC llenará un término de precio no existente en un contrato si las acciones de las partes interesadas indican que hay un contrato. Aunque debe de entender los termino de precio de su acuerdo, *antes* que lo llegue a desempeñar. Su contrato deberá establecer cuantas unidades usted entregara, a que precio y a que paridad: dólares, pesos mexicanos o yens).

Garantía

Una **garantía** es una promesa o una representación sobre las mercancías, que crean una expectativa que las mercancías se ajustarán a la promesa. Pueden ser creadas ya sea por descripción de la mercancía, un ejemplo del modelo, o puede ser verbal, por escrito. Obviamente lo mejor es tratar con garantías por escrito para evitar confusiones. Tome nota que usted puede haber hecho una garantía enviando una muestra, a menos que niegue cualquier garantía implicada

La UCC prevé garantías implicadas de la "aptitud para el propósito particular" y **mercantil**, al igual que la mayoría de la legislación de la garantía del estado. Una definición corta del mercantilismo es que todos los bienes son aptos para uso normal y son iguales en calidad con componentes similares que utilizan otras manufactureras. La aptitud para el propósito particular significa que el vendedor tiene la razón de saber de un propósito en particular de cuales bienes son requeridos y que el comprador esta confiando en la habilidad o en el juicio del vendedor para realizar dichos bienes.

Usted puede evadir ambas garantías implicadas, si usted expresa la negativa en letras negrillas con su nombre en su contracto por escrito. Le recomendamos que usted consulte con su abogado antes de ofrecer cualquier garantía o reclamo de las garantías implicadas del UCC.

¿Qué estándares de calidad aplican a su negocio?

Control de Calidad

¿Su contrato requiere la certificación de los estándares internacionales (ISO)? ¿Necesita reportar la administración del **control total de calidad (TQM)**? ¿Necesita entregar una muestra antes que el contrato tome efecto? ¿Está usted manufacturando de acuerdo a las especificaciones del comprador? ¿Se le permite tener tolerancias? ¿La "Clase de Bienes A" significa lo mismo para el vendedor y para el comprador? ¿Ha hecho negocio con estas personas anteriormente, su último trabajo estableció los estándares del mismo?

Mercancías o Bienes no Conformes

Bajo la ley común, el vendedor deberá entregar exactamente lo que el contrato especifica o el comprador no aceptara la mercancía. Sin embargo si el vendedor envía la mercancía de manera razonable y cree que el comprador la debe de aceptar, aunque no sea exactamente lo que se especifico en los términos del contrato y el comprador no las rechaza en un periodo razonable de tiempo, la UCC reconoce que el trato fue completado.

Buena Fe

La UCC específicamente provee en cada contrato cuenten con una implicación de obligación de buena fe para su de desempeño u en su obligación. Muchas cortes están obligando estos requerimientos. (Esto no significa, que la corte permitirá que usted se escape de un mal acuerdo, solo porque usted lo hizo de manera errónea). La UCC también provee si es que la corte encuentra que las cláusulas de un contrato son injustas, puede evitar que el contrato sea obligatorio o bien que esa cláusula sea rechaza por ser injusta.

La UCC no define el término "injusto", sino que mira a la prevención de la opresión y de la sorpresa injusta. No piensa en molestar la asignación del riesgo debido a capacidad de negociación superior. Por lo que una vez mas, no piense que esta regla lo salvara de un mal acuerdo.

La UCC prevé garantías implicadas de la "aptitud para el propósito particular" y **mercantil**, al igual que la mayoría de la legislación de la garantía del estado. Una definición corta del mercantilismo es que todos los bienes son aptos para uso normal y son iguales en calidad con componentes similares que utilizan otras manufactureras. La aptitud para el propósito particular significa que el vendedor tiene la razón de saber de un propósito en particular de cuales bienes son requeridos y que el comprador esta confiando en la habilidad o en el juicio del vendedor para realizar dichos bienes.

Usted puede evadir ambas garantías implicadas, si usted expresa la negativa en letras negrillas con su nombre en su contracto por escrito. Le recomendamos que usted consulte con su abogado antes de ofrecer cualquier garantía o reclamo de las garantías implicadas del UCC.

¿Qué estándares de calidad aplican a su negocio?

Control de Calidad

¿Su contrato requiere la certificación de los estándares internacionales (ISO)? ¿Necesita reportar la administración del **control total de calidad (TQM)**? ¿Necesita entregar una muestra antes que el contrato tome efecto? ¿Está usted manufacturando de acuerdo a las especificaciones del comprador? ¿Se le permite tener tolerancias? ¿La "Clase de Bienes A" significa lo mismo para el vendedor y para el comprador? ¿Ha hecho negocio con estas personas anteriormente, su último trabajo estableció los estándares del mismo?

Mercancías o Bienes no Conformes

Bajo la ley común, el vendedor deberá entregar exactamente lo que el contrato especifica o el comprador no aceptara la mercancía. Sin embargo si el vendedor envía la mercancía de manera razonable y cree que el comprador la debe de aceptar, aunque no sea exactamente lo que se especifico en los términos del contrato y el comprador no las rechaza en un periodo razonable de tiempo, la UCC reconoce que el trato fue completado.

Buena Fe

La UCC específicamente provee en cada contrato cuenten con una implicación de obligación de buena fe para su de desempeño u en su obligación. Muchas cortes están obligando estos requerimientos. (Esto no significa, que la corte permitirá que usted se escape de un mal acuerdo, solo porque usted lo hizo de manera errónea). La UCC también provee si es que la corte encuentra que las cláusulas de un contrato son injustas, puede evitar que el contrato sea obligatorio o bien que esa cláusula sea rechaza por ser injusta.

La UCC no define el término "injusto", sino que mira a la prevención de la opresión y de la sorpresa injusta. No piensa en molestar la asignación del riesgo debido a capacidad de negociación superior. Por lo que una vez mas, no piense que esta regla lo salvara de un mal acuerdo.

El Derecho de Inspeccionar los Libros y Registros
Cada una de las partes desearа el derecho de inspeccionar los libros y registros de la otra parte, cuando estén realizando el contrato.

Bailout
¿Su acuerdo le permite escaparse? ¿Está seguro que podrá realizar entregas de la mercancía en un futuro? ¿Este contrato solo es de una sola entrega, una vez que lo entregue usted pueda retirarse (bailout)?

Opciones de Renovación
Las opciones de renovación, le dan a una de las partes el derecho de renovar el contrato si llega a expirar, esto puede ser peligroso, a menos que se realice una negociación clara y justa.

Cláusula de Temprana Terminación
Las partes interesadas al realizar un contrato, se les da un plazo de tiempo razonable por si algunas de las partes quisieran terminar con el contrato. Esto es especialmente importante a considerar en arreglos exclusivos, donde una parte o ambas no se les permiten trabajar con otros clientes con el mismo trabajo señalado en el contrato.

Cláusula Emergente
Esta cláusula anula cualesquiera y todos los acuerdos existentes entre los dos partidos y afirma que los términos del contrato constituyen la única descripción válida del acuerdo. Esta cláusula asegura que ambas partes se comprometerán sus acuerdos y su entendimiento por escrito, antes que realizar algo por fuera de acuerdo para hacer su caso.

Modificaciones
¿El contrato requiere cualquier modificación por escrito y excluye todos los acuerdos previos? Estos términos pueden traer graves consecuencias. Tanto la Ley Común con la UCC declara que las partes interesadas deberán llevar a cabo lo que dice el contrato escrito para ser su acuerdo definitivo, y el contrato no puede ser contradicho por términos orales.

A esto se le conoce como la **parole evidence rule**. Existen excepciones a esta regla y son diferentes en cada estado. Sin embargo, las cortes probablemente quieran respaldarlo cuando el contrato contiene una cláusula que requiera que todos los cambios se presenten por escrito.

Estoppel
Generalmente la parte de un contrato puede no negar la existencia del contrato o lo relativo a un cambio bajo ese mismo contrato, cuando entretanto la otra parte ya ha empezado a desempeñarse bajo el contrato acordado y de que con todo conocimiento, la otra parte permite que su contraparte continúe. En consecuencia, si el desempeño de

No firme un contrato cuando existe una cláusula emergente, a menos que este correcta y completa.

El Derecho de Inspeccionar los Libros y Registros
Esta cláusula anula cualesquiera y todos los acuerdos existentes entre los dos partidos y afirma que los términos del contrato constituyen la única descripción válida del acuerdo. Esta cláusula asegura que ambas partes se comprometerán sus acuerdos y su entendimiento por escrito, antes que realizar algo por fuera de acuerdo para hacer su caso.

Bailout
¿Su acuerdo le permite escaparse? ¿Está seguro que podrá realizar entregas de la mercancía en un futuro? ¿Este contrato solo es de una sola entrega, una vez que lo entregue usted pueda retirarse (bailout)?

Opciones de Renovación
Las opciones de renovación, le dan a una de las partes el derecho de renovar el contrato si llega a expirar, esto puede ser peligroso, a menos que se realice una negociación clara y justa.

Cláusula de Temprana Terminación
Las partes interesadas al realizar un contrato, se les da un plazo de tiempo razonable por si algunas de las partes quisieran terminar con el contrato. Esto es especialmente importante a considerar en arreglos exclusivos, donde una parte o ambas no se les permiten trabajar con otros clientes con el mismo trabajo señalado en el contrato.

Cláusula Emergente
Esta cláusula anula cualesquiera y todos los acuerdos existentes entre los dos partidos y afirma que los términos del contrato constituyen la única descripción válida del acuerdo. Esta cláusula asegura que ambas partes se comprometerán sus acuerdos y su entendimiento por escrito, antes que realizar algo por fuera de acuerdo para hacer su caso.

Modificaciones
¿El contrato requiere cualquier modificación por escrito y excluye todos los acuerdos previos? Estos términos pueden traer graves consecuencias. Tanto la Ley Común con la UCC declara que las partes interesadas deberán llevar a cabo lo que dice el contrato escrito para ser su acuerdo definitivo, y el contrato no puede ser contradicho por términos orales.

A esto se le conoce como la **parole evidence rule**. Existen excepciones a esta regla y son diferentes en cada estado. Sin embargo, las cortes probablemente quieran respaldarlo cuando el contrato contiene una cláusula que requiera que todos los cambios se presenten por escrito.

Estoppel
Generalmente la parte de un contrato puede no negar la existencia del contrato o lo relativo a un cambio bajo ese mismo contrato, cuando entretanto la otra parte ya ha empezado a desempeñarse bajo el contrato acordado y de que con todo conocimiento, la otra parte permite que su contraparte continúe. En consecuencia, si el desempeño de

No firme un contrato cuando existe una cláusula emergente, a menos que este correcta y completa.

la otra parte no es idéntico a los términos del contrato original, la doctrina del **Estoppel** puede modificar al contrato por escrito.

Digamos que su negocio de tarjetas realiza un contrato con un distribuidor grande de Tarjetas, Sentimental Thoughts Inc., para que usted entregue 15 tarjetas de cumpleaños mensualmente. Por los primeros tres meses, usted entrega exactamente 15 tarjetas de cumpleaños diseñadas para Sentilmental Thoughts cada mes.

Repentinamente, usted consigue el bloque del escritor; para el próximo año, usted entrega solamente siete diseños de tarjeta de cumpleaños por mes, y les ofrece el resto con tarjetas diseñadas de aniversario y de buen viaje. Si Sentimental Thoughts no se queja acerca de esto, la doctrina del estoppel declara que usted efectivamente cambio los términos de su acuerdo. Sin embargo, para protegerse, debe de documentar cualquier cambio a través de cartas o de cualquier otro memorándum por escrito.

Invalidez Parcial

Si por alguna razón un juez o árbitro decide que una cláusula de un contrato no es válida, la cláusula de **invalidez parcial** dictamina que si solo una parte del contrato es inválido, esa porción se puede retirar del contrato, sin desde luego invalidar el acuerdo en su totalidad.

Selección de Ley / Selección de Foro

Cuando una cláusula contractual especifique cual ley del estado gobernará ese contrato, esto se conoce como la **provisión de selección de la ley**. En la mayoría de los casos usted querría que la ley de su estado natal gobernara al contrato, siempre y cuando usted conozca esa ley así como sus provisiones entretanto estas le sean favorables.

Si las partes tienen que litigar una disputa, el contrato puede especificar la localización de esa demanda. A esto de le conoce como **cláusula de selección de foro**. Esto puede ser un punto contencioso a negociar si las partes contratantes son de diferentes estados, debido a que una de ambas partes tendrá que viajar al otro estado por lo que toca a esa demanda. Quizá a su abogado no le incomode manejar el arbitraje en Hawaii, pero usted quizá no pueda personalmente solventarlo porque vive en Colorado.

Nótese que la selección de ley y la selección de foro deben de guardar una razonable relación con las partes firmantes del contrato. Por ejemplo, un negocio ubicado en Illinois y un cliente que viviera en la Florida, no podrían escoger a la ley de Colorado para gobernar el contrato o como el foro para resolver una disputa, ya que los lugares apropiados serían o bien Illinois o bien la Florida.

la otra parte no es idéntico a los términos del contrato original, la doctrina del **Estoppel** puede modificar al contrato por escrito.

Digamos que su negocio de tarjetas realiza un contrato con un distribuidor grande de Tarjetas, Sentimental Thoughts Inc., para que usted entregue 15 tarjetas de cumpleaños mensualmente. Por los primeros tres meses, usted entrega exactamente 15 tarjetas de cumpleaños diseñadas para Sentilmental Thoughts cada mes.

Repentinamente, usted consigue el bloque del escritor; para el próximo año, usted entrega solamente siete diseños de tarjeta de cumpleaños por mes, y les ofrece el resto con tarjetas diseñadas de aniversario y de buen viaje. Si Sentimental Thoughts no se queja acerca de esto, la doctrina del estoppel declara que usted efectivamente cambio los términos de su acuerdo. Sin embargo, para protegerse, debe de documentar cualquier cambio a través de cartas o de cualquier otro memorándum por escrito.

Invalidez Parcial

Si por alguna razón un juez o árbitro decide que una cláusula de un contrato no es válida, la cláusula de **invalidez parcial** dictamina que si solo una parte del contrato es inválido, esa porción se puede retirar del contrato, sin desde luego invalidar el acuerdo en su totalidad.

Selección de Ley / Selección de Foro

Cuando una cláusula contractual especifique cual ley del estado gobernará ese contrato, esto se conoce como la **provisión de selección de la ley**. En la mayoría de los casos usted querría que la ley de su estado natal gobernara al contrato, siempre y cuando usted conozca esa ley así como sus provisiones entretanto estas le sean favorables.

Si las partes tienen que litigar una disputa, el contrato puede especificar la localización de esa demanda. A esto de le conoce como **cláusula de selección de foro**. Esto puede ser un punto contencioso a negociar si las partes contratantes son de diferentes estados, debido a que una de ambas partes tendrá que viajar al otro estado por lo que toca a esa demanda. Quizá a su abogado no le incomode manejar el arbitraje en Hawaii, pero usted quizá no pueda personalmente solventarlo porque vive en Colorado.

Nótese que la selección de ley y la selección de foro deben de guardar una razonable relación con las partes firmantes del contrato. Por ejemplo, un negocio ubicado en Illinois y un cliente que viviera en la Florida, no podrían escoger a la ley de Colorado para gobernar el contrato o como el foro para resolver una disputa, ya que los lugares apropiados serían o bien Illinois o bien la Florida.

Resolución Alternativa De Disputas

En la actualidad, muchísimas personas están utilizando la Alternative Dispute Resolution (ADR) para manejar sus disputas. Existen tres tipos de ADR:

- **Negociación.** que simplemente consiste en que las dos partes están tratando de manejar sus diferencias entre ellos mismos.
- **Mediación.** que involucra a una tercera parte neutral como mediador quien no decide cual de las otras dos partes tiene la razón, sino que asiste en comunicar y arribar a un arreglo mutuamente satisfactorio.
- **Arbitración.** que involucra a una tercera parte "arbitradora" quien si decide quién tiene la razón y quien determina el remedio.

Cualquiera de estos tres tipos de ADR, generalmente es más rápido y menos costoso que los procedimientos de la corte. El mediador y el árbitro pueden ser expertos en sus respectivos campos, en oposición a un juez quien tiene que ser un generalista en materia legal. Muchos contratos dan lugar a la mediación y a la arbitración, en lugar conducirse por conducto de una demanda legal. Usted debe de considerar si esto le resultaría beneficioso antes de ingresar esos términos dentro de su acuerdo. Muchos pequeños negocios prefieren la mediación o la arbitración, debido al alto costo que involucra una demanda legal.

Muchos pequeños negocios prefieren el arbitraje ya que es mucho menos costoso que irse a corte.

Mike Laughton, un agricultor de Gilroy, California estaba teniendo problemas en términos de que su distribuidor Sun Products, aceptara sus obligaciones contractuales para distribuir las frutas y los vegetales de Mike hacia las cadenas de tiendas en todo California. Después de un año, Mike vio que su base de clientes se había reducido de diez tiendas a solo tres.

Preguntando al respecto, descubrió que Sun Products estaba comercializando los productos de otros agricultores dentro de la misma área. Mike estaba furioso e inmediatamente telefoneó a Sun Products para acremente quejarse. Sun Products reclamaba que el acuerdo con Mike no era exclusivo.

Debido a que si existía una cláusula de arbitraje dentro del contrato, Mike llamó al árbitro para que arreglara la disputa. El árbitro del caso, reglamentó que Sun debía de pagarle a Mike $100.000 por los negocios perdidos y acordó que ambas firmas podrían terminar su relación de trabajo. Mike estaba contento debido a que fue compensado por sus pérdidas, estando ya libre para buscar a otro distribuidor exclusivo. El costo de haber llevado a Sun Products a la corte, hubiera sido prohibitivo, así que la solución del arbitraje fue excelente para Mike..

CONTRATOS Y ARRENDAMIENTOS | CAPITULO 18 | 279

Mike Laughton, un agricultor de Gilroy, California estaba teniendo problemas en términos de que su distribuidor Sun Products, aceptara sus obligaciones contractuales para distribuir las frutas y los vegetales de Mike hacia las cadenas de tiendas en todo California. Después de un año, Mike vio que su base de clientes se había reducido de diez tiendas a solo tres.

Preguntando al respecto, descubrió que Sun Products estaba comercializando los productos de otros agricultores dentro de la misma área. Mike estaba furioso e inmediatamente telefoneó a Sun Products para acremente quejarse. Sun Products reclamaba que el acuerdo con Mike no era exclusivo.

Debido a que si existía una cláusula de arbitraje dentro del contrato, Mike llamó al árbitro para que arreglara la disputa. El árbitro del caso, reglamentó que Sun debía de pagarle a Mike $100.000 por los negocios perdidos y acordó que ambas firmas podrían terminar su relación de trabajo. Mike estaba contento debido a que fue compensado por sus pérdidas, estando ya libre para buscar a otro distribuidor exclusivo. El costo de haber llevado a Sun Products a la corte, hubiera sido prohibitivo, así que la solución del arbitraje fue excelente para Mike..

Muchos pequeños negocios prefieren el arbitraje ya que es mucho menos costoso que irse a corte.

Resolución Alternativa De Disputas

En la actualidad, muchísimas personas están utilizando la Alternative Dispute Resolution (ADR) para manejar sus disputas. Existen tres tipos de ADR:

- **Negociación.** que simplemente consiste en que las dos partes están tratando de manejar sus diferencias entre ellos mismos.
- **Mediación.** que involucra a una tercera parte neutral como mediador quien no decide cual de las otras dos partes tiene la razón, sino que asiste en comunicar y arribar a un arreglo mutuamente satisfactorio.
- **Arbitración.** que involucra a una tercera parte "arbitradora" quien si decide quién tiene la razón y quien determina el remedio.

Cualquiera de estos tres tipos de ADR, generalmente es más rápido y menos costoso que los procedimientos de la corte. El mediador y el árbitro pueden ser expertos en sus respectivos campos, en oposición a un juez quien tiene que ser un generalista en materia legal. Muchos contratos dan lugar a la mediación y a la arbitración, en lugar conducirse por conducto de una demanda legal. Usted debe de considerar si esto le resultaría beneficioso antes de ingresar esos términos dentro de su acuerdo. Muchos pequeños negocios prefieren la mediación o la arbitración, debido al alto costo que involucra una demanda legal.

Gastos y Tarifas Profesionales

La mayoría de los contratos bien elaborados, dan lugar a que la parte ganadora recobre los gastos correspondientes al abogado y también para otros gastos (evaluadores, contadores, etc.), así como de todos los costos de la corte de la parte perdedora. Usted debiera de asegurarse de que este término también cubra la arbitración en la defensa de su posición en el caso de que la otra parte se declarara en bancarrota involucrando todos los gastos respectivos.

Generalmente, ante la ausencia de un estatuto o de una provisión contractual, las tarifas de los abogados no son recuperables dentro de una litigación de ADR. La inhabilidad de recobrar los gastos del abogado, hace que recurrir a la corte sea económicamente inviable para muchos negocios pequeños. Es por ello que resulta recomendable que por lo que toca a las tarifas de los abogados, exista una cláusula en términos de que la parte prevaleciente tiene a su favor una consideración razonable en cuanto a esas mismas tarifas para los casos de litigación o arbitración.

Limitación de Los Daños

Las partes de un contrato pueden acordar un límite al monto y los tipos de pérdidas que la parte perdedora puede recobrar ante el evento de que se violara el contrato. Con frecuencia, los contratos limitan el monto de los daños que cada parte tuviera que pagar (un contrato por la venta de bienes puede limitar las pérdidas al costo de reponerlas). A menudo, los contratos excluyen los daños consecuenciales.

La Violación a un Contrato y Sus Remedios

La **violación a un contrato** ocurre si cualquiera de las dos partes falla en el desempeño de lo prometido, lo cual hace imposible que la otra parte se desempeñe correctamente o de que esta misma parte se rehusé a desempeñarse. La falla en cumplir con las obligaciones del contrato, siempre tiene que definirse dentro del propio contrato, aún cuando la correspondiente declaración general diga "una falla ocurrirá ante el evento de que cualquiera de las dos partes falle en cumplir con las provisiones de este contrato ".

Siempre tiene que definirse la violación dentro del propio contrato.

Los remedios ante el evento de una falla, deben de estar claramente especificados.

- ¿Puede la parte no fallante terminar con el acuerdo y así evitar las obligaciones, o bien, el solo remedio es la paga de los daños monetarios?
- ¿Si se hubiera hecho una asignación de derecho de autor, puede la parte faltante regresar todos los derechos hacia la parte que hizo la transferencia?
- ¿Si el contrato involucra las ventas de bienes, puede regresarse cualquier inventario remanente y a costo de quien?

He aquí algunos de los remedios por la violación de un contrato conforme a la legalidad común:

Gastos y Tarifas Profesionales

La mayoría de los contratos bien elaborados, dan lugar a que la parte ganadora recobre los gastos correspondientes al abogado y también para otros gastos (evaluadores, contadores, etc.), así como de todos los costos de la corte de la parte perdedora. Usted debiera de asegurarse de que este término también cubra la arbitración en la defensa de su posición en el caso de que la otra parte se declarara en bancarrota involucrando todos los gastos respectivos.

Generalmente, ante la ausencia de un estatuto o de una provisión contractual, las tarifas de los abogados no son recuperables dentro de una litigación de ADR. La inhabilidad de recobrar los gastos del abogado, hace que recurrir a la corte sea económicamente inviable para muchos negocios pequeños. Es por ello que resulta recomendable que por lo que toca a las tarifas de los abogados, exista una cláusula en términos de que la parte prevaleciente tiene a su favor una consideración razonable en cuanto a esas mismas tarifas para los casos de litigación o arbitración.

Limitación de Los Daños

Las partes de un contrato pueden acordar un límite al monto y los tipos de pérdidas que la parte perdedora puede recobrar ante el evento de que se violara el contrato. Con frecuencia, los contratos limitan el monto de los daños que cada parte tuviera que pagar (un contrato por la venta de bienes puede limitar las pérdidas al costo de reponerlas). A menudo, los contratos excluyen los daños consecuenciales.

La Violación a un Contrato y Sus Remedios

La **violación a un contrato** ocurre si cualquiera de las dos partes falla en el desempeño de lo prometido, lo cual hace imposible que la otra parte se desempeñe correctamente o de que esta misma parte se rehusé a desempeñarse. La falla en cumplir con las obligaciones del contrato, siempre tiene que definirse dentro del propio contrato, aún cuando la correspondiente declaración general diga "una falla ocurrirá ante el evento de que cualquiera de las dos partes falle en cumplir con las provisiones de este contrato ".

Siempre tiene que definirse la violación dentro del propio contrato.

Los remedios ante el evento de una falla, deben de estar claramente especificados.

- ¿Puede la parte no fallante terminar con el acuerdo y así evitar las obligaciones, o bien, el solo remedio es la paga de los daños monetarios?
- ¿Si se hubiera hecho una asignación de derecho de autor, puede la parte faltante regresar todos los derechos hacia la parte que hizo la transferencia?
- ¿Si el contrato involucra las ventas de bienes, puede regresarse cualquier inventario remanente y a costo de quien?

He aquí algunos de los remedios por la violación de un contrato conforme a la legalidad común:

Daños

Si usted pierde dinero o propiedades debido a la violación de un contrato, usualmente usted tendrá el derecho al pago de **daños compensatorios**. Estos pueden incluir dinero o propiedades, así como el monto correspondiente al valor actual de cualquier servicio suministrado, y a cualquier negocio perdido. Existen otras dos formas en cuanto a daños, mismas que son menos comúnmente otorgadas en cuanto a los casos de violación de contratos:

- **Daños consecuenciales.** Estos son los daños por los gastos incurridos como resultado directo de la violación de un contrato. Por ejemplo, supongamos que su negocio es el de servir alimentos y bebidas en determinados lugares que escogiera su cliente y que usted contrató con una panadería para que le hiciera y le entregara un cierto número de servicios de postre. El panadero le llama la noche anterior a que usted necesitara esos postres y le dice que el, no los tendrá listos. Como resultado de ello, usted se ve penosamente obligado a encontrar a otra panadería para comprar el número suficiente de postres, pero a un precio de menudeo mucho mas elevado. Ante esta situación, usted tendría el derecho de que se le pagara la diferencia entre el monto de lo contratado y el monto de lo que se vio obligado a pagar por razón de que el contrato no se cumplió.
- **Daños de liquidación.** Algunas veces las partes de un contrato detallan consecuencias específicas pata los casos de que se violara ese contrato. A esto generalmente se le refiere como daños de liquidación. Las cortes no permiten que se recobren los daños de liquidación si es que son en verdad una penalidad en lugar de un pronóstico acertado del costo de obtención de bienes o servicios en otro lado. No obstante, usted debe de revisar estas provisiones con mucho cuidado, ya que de ser legalmente pagables, son muy severas.

Nótese que el monto de los daños que usted puede recibir, pueden estar limitados por la ley. Por ejemplo, el concepto de **desempeño substancial** significa que usted no puede considerar la violación de un contrato si la otra parte falla solo en parte de sus obligaciones contractuales. En otras palabras, si usted ordenó 500 postres al panadero y obtiene tan solo 497, usted no puede considerar eso una violación de contrato (aún cuando usted pudiera pedir compensación por los tres postres faltantes).

Asimismo, cuando a usted alguien le viola un contrato, usted está obligado a tratar de mitigar los daños que sufre. Supongamos que usted le pagó a la panadería $1500 por los 500 postres a ser entregados dentro del plazo de un mes y que el panadero le informa que dos semanas antes que esos postres no estarán listos para el día especificado. Si usted se espera hasta el último minuto para encontrar a otro panadero y termina pagando $2500 a otro proveedor, usted no tendrá el derecho a los $1000 extra, debido a que usted no buscó a buen tiempo a otra panadería que pudiera hacer el trabajo por adelantado a un mas bajo precio.

Daños

Si usted pierde dinero o propiedades debido a la violación de un contrato, usualmente usted tendrá el derecho al pago de **daños compensatorios**. Estos pueden incluir dinero o propiedades, así como el monto correspondiente al valor actual de cualquier servicio suministrado, y a cualquier negocio perdido. Existen otras dos formas en cuanto a daños, mismas que son menos comúnmente otorgadas en cuanto a los casos de violación de contratos:

- **Daños consecuenciales.** Estos son los daños por los gastos incurridos como resultado directo de la violación de un contrato. Por ejemplo, supongamos que su negocio es el de servir alimentos y bebidas en determinados lugares que escogiera su cliente y que usted contrató con una panadería para que le hiciera y le entregara un cierto número de servicios de postre. El panadero le llama la noche anterior a que usted necesitara esos postres y le dice que el, no los tendrá listos. Como resultado de ello, usted se ve penosamente obligado a encontrar a otra panadería para comprar el número suficiente de postres, pero a un precio de menudeo mucho mas elevado. Ante esta situación, usted tendría el derecho de que se le pagara la diferencia entre el monto de lo contratado y el monto de lo que se vio obligado a pagar por razón de que el contrato no se cumplió.
- **Daños de liquidación.** Algunas veces las partes de un contrato detallan consecuencias específicas pata los casos de que se violara ese contrato. A esto generalmente se le refiere como daños de liquidación. Las cortes no permiten que se recobren los daños de liquidación si es que son en verdad una penalidad en lugar de un pronóstico acertado del costo de obtención de bienes o servicios en otro lado. No obstante, usted debe de revisar estas provisiones con mucho cuidado, ya que de ser legalmente pagables, son muy severas.

Nótese que el monto de los daños que usted puede recibir, pueden estar limitados por la ley. Por ejemplo, el concepto de **desempeño substancial** significa que usted no puede considerar la violación de un contrato si la otra parte falla solo en parte de sus obligaciones contractuales. En otras palabras, si usted ordenó 500 postres al panadero y obtiene tan solo 497, usted no puede considerar eso una violación de contrato (aún cuando usted pudiera pedir compensación por los tres postres faltantes).

Asimismo, cuando a usted alguien le viola un contrato, usted está obligado a tratar de mitigar los daños que sufre. Supongamos que usted le pagó a la panadería $1500 por los 500 postres a ser entregados dentro del plazo de un mes y que el panadero le informa que dos semanas antes que esos postres no estarán listos para el día especificado. Si usted se espera hasta el último minuto para encontrar a otro panadero y termina pagando $2500 a otro proveedor, usted no tendrá el derecho a los $1000 extra, debido a que usted no buscó a buen tiempo a otra panadería que pudiera hacer el trabajo por adelantado a un mas bajo precio.

Desempeño Específico

Otro remedio algunas veces disponible por violación de contrato, es el del **desempeño especifico** en donde la corte ordena a la parte violenta que se desempeñe como lo había prometido. Las cortes, generalmente no están dispuestas a ordenar ese desempeño específico, debido a que es difícil para la corte enforzar su decisión, pero en cambio, las cortes si ordenan ese desempeño específico si no existe la disponibilidad de otro remedio viable.

Cláusula de Indemnización

Una **cláusula de indemnización** transfiere el riesgo de los daños por pérdidas de una parte a la otra. Si es le suena serio, ¡si lo es! Las cláusulas para ciertos tipos de indemnización pueden hacerlo a usted, financieramente responsable por los daños que usted no causo.

En una típica cláusula de indemnización, usted acuerda indemnizar, defender y mantener sin culpa a la otra parte en contra de daños debidos a sus propios actos de negligencia, errores u omisiones.

- **Indemnizar** a la otra parte, significa que usted está de acuerdo en reembolsar esas pérdidas, especificadas por litigación, arbitración o finiquitación.
- **Defendiendo** a la otra parte, significa que usted acuerda pagar por sus gastos legales ante el evento de que se presentara un reclamo por una tercera parte.
- **Mantenerlo sin daño**, significa que usted acuerda proteger a la otra parte de daño alguno por las demandas que hubieran sido presentado por usted o por otras terceras partes.

Su abogado debe y puede ayudarle a entender este concepto de indemnización.

Rescisión y Reforma

En algunos casos, una corte puede rescindir un contrato. Esto disuelve al contrato, haciéndolo legalmente nulo. La rescisión a menudo ocurre por errores dentro del contrato, pero puede también presentarse a través de que una parte viole el contrato o encontrara un fraude.

Alternativamente, una corte puede escoger la reforma de un contrato, reescribiéndolo para que refleje la comprensión de la corte en torno a lo que las partes de hecho intencionaban.

Los Contratos y El Internet

Los contratos vía comercio electrónico, presentan algunos problemas interesantes. Usualmente, los consumidores indican su aceptación a los términos de esos contratos, al estar visitando la página que lista los términos, para después apretarle al botón de “acepto” o de “no acepto“.

Desempeño Específico

Otro remedio algunas veces disponible por violación de contrato, es el del **desempeño específico** en donde la corte ordena a la parte violenta que se desempeñe como lo había prometido. Las cortes, generalmente no están dispuestas a ordenar ese desempeño específico, debido a que es difícil para la corte enforzar su decisión, pero en cambio, las cortes si ordenan ese desempeño específico si no existe la disponibilidad de otro remedio viable.

Cláusula de Indemnización

Una **cláusula de indemnización** transfiere el riesgo de los daños por pérdidas de una parte a la otra. Si es le suena serio, ¡si lo es! Las cláusulas para ciertos tipos de indemnización pueden hacerlo a usted, financieramente responsable por los daños que usted no causo.

En una típica cláusula de indemnización, usted acuerda indemnizar, defender y mantener sin culpa a la otra parte en contra de daños debidos a sus propios actos de negligencia, errores u omisiones.

- **Indemnizar** a la otra parte, significa que usted está de acuerdo en reembolsar esas pérdidas, especificadas por litigación, arbitración o finiquitación.
- **Defendiendo** a la otra parte, significa que usted acuerda pagar por sus gastos legales ante el evento de que se presentara un reclamo por una tercera parte.
- **Mantenerlo sin daño**, significa que usted acuerda proteger a la otra parte de daño alguno por las demandas que hubieran sido presentado por usted o por otras terceras partes.

Su abogado debe y puede ayudarle a entender este concepto de indemnización.

Rescisión y Reforma

En algunos casos, una corte puede rescindir un contrato. Esto disuelve al contrato, haciéndolo legalmente nulo. La rescisión a menudo ocurre por errores dentro del contrato, pero puede también presentarse a través de que una parte viole el contrato o encontrara un fraude.

Alternativamente, una corte puede escoger la reforma de un contrato, reescribiéndolo para que refleje la comprensión de la corte en torno a lo que las partes de hecho intencionaban.

Los Contratos y El Internet

Los contratos vía comercio electrónico, presentan algunos problemas interesantes. Usualmente, los consumidores indican su aceptación a los términos de esos contratos, al estar visitando la página que lista los términos, para después apretarle al botón de “acepto” o de “no acepto“.

¿Pero que tal si el usuario le aprieta al botón equivocado? El comerciante leería esto como aceptado, para así empezar a desempeñarse de acuerdo a los términos del contrato.

Para evitar esto, a menudo los comerciantes requieren que los clientes confirmen su aceptación al apretar un segundo botón o bien aceptando que se haga el cargo a su tarjeta de crédito después de haber colocado su orden.

Las formas de aceptación online, deben de ser claras y completas con todos los términos y condiciones del caso.

El Correo Electrónico y Los Contratos

Los intercambios por e-mail entre los negocios, pueden constituir un contrato así que usted debe de conservar todas las copias de los e-mails entre su propio negocio y sus clientes.

Guarde todos los correos electrónicos de sus clientes.

Por ley, es la última oferta de e-mail la cual, una vez aceptada, crea un contrato obligatorio. En consecuencia, su última comunicación debe de especificar todos los términos del acuerdo.

Una corte pudiera ver todo el intercambio de e-mails a fin de adivinar la intención de las partes, pero si encuentra que no existe un encuentro de las mentes, reglamentará que no fue formado un contrato.

Obviamente, es altamente importante el poder generar copias duras de los e-mails ante el evento de una litigación. Cualquiera que esté involucrado en comercio electrónico, debe de mantener registros electrónicos viables de ser impresos en torno a las comunicaciones para este tipo de comercio. Las copias duras llevarán consigo mas peso evidenciarlo, correctamente protegidas y guardadas libres de cualquier alteración.

Una Verificación de Contratos de Comercio Electrónico

- Todos los términos y condiciones, deben de ser claros, simples y directos.
- Especifique que el término del acuerdo online, es la sola y exclusiva referencia al acuerdo final entre las partes.
- Tenga dispuesto un sistema para capturar registros completos y exactos de todas las negociaciones y acuerdos.
- En los acuerdos que involucran transacciones de bienes en exceso de $500, o bien acuerdos que no se pueden desempeñar en menos de un año, obtenga una firma de respaldo por fax.

Acta de Transacciones Electrónicas Uniformes (UETA)

La UETA le da la misma validez a las firmas electrónicas y a los registros, considerándolas por fuerza de ley, como una transacción basada en papel. A mediados del 2004, 46 estados estuvieron de acuerdo para efectos de ejercicio legal, sin cambios significativos.

¿Pero que tal si el usuario le aprieta al botón equivocado? El comerciante leería esto como aceptado, para así empezar a desempeñarse de acuerdo a los términos del contrato.

Para evitar esto, a menudo los comerciantes requieren que los clientes confirmen su aceptación al apretar un segundo botón o bien aceptando que se haga el cargo a su tarjeta de crédito después de haber colocado su orden.

Las formas de aceptación online, deben de ser claras y completas con todos los términos y condiciones del caso.

El Correo Electrónico y Los Contratos

Los intercambios por e-mail entre los negocios, pueden constituir un contrato así que usted debe de conservar todas las copias de los e-mails entre su propio negocio y sus clientes.

Guarde todos los correos electrónicos de sus clientes.

Por ley, es la última oferta de e-mail la cual, una vez aceptada, crea un contrato obligatorio. En consecuencia, su última comunicación debe de especificar todos los términos del acuerdo.

Una corte pudiera ver todo el intercambio de e-mails a fin de adivinar la intención de las partes, pero si encuentra que no existe un encuentro de las mentes, reglamentará que no fue formado un contrato.

Obviamente, es altamente importante el poder generar copias duras de los e-mails ante el evento de una litigación. Cualquiera que esté involucrado en comercio electrónico, debe de mantener registros electrónicos viables de ser impresos en torno a las comunicaciones para este tipo de comercio. Las copias duras llevarán consigo mas peso evidenciarlo, correctamente protegidas y guardadas libres de cualquier alteración.

Una Verificación de Contratos de Comercio Electrónico

- Todos los términos y condiciones, deben de ser claros, simples y directos.
- Especifique que el término del acuerdo online, es la sola y exclusiva referencia al acuerdo final entre las partes.
- Tenga dispuesto un sistema para capturar registros completos y exactos de todas las negociaciones y acuerdos.
- En los acuerdos que involucran transacciones de bienes en exceso de $500, o bien acuerdos que no se pueden desempeñar en menos de un año, obtenga una firma de respaldo por fax.

Acta de Transacciones Electrónicas Uniformes (UETA)

La UETA le da la misma validez a las firmas electrónicas y a los registros, considerándolas por fuerza de ley, como una transacción basada en papel. A mediados del 2004, 46 estados estuvieron de acuerdo para efectos de ejercicio legal, sin cambios significativos.

La provisión clave de la UETA, es que a los registros, firmas y contratos del caso no se les puede negar su efecto legal y su enforzabilidad, solamente porque fueron creados electrónicamente.

Firmas Electrónicas en el Comercio Nacional y Global (E-Sign).
En el 2000, el Congreso formalizó el **Acta – E-Sign**, que comprende un estándar universal para las transacciones involucrando contratos electrónicos, formas y registros. Debido a que la E-Sign es una ley federal, su alcance está limitado a las transacciones electrónicas ocurriendo entre el comercio interestatal. La E-Sign, gobierna los contratos electrónicos ante la ausencia de una ley estatal, o para los casos en que los estados hayan hecho modificaciones a la UETA que sin inconsistentes con la E-Sign. Debe usted de investigar completamente los términos de esta Acta, antes de meterse al área del comercio electrónico.

Arrendamientos

Un **arrendamiento**, es un acuerdo que le da a una parte la posesión de tierra o propiedad personal de la otra parte (equipos incluidos) por un período determinado de tiempo. Un arrendamiento difiere de una venta en términos de que un arrendamiento transfiere la posesión de la propiedad, mientras que la venta transfiere, tanto la posesión como la misma propiedad.

Existen dos tipos principales de arrendamientos a los que usted se tuviera que enfrentar: arrendamientos de bienes raíces (real estate) y arrendamientos de equipos.

Arrendamientos De Bienes Raíces
Los arrendamientos de bienes raíces que incluyen espacios de trabajo, oficinas, espacios para menudeo – constituyen el tipo mas común de los arrendamientos. A continuación, están delineadas algunas de las cosas en las cuales pensar en cuanto a este tipo de arrendamiento.

Área
¿Qué espacio es el que usted está rentando? Si usted está dentro de un centro comercial o un complejo de oficinas, ayudaría un mapa del lugar. Este mapa también debe de indicar las áreas comunes.

Escaladores de renta
¿Cómo cambian las rentas a través del tiempo? ¿Están basadas en un ajuste del índice de precios comerciales, en una evaluación o bien al capricho del dueño? *Triple net*

Esta es una forma de expresión corta por medio de la cual se le requiere al rentador pagar por el seguro, el mantenimiento y los impuestos sobre la propiedad rentada. Estos pagos, son en adición a sus pagos normales por la renta misma. Existen algunas variantes para estas provisiones y usted debe de revisarlas cuidadosamente a fin de entender el costo total de la renta.

La provisión clave de la UETA, es que a los registros, firmas y contratos del caso no se les puede negar su efecto legal y su enforzabilidad, solamente porque fueron creados electrónicamente.

Firmas Electrónicas en el Comercio Nacional y Global (E-Sign).
En el 2000, el Congreso formalizó el **Acta – E-Sign**, que comprende un estándar universal para las transacciones involucrando contratos electrónicos, formas y registros. Debido a que la E-Sign es una ley federal, su alcance está limitado a las transacciones electrónicas ocurriendo entre el comercio interestatal. La E-Sign, gobierna los contratos electrónicos ante la ausencia de una ley estatal, o para los casos en que los estados hayan hecho modificaciones a la UETA que sin inconsistentes con la E-Sign. Debe usted de investigar completamente los términos de esta Acta, antes de meterse al área del comercio electrónico.

Arrendamientos

Un **arrendamiento**, es un acuerdo que le da a una parte la posesión de tierra o propiedad personal de la otra parte (equipos incluidos) por un período determinado de tiempo. Un arrendamiento difiere de una venta en términos de que un arrendamiento transfiere la posesión de la propiedad, mientras que la venta transfiere, tanto la posesión como la misma propiedad.

Existen dos tipos principales de arrendamientos a los que usted se tuviera que enfrentar: arrendamientos de bienes raíces (real estate) y arrendamientos de equipos.

Arrendamientos De Bienes Raíces
Los arrendamientos de bienes raíces que incluyen espacios de trabajo, oficinas, espacios para menudeo – constituyen el tipo mas común de los arrendamientos. A continuación, están delineadas algunas de las cosas en las cuales pensar en cuanto a este tipo de arrendamiento.

Área
¿Qué espacio es el que usted está rentando? Si usted está dentro de un centro comercial o un complejo de oficinas, ayudaría un mapa del lugar. Este mapa también debe de indicar las áreas comunes.

Escaladores de renta
¿Cómo cambian las rentas a través del tiempo? ¿Están basadas en un ajuste del índice de precios comerciales, en una evaluación o bien al capricho del dueño? *Triple net*

Esta es una forma de expresión corta por medio de la cual se le requiere al rentador pagar por el seguro, el mantenimiento y los impuestos sobre la propiedad rentada. Estos pagos, son en adición a sus pagos normales por la renta misma. Existen algunas variantes para estas provisiones y usted debe de revisarlas cuidadosamente a fin de entender el costo total de la renta.

Áreas comunes
¿Está usted compartiendo cualquier espacio con otros rentadores? De ser este el caso, el costo por esos espacios se prorratea entre ambos. ¿Y quien se encarga de ello? ¿Quién paga por el seguro de esas áreas? Los ejemplos de áreas comunes incluyen espacios de estar (lobbies), elevadores, estacionamientos y prados.

Estacionamientos
¿Existe suficiente espacio? ¿Está adecuadamente localizado? ¿Existen espacios suficientes reservados para usted y para sus clientes? ¿Pudiera existir el riesgo de que el dueño decidiera utilizar parte del espacio del estacionamiento para otro edificio restándole así espacio al propio estacionamiento?

Renovación del contrato
¿Está claramente anotado su derecho para una renovación del contrato de arrendamiento y el mecanismo para hacerlo está correctamente definido?

Derechos de compra
¿Tiene usted una opción para comprar la propiedad y de ser este el caso, bajo que términos? ¿Tiene usted el derecho de en primera instancia, rechazar la compra de la propiedad bajo los términos que se ofrecerían a una tercera parte por el dueño de la propiedad?

Exclusividad
¿Dentro de su contrato de arrendamiento existe que su negocio será el único que expenda pinturas comerciales en el interior del complejo o puede darse el caso de que si existiera otro negocio similar al suyo? ¿Estaría usted de acuerdo en que el dueño rentara parte del espacio del estacionamiento para ventas especiales de la época de Navidad?

Usos permitidos
¿Quiere usted que su negocio de venta de libros y publicaciones religiosas esté al lado de un salón de tatuajes? ¿Sus espacios para almacenaje son lo suficientemente sensitivos para el ruido que provenga del almacén que está contiguo al suyo? Estos son los tipos de asuntos que usted tiene que considerar antes de negociar un contrato de renta que involucre el espacio para su negocio y el estacionamiento respectivo.

A continuación, los términos que deberán de estar incluidos dentro del contrato de arrendamiento:

- Los nombres de las partes y la dirección del dueño
- La dirección de la propiedad
- La duración del contrato y cualesquier opción de renovación (o bien una renovación automática si no se presenta alguna notificación de terminación)
- El lugar y el tiempo del pago de la renta
- Cuando y porque se aplicarían cargos suplementarios
- Cuales son los servicios que proporcionará el dueño

Áreas comunes
¿Está usted compartiendo cualquier espacio con otros rentadores? De ser este el caso, el costo por esos espacios se prorratea entre ambos. ¿Y quien se encarga de ello? ¿Quién paga por el seguro de esas áreas? Los ejemplos de áreas comunes incluyen espacios de estar (lobbies), elevadores, estacionamientos y prados.

Estacionamientos
¿Existe suficiente espacio? ¿Está adecuadamente localizado? ¿Existen espacios suficientes reservados para usted y para sus clientes? ¿Pudiera existir el riesgo de que el dueño decidiera utilizar parte del espacio del estacionamiento para otro edificio restándole así espacio al propio estacionamiento?

Renovación del contrato
¿Está claramente anotado su derecho para una renovación del contrato de arrendamiento y el mecanismo para hacerlo está correctamente definido?

Derechos de compra
¿Tiene usted una opción para comprar la propiedad y de ser este el caso, bajo que términos? ¿Tiene usted el derecho de en primera instancia, rechazar la compra de la propiedad bajo los términos que se ofrecerían a una tercera parte por el dueño de la propiedad?

Exclusividad
¿Dentro de su contrato de arrendamiento existe que su negocio será el único que expenda pinturas comerciales en el interior del complejo o puede darse el caso de que si existiera otro negocio similar al suyo? ¿Estaría usted de acuerdo en que el dueño rentara parte del espacio del estacionamiento para ventas especiales de la época de Navidad?

Usos permitidos
¿Quiere usted que su negocio de venta de libros y publicaciones religiosas esté al lado de un salón de tatuajes? ¿Sus espacios para almacenaje son lo suficientemente sensitivos para el ruido que provenga del almacén que está contiguo al suyo? Estos son los tipos de asuntos que usted tiene que considerar antes de negociar un contrato de renta que involucre el espacio para su negocio y el estacionamiento respectivo.

A continuación, los términos que deberán de estar incluidos dentro del contrato de arrendamiento:

- Los nombres de las partes y la dirección del dueño
- La dirección de la propiedad
- La duración del contrato y cualesquier opción de renovación (o bien una renovación automática si no se presenta alguna notificación de terminación)
- El lugar y el tiempo del pago de la renta
- Cuando y porque se aplicarían cargos suplementarios
- Cuales son los servicios que proporcionará el dueño

- Cuales son los deberes del dueño y del arrendador en lo concerniente a la necesidad de hacer reparaciones
- Suministro de condiciones para efectos de seguridad
- Especificar si el rentador puede retener la renta si es que el dueño viola sus obligaciones (la mayoría de los contratos de renta no permiten que el rentador retenga el pago de la renta)
- Las obligaciones del dueño y del rentador ante el evento de daños a las instalaciones o a la propiedad del dueño o a los daños de carácter personal, considerándose desde luego que esas obligaciones estarían cubiertas por pólizas de seguro adecuadas
- Los derechos del rentador a sub-rentar sus espacios (por una porción del remanente del término de plazo), con una notificación que debe de extenderse por parte del dueño o del rentador para terminar con esa sub-renta
- El número de días permitido con antelación a la expiración del término para notificarse el término del plazo del contrato de renta (con antelación al final del mes o en base a un contrato de renta de mes a mes)
- Las situaciones dentro de las cuales el dueño o el rentador pueden terminar ese contrato de renta
- Cualquier obligación del rentador en lo tocante a reparaciones y limpieza con anticipación a retirarse de la propiedad

Contratos de Renta de Equipos

Estos contratos usualmente son por tales cosas como fotocopiadoras, computadoras y maquinaria de impresión. Cuando en un momento dado el cliente no puede pagar el precio total de su compra de equipos en una sola ocasión, el vendedor ofrece financiar la compra, vía una compañía de financiamiento, con la renta de los equipos necesarios. Esto puede ser un buen trato, debido a que el pago inicial requerido bajo un contrato de renta de equipos es menor que el pago en el caso de un crédito a la compra. Asimismo, estas rentas de equipos usualmente le permiten deshacerse de sus equipos viejos por equipos nuevos mucho mas actualizados.

Las rentas de equipos son similares a la renta de bienes raíces, pero existen dos importantes distinciones. La primera, es la opción de compra. A menudo, la compañía rentadora aceptará que el rentador tenga la opción de compra a su disposición al final del plazo de la renta. El precio de la opción puede ser de tan solo $1.00, o bien puede definirse como un monto fijo (un 20 por ciento del valor del equipo original para la empresa rentadora). O pudiera ser en base al valor real del equipo en el momento en que se llevó a cabo la opción de compra del caso.

Nunca confíe solo en la representación del vendedor para efectos de una opción de compra. Asegúrese de que usted reciba este compromiso de la compañía misma y de que los términos de la oferta de compra estén claramente especificados en el contrato. La empresa que está rentando esos equipos, es una entidad distinta de la personalidad de

- Cuales son los deberes del dueño y del arrendador en lo concerniente a la necesidad de hacer reparaciones
- Suministro de condiciones para efectos de seguridad
- Especificar si el rentador puede retener la renta si es que el dueño viola sus obligaciones (la mayoría de los contratos de renta no permiten que el rentador retenga el pago de la renta)
- Las obligaciones del dueño y del rentador ante el evento de daños a las instalaciones o a la propiedad del dueño o a los daños de carácter personal, considerándose desde luego que esas obligaciones estarían cubiertas por pólizas de seguro adecuadas
- Los derechos del rentador a sub-rentar sus espacios (por una porción del remanente del término de plazo), con una notificación que debe de extenderse por parte del dueño o del rentador para terminar con esa sub-renta
- El número de días permitido con antelación a la expiración del término para notificarse el término del plazo del contrato de renta (con antelación al final del mes o en base a un contrato de renta de mes a mes)
- Las situaciones dentro de las cuales el dueño o el rentador pueden terminar ese contrato de renta
- Cualquier obligación del rentador en lo tocante a reparaciones y limpieza con anticipación a retirarse de la propiedad

Contratos de Renta de Equipos

Estos contratos usualmente son por tales cosas como fotocopiadoras, computadoras y maquinaria de impresión. Cuando en un momento dado el cliente no puede pagar el precio total de su compra de equipos en una sola ocasión, el vendedor ofrece financiar la compra, vía una compañía de financiamiento, con la renta de los equipos necesarios. Esto puede ser un buen trato, debido a que el pago inicial requerido bajo un contrato de renta de equipos es menor que el pago en el caso de un crédito a la compra. Asimismo, estas rentas de equipos usualmente le permiten deshacerse de sus equipos viejos por equipos nuevos mucho mas actualizados.

Las rentas de equipos son similares a la renta de bienes raíces, pero existen dos importantes distinciones. La primera, es la opción de compra. A menudo, la compañía rentadora aceptará que el rentador tenga la opción de compra a su disposición al final del plazo de la renta. El precio de la opción puede ser de tan solo $1.00, o bien puede definirse como un monto fijo (un 20 por ciento del valor del equipo original para la empresa rentadora). O pudiera ser en base al valor real del equipo en el momento en que se llevó a cabo la opción de compra del caso.

Nunca confíe solo en la representación del vendedor para efectos de una opción de compra. Asegúrese de que usted reciba este compromiso de la compañía misma y de que los términos de la oferta de compra estén claramente especificados en el contrato. La empresa que está rentando esos equipos, es una entidad distinta de la personalidad de

la compañía vendedora y probablemente no se sentirá obligada por las declaraciones o promesas de la empresa vendedora.

Debido a que la empresa rentadora no selecciona, vende o le da servicio a los equipos que renta, desde luego no quiere ser responsable por cualesquier falla en los equipos para que en efecto funcionen correctamente. Por esta razón, resulta muy importante la inclusión de una cláusula de garantía para los equipos para esta clase de arrendamientos. Se indica que la empresa rentadora no hace garantía o representación alguna acerca de los equipos y se aclara que los defectos de los equipos no sin ninguna excusa para dejar de hacer en su fecha los pagos de la correspondiente renta.

El rentador de los equipos tiene que ver hacia el vendedor para cualquier reparación o mantenimiento. Las cortes usualmente mantienen estas provisiones, entretanto la empresa rentadora sea independiente de la compañía vendedora. Recordar que la empresa rentadora es meramente una herramienta financiera, tal y como lo sería un banco en la venta de un coche.

Consignaciones

Una **consignación** no es ni una venta ni una renta. Un acuerdo de consignación se leva a cabo cuando quien desea vender un producto, "lo consigna" a la empresa dedicada a las ventas de ese preciso tipo de producto. No se intercambia ningún dinero hasta que el producto haya sido comprado por una tercera parte (el cliente de la tienda). El consignatario (el negocio que accedió a vender el producto), toma una parte del precio de venta y le paga el remanente al consignador (la parte que puso el producto en consignación).

A continuación, las consideraciones que deben de incluirse en los contratos de consignación:

- Nombres y direcciones de las partes del contrato
- Cualquier consideración que le da al consignatario los derechos exclusivos de comercialización del producto (e incluida una cláusula que permite la terminación del contrato si el consignatario no alcanza los niveles especificados de monto de ventas)
- El valor en dólares de los productos consignados
- El porcentaje del precio de venta a pagarse, así como la fecha en que dicho pago debe de llevarse a cabo
- El precio del producto consignado
- Cualquier requerimiento que debe de tener el consignatario en adición a la compra del seguro que cubrirá al producto consignado
- La duración de la consignación
- Las consideraciones que gobiernan el regreso del producto consignado no vendido, incluyendo a cargo de quien serán los gastos del caso

Nunca confíe solo en la representación del vendedor para efectos de una opción de compra.

la compañía vendedora y probablemente no se sentirá obligada por las declaraciones o promesas de la empresa vendedora.

Debido a que la empresa rentadora no selecciona, vende o le da servicio a los equipos que renta, desde luego no quiere ser responsable por cualesquier falla en los equipos para que en efecto funcionen correctamente. Por esta razón, resulta muy importante la inclusión de una cláusula de garantía para los equipos para esta clase de arrendamientos. Se indica que la empresa rentadora no hace garantía o representación alguna acerca de los equipos y se aclara que los defectos de los equipos no sin ninguna excusa para dejar de hacer en su fecha los pagos de la correspondiente renta.

El rentador de los equipos tiene que ver hacia el vendedor para cualquier reparación o mantenimiento. Las cortes usualmente mantienen estas provisiones, entretanto la empresa rentadora sea independiente de la compañía vendedora. Recordar que la empresa rentadora es meramente una herramienta financiera, tal y como lo sería un banco en la venta de un coche.

Consignaciones

Una **consignación** no es ni una venta ni una renta. Un acuerdo de consignación se leva a cabo cuando quien desea vender un producto, "lo consigna" a la empresa dedicada a las ventas de ese preciso tipo de producto. No se intercambia ningún dinero hasta que el producto haya sido comprado por una tercera parte (el cliente de la tienda). El consignatario (el negocio que accedió a vender el producto), toma una parte del precio de venta y le paga el remanente al consignador (la parte que puso el producto en consignación).

A continuación, las consideraciones que deben de incluirse en los contratos de consignación:

- Nombres y direcciones de las partes del contrato
- Cualquier consideración que le da al consignatario los derechos exclusivos de comercialización del producto (e incluida una cláusula que permite la terminación del contrato si el consignatario no alcanza los niveles especificados de monto de ventas)
- El valor en dólares de los productos consignados
- El porcentaje del precio de venta a pagarse, así como la fecha en que dicho pago debe de llevarse a cabo
- El precio del producto consignado
- Cualquier requerimiento que debe de tener el consignatario en adición a la compra del seguro que cubrirá al producto consignado
- La duración de la consignación
- Las consideraciones que gobiernan el regreso del producto consignado no vendido, incluyendo a cargo de quien serán los gastos del caso

Nunca confíe solo en la representación del vendedor para efectos de una opción de compra.

- Cualesquiera obligación del consignador o del consignatario para comercializar o promover la venta del producto, especificando quien paga los costos de esa comercialización
- El derecho de inspeccionar los libros y los registros del consignatario en cuanto a la consignación del producto.
- La selección de la ley / formas de consideraciones del caso

Resulta muy importante incluir en una declaración que el consignatario retiene el producto y los ingresos por su venta dentro de una forma de fideicomiso y de que esos ingresos deben de mantenerse en una cuenta por separada de los otros negocios del propio consignatario.

SUGERENCIA TÉCNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Contratar a un abogado puede resultar bastante costoso – en el orden de $200 por hora o más, a pesar de que mucho de lo que los abogados hacen, es rutina. Muchos documentos legales son meramente originales que pueden ser llenados con la información básica, ¿así que? ¿Por qué no los llena usted, ahorrándose dinero?

Esta es la premisa detrás del software legal, mismo que proporciona esos originales en adición a una gran variedad de documentos legales. Los usuarios llenan los espacios en blanco con la información apropiada. Algunos programas proporcionan una función de prueba para asegurarse de que en efecto se han llenado bien esos espacios en blanco. Dentro del software legal, se incluye la planificación de bienes raíces, las finanzas, los poderes legales, los créditos al consumidor, los testamentos y los obsequios, la compra y venta de bienes raíces o de bienes o de negocios, el recibir y prestar dinero, la operación de una corporación y las cláusulas generales de los contratos. (Algunos paquetes de software legal proporcionan información legal acerca de los dueños de pequeños negocios, incluyendo lo referente a empleo corporacional, propiedad intelectual, propiedad financiera y asuntos legales en general).

Recordar: El software legal simplemente proporciona programas que le ayudarán a reducir el costo de los servicios legales, a la par dándole a conocer una mayor comprensión acerca de los documentos legales que su negocio necesita. Sin embargo, usted aún necesitará que tales documentos sean revisados por un abogado especializado en esta clase de asuntos en lo concerniente a su negocio.

- Cualesquiera obligación del consignador o del consignatario para comercializar o promover la venta del producto, especificando quien paga los costos de esa comercialización
- El derecho de inspeccionar los libros y los registros del consignatario en cuanto a la consignación del producto.
- La selección de la ley / formas de consideraciones del caso

Resulta muy importante incluir en una declaración que el consignatario retiene el producto y los ingresos por su venta dentro de una forma de fideicomiso y de que esos ingresos deben de mantenerse en una cuenta por separada de los otros negocios del propio consignatario.

SUGERENCIA TÉCNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Contratar a un abogado puede resultar bastante costoso – en el orden de $200 por hora o más, a pesar de que mucho de lo que los abogados hacen, es rutina. Muchos documentos legales son meramente originales que pueden ser llenados con la información básica, ¿así que? ¿Por qué no los llena usted, ahorrándose dinero?

Esta es la premisa detrás del software legal, mismo que proporciona esos originales en adición a una gran variedad de documentos legales. Los usuarios llenan los espacios en blanco con la información apropiada. Algunos programas proporcionan una función de prueba para asegurarse de que en efecto se han llenado bien esos espacios en blanco. Dentro del software legal, se incluye la planificación de bienes raíces, las finanzas, los poderes legales, los créditos al consumidor, los testamentos y los obsequios, la compra y venta de bienes raíces o de bienes o de negocios, el recibir y prestar dinero, la operación de una corporación y las cláusulas generales de los contratos. (Algunos paquetes de software legal proporcionan información legal acerca de los dueños de pequeños negocios, incluyendo lo referente a empleo corporacional, propiedad intelectual, propiedad financiera y asuntos legales en general).

Recordar: El software legal simplemente proporciona programas que le ayudarán a reducir el costo de los servicios legales, a la par dándole a conocer una mayor comprensión acerca de los documentos legales que su negocio necesita. Sin embargo, usted aún necesitará que tales documentos sean revisados por un abogado especializado en esta clase de asuntos en lo concerniente a su negocio.

Conclusión

Los contratos son cruciales, no solamente dentro del mundo de los negocios, sino también dentro de la sociedad misma. Esencialmente, un contrato es un acuerdo y este acuerdo puede ser obligatorio para ambas partes. Como emprendedor, usted va a llegar a hacer acuerdos con otras personas ¡!. Y mientras que los acuerdos por escrito son más fáciles de comprender y enforzar, el sentido común dicta que todos los acuerdos legales de su negocio, deban ser por escrito.

Pero no resulta suficiente con ponerlos por escrito. También deben de ser legalmente sujetos a una obligatoriedad para ambas partes, dentro del contenido del contrato mismo. Cualquier otra cosa en este contexto, es una fórmula para el desastre. Y usted no puede hacer todo esto sin asistencia legal profesional. Usted necesitará de la experiencia de un abogado experimentado, quien sepa como redactar los contratos y como proteger sus intereses.

Conclusión

Los contratos son cruciales, no solamente dentro del mundo de los negocios, sino también dentro de la sociedad misma. Esencialmente, un contrato es un acuerdo y este acuerdo puede ser obligatorio para ambas partes. Como emprendedor, usted va a llegar a hacer acuerdos con otras personas ¡!. Y mientras que los acuerdos por escrito son más fáciles de comprender y enforzar, el sentido común dicta que todos los acuerdos legales de su negocio, deban ser por escrito.

Pero no resulta suficiente con ponerlos por escrito. También deben de ser legalmente sujetos a una obligatoriedad para ambas partes, dentro del contenido del contrato mismo. Cualquier otra cosa en este contexto, es una fórmula para el desastre. Y usted no puede hacer todo esto sin asistencia legal profesional. Usted necesitará de la experiencia de un abogado experimentado, quien sepa como redactar los contratos y como proteger sus intereses.

Capítulo 19
LA SUCESION EN LOS NEGOCIOS Y LA PLANEACION DE LOS BIENES HEREDABLES

Acerca de Este Capítulo:
- *Planificación de bienes heredables*
- *Planificación de la sucesión*
- *Planes de retiro*

Introducción
La planificación de los planes para una sucesión y para efectos de heredad, son vitales para el dueño de cualquier negocio. La planificación de heredad debe de proporcionar el soporte que la familia necesita, así como para minimizar los impuestos estatales y para también proporcionar los elementos de pago para cualquier impuesto que aún se deba.

En conjunción con la planificación para propósitos de heredad, también facilitará la transferencia del negocio hacia la siguiente generación o bien hacia otra tercera parte.

Planeación Para Efectos de Heredad
Si usted no cuenta con un testamento para el momento en que fallezca, el estado escribe uno por usted bajo los **estatutos probatorios**. Y asimismo, el estado (también conocida como **sucesión interestatal**), usualmente vigila que su esposa sobreviviente reciba la mitad de su heredad y en donde el remanente se dirige a los hijos sobrevivientes. Asimismo, En la mayoría de los estados - su negocio - es vendido, distribuyéndose el efectivo del caso.

Obviamente, esto quizá no resulte del todo en beneficio de su familia o de su negocio. En consecuencia, nuestra primera recomendación radica en que al respecto, ver que su abogado esté enterado de este asunto, discutiendo con el la preparación de su plan de heredad.

Impuestos Estatales
Una **heredad neta** (net estate), está constituida por los activos, menos las responsabilidades de pago. Desde el 2005, si su heredad neta excede los $1.5 millones, su negocio puede llegar a deber el pago de los impuestos federales para ese estado. En el 2006, la exclusión del impuesto estatal fue aumentada a $2 millones. El IRS estima que solamente el 2% de todas las heredades, serán sujetas al impuesto por heredad.

El Acta de Impuestos del 2001 firmada por el Presidente Bush, hace algunos cambios importantes a la estructura del impuesto sobre heredad. Del 2002 al 2009, la exclusión del impuesto sobre heredad se aumentó de $1.5 millones a $3.5 millones. El impuesto

Nunca es demasiado pronto para hablar con su abogado sobre la planeación para efectos de heredad.

Capítulo 19
LA SUCESION EN LOS NEGOCIOS Y LA PLANEACION DE LOS BIENES HEREDABLES

Acerca de Este Capítulo:
- *Planificación de bienes heredables*
- *Planificación de la sucesión*
- *Planes de retiro*

Introducción
La planificación de los planes para una sucesión y para efectos de heredad, son vitales para el dueño de cualquier negocio. La planificación de heredad debe de proporcionar el soporte que la familia necesita, así como para minimizar los impuestos estatales y para también proporcionar los elementos de pago para cualquier impuesto que aún se deba.

En conjunción con la planificación para propósitos de heredad, también facilitará la transferencia del negocio hacia la siguiente generación o bien hacia otra tercera parte.

Planeación Para Efectos de Heredad
Si usted no cuenta con un testamento para el momento en que fallezca, el estado escribe uno por usted bajo los **estatutos probatorios**. Y asimismo, el estado (también conocida como **sucesión interestatal**), usualmente vigila que su esposa sobreviviente reciba la mitad de su heredad y en donde el remanente se dirige a los hijos sobrevivientes. Asimismo, En la mayoría de los estados - su negocio - es vendido, distribuyéndose el efectivo del caso.

Obviamente, esto quizá no resulte del todo en beneficio de su familia o de su negocio. En consecuencia, nuestra primera recomendación radica en que al respecto, ver que su abogado esté enterado de este asunto, discutiendo con el la preparación de su plan de heredad.

Impuestos Estatales
Una **heredad neta** (net estate), está constituida por los activos, menos las responsabilidades de pago. Desde el 2005, si su heredad neta excede los $1.5 millones, su negocio puede llegar a deber el pago de los impuestos federales para ese estado. En el 2006, la exclusión del impuesto estatal fue aumentada a $2 millones. El IRS estima que solamente el 2% de todas las heredades, serán sujetas al impuesto por heredad.

El Acta de Impuestos del 2001 firmada por el Presidente Bush, hace algunos cambios importantes a la estructura del impuesto sobre heredad. Del 2002 al 2009, la exclusión del impuesto sobre heredad se aumentó de $1.5 millones a $3.5 millones. El impuesto

Nunca es demasiado pronto para hablar con su abogado sobre la planeación para efectos de heredad.

sobre heredad, se desfasará hasta el 2010, pero regresará en el 2011 dependiendo de alguna futura acción por parte del Congreso.

Bajo la ley federal, usted puede dejarle cualquier monto de sus activos a su esposa sobreviviente, sin pagar impuesto de heredad alguno. Sin embargo, si su heredad excede la exención federal del 2006 de $2 millones, esto pudiera conducir a una unificación de los activos de esa heredad, lo cual puede resultar en impuestos aún mas altos al momento de morir su esposa.

El momento para planificar a este respecto, sucede mientras que tanto el marido como la mujer están vivos y juntos y en disponibilidad para que se utilice la exención al impuesto sobre heredad. La sola división de la heredad en dos entidades, puede ahorrar varios cientos de miles de dólares.

A menudo resulta una medida inteligente que el dueño de un negocio cercanamente manejado, se anticipe a los impuestos debidos por medio de una póliza de seguros, misma que prevendrá la liquidación de los activos del propio negocio. Usted no debe de ser el dueño de esa póliza, ya que sería incluida dentro del monto de su heredad. Ocurre entonces que, ya fuera su negocio o una tercera parte (sus hijos) fueran los dueños de esa precisa póliza.

Tendremos que ver como el Acta de Impuestos del 2001 afectará a una heredad tradicional y a las técnicas de la planificación de sucesiones. Asegúrese de consultar con su abogado y con su contador en torno a la información actualizada del caso.

El Uso de Los Fideicomisos

Al utilizar un **Fideicomiso**, sus herederos generalmente pueden evitar el tiempo y el gasto de la situación aprobatoria. Los fideicomisos son una manera muy efectiva para efectos de planificación para inclusive el caso de que usted quedara física o mentalmente deshabilitado. Usted puede así asegurarse acerca del cuidado y mantenimiento de los hijos menores o de la esposa sobreviviente, evitando los costos probatorios administrados por la corte.

Bajo los lineamientos del Acta de Impuestos del 2001, estas ventajas son la primera razón para continuar utilizando los fideicomisos para efectos de una planificación de heredad. Sin embargo, si su heredad estuviera sujeta a la carga de impuestos, entonces los fideicomisos también son una manera efectiva para reducir esos impuestos, al dejar a cada esposa, al máximo, la utilización de su exención federal. Los diversos tipos de fideicomisos, son demasiado extensos para tratarse en el presente escrito, así que desde luego conviene consultar con su abogado y su contador al respecto.

Los fideicomisos son una manera muy efectiva para efectos de planificación para inclusive el caso de que usted quedara física o mentalmente deshabilitado.

El Probatorio de Las Heredades

Si usted fallece sin un testamento, o si su testamento no incluye un fideicomiso, su heredad puede estar sujeta a los procedimientos probatorios de la corte del estado. Se designará a un representante personal para administrar los activos, bajo la supervisión de la corte. Los documentos legales que expongan sus activos, se registrarán como documentos públicos de la propia corte. Las tarifas por administración, los gastos

sobre heredad, se desfasará hasta el 2010, pero regresará en el 2011 dependiendo de alguna futura acción por parte del Congreso.

Bajo la ley federal, usted puede dejarle cualquier monto de sus activos a su esposa sobreviviente, sin pagar impuesto de heredad alguno. Sin embargo, si su heredad excede la exención federal del 2006 de $2 millones, esto pudiera conducir a una unificación de los activos de esa heredad, lo cual puede resultar en impuestos aún mas altos al momento de morir su esposa.

El momento para planificar a este respecto, sucede mientras que tanto el marido como la mujer están vivos y juntos y en disponibilidad para que se utilice la exención al impuesto sobre heredad. La sola división de la heredad en dos entidades, puede ahorrar varios cientos de miles de dólares.

A menudo resulta una medida inteligente que el dueño de un negocio cercanamente manejado, se anticipe a los impuestos debidos por medio de una póliza de seguros, misma que prevendrá la liquidación de los activos del propio negocio. Usted no debe de ser el dueño de esa póliza, ya que sería incluida dentro del monto de su heredad. Ocurre entonces que, ya fuera su negocio o una tercera parte (sus hijos) fueran los dueños de esa precisa póliza.

Tendremos que ver como el Acta de Impuestos del 2001 afectará a una heredad tradicional y a las técnicas de la planificación de sucesiones. Asegúrese de consultar con su abogado y con su contador en torno a la información actualizada del caso.

El Uso de Los Fideicomisos

Al utilizar un **Fideicomiso**, sus herederos generalmente pueden evitar el tiempo y el gasto de la situación aprobatoria. Los fideicomisos son una manera muy efectiva para efectos de planificación para inclusive el caso de que usted quedara física o mentalmente deshabilitado. Usted puede así asegurarse acerca del cuidado y mantenimiento de los hijos menores o de la esposa sobreviviente, evitando los costos probatorios administrados por la corte.

Bajo los lineamientos del Acta de Impuestos del 2001, estas ventajas son la primera razón para continuar utilizando los fideicomisos para efectos de una planificación de heredad. Sin embargo, si su heredad estuviera sujeta a la carga de impuestos, entonces los fideicomisos también son una manera efectiva para reducir esos impuestos, al dejar a cada esposa, al máximo, la utilización de su exención federal. Los diversos tipos de fideicomisos, son demasiado extensos para tratarse en el presente escrito, así que desde luego conviene consultar con su abogado y su contador al respecto.

Los fideicomisos son una manera muy efectiva para efectos de planificación para inclusive el caso de que usted quedara física o mentalmente deshabilitado.

El Probatorio de Las Heredades

Si usted fallece sin un testamento, o si su testamento no incluye un fideicomiso, su heredad puede estar sujeta a los procedimientos probatorios de la corte del estado. Se designará a un representante personal para administrar los activos, bajo la supervisión de la corte. Los documentos legales que expongan sus activos, se registrarán como documentos públicos de la propia corte. Las tarifas por administración, los gastos

de administración, las tarifas de los abogados y de los contadores, se incluyen en este procedimiento. Este probatorio, ultimadamente se resuelve por medio de la distribución de los activos hacia los herederos, de acuerdo con una orden al respecto por parte de la corte. Esto puede tomar un lapso de seis meses a varios años y es un proceso que usted definitivamente querrá evitar al estar planificando su heredad.

Cuando Margaret Ganar se retiró a los 62 años después de una carrera en enfermería, decidió tratar de organizar un negocio para sí misma a fin de proporcionarles empleo a sus numerosos nietos.

Y tal y como lo dijo Margaret: "Quiero que mis nietos entiendan el valor del trabajo y el valor de la familia"

Ella compró una franquicia para una nevería a fin de lograr esos dos mismos resultados. A Margaret le agrada manejar el negocio y está entrenando a su nieta de mayor edad para que en breve, ella se haga cargo. La nevería les proporciona unos sueldos decentes a sus nietos, mismos que están ahorrando para coches y su universidad, dándoles a la par la experiencia de manejar un buen negocio dentro de su comunidad.

La cláusula de transferibilidad de su acuerdo de franquicia, le da la opción de dejarles el negocio a sus nietos a fin de que, si ellos lo desean, pudieran continuar con el mismo.

Regalos e Impuestos Sobre Regalos

El Acta de Impuestos del 2001, incrementó la exención del impuesto a regalos hasta $1.5 millones. En consecuencia, usted puede regalar su negocio (o una parte del mismo) y si el valor del mismo no excede la cifra de $1 millón, no existirá impuesto alguno que pagar. Usted también puede hacer un regalo a quien usted quiera de hasta $11,000 al año en efectivo u otros activos. Su esposa puede hacer lo mismo, aún cuando no sean dueños de ese mismo activo.

Un método muy común de sucesión y planificación de impuestos con antelación al Acta de Impuestos del 2001, era el de hacer regalos de hasta $22,000 de intereses por año dentro de su negocio (si usted estuviera casado) para cada miembro de la familia que continuara con el mismo. Si usted comienza esto a tiempo y vive lo suficiente, puede usted llegar a reducir su heredad al nivel no sujeto a impuestos, simplemente por conducto de estos regalos. Al efectuar regalos de porciones del negocio que se está apreciando en valor, usted también puede reducir el crecimiento de su heredad.

Si su negocio vale más de $1 millón, esta estrategia de impuestos aún puede ser viable. Recordar que su heredad también tendrá el derecho de la exclusión del impuesto federal sobre heredad al momento de su fallecimiento. En los futuros "regalos" de participación

de administración, las tarifas de los abogados y de los contadores, se incluyen en este procedimiento. Este probatorio, ultimadamente se resuelve por medio de la distribución de los activos hacia los herederos, de acuerdo con una orden al respecto por parte de la corte. Esto puede tomar un lapso de seis meses a varios años y es un proceso que usted definitivamente querrá evitar al estar planificando su heredad.

Cuando Margaret Ganar se retiró a los 62 años después de una carrera en enfermería, decidió tratar de organizar un negocio para sí misma a fin de proporcionarles empleo a sus numerosos nietos.

Y tal y como lo dijo Margaret: "Quiero que mis nietos entiendan el valor del trabajo y el valor de la familia"

Ella compró una franquicia para una nevería a fin de lograr esos dos mismos resultados. A Margaret le agrada manejar el negocio y está entrenando a su nieta de mayor edad para que en breve, ella se haga cargo. La nevería les proporciona unos sueldos decentes a sus nietos, mismos que están ahorrando para coches y su universidad, dándoles a la par la experiencia de manejar un buen negocio dentro de su comunidad.

La cláusula de transferibilidad de su acuerdo de franquicia, le da la opción de dejarles el negocio a sus nietos a fin de que, si ellos lo desean, pudieran continuar con el mismo.

Regalos e Impuestos Sobre Regalos

El Acta de Impuestos del 2001, incrementó la exención del impuesto a regalos hasta $1.5 millones. En consecuencia, usted puede regalar su negocio (o una parte del mismo) y si el valor del mismo no excede la cifra de $1 millón, no existirá impuesto alguno que pagar. Usted también puede hacer un regalo a quien usted quiera de hasta $11,000 al año en efectivo u otros activos. Su esposa puede hacer lo mismo, aún cuando no sean dueños de ese mismo activo.

Un método muy común de sucesión y planificación de impuestos con antelación al Acta de Impuestos del 2001, era el de hacer regalos de hasta $22,000 de intereses por año dentro de su negocio (si usted estuviera casado) para cada miembro de la familia que continuara con el mismo. Si usted comienza esto a tiempo y vive lo suficiente, puede usted llegar a reducir su heredad al nivel no sujeto a impuestos, simplemente por conducto de estos regalos. Al efectuar regalos de porciones del negocio que se está apreciando en valor, usted también puede reducir el crecimiento de su heredad.

Si su negocio vale más de $1 millón, esta estrategia de impuestos aún puede ser viable. Recordar que su heredad también tendrá el derecho de la exclusión del impuesto federal sobre heredad al momento de su fallecimiento. En los futuros "regalos" de participación

actual del negocio, también puede utilizarse esto, mas para la planificación de sucesiones que para la planificación del impuesto sobre heredad.

Los Regalos son una excelente herramienta de planeación.

Una desventaja de tales regalos, radica en que la base para el impuesto sobre la renta de la propiedad que usted presenta, es en verdad el costo de su activo, menos la depreciación de la que usted gozó en sus declaraciones de impuestos. A menudo, la base de impuestos dentro de un negocio cercanamente manejado, es bastante baja ya que creció a base de del esfuerzo personal y del tiempo y en donde los dueños tomaron la mayor depreciación posible del caso.

La segunda desventaja de utilizar esos regalos, es que cada uno de estos como parte de interés en su negocio, reduce su propia proporción de control personal. (Sin embargo, esto puede resultar en un efecto de impuestos positivo como un **descuento de minoría** que se discutirá después). Si usted opera como un solo propietario, puede usted regalar porciones de su negocio, a menos que usted lo reestructure.

Usted debe de dejar de controlar su interés en el negocio a fin de calificarlo como un regalo.

Usted debe de dejar de controlar su interés en el negocio a fin de calificarlo como un regalo. Si usted retiene el derecho a votar, con su interés por las acciones y en sus correspondientes intereses, el IRS tomará la posición de que nunca se efectuó el regalo. A diferencia de una corporación S, una corporación C puede tener más de un tipo de acciones. En algunos casos, un fideicomiso u otra corporación puede hacerse socio bajo una diferente clase de acción y usted podría retener el control aún cuando regalara grandes montos de acciones.

Una nueva técnica utilizada para efectos de una planificación de heredad y de sucesión, es la de **sociedad familiar limitada** (Family limited partnership), misma que es una sociedad estándar limitada, únicamente compuesta por miembros de la familia. Después de llevar a cabo este tipo de sociedad, ya puede usted empezar a planificar un programa de dádivas para los socios limitados. Usted retiene su interés general como socio y aún lo sigue controlando.

Usted no querrá que un niño controle una parte substancial de su negocio para cuando usted llegara a morir inesperadamente. En consecuencia, los regalos a los menores usualmente se hacen por medio de un fideicomiso o de una sociedad familiar limitada. También, los regalos dentro de un fideicomiso, requieren de una planificación especial para calificar para la exclusión del propio regalo.

Planeación de Sucesiones

El primer paso para pasarle su negocio a uno o más de sus hijos, está en permitirles que gradualmente asuman sus correspondientes y crecientes responsabilidades. Antes de tomar este paso, pregúntese usted lo siguiente: ¿Los miembros de mi familia son capaces de manejar el negocio? ¿Pueden trabajar juntos? ¿Quieren hacerlo así? Es sorprendente que muy pocos padres se hacen estas preguntas acerca de sus hijos, ante la perspectiva de la continuidad del negocio.

actual del negocio, también puede utilizarse esto, mas para la planificación de sucesiones que para la planificación del impuesto sobre heredad.

Los Regalos son una excelente herramienta de planeación.

Una desventaja de tales regalos, radica en que la base para el impuesto sobre la renta de la propiedad que usted presenta, es en verdad el costo de su activo, menos la depreciación de la que usted gozó en sus declaraciones de impuestos. A menudo, la base de impuestos dentro de un negocio cercanamente manejado, es bastante baja ya que creció a base de del esfuerzo personal y del tiempo y en donde los dueños tomaron la mayor depreciación posible del caso.

La segunda desventaja de utilizar esos regalos, es que cada uno de estos como parte de interés en su negocio, reduce su propia proporción de control personal. (Sin embargo, esto puede resultar en un efecto de impuestos positivo como un **descuento de minoría** que se discutirá después). Si usted opera como un solo propietario, puede usted regalar porciones de su negocio, a menos que usted lo reestructure.

Usted debe de dejar de controlar su interés en el negocio a fin de calificarlo como un regalo.

Usted debe de dejar de controlar su interés en el negocio a fin de calificarlo como un regalo. Si usted retiene el derecho a votar, con su interés por las acciones y en sus correspondientes intereses, el IRS tomará la posición de que nunca se efectuó el regalo. A diferencia de una corporación S, una corporación C puede tener más de un tipo de acciones. En algunos casos, un fideicomiso u otra corporación puede hacerse socio bajo una diferente clase de acción y usted podría retener el control aún cuando regalara grandes montos de acciones.

Una nueva técnica utilizada para efectos de una planificación de heredad y de sucesión, es la de **sociedad familiar limitada** (Family limited partnership), misma que es una sociedad estándar limitada, únicamente compuesta por miembros de la familia. Después de llevar a cabo este tipo de sociedad, ya puede usted empezar a planificar un programa de dádivas para los socios limitados. Usted retiene su interés general como socio y aún lo sigue controlando.

Usted no querrá que un niño controle una parte substancial de su negocio para cuando usted llegara a morir inesperadamente. En consecuencia, los regalos a los menores usualmente se hacen por medio de un fideicomiso o de una sociedad familiar limitada. También, los regalos dentro de un fideicomiso, requieren de una planificación especial para calificar para la exclusión del propio regalo.

Planeación de Sucesiones

El primer paso para pasarle su negocio a uno o más de sus hijos, está en permitirles que gradualmente asuman sus correspondientes y crecientes responsabilidades. Antes de tomar este paso, pregúntese usted lo siguiente: ¿Los miembros de mi familia son capaces de manejar el negocio? ¿Pueden trabajar juntos? ¿Quieren hacerlo así? Es sorprendente que muy pocos padres se hacen estas preguntas acerca de sus hijos, ante la perspectiva de la continuidad del negocio.

Para estos efectos, resulta muy conveniente una reunión con la familia, con su abogado y con su contador, antes de que usted se embarque dentro de en un plan de sucesión para su negocio. Ver Capítulo 8 – *Negocio Propiedad de la Familia*.

La Venta Dentro de Su Tiempo de Vida

Aquí se menciona la venta de su negocio, porque es una forma distinta de reducir los impuestos por heredad, al transferir el negocio a sus niños, proporcionando así un ingreso de por vida para usted y para su esposa.

Usted debe de sentirse confiado de que los miembros de su familia pueden manejar el negocio y efectúen sus pagos, ya que de lo contrario usted perdería el control sobre el activo que es el mayor productor de ingresos. Al utilizar el método de ventas a plazos, a usted se le facilitará el diferir una porción del impuesto sobre las ganancias a través del contrato acerca de los términos de esa venta. A menudo usted puede estructurar la transacción de manera que usted retenga un interés sobre los activos del negocio, pero proporcionándole a los miembros de la familia la flexibilidad para hacer sus pagos desde las utilidades mismas del negocio. Aquí, la principal desventaja, radica en que los miembros de la familia no recibirán una consideración especial igual al valor del negocio a la muerte del dueño.

Previamente discutimos el uso de los acuerdos de comprar/vender en un negocio cercanamente manejado. Ello asegura que el negocio permanece dentro del control de la familia y además establece el valor del propio negocio para efectos del impuesto sobre la heredad.

Existe también un número de acuerdos híbridos, que usted deberá de discutir con su abogado. Uno de ellos, es el del acuerdo de redención que requiere o permite que la corporación compre los intereses del accionista ya muerto, permitiendo así el uso del dinero corporativo para financiar ese acuerdo de compra. Otro, es el acuerdo de una compra cruzada requiriéndose o permitiéndose que los otros accionistas compren los derechos del accionista fallecido. El uso de los seguros para financiar estos acuerdos, también es una opción a menudo recomendada.

Opciones de Acciones

Las **opciones de acciones** son otro método para congelar el valor del negocio a fin de remover la apreciación futura de su heredad. Usted puede conceder una opción para que su familia pueda comprar acciones del negocio a un precio fijo, pero debe usted de estar al tanto de que a menos que se alcancen los requerimientos del Internal Recenue Code al respecto, este acuerdo no será tomado en cuenta para la valoración de la propiedad en términos del impuesto sobre la heredad.

Descuentos Minoritarios

Resulta difícil determinar el valor de un negocio cercanamente administrado, porque a diferencia de las acciones de una corporación vendidas dentro del ámbito público, estas acciones no tienen un valor de mercado establecido. También es difícil determinar el

Para estos efectos, resulta muy conveniente una reunión con la familia, con su abogado y con su contador, antes de que usted se embarque dentro de en un plan de sucesión para su negocio. Ver Capítulo 8 – *Negocio Propiedad de la Familia*.

La Venta Dentro de Su Tiempo de Vida

Aquí se menciona la venta de su negocio, porque es una forma distinta de reducir los impuestos por heredad, al transferir el negocio a sus niños, proporcionando así un ingreso de por vida para usted y para su esposa.

Usted debe de sentirse confiado de que los miembros de su familia pueden manejar el negocio y efectúen sus pagos, ya que de lo contrario usted perdería el control sobre el activo que es el mayor productor de ingresos. Al utilizar el método de ventas a plazos, a usted se le facilitará el diferir una porción del impuesto sobre las ganancias a través del contrato acerca de los términos de esa venta. A menudo usted puede estructurar la transacción de manera que usted retenga un interés sobre los activos del negocio, pero proporcionándole a los miembros de la familia la flexibilidad para hacer sus pagos desde las utilidades mismas del negocio. Aquí, la principal desventaja, radica en que los miembros de la familia no recibirán una consideración especial igual al valor del negocio a la muerte del dueño.

Previamente discutimos el uso de los acuerdos de comprar/vender en un negocio cercanamente manejado. Ello asegura que el negocio permanece dentro del control de la familia y además establece el valor del propio negocio para efectos del impuesto sobre la heredad.

Existe también un número de acuerdos híbridos, que usted deberá de discutir con su abogado. Uno de ellos, es el del acuerdo de redención que requiere o permite que la corporación compre los intereses del accionista ya muerto, permitiendo así el uso del dinero corporativo para financiar ese acuerdo de compra. Otro, es el acuerdo de una compra cruzada requiriéndose o permitiéndose que los otros accionistas compren los derechos del accionista fallecido. El uso de los seguros para financiar estos acuerdos, también es una opción a menudo recomendada.

Opciones de Acciones

Las **opciones de acciones** son otro método para congelar el valor del negocio a fin de remover la apreciación futura de su heredad. Usted puede conceder una opción para que su familia pueda comprar acciones del negocio a un precio fijo, pero debe usted de estar al tanto de que a menos que se alcancen los requerimientos del Internal Recenue Code al respecto, este acuerdo no será tomado en cuenta para la valoración de la propiedad en términos del impuesto sobre la heredad.

Descuentos Minoritarios

Resulta difícil determinar el valor de un negocio cercanamente administrado, porque a diferencia de las acciones de una corporación vendidas dentro del ámbito público, estas acciones no tienen un valor de mercado establecido. También es difícil determinar el

valor de la buena voluntad del negocio cercanamente manejado, cuando esa misma buena voluntad principalmente descansa con el dueño anterior.

En consecuencia, una de las técnicas mas efectivas de planificación de heredad y de sucesión, es la del descuento minoritario. Si usted reduce su interés sobre la compañía hacia posiciones menores, usted quizá podrá también reducir su valor real, por debajo del valor en libros. Por ejemplo, si su heredad era dueña de solo el 30% de la corporación cercanamente administrada y que el valor en libros por acción fuera de $10, sus 10,000 acciones de hecho valdrían menos que $100,000, ya que el comprador no pagaría ese precio para comprar una posición minoritaria. No existe un porcentaje fijo para los descuentos minoritarios, así que deberá usted de trabajar cercanamente con su contador y su abogado para efectos de la planificación de su heredad.

Estrategias De Salida - Los Niños

Vamos a asumir que sus padres establecieron un negocio y aún cuando usted lo condujo a su actual nivel de éxito, ellos no están aún dispuestos a "soltarle toda la rienda". De ser posible, usted deberá de convencerlos de que ellos de hecho tendrán un nivel de ingreso asegurado bajo un plan de continuación y de que usted es capaz de manejar el negocio y de que en los mismos términos se considerará a los otros hijos. Acerca de estas ideas, hable con su contador y con su abogado. Los acuerdos de compras, acoplados a los contratos de consultoría con los padres, a menudo pueden resolver estos problemas. Desde luego, una estrategia exitosa requiere de la activa participación de los padres.

Una mamá piensa que todos sus hijos deben de tener una participación igual dentro del negocio de la familia, aún cuando hayan trabajado en el o no; mientras que el papá no lo piensa así.

Debe de encontrarse alguna forma para que se reconcilien estos dos puntos de vista contrastantes en términos de una igualdad. Quizá para los hijos que tienen una participación mas activa dentro del negocio se pudiera proporcionar un mayor interés y derechos en el mismo, mientras que los otros hijos recibieran asistencia suficiente para su educación o bien el capital necesario para lanzar su propio negocio. O bien que los hijos participantes recibieran paquetes de acciones con voto, entretanto los demás hijos recibieran acciones sin voto.

Existen muchas maneras para resolver semejantes problemas, a medida que las comunicaciones entre los miembros de la familia fueran francas.

La Muerte / Deshabilidad Entre Los Socios

La muerte súbita o la deshabilidad del dueño de un negocio cercanamente manejado, puede tener consecuencias devastadoras. Tal y como se discutió con antelación usted debe siempre de contar con los medios de adquisición de los intereses de esa persona.

valor de la buena voluntad del negocio cercanamente manejado, cuando esa misma buena voluntad principalmente descansa con el dueño anterior.

En consecuencia, una de las técnicas mas efectivas de planificación de heredad y de sucesión, es la del descuento minoritario. Si usted reduce su interés sobre la compañía hacia posiciones menores, usted quizá podrá también reducir su valor real, por debajo del valor en libros. Por ejemplo, si su heredad era dueña de solo el 30% de la corporación cercanamente administrada y que el valor en libros por acción fuera de $10, sus 10,000 acciones de hecho valdrían menos que $100,000, ya que el comprador no pagaría ese precio para comprar una posición minoritaria. No existe un porcentaje fijo para los descuentos minoritarios, así que deberá usted de trabajar cercanamente con su contador y su abogado para efectos de la planificación de su heredad.

Estrategias De Salida - Los Niños

Vamos a asumir que sus padres establecieron un negocio y aún cuando usted lo condujo a su actual nivel de éxito, ellos no están aún dispuestos a "soltarle toda la rienda". De ser posible, usted deberá de convencerlos de que ellos de hecho tendrán un nivel de ingreso asegurado bajo un plan de continuación y de que usted es capaz de manejar el negocio y de que en los mismos términos se considerará a los otros hijos. Acerca de estas ideas, hable con su contador y con su abogado. Los acuerdos de compras, acoplados a los contratos de consultoría con los padres, a menudo pueden resolver estos problemas. Desde luego, una estrategia exitosa requiere de la activa participación de los padres.

Una mamá piensa que todos sus hijos deben de tener una participación igual dentro del negocio de la familia, aún cuando hayan trabajado en el o no; mientras que el papá no lo piensa así.

Debe de encontrarse alguna forma para que se reconcilien estos dos puntos de vista contrastantes en términos de una igualdad. Quizá para los hijos que tienen una participación mas activa dentro del negocio se pudiera proporcionar un mayor interés y derechos en el mismo, mientras que los otros hijos recibieran asistencia suficiente para su educación o bien el capital necesario para lanzar su propio negocio. O bien que los hijos participantes recibieran paquetes de acciones con voto, entretanto los demás hijos recibieran acciones sin voto.

Existen muchas maneras para resolver semejantes problemas, a medida que las comunicaciones entre los miembros de la familia fueran francas.

La Muerte / Deshabilidad Entre Los Socios

La muerte súbita o la deshabilidad del dueño de un negocio cercanamente manejado, puede tener consecuencias devastadoras. Tal y como se discutió con antelación usted debe siempre de contar con los medios de adquisición de los intereses de esa persona.

Resulta inteligente el seguro de vida o de deshabilidad para estos casos. Algunas pólizas de deshabilidad cubren los gastos de administración para cuando el dueño está temporalmente deshabilitado, mismas que pueden convertirse hacia una deshabilidad permanente ante el hecho de que el dueño no pueda ya regresar a trabajar. Si usted se prepara para estas emergencias, es altamente probable que el negocio del caso sobreviva.

Planes de Retiro

Muchos de nosotros estamos ahorrando para el momento de nuestro retiro bajo las Individual Retirement Accounts (IRA´s) o mediante planes similares. Bajo el Acta de Impuestos 2001, las contribuciones permisibles para un IRA, se triplicarán entre el 2001 y el 2008. Los pagadores de impuestos de más de 50 años, también podrán hacer contribuciones de alcance para el IRA, 401(k) y para los planes de la SEP. Sin embargo, muchos negocios cercanamente manejados, son capaces de financiar planes para el retiro con beneficios aún mayores que los de los planes arriba mencionados.

Sus propios intereses serán mucho mayores si la contribución se hace por el negocio a través de un plan calificado. El negocio puede deducir este pago, pagándolo con dólares antes de impuestos. Los ingresos que el plan gana, no se sujetan a impuestos sino hasta que se retiren dichos fondos.

Existen diversos planes calificados para el retiro, dependiendo de del tamaño y de la naturaleza del negocio. Estos están reglamentados por el Employee Retirement Income Security Act (ERISA). Generalmente, el ERISA requiere que los planes contengan fórmulas para asignar la contribución y la distribución a favor de las partes. No pueden discriminarse a favor de las personas de una más alta compensación quienes ganan más de $500,000 al año). También existen requerimientos de divulgación, así como las formas de reporte a la IRS.

Usted quizá pueda “roll-over” los montos de un plan calificado o de su IRA. El Acta de Impuestos del 2001, hace más fácil ese roll-over. Y también proporciona un crédito al impuesto para las personas de menores ingresos para las contribuciones al plan de pensiones con la calificación del IRA hasta por $2000 por año. Esto significa que es viable una inversión para el retiro con dinero que de otra forma iría a parar a impuestos.

Aún cuando usted no quisiera confiarse en el Social Security para su retiro, no debe usted de ignorarlo. Puede usted perder beneficios si tiene usted ingresos en exceso después de haber iniciado su Seguro Social, así que arregle u organice los beneficios de su plan de pensiones y de sus ingresos de parte de su negocio de una manera adecuada. Por ejemplo, los dividendos por acciones no se definen como ganancias y el salario puede ser cambiado a la consideración de los miembros de la familia que proporcionan servicios al negocio. Muchos planes de pensión también permiten diferir los beneficios.

Plan Simplificado Para Pensión de Empleados (SEP)

Los SEP´s pueden trabajar para los negocios pequeños de unos cuantos empleados. El dueño, abre un SEP IRA por cada empleado elegible y hace las contribuciones libres

Si usted se encuentra preparado para emergencias, lo más probable es que su negocio sobreviva.

Resulta inteligente el seguro de vida o de deshabilidad para estos casos. Algunas pólizas de deshabilidad cubren los gastos de administración para cuando el dueño está temporalmente deshabilitado, mismas que pueden convertirse hacia una deshabilidad permanente ante el hecho de que el dueño no pueda ya regresar a trabajar. Si usted se prepara para estas emergencias, es altamente probable que el negocio del caso sobreviva.

Planes de Retiro

Muchos de nosotros estamos ahorrando para el momento de nuestro retiro bajo las Individual Retirement Accounts (IRA´s) o mediante planes similares. Bajo el Acta de Impuestos 2001, las contribuciones permisibles para un IRA, se triplicarán entre el 2001 y el 2008. Los pagadores de impuestos de más de 50 años, también podrán hacer contribuciones de alcance para el IRA, 401(k) y para los planes de la SEP. Sin embargo, muchos negocios cercanamente manejados, son capaces de financiar planes para el retiro con beneficios aún mayores que los de los planes arriba mencionados.

Sus propios intereses serán mucho mayores si la contribución se hace por el negocio a través de un plan calificado. El negocio puede deducir este pago, pagándolo con dólares antes de impuestos. Los ingresos que el plan gana, no se sujetan a impuestos sino hasta que se retiren dichos fondos.

Existen diversos planes calificados para el retiro, dependiendo de del tamaño y de la naturaleza del negocio. Estos están reglamentados por el Employee Retirement Income Security Act (ERISA). Generalmente, el ERISA requiere que los planes contengan fórmulas para asignar la contribución y la distribución a favor de las partes. No pueden discriminarse a favor de las personas de una más alta compensación quienes ganan más de $500,000 al año). También existen requerimientos de divulgación, así como las formas de reporte a la IRS.

Usted quizá pueda “roll-over” los montos de un plan calificado o de su IRA. El Acta de Impuestos del 2001, hace más fácil ese roll-over. Y también proporciona un crédito al impuesto para las personas de menores ingresos para las contribuciones al plan de pensiones con la calificación del IRA hasta por $2000 por año. Esto significa que es viable una inversión para el retiro con dinero que de otra forma iría a parar a impuestos.

Aún cuando usted no quisiera confiarse en el Social Security para su retiro, no debe usted de ignorarlo. Puede usted perder beneficios si tiene usted ingresos en exceso después de haber iniciado su Seguro Social, así que arregle u organice los beneficios de su plan de pensiones y de sus ingresos de parte de su negocio de una manera adecuada. Por ejemplo, los dividendos por acciones no se definen como ganancias y el salario puede ser cambiado a la consideración de los miembros de la familia que proporcionan servicios al negocio. Muchos planes de pensión también permiten diferir los beneficios.

Plan Simplificado Para Pensión de Empleados (SEP)

Los SEP´s pueden trabajar para los negocios pequeños de unos cuantos empleados. El dueño, abre un SEP IRA por cada empleado elegible y hace las contribuciones libres

Si usted se encuentra preparado para emergencias, lo más probable es que su negocio sobreviva.

de impuestos a cada cuenta del caso. No se permiten contribuciones por parte de los empleados, pero se puede contribuir hacia un plan propio si la persona del caso está empleada por si misma. Desde el 2005, las contribuciones del empleador se basan en un 25% de la compensación del empleado, o bien $ 42,000, cualesquiera que sea la menor. El mayor beneficio de la SEP, es su simplicidad. No se requieren datos de la IRS y no se necesitan documentos para ser preparados y mantenidos. A no ser por una forma número 5305 – SEP.

401 (K)

Dentro de este plan, los empleados hacen contribuciones adicionales – que deben de equipararse por cada empleador – hacia un fideicomiso de plan de retiro. Existen algunos límites al monto de las contribuciones que pueden hacerse por los dueños o por los empleados de ingresos mayores. Sin embargo, los planes del 401 (k) si tienen la ventaja distintiva de ser pagados junto con el ingreso antes del cargo por concepto de impuestos.

401 (k) si tienen la ventaja distintiva de ser pagados junto con el ingreso antes del cargo por concepto de impuestos.

Planes de Pensión y de Participación de Utilidades

Están disponibles un cierto número de planes de pensión y de participación de utilidades para las corporaciones de cercana administración. Estos incluyen planes de participación de utilidades para los cuales se hacen contribuciones discrecionales derivadas del monto de las utilidades; planes definidos de beneficios con una fórmula de beneficio basada en cada año de los servicios del empleado y en su pago final; así como planes de pensión comprados con dinero mismos que fijan un porcentaje de la compensación para el empleado como compensación por parte del empleador.

Estos planes ofrecen beneficios mucho más grandes que el de los de SEP o del 401 (K), si bien el seleccionar el plan mas adecuado puede resultar un tanto difícil. Conviene discutir las alternativas con su contador y con su abogado.

de impuestos a cada cuenta del caso. No se permiten contribuciones por parte de los empleados, pero se puede contribuir hacia un plan propio si la persona del caso está empleada por si misma. Desde el 2005, las contribuciones del empleador se basan en un 25% de la compensación del empleado, o bien $ 42,000, cualesquiera que sea la menor. El mayor beneficio de la SEP, es su simplicidad. No se requieren datos de la IRS y no se necesitan documentos para ser preparados y mantenidos. A no ser por una forma número 5305 – SEP.

401 (K)

Dentro de este plan, los empleados hacen contribuciones adicionales – que deben de equipararse por cada empleador – hacia un fideicomiso de plan de retiro. Existen algunos límites al monto de las contribuciones que pueden hacerse por los dueños o por los empleados de ingresos mayores. Sin embargo, los planes del 401 (k) si tienen la ventaja distintiva de ser pagados junto con el ingreso antes del cargo por concepto de impuestos.

401 (k) si tienen la ventaja distintiva de ser pagados junto con el ingreso antes del cargo por concepto de impuestos.

Planes de Pensión y de Participación de Utilidades

Están disponibles un cierto número de planes de pensión y de participación de utilidades para las corporaciones de cercana administración. Estos incluyen planes de participación de utilidades para los cuales se hacen contribuciones discrecionales derivadas del monto de las utilidades; planes definidos de beneficios con una fórmula de beneficio basada en cada año de los servicios del empleado y en su pago final; así como planes de pensión comprados con dinero mismos que fijan un porcentaje de la compensación para el empleado como compensación por parte del empleador.

Estos planes ofrecen beneficios mucho más grandes que el de los de SEP o del 401 (K), si bien el seleccionar el plan mas adecuado puede resultar un tanto difícil. Conviene discutir las alternativas con su contador y con su abogado.

298 | CAPITULO 19 | LA SUCESION EN LOS NEGOCIOS Y LA PLANEACION DE LOS BIENES HEREDABLES

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Existen muchos documentos relacionados con la sucesión de los negocios y la planificación para propósitos de heredad. Una buena fuente para estos documentos se encuentra en **http://www.legaldocs.com** que le permite preparar online los documentos legales del caso a tono con su negocio.

Escoja cualquiera de los documentos ofrecidos, conteste a las preguntas y oprima el botón de "submit" y el documento estará listo para bajar o para imprimir. Muchos documentos no tienen cargo y otros están a la disponibilidad por una tarifa que va de $5.50 a $ 89.75. Recuerde siempre que los documentos online deben de ahorrar tiempo y evitan la preparación de tarifas que su abogado cobraría, sin que por ello se tenga que ignorar a ese abogado. Todos los documentos preparados online tienen que ser revisados por su abogado.

Transferencia de Acciones

La transferencia de acciones a la familia o bien a otros empleados ayuda hacia los planes de retiro del recipiente y a la planificación de sucesión por parte del dueño. Las transferencias pueden presentarse como una compensación adicional o como un porcentaje de propiedad de parte de la compañía. Las bonificaciones por medio de acciones, crean un incentivo para un empleo de largo plazo.

Antes de tomar esta ruta debe usted de efectuar una restricción a la venta de acciones dentro de un acuerdo de comprar / vender que requiere que la corporación re-compre esas acciones o bien por medio de darles a los accionistas la primera opción de rechazo. De otra manera, puede darse el caso de que personas totalmente extrañas tengan una parte de propiedad de su negocio.

Aún cuando las bonificaciones con acciones son un método de bajo costo para proporcionar un interés adicional en el negocio en lo que toca a empleados y funcionarios, tienen una consecuencia negativa para sus hijos, quienes tendrán entonces un ingreso sujeto a impuesto, igual al valor correcto de mercado de la participación de los bonos, sin generar el efectivo suficiente para pagar ese impuesto.

Planes Para Propiedad de Acciones Para Los Empleados (ESOP'S)

Los ESOP´s, pueden proporcionarle una oportunidad para venderle acciones al plan – para así generar el capital que se usará para su propio soporte – y para transferir una porción de su negocio a favor de los empleados. Una ventaja de las ESOP´s, está en que permite transferir acciones al plan sin ningún impuesto por la renta, siempre y cuando usted reinvierta esos fondos en propiedad de reposición calificada (lo cual incluye a los

Las restricciones de venta comunes pueden guardar a personas ajenas de comprar parte de su negocio

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Existen muchos documentos relacionados con la sucesión de los negocios y la planificación para propósitos de heredad. Una buena fuente para estos documentos se encuentra en **http://www.legaldocs.com** que le permite preparar online los documentos legales del caso a tono con su negocio.

Escoja cualquiera de los documentos ofrecidos, conteste a las preguntas y oprima el botón de "submit" y el documento estará listo para bajar o para imprimir. Muchos documentos no tienen cargo y otros están a la disponibilidad por una tarifa que va de $5.50 a $ 89.75. Recuerde siempre que los documentos online deben de ahorrar tiempo y evitan la preparación de tarifas que su abogado cobraría, sin que por ello se tenga que ignorar a ese abogado. Todos los documentos preparados online tienen que ser revisados por su abogado.

Transferencia de Acciones

La transferencia de acciones a la familia o bien a otros empleados ayuda hacia los planes de retiro del recipiente y a la planificación de sucesión por parte del dueño. Las transferencias pueden presentarse como una compensación adicional o como un porcentaje de propiedad de parte de la compañía. Las bonificaciones por medio de acciones, crean un incentivo para un empleo de largo plazo.

Antes de tomar esta ruta debe usted de efectuar una restricción a la venta de acciones dentro de un acuerdo de comprar / vender que requiere que la corporación re-compre esas acciones o bien por medio de darles a los accionistas la primera opción de rechazo. De otra manera, puede darse el caso de que personas totalmente extrañas tengan una parte de propiedad de su negocio.

Aún cuando las bonificaciones con acciones son un método de bajo costo para proporcionar un interés adicional en el negocio en lo que toca a empleados y funcionarios, tienen una consecuencia negativa para sus hijos, quienes tendrán entonces un ingreso sujeto a impuesto, igual al valor correcto de mercado de la participación de los bonos, sin generar el efectivo suficiente para pagar ese impuesto.

Planes Para Propiedad de Acciones Para Los Empleados (ESOP'S)

Los ESOP´s, pueden proporcionarle una oportunidad para venderle acciones al plan – para así generar el capital que se usará para su propio soporte – y para transferir una porción de su negocio a favor de los empleados. Una ventaja de las ESOP´s, está en que permite transferir acciones al plan sin ningún impuesto por la renta, siempre y cuando usted reinvierta esos fondos en propiedad de reposición calificada (lo cual incluye a los

Las restricciones de venta comunes pueden guardar a personas ajenas de comprar parte de su negocio

LA SUCESION EN LOS NEGOCIOS Y LA PLANEACION DE LOS BIENES HEREDABLES | CAPITULO 19 | 299

acciones y a los bonos que se comercializan en público – casas de bolsa). Otra ventaja de una ESOP, es que la compra de las acciones de la compañía, es deducible de impuestos.

Conclusión

Un negocio exitoso, forma parte de su heredad. Debido a los recientes y continuados cambios en las leyes federales de impuestos, debe usted de reunirse con su contador y su abogado para conjuntamente formular los planes para los impuestos por heredad, acerca de sus ingresos ya retirado y por lo que toca a la transferencia de su negocio a favor de sus hijos o de otras terceras partes. Es esencial el involucrar a la familia dentro de toda esta planeación.

acciones y a los bonos que se comercializan en público – casas de bolsa). Otra ventaja de una ESOP, es que la compra de las acciones de la compañía, es deducible de impuestos.

Conclusión

Un negocio exitoso, forma parte de su heredad. Debido a los recientes y continuados cambios en las leyes federales de impuestos, debe usted de reunirse con su contador y su abogado para conjuntamente formular los planes para los impuestos por heredad, acerca de sus ingresos ya retirado y por lo que toca a la transferencia de su negocio a favor de sus hijos o de otras terceras partes. Es esencial el involucrar a la familia dentro de toda esta planeación.

PARTE V
LA ADMINISTRACION DE SU NEGOCIO

Capítulo 20
CONSIDERACIONES DE ADMINISTRACION

Acerca de Este capítulo:
- *Que hacen los administradores*
- *Encontrando el mejor estilo para administrar*
- *Organizando las estructuras y los procesos del negocio*

Introducción
Si su negocio fuera grande o pequeño, los fundamentos de la administración permanecen los mismos. Su objetivo como administrador es el de crear las estructuras y los procesos que mantendrán a sus empleados productivos y contentos y desde luego dentro de una manera rentable. Las "Estructuras", describen las maneras por medio de las cuales usted asigna responsabilidades para las diversas tareas de sus empleados. Los Procesos, describen como sus empleados cooperan para poder terminar bien con las tareas asignadas.

Este capítulo, es una guía realista acerca de las tareas que se le presentarán en el futuro inmediato. Recordar que parte de su reto está en saber limitarse a las tareas que solamente usted puede hacer – tales como la de asignar responsabilidades, fijar los objetivos y asegurar un muy buen desempeño de su gente – y para delegar otras tareas igualmente importantes. Los mejores administradores tienen la habilidad de identificar a los grandes empleados, retirarse después de haber asignado responsabilidades y tareas y dejarles a los empleados la labor de utilizar sus propias habilidades hacia el progreso continuado del negocio.

Que Hacen Los Administradores
Un administrador, es muy diferente de un jefe. Un jefe es una figura autoritaria quien motiva a su gente imponiendo penalidades o por medio del otorgamiento de favores. Cuando el jefe está ausente, los trabajadores pierden su motivación y su enfoque.

Los administradores, crean las estructuras y las políticas que soportarán los objetivos del negocio e inspirarán a los equipos de trabajo a hacia el alcance de esos mismos objetivos. Les dan a los miembros de esos equipos de trabajo la responsabilidad y la autoridad para contribuir hacia los objetivos del negocio y miden y recompensan esas contribuciones tal y como fuera necesario. Determinan un balance sano entre alentar la individualidad de los trabajadores, integrando las habilidades y las lealtades individuales hacia un propósito compartido.

PARTE V
LA ADMINISTRACION DE SU NEGOCIO

Capítulo 20
CONSIDERACIONES DE ADMINISTRACION

Acerca de Este capítulo:
- *Que hacen los administradores*
- *Encontrando el mejor estilo para administrar*
- *Organizando las estructuras y los procesos del negocio*

Introducción
Si su negocio fuera grande o pequeño, los fundamentos de la administración permanecen los mismos. Su objetivo como administrador es el de crear las estructuras y los procesos que mantendrán a sus empleados productivos y contentos y desde luego dentro de una manera rentable. Las "Estructuras", describen las maneras por medio de las cuales usted asigna responsabilidades para las diversas tareas de sus empleados. Los Procesos, describen como sus empleados cooperan para poder terminar bien con las tareas asignadas.

Este capítulo, es una guía realista acerca de las tareas que se le presentarán en el futuro inmediato. Recordar que parte de su reto está en saber limitarse a las tareas que solamente usted puede hacer – tales como la de asignar responsabilidades, fijar los objetivos y asegurar un muy buen desempeño de su gente – y para delegar otras tareas igualmente importantes. Los mejores administradores tienen la habilidad de identificar a los grandes empleados, retirarse después de haber asignado responsabilidades y tareas y dejarles a los empleados la labor de utilizar sus propias habilidades hacia el progreso continuado del negocio.

Que Hacen Los Administradores
Un administrador, es muy diferente de un jefe. Un jefe es una figura autoritaria quien motiva a su gente imponiendo penalidades o por medio del otorgamiento de favores. Cuando el jefe está ausente, los trabajadores pierden su motivación y su enfoque.

Los administradores, crean las estructuras y las políticas que soportarán los objetivos del negocio e inspirarán a los equipos de trabajo a hacia el alcance de esos mismos objetivos. Les dan a los miembros de esos equipos de trabajo la responsabilidad y la autoridad para contribuir hacia los objetivos del negocio y miden y recompensan esas contribuciones tal y como fuera necesario. Determinan un balance sano entre alentar la individualidad de los trabajadores, integrando las habilidades y las lealtades individuales hacia un propósito compartido.

Los Gerentes deben de saber lo suficiente de las tareas del negocio para poder realizar las evaluaciones del desempeño.

Los buenos administradores trabajan para lograr la máxima ventaja competitiva de los puntos fuertes de sus negocios. En la actualidad, los administradores llaman a estas fuerzas positivas **core competencies**. Esta es una manera tradicional y normal de describir las cosas que su negocio hace mejor que cualesquier competidor – las cosas que sus clientes valúan más.

Los buenos administradores también ayudan a que el negocio se enfrente a sus retos. A medida que crece su negocio, ni una alta energía, ni los productos inovativos son suficientes para verdaderamente sostener sus éxitos. Es por ello que usted debe de llevar a cabo un esfuerzo deliberativo para crear esas estructuras y esos procesos que de hecho, si mantendrán un desempeño consistente a través de las cambiantes condiciones de los negocios. Estas estructuras y procesos le permitirán a su negocio el ser responsivo hacia sus clientes, recordando que los clientes son los más importantes. A menudo, su producto encontrará usos dentro de mercados en torno a los cuales nadie había anticipado nada. Una buena administración le permitirá tomar ventaja de esas oportunidades inesperadas.

Muchos y muy bien conocidos negocios empezaron con un solo mercado y paulatinamente emigraron hacia otro. La IBM originalmente designó a las computadoras estrictamente para las instituciones científicas. Los pantalones de mezclilla, fueron creados como ropa de trabajo durable para rancheros y mineros. Estos productos tuvieron éxito debido a que cambiaron los procesos del negocio y engrandecieron las estructuras de administración a medida que las circunstancias del mercado así lo demandaban.

Ángela Horkheimer era feliz con sus habilidades para la cocina y realmente le gustaba hacer "bagels" grandes y sabrosas, mismas que su abuela hacía todos los sábados por la mañana. Ella siempre supo que algún día abriría su propia panadería. En el 2003, ese sueño se convirtió en realidad cuando abrió "The Bagel Smash" en Hoboken, New Jersey.

En la actualidad, el Bagel Smash ofrece 18 sabores de bagels con diferentes cubrimientos. Pero su verdadera especialidad es el Bagel Smashes, con un cubrimiento de mantequilla de leche de vaca, mantequilla de cacahuate, fruta, jamón, huevos y queso

(con sus respectivas combinaciones) que servidos en un plato caliente y tostados hasta lograr un color café ligero, constituían una perfección. Y fueron todo un éxito.

Ángela abrió The Bagel Smash con la asistencia de Eloise Adorno. Esta sociedad fue verdaderamente inesperada. Eloise estaba dejando un espacio comercial libre y Angela estaba llegando para hacer un recorrido de ese mismo espacio. Empezaron a hablar y se identificaron de inmediato.

Aquel negocio de Eloise había cerrado porque estaba mal ubicado. Había abierto su tienda por espacio de dos años vendiendo buena panadería para eventos especiales. Cientos de quienes se

Los Gerentes deben de saber lo suficiente de las tareas del negocio para poder realizar las evaluaciones del desempeño.

Los buenos administradores trabajan para lograr la máxima ventaja competitiva de los puntos fuertes de sus negocios. En la actualidad, los administradores llaman a estas fuerzas positivas **core competencies**. Esta es una manera tradicional y normal de describir las cosas que su negocio hace mejor que cualesquier competidor – las cosas que sus clientes valúan más.

Los buenos administradores también ayudan a que el negocio se enfrente a sus retos. A medida que crece su negocio, ni una alta energía, ni los productos inovativos son suficientes para verdaderamente sostener sus éxitos. Es por ello que usted debe de llevar a cabo un esfuerzo deliberativo para crear esas estructuras y esos procesos que de hecho, si mantendrán un desempeño consistente a través de las cambiantes condiciones de los negocios. Estas estructuras y procesos le permitirán a su negocio el ser responsivo hacia sus clientes, recordando que los clientes son los más importantes. A menudo, su producto encontrará usos dentro de mercados en torno a los cuales nadie había anticipado nada. Una buena administración le permitirá tomar ventaja de esas oportunidades inesperadas.

Muchos y muy bien conocidos negocios empezaron con un solo mercado y paulatinamente emigraron hacia otro. La IBM originalmente designó a las computadoras estrictamente para las instituciones científicas. Los pantalones de mezclilla, fueron creados como ropa de trabajo durable para rancheros y mineros. Estos productos tuvieron éxito debido a que cambiaron los procesos del negocio y engrandecieron las estructuras de administración a medida que las circunstancias del mercado así lo demandaban.

Ángela Horkheimer era feliz con sus habilidades para la cocina y realmente le gustaba hacer "bagels" grandes y sabrosas, mismas que su abuela hacía todos los sábados por la mañana. Ella siempre supo que algún día abriría su propia panadería. En el 2003, ese sueño se convirtió en realidad cuando abrió "The Bagel Smash" en Hoboken, New Jersey.

En la actualidad, el Bagel Smash ofrece 18 sabores de bagels con diferentes cubrimientos. Pero su verdadera especialidad es el Bagel Smashes, con un cubrimiento de mantequilla de leche de vaca, mantequilla de cacahuate, fruta, jamón, huevos y queso

(con sus respectivas combinaciones) que servidos en un plato caliente y tostados hasta lograr un color café ligero, constituían una perfección. Y fueron todo un éxito.

Ángela abrió The Bagel Smash con la asistencia de Eloise Adorno. Esta sociedad fue verdaderamente inesperada. Eloise estaba dejando un espacio comercial libre y Angela estaba llegando para hacer un recorrido de ese mismo espacio. Empezaron a hablar y se identificaron de inmediato.

Aquel negocio de Eloise había cerrado porque estaba mal ubicado. Había abierto su tienda por espacio de dos años vendiendo buena panadería para eventos especiales. Cientos de quienes se

302 | CAPITULO 20 | CONSIDERACIONES DE ADMINISTRACION

transportaban hacia sus trabajos esperaban, frente a su tienda, el arribo del transporte público cada mañana, pero de ellos muy pocos eran, ni lejanamente clientes potenciales para su negocio.

Aún así, a Eloise le encantaba la idea de su panadería, idea que no pensaba rechazar. Afortunadamente cuando ella y Angela fraternizaron tan bien, encontró la manera de darle mas fuerza a su negocio.

Encontrando el Estilo Correcto de Administración

Piense en el sentimiento que usted quiere que su negocio tenga. ¿En que tipo de entorno se desarrollará? ¿Con qué clase de personas trabajará? ¿Cuál es el comportamiento que usted alentará y como los recompensará?

Enseguida, revise usted los objetivos de su negocio dentro de su propia declaración de misión. Discuta esto con sus amigos, su familia y sus consejeros.

Y finalmente, asegúrese de que su estilo de administración sea compatible con su industria y con sus mercados. Considere a sus clientes, a las tendencias de su industria y a los puntos fuertes y a los puntos débiles de los productos de su competencia. Estos elementos determinarán el diseño de los procesos de su negocio tales como mercadotecnia, finanzas, contabilidad y ventas.

Realice usted lo que mejor desempeñe y el resto deléguelo a su equipo de trabajo.

En la primavera del 2003, Eloise y Ángela empezaron su negocio. El mayor reto radicaba en ganarse la lealtad de los cientos de las personas en la parada del autobús en su camino a Manhattan. El Bagel Smash tenía una competencia fuerte proveniente de Starbucks ubicado un poco mas adelante y de una cadena de otro tipo de panaderías localizada a dos cuadras de distancia. Para tener éxito, su negocio tendría que ser administrado de una manera impecable.

Eloise y Ángela evaluaron la situación y se fijaron los siguientes objetivos:

- *Lograr unas condiciones supremas en cuanto a limpieza y sanidad*
- *Un servicio a clientes rápido, eficiente y amigable*
- *Que sus panes especiales (bagels) en cuanto a su disponibilidad, fueran los mejores y los más auténticos*
- *Que las cubiertas de sus panes fueran las más deliciosas y únicas*
- *Que su personal fuese bien entrenado, motivado y amigable*

transportaban hacia sus trabajos esperaban, frente a su tienda, el arribo del transporte público cada mañana, pero de ellos muy pocos eran, ni lejanamente clientes potenciales para su negocio.

Aún así, a Eloise le encantaba la idea de su panadería, idea que no pensaba rechazar. Afortunadamente cuando ella y Angela fraternizaron tan bien, encontró la manera de darle mas fuerza a su negocio.

Encontrando el Estilo Correcto de Administración

Piense en el sentimiento que usted quiere que su negocio tenga. ¿En que tipo de entorno se desarrollará? ¿Con qué clase de personas trabajará? ¿Cuál es el comportamiento que usted alentará y como los recompensará?

Enseguida, revise usted los objetivos de su negocio dentro de su propia declaración de misión. Discuta esto con sus amigos, su familia y sus consejeros.

Y finalmente, asegúrese de que su estilo de administración sea compatible con su industria y con sus mercados. Considere a sus clientes, a las tendencias de su industria y a los puntos fuertes y a los puntos débiles de los productos de su competencia. Estos elementos determinarán el diseño de los procesos de su negocio tales como mercadotecnia, finanzas, contabilidad y ventas.

Realice usted lo que mejor desempeñe y el resto deléguelo a su equipo de trabajo.

En la primavera del 2003, Eloise y Ángela empezaron su negocio. El mayor reto radicaba en ganarse la lealtad de los cientos de las personas en la parada del autobús en su camino a Manhattan. El Bagel Smash tenía una competencia fuerte proveniente de Starbucks ubicado un poco mas adelante y de una cadena de otro tipo de panaderías localizada a dos cuadras de distancia. Para tener éxito, su negocio tendría que ser administrado de una manera impecable.

Eloise y Ángela evaluaron la situación y se fijaron los siguientes objetivos:

- *Lograr unas condiciones supremas en cuanto a limpieza y sanidad*
- *Un servicio a clientes rápido, eficiente y amigable*
- *Que sus panes especiales (bagels) en cuanto a su disponibilidad, fueran los mejores y los más auténticos*
- *Que las cubiertas de sus panes fueran las más deliciosas y únicas*
- *Que su personal fuese bien entrenado, motivado y amigable*

Primer Paso: Identificar Actividades

El primer paso en diseñar una buena estructura administrativa, está en identificar las principales actividades de su negocio. Fijar cuales serán las tareas que se deben de desarrollar día con día a fin de asegurar la sobrevivencia y el éxito.

Precisar cuales serán las tareas también de base diaria pero no tan críticas que las primeras consideradas. Algunas de estas actividades serán críticas para su negocio. A continuación, una lista de las funciones que la mayoría de los negocios tienen que contemplar cada día. Puede usted usar esta lista como punto de partida para su propio negocio:

- Contabilidad
- Inventarios
- Recursos Humanos
- Ventas y Mercadotecnia
- Administración de Logística
- Control de Calidad
- Presupuestos y Planificación Financiera
- Investigación y Desarrollo
- Manufactura
- Ingeniería
- Servicio a Clientes
- Compras

Los diferentes tipos de actividades que desempeñan los negocios, caen dentro de estas tres categorías básicas:

- **Procesos operacionales.** Para crear valores ante sus clientes, empleados, dueños y accionistas.
- **Procesos de planeación y de control.** Que proporcionan el contexto y los recursos para los procesos operacionales. Incluirán las medidas necesarias para evaluar el desarrollo continuado del negocio, la fijación de políticas para efectos de recompensas y reconocimientos y la ubicación y propósito de los recursos.
- **Procesos navegacionales.** Que comprenden el propósito y el carácter del negocio y que guiarán las decisiones, la interacción del personal y a los objetivos organizacionales.

Segundo Paso: Asignación de Tareas

Así tuviera usted a dos o a doscientas personas en su negocio, usted debe de desviar su enfoque de sus capacidades individuales como emprendedor, hacia la atención a todo su personal. Sus proveedores, sus clientes, sus socios y sus empleados no juzgarán a su negocio sobre la base de aquello para lo cual usted es capaz como individuo, sino para lo que si puede lograr dentro de su organización.

Pregúntese cuales tareas son las que usted hace particularmente bien y cuales son aquellas con las cuales usted está menos confortable. Basándose en sus conclusiones, identifique las tareas que usted desempeñará y también a aquellas que usted delegará.

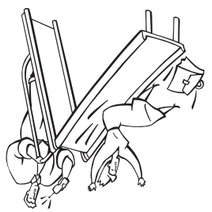
Si ya tiene usted conformado a su equipo de trabajo, asimismo tendrá que identificar cuales individuos son los mas avocados tales actividades. Usted o sus empleados son o

Primer Paso: Identificar Actividades

El primer paso en diseñar una buena estructura administrativa, está en identificar las principales actividades de su negocio. Fijar cuales serán las tareas que se deben de desarrollar día con día a fin de asegurar la sobrevivencia y el éxito.

Precisar cuales serán las tareas también de base diaria pero no tan críticas que las primeras consideradas. Algunas de estas actividades serán críticas para su negocio. A continuación, una lista de las funciones que la mayoría de los negocios tienen que contemplar cada día. Puede usted usar esta lista como punto de partida para su propio negocio:

- Contabilidad
- Inventarios
- Recursos Humanos
- Ventas y Mercadotecnia
- Administración de Logística
- Control de Calidad
- Presupuestos y Planificación Financiera
- Investigación y Desarrollo
- Manufactura
- Ingeniería
- Servicio a Clientes
- Compras



Los diferentes tipos de actividades que desempeñan los negocios, caen dentro de estas tres categorías básicas:

- **Procesos operacionales.** Para crear valores ante sus clientes, empleados, dueños y accionistas.
- **Procesos de planeación y de control.** Que proporcionan el contexto y los recursos para los procesos operacionales. Incluirán las medidas necesarias para evaluar el desarrollo continuado del negocio, la fijación de políticas para efectos de recompensas y reconocimientos y la ubicación y propósito de los recursos.
- **Procesos navegacionales.** Que comprenden el propósito y el carácter del negocio y que guiarán las decisiones, la interacción del personal y a los objetivos organizacionales.

Segundo Paso: Asignación de Tareas

Así tuviera usted a dos o a doscientas personas en su negocio, usted debe de desviar su enfoque de sus capacidades individuales como emprendedor, hacia la atención a todo su personal. Sus proveedores, sus clientes, sus socios y sus empleados no juzgarán a su negocio sobre la base de aquello para lo cual usted es capaz como individuo, sino para lo que si puede lograr dentro de su organización.

Pregúntese cuales tareas son las que usted hace particularmente bien y cuales son aquellas con las cuales usted está menos confortable. Basándose en sus conclusiones, identifique las tareas que usted desempeñará y también a aquellas que usted delegará.

Si ya tiene usted conformado a su equipo de trabajo, asimismo tendrá que identificar cuales individuos son los mas avocados tales actividades. Usted o sus empleados son o

serán quienes desempeñen esas diversas tareas al mismo tiempo, preguntándose además si tales tareas encajan entre si de una manera lógica. ¿Quizá fuera más eficiente separar esas mismas tareas para efectos de reasignarlas?

Por favor nótese que cuando usted usa el término equipo, no necesariamente nos estamos refiriendo al grupo de los empleados de tiempo completo para su negocio. Puede significar también al Equipo Virtual compuesto por usted y una selección de empleados de medio tiempo y/o de proveedores de servicios y de sus proveedores. Los equipos virtuales trabajan entre si por conducto del teléfono, el fax, los modems de computación, mismos que le beneficiarán en cuanto a sus habilidades sin tener que contar con ellos dentro de su propio negocio.

Ni Ángela ni Eloise tuvieron problema algunos con trabajar por largas horas ya que sabían que eso, "venía con el territorio" y ambas desde luego estaban más que dispuestas al reto. Pero ellas querían construir un negocio que operara efectivamente aún en su ausencia. Angela era la madre de un hijo de dos años y a Eloise aún le gustaba preparar panes de especialidad para sus clientes. Ninguna de las dos quería manejar un negocio que les causara una fatiga innecesaria.

Antes de hacer alguna contratación, decidieron listar las actividades que se necesitarían desempeñar por parte de Bagel Smash, describiendo que tan críticas eran para lograr el éxito de su negocio. Esto les ayudaría a decidir el como ubicarlas en cuanto a tiempo, energía y recursos. A continuación, las una ubicación de esas actividades:

Actividades Más Críticas	***Actividades Críticas***	***Actividades Menos Críticas***
1.- Cocinar los bagels	*1.- Administrar suministros*	*1.- Mantenimiento general*
2.- Sirviendo a los clientes	*2.- Organizar la tienda*	*2.- Decisiones para nuevos productos*
3.- Entrenamiento	*3.- Precios y promoción*	*3.- Nuevas ubicaciones de tiendas*
4.- Administrar el efectivo	*4.- Hacer el café*	*4.- Actividades comunitarias*
5.- Limpiar la tienda	*5.- Planificación financiera*	*5.- Considerar nuevas tecnologías*
6.- Administrar el personal	*6.- Presupuestos*	
7.- Nómina y contabilidad	*7.- Planificación a largo plazo*	
8.- Pedidos de suministros		

Eloise y Ángela empezaron a formarse una idea clara acerca de la situación de su negocio. Angela sería la responsable de toda la cocina y el horneado.- Ella realizaría este trabajo desde las 0400 horas hasta las 0800 horas para después asistir en el servicio de rodos los clientes tempraneros. Cocinaría todos los bagels por los primeros tres a seis meses. Si todo marchaba bien, entonces contrataría a uno o dos cocineros más para asistirla. Y también se haría cargo de ordenar y administrar todos los suministros.

Eloise tomó la responsabilidad de administrar la tienda. Ella efectuaría las ventas, les pondría el precio a los bagels, prepararía los bagels tostados, entrenaría a los empleados y mantendría

serán quienes desempeñen esas diversas tareas al mismo tiempo, preguntándose además si tales tareas encajan entre si de una manera lógica. ¿Quizá fuera más eficiente separar esas mismas tareas para efectos de reasignarlas?

Por favor nótese que cuando usted usa el término equipo, no necesariamente nos estamos refiriendo al grupo de los empleados de tiempo completo para su negocio. Puede significar también al Equipo Virtual compuesto por usted y una selección de empleados de medio tiempo y/o de proveedores de servicios y de sus proveedores. Los equipos virtuales trabajan entre si por conducto del teléfono, el fax, los modems de computación, mismos que le beneficiarán en cuanto a sus habilidades sin tener que contar con ellos dentro de su propio negocio.

Ni Ángela ni Eloise tuvieron problema algunos con trabajar por largas horas ya que sabían que eso, "venía con el territorio" y ambas desde luego estaban más que dispuestas al reto. Pero ellas querían construir un negocio que operara efectivamente aún en su ausencia. Angela era la madre de un hijo de dos años y a Eloise aún le gustaba preparar panes de especialidad para sus clientes. Ninguna de las dos quería manejar un negocio que les causara una fatiga innecesaria.

Antes de hacer alguna contratación, decidieron listar las actividades que se necesitarían desempeñar por parte de Bagel Smash, describiendo que tan críticas eran para lograr el éxito de su negocio. Esto les ayudaría a decidir el como ubicarlas en cuanto a tiempo, energía y recursos. A continuación, las una ubicación de esas actividades:

Actividades Más Críticas	***Actividades Críticas***	***Actividades Menos Críticas***
1.- Cocinar los bagels	*1.- Administrar suministros*	*1.- Mantenimiento general*
2.- Sirviendo a los clientes	*2.- Organizar la tienda*	*2.- Decisiones para nuevos productos*
3.- Entrenamiento	*3.- Precios y promoción*	*3.- Nuevas ubicaciones de tiendas*
4.- Administrar el efectivo	*4.- Hacer el café*	*4.- Actividades comunitarias*
5.- Limpiar la tienda	*5.- Planificación financiera*	*5.- Considerar nuevas tecnologías*
6.- Administrar el personal	*6.- Presupuestos*	
7.- Nómina y contabilidad	*7.- Planificación a largo plazo*	
8.- Pedidos de suministros		

Eloise y Ángela empezaron a formarse una idea clara acerca de la situación de su negocio. Angela sería la responsable de toda la cocina y el horneado.- Ella realizaría este trabajo desde las 0400 horas hasta las 0800 horas para después asistir en el servicio de rodos los clientes tempraneros. Cocinaría todos los bagels por los primeros tres a seis meses. Si todo marchaba bien, entonces contrataría a uno o dos cocineros más para asistirla. Y también se haría cargo de ordenar y administrar todos los suministros.

Eloise tomó la responsabilidad de administrar la tienda. Ella efectuaría las ventas, les pondría el precio a los bagels, prepararía los bagels tostados, entrenaría a los empleados y mantendría

de una manera impecable la organización y la limpieza de la tienda. En pocas palabras, ella crearía en entorno de bienvenida y de atención en donde los clientes serían lo primero.

Paso Tres: Determinación de Expectativas

¿Qué es lo que su negocio espera de cada persona? ¿A quién se responsabilizará de las tareas específicas? ¿Cuáles serán los tiempos para terminar cada tarea?

Toma tiempo construir una estructura organizacional. Y también se exige un verdadero compromiso para pensar de una manera crítica y creativa en torno a su negocio. Deberá de darle a su equipo el tiempo suficiente para aprender como pueden de hecho trabajar juntos compartiendo sus ideas. No espere que alcancen expectativas imposibles a las primeras de cambio. En su lugar, trate de identificar lo que cada persona tiene que hacer a fin de que los otros se desempeñen igualmente bien.

Déle tiempo a su equipo de trabajo tiempo para que aprendan a trabajar juntos.

Y he aquí otra sugerencia que fue de Peter Drucker, el decano de la administración: No piense de sus empleados meramente como personas que solo están ahí para alcanzar logros. En vez de ello, piense acerca de ellos como personas que están ahí para *contribuir* Un negocio exitoso no se trata de lograr el óptimo desempeño de los individuos, se trata de lo que los individuos pueden contribuir hacia el éxito de todo el equipo del negocio.

Paso Cuatro: Alentar la Comunicación

Uno de los obstáculos más grandes de un negocio, se ubica en una pobre comunicación. Imagínese a un ejército en donde los soldados rasos toman entre sí sus marchas de ataque sin saber nada acerca de lo que dicen sus generales. Obviamente sus cosas no marcharán bien. Para los negocios, una falla en comunicaciones, efectivamente puede conducir a una comercialización con precios erróneos, hacia que quien planifica las finanzas lo haga de una manera inadecuada en cuanto a presupuestos y a que operaciones produzca los productos equivocados. Una falla en comunicaciones, también puede causar:

- Una falta de cooperación
- Una pobre coordinación entre diferentes funciones
- Un ineficiente uso del tiempo y de los recursos
- Oportunidades perdidas para una solución creativa de los problemas
- Una moral disminuida
- Una resistencia hacia el cambio
- Una falta de disciplina
- Una falla en alcanzar objetivos de largo plazo

¿Cómo se puede asegurar una efectiva comunicación? Empezando por establecer prácticas formales como serían juntas diarias o semanales, en donde los empleados actualizarían los objetivos y los desempeños, plantearían preguntas y obtendrían una retroalimentación. A continuación unas sugestiones adicionales:

de una manera impecable la organización y la limpieza de la tienda. En pocas palabras, ella crearía en entorno de bienvenida y de atención en donde los clientes serían lo primero.

Paso Tres: Determinación de Expectativas

¿Qué es lo que su negocio espera de cada persona? ¿A quién se responsabilizará de las tareas específicas? ¿Cuáles serán los tiempos para terminar cada tarea?

Toma tiempo construir una estructura organizacional. Y también se exige un verdadero compromiso para pensar de una manera crítica y creativa en torno a su negocio. Deberá de darle a su equipo el tiempo suficiente para aprender como pueden de hecho trabajar juntos compartiendo sus ideas. No espere que alcancen expectativas imposibles a las primeras de cambio. En su lugar, trate de identificar lo que cada persona tiene que hacer a fin de que los otros se desempeñen igualmente bien.

Déle tiempo a su equipo de trabajo tiempo para que aprendan a trabajar juntos.

Y he aquí otra sugerencia que fue de Peter Drucker, el decano de la administración: No piense de sus empleados meramente como personas que solo están ahí para alcanzar logros. En vez de ello, piense acerca de ellos como personas que están ahí para *contribuir* Un negocio exitoso no se trata de lograr el óptimo desempeño de los individuos, se trata de lo que los individuos pueden contribuir hacia el éxito de todo el equipo del negocio.

Paso Cuatro: Alentar la Comunicación

Uno de los obstáculos más grandes de un negocio, se ubica en una pobre comunicación. Imagínese a un ejército en donde los soldados rasos toman entre sí sus marchas de ataque sin saber nada acerca de lo que dicen sus generales. Obviamente sus cosas no marcharán bien. Para los negocios, una falla en comunicaciones, efectivamente puede conducir a una comercialización con precios erróneos, hacia que quien planifica las finanzas lo haga de una manera inadecuada en cuanto a presupuestos y a que operaciones produzca los productos equivocados. Una falla en comunicaciones, también puede causar:

- Una falta de cooperación
- Una pobre coordinación entre diferentes funciones
- Un ineficiente uso del tiempo y de los recursos
- Oportunidades perdidas para una solución creativa de los problemas
- Una moral disminuida
- Una resistencia hacia el cambio
- Una falta de disciplina
- Una falla en alcanzar objetivos de largo plazo

¿Cómo se puede asegurar una efectiva comunicación? Empezando por establecer prácticas formales como serían juntas diarias o semanales, en donde los empleados actualizarían los objetivos y los desempeños, plantearían preguntas y obtendrían una retroalimentación. A continuación unas sugestiones adicionales:

306 | CAPITULO 20 | CONSIDERACIONES DE ADMINISTRACION

- Diariamente reúna y circule un reporte de una página acerca de los problemas y sus propuestas soluciones
- Programe una junta "de guerra" para todos los miembros del equipo
- Programe con regularidad sesiones acerca de la compañía que se dirigirán a los problemas y las oportunidades
- Persiga sugestiones en torno a los procesos, los productos y las mejorías estructurales
- Administre caminando por todo el negocio, no permaneciendo eternamente dentro de su oficina
- No le tema al hecho de abrirle sus libros a sus empleados

Una vez que Eloise y Ángela hubieran sorteado las responsabilidades más críticas, voltearon hacia los asuntos menos urgentes. ¿Quién administraría la nómina? ¿Quién haría la limpieza? ¿Quién diseñaría el menú? Las socias decidieron que simplemente no tendrían el tiempo para todas estas actividades, decidiendo que necesitarían asignar algunas tareas a contratistas externos.

Les preocupaba la administración financiera del negocio. Ninguna de las dos sabía mucho acerca de contabilidad, así que decidieron contratar al contador que había asistido a Eloise en la administración de su negocio.

Art Donner, era un contador y administrador financiero quien trabajaba a medios tiempos para una variedad de clientes. Angela y Eloise se reunieron con el y acordaron que Art mantendría los libros, administraría la nómina y pagara las cuentas. El se reuniría con ellas cada dos semanas para conjuntamente revisar la salud financiera del negocio. Si requirieran ayuda financiera adicional por concepto de equipos o para mejorar la presencia de la tienda, Art también ahí las asistiría.

Por lo que tocaba a actividades remanentes – limpieza y organización de la tienda, hacer el café, recibir pedidos por teléfono después de horas de trabajo – se manejarían por tres o cuatro empleados de mostrador a quienes Eloise contrataría y entrenaría.

Organizando Las Estructuras y Los Procesos Del Negocio

A menudo, los negocios crean un **organigrama** que representa como se conjuntan los diferentes procesos del propio negocio. Véalo como un mapa estratégico acerca de las relaciones entre los empleados.

La forma más común de estructura de los negocios, es la **organización funcional,** misma que agrupa a las personas en donde comparten responsabilidades y habilidades. En su manera más simple, la organización funcional empieza con el presidente o el "CEO" y

Administre su Negocio,

con su presencia.

- Diariamente reúna y circule un reporte de una página acerca de los problemas y sus propuestas soluciones
- Programe una junta "de guerra" para todos los miembros del equipo
- Programe con regularidad sesiones acerca de la compañía que se dirigirán a los problemas y las oportunidades
- Persiga sugestiones en torno a los procesos, los productos y las mejorías estructurales
- Administre caminando por todo el negocio, no permaneciendo eternamente dentro de su oficina
- No le tema al hecho de abrirle sus libros a sus empleados

Una vez que Eloise y Ángela hubieran sorteado las responsabilidades más críticas, voltearon hacia los asuntos menos urgentes. ¿Quién administraría la nómina? ¿Quién haría la limpieza? ¿Quién diseñaría el menú? Las socias decidieron que simplemente no tendrían el tiempo para todas estas actividades, decidiendo que necesitarían asignar algunas tareas a contratistas externos.

Les preocupaba la administración financiera del negocio. Ninguna de las dos sabía mucho acerca de contabilidad, así que decidieron contratar al contador que había asistido a Eloise en la administración de su negocio.

Art Donner, era un contador y administrador financiero quien trabajaba a medios tiempos para una variedad de clientes. Angela y Eloise se reunieron con el y acordaron que Art mantendría los libros, administraría la nómina y pagara las cuentas. El se reuniría con ellas cada dos semanas para conjuntamente revisar la salud financiera del negocio. Si requirieran ayuda financiera adicional por concepto de equipos o para mejorar la presencia de la tienda, Art también ahí las asistiría.

Por lo que tocaba a actividades remanentes – limpieza y organización de la tienda, hacer el café, recibir pedidos por teléfono después de horas de trabajo – se manejarían por tres o cuatro empleados de mostrador a quienes Eloise contrataría y entrenaría.

Organizando Las Estructuras y Los Procesos Del Negocio

A menudo, los negocios crean un **organigrama** que representa como se conjuntan los diferentes procesos del propio negocio. Véalo como un mapa estratégico acerca de las relaciones entre los empleados.

La forma más común de estructura de los negocios, es la **organización funcional,** misma que agrupa a las personas en donde comparten responsabilidades y habilidades. En su manera más simple, la organización funcional empieza con el presidente o el "CEO" y

Invente la estructura hoy, para apoyar su visión del mañana

de ahí camina hacia abajo para incluir a la mercadotecnia, a las ventas, a las finanzas y a las operaciones.

Un ejemplo de un negocio estructurado de una manera funcional, sería el de una fundición de metales que produce y suministra partes para fabricantes de tractores agrícolas. Tiene un gerente de finanzas para administrar los recursos financieros; un departamento de contabilidad para ubicar los costos; un departamento de mercadotecnia y ventas responsable de la política de precios, las actividades promocionales y las estrategias de distribución y un departamento de manufactura que producirá los bienes. Todas las áreas funcionales trabajarán juntas para lograr el objetivo organizacional de manufacturar y comercializar partes para tractores.

La organización funcional es la mejor para la contratación y administración de personas dentro del contexto de funciones individuales. Lo negativo de la estructura funcional, incluye una atención disminuida hacia el servicio a clientes, una menor flexibilidad en cuanto a los empleados y una tendencia a enfocarse hacia las tareas pequeñas en lugar de haberse orientado hacia los objetivos del negocio.

Probando la Integridad Estructural

Desarrolle el hábito de ver hacia atrás entorno a las estructuras y las decisiones que ha hecho. Utilizando los criterios que a continuación se citan, pruebe lo correcto de las prácticas de su negocio:

- ¿Provee los medios para adentrarse dentro de su negocio de una manera más rápida?
- ¿Reduce el riesgo de disminuir el tiempo de entrada al mercado?
- Fortalece la flexibilidad
- ¿Construye hacia sus fuerzas personales?
- ¿Maximizar los recursos de su negocio?
- ¿Es apropiada para su tipo de industria?
- ¿Le permite a usted evolucionar o mejor re-dirigir con facilidad sus recursos?
- ¿Hace a su negocio atractivo para los inversionistas y los bancos?
- ¿Es consistente con el tipo de vida que usted quiere liderar?
- ¿Resultará en el tipo de compañía de la que usted se sienta orgulloso?

Pida Consejo

Una de las cosas más importantes que usted puede hacer, es buscar consejo del exterior. Pregúntele a un mentor, a un colega o a un profesor para llegar a evaluar la forma en la cual usted quiere estructurar su negocio. O bien, si usted lo puede costear, pregúntele a un consultor de negocios. En la actualidad existen más voces de la experiencia para emprendedores a quienes se pueda consultar. También debe usted de buscar consejo de parte de amigos o conocidos del mundo de los negocios quienes trabajan en grandes corporaciones. Usted puede aprender de sus éxitos y sus fracasos a fin de mejorar sus propias ideas a efectos de encajar lo deseable dentro de su negocio.

Invente la estructura hoy, para apoyar su visión del mañana

de ahí camina hacia abajo para incluir a la mercadotecnia, a las ventas, a las finanzas y a las operaciones.

Un ejemplo de un negocio estructurado de una manera funcional, sería el de una fundición de metales que produce y suministra partes para fabricantes de tractores agrícolas. Tiene un gerente de finanzas para administrar los recursos financieros; un departamento de contabilidad para ubicar los costos; un departamento de mercadotecnia y ventas responsable de la política de precios, las actividades promocionales y las estrategias de distribución y un departamento de manufactura que producirá los bienes. Todas las áreas funcionales trabajarán juntas para lograr el objetivo organizacional de manufacturar y comercializar partes para tractores.

La organización funcional es la mejor para la contratación y administración de personas dentro del contexto de funciones individuales. Lo negativo de la estructura funcional, incluye una atención disminuida hacia el servicio a clientes, una menor flexibilidad en cuanto a los empleados y una tendencia a enfocarse hacia las tareas pequeñas en lugar de haberse orientado hacia los objetivos del negocio.

Probando la Integridad Estructural

Desarrolle el hábito de ver hacia atrás entorno a las estructuras y las decisiones que ha hecho. Utilizando los criterios que a continuación se citan, pruebe lo correcto de las prácticas de su negocio:

- ¿Provee los medios para adentrarse dentro de su negocio de una manera más rápida?
- ¿Reduce el riesgo de disminuir el tiempo de entrada al mercado?
- Fortalece la flexibilidad
- ¿Construye hacia sus fuerzas personales?
- ¿Maximizar los recursos de su negocio?
- ¿Es apropiada para su tipo de industria?
- ¿Le permite a usted evolucionar o mejor re-dirigir con facilidad sus recursos?
- ¿Hace a su negocio atractivo para los inversionistas y los bancos?
- ¿Es consistente con el tipo de vida que usted quiere liderar?
- ¿Resultará en el tipo de compañía de la que usted se sienta orgulloso?

Pida Consejo

Una de las cosas más importantes que usted puede hacer, es buscar consejo del exterior. Pregúntele a un mentor, a un colega o a un profesor para llegar a evaluar la forma en la cual usted quiere estructurar su negocio. O bien, si usted lo puede costear, pregúntele a un consultor de negocios. En la actualidad existen más voces de la experiencia para emprendedores a quienes se pueda consultar. También debe usted de buscar consejo de parte de amigos o conocidos del mundo de los negocios quienes trabajan en grandes corporaciones. Usted puede aprender de sus éxitos y sus fracasos a fin de mejorar sus propias ideas a efectos de encajar lo deseable dentro de su negocio.

308 | CAPITULO 20 | CONSIDERACIONES DE ADMINISTRACION

Juntas, Ángela y Eloise escribieron un documento que describía que harían sus empleados, como serían evaluados y como cada uno de ellos encajaría dentro del negocio. Se enfocaron en los empleados del mostrador, quienes representarían a la tienda delante de los clientes. Los empleados del mostrador deben de pensar que trabajar para The Bagel Smash, como una oportunidad de hacerse amigos de todas las personas que entran a la tienda.

Nuestros clientes son nuestros vecinos y usted será el responsable de que los trate como si fueran huéspedes importantes de su propia casa. Cuando arriben, sonríales y dénles la bienvenida. Y mientras estén aquí, háganlos sentirse lo mas cómodos posible, proporcionándoles todo lo que quieran. Cuando se retiren, dénles las gracias por haber venido e invítenlos a regresar muy pronto. La mayoría de los clientes tienen prisa, especialmente por las mañanas, así que la rápida atención de su servicio, es esencial. Los empleados del mostrador deben conocer como operar todos sus equipos, incluyendo a la caja registradora. El cliente debe de saber que puede entrar a la tienda, hacer su pedido, pagar y retirarse con sus bagels dentro de un lapso de cinco minutos.

Ángela guardó los deberes más poco deseables para el final:

Al final de cada turno, los empleados barrerán la tienda (trapeando solo al final de cada turno), limpiar esmeradamente las superficies del mostrador, limpiar por encima las máquinas, la caja registradora y las superficies de las mesas y de los centros de despliegue de productos y limpiar el baño. Deben de re-suministrar los suministros y listar cualquier inventario que tenga que ser re-ordenado.

¿Como Se Verá Su Negocio?

No subestime la importancia del layout físico de sus espacios de trabajo. Recordar que en su anterior trabajo en una desagradable oficina, ni siquiera tenía ventanas, así como el hecho de que los focos parpadeaban, así como aquella bodega desvencijada en donde era difícil encontrar algo.

Tómese su tiempo para considerar como se ve su espacio de trabajo. Su área de trabajo debe de ser inspiradora, confortable e ideal para trabajo de equipo. El espacio que usted creé puede ayudar a que usted y el negocio estén contentos, productivos y exitosos. Muchos negocios extraordinariamente exitosos, en alguna medida les permiten a sus empleados imprimirle sus personalidades a sus espacios de trabajo. Esas posibilidades incluyen traer a sus mascotas a la tienda (una empresa de software inclusive cuenta con pequeños comederos para los perros), crear cocinas mas grandes para alimentos dentro de la hora del almuerzo, seleccionar música para trabajar y arreglar esos espacios de trabajo para que les satisfagan a los clientes.

Tome tiempo para planear su espacio de trabajo

Juntas, Ángela y Eloise escribieron un documento que describía que harían sus empleados, como serían evaluados y como cada uno de ellos encajaría dentro del negocio. Se enfocaron en los empleados del mostrador, quienes representarían a la tienda delante de los clientes. Los empleados del mostrador deben de pensar que trabajar para The Bagel Smash, como una oportunidad de hacerse amigos de todas las personas que entran a la tienda.

Nuestros clientes son nuestros vecinos y usted será el responsable de que los trate como si fueran huéspedes importantes de su propia casa. Cuando arriben, sonríales y dénles la bienvenida. Y mientras estén aquí, háganlos sentirse lo mas cómodos posible, proporcionándoles todo lo que quieran. Cuando se retiren, dénles las gracias por haber venido e invítenlos a regresar muy pronto. La mayoría de los clientes tienen prisa, especialmente por las mañanas, así que la rápida atención de su servicio, es esencial. Los empleados del mostrador deben conocer como operar todos sus equipos, incluyendo a la caja registradora. El cliente debe de saber que puede entrar a la tienda, hacer su pedido, pagar y retirarse con sus bagels dentro de un lapso de cinco minutos.

Ángela guardó los deberes más poco deseables para el final:

Al final de cada turno, los empleados barrerán la tienda (trapeando solo al final de cada turno), limpiar esmeradamente las superficies del mostrador, limpiar por encima las máquinas, la caja registradora y las superficies de las mesas y de los centros de despliegue de productos y limpiar el baño. Deben de re-suministrar los suministros y listar cualquier inventario que tenga que ser re-ordenado.

¿Como Se Verá Su Negocio?

No subestime la importancia del layout físico de sus espacios de trabajo. Recordar que en su anterior trabajo en una desagradable oficina, ni siquiera tenía ventanas, así como el hecho de que los focos parpadeaban, así como aquella bodega desvencijada en donde era difícil encontrar algo.

Tómese su tiempo para considerar como se ve su espacio de trabajo. Su área de trabajo debe de ser inspiradora, confortable e ideal para trabajo de equipo. El espacio que usted creé puede ayudar a que usted y el negocio estén contentos, productivos y exitosos. Muchos negocios extraordinariamente exitosos, en alguna medida les permiten a sus empleados imprimirle sus personalidades a sus espacios de trabajo. Esas posibilidades incluyen traer a sus mascotas a la tienda (una empresa de software inclusive cuenta con pequeños comederos para los perros), crear cocinas mas grandes para alimentos dentro de la hora del almuerzo, seleccionar música para trabajar y arreglar esos espacios de trabajo para que les satisfagan a los clientes.

Tome tiempo para planear su espacio de trabajo

No se le Olvide Divertirse

Una de las cosas más valiosas que usted puede hacer, es asegurarse de que usted y sus empleados, en paralelo, se diviertan y trabajen creativamente. Mientras más disfruten las personas de su trabajo, mas contribuirán a él. Mientras más creativos sean los negocios, estarán más cerca de resolver sus problemas y de desempeñarse aún mejor que sus competidores.

¿El negocio que usted creó es ése por el cual usted quiere trabajar? Si existiera cualquier duda, debe entonces de cuestionarse como fue estructurado.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

¿Alguna vez se ha puesto usted a considerar como es que los administradores con tanto estrés y responsabilidad pueden conducir sus negocios? Un buen lugar para encontrar respuestas es contactando a: http://www.ioma.com (**Institute of Management and Administration´s Business Management Supersite**).

Este inmenso sitio, (cerca de 1000 páginas), publica una muy amplia gama de información para profesionales de los negocios. De acuerdo con IOMA, *El papel de ese sitio, es el de proporcionar a sus suscriptores y a la comunidad de negocios en general, un lugar para aprender, comunicar y explorar toda la información que proviene en la forma de 40 cartas de noticias acerca de administración de empresas. Queremos alentar hacia un sentido de comunidad, a un lugar en donde el profesional de la administración puede buscar respuestas a preguntas, publicándolas en nuestros pizarrones o preguntándole a nuestros editores.*

Otro gran lugar para encontrar ayuda, es el **Enterpreneurial Newsgroup** – misc. enterpreneurs. Para efectos de discusión, debate y preguntas acerca de los emprendedores. Aquí puede preguntar acerca de: como empezar un negocio, como encontrar capital, como conducir operaciones y controlar los costos y como obtener productos y servicios, acerca de administración de personal, leyes de patente, nacionalidades y niveles de experiencia para establecer contactos e intercambiar información. Este es uno de los mejores recursos online que usted jamás pudiera encontrar.

Ni Ángela ni Eloise querían que The Bagel Smash se convirtiera en una gran operación. Lo concibieron como un lugar para el vecindario, en donde los clientes regulares podrían detenerse y tomarse un café con su bagel y quedarse ahí si dispusieran del tiempo para hacerlo.

310 | CAPITULO 20 | CONSIDERACIONES DE ADMINISTRACION

No se le Olvide Divertirse

Una de las cosas más valiosas que usted puede hacer, es asegurarse de que usted y sus empleados, en paralelo, se diviertan y trabajen creativamente. Mientras más disfruten las personas de su trabajo, mas contribuirán a él. Mientras más creativos sean los negocios, estarán más cerca de resolver sus problemas y de desempeñarse aún mejor que sus competidores.

¿El negocio que usted creó es ése por el cual usted quiere trabajar? Si existiera cualquier duda, debe entonces de cuestionarse como fue estructurado.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

¿Alguna vez se ha puesto usted a considerar como es que los administradores con tanto estrés y responsabilidad pueden conducir sus negocios? Un buen lugar para encontrar respuestas es contactando a: http://www.ioma.com (**Institute of Management and Administration´s Business Management Supersite**).

Este inmenso sitio, (cerca de 1000 páginas), publica una muy amplia gama de información para profesionales de los negocios. De acuerdo con IOMA, *El papel de ese sitio, es el de proporcionar a sus suscriptores y a la comunidad de negocios en general, un lugar para aprender, comunicar y explorar toda la información que proviene en la forma de 40 cartas de noticias acerca de administración de empresas. Queremos alentar hacia un sentido de comunidad, a un lugar en donde el profesional de la administración puede buscar respuestas a preguntas, publicándolas en nuestros pizarrones o preguntándole a nuestros editores.*

Otro gran lugar para encontrar ayuda, es el **Enterpreneurial Newsgroup** – misc. enterpreneurs. Para efectos de discusión, debate y preguntas acerca de los emprendedores. Aquí puede preguntar acerca de: como empezar un negocio, como encontrar capital, como conducir operaciones y controlar los costos y como obtener productos y servicios, acerca de administración de personal, leyes de patente, nacionalidades y niveles de experiencia para establecer contactos e intercambiar información. Este es uno de los mejores recursos online que usted jamás pudiera encontrar.

Ni Ángela ni Eloise querían que The Bagel Smash se convirtiera en una gran operación. Lo concibieron como un lugar para el vecindario, en donde los clientes regulares podrían detenerse y tomarse un café con su bagel y quedarse ahí si dispusieran del tiempo para hacerlo.

Ellas se imaginaron que podrían tener un equipo de 10 a 12 empleados, incluyendo a los cocineros y a los empleados del mostrador. Para mantener un sentimiento familiar acerca del negocio, decidieron que cada mes todos los empleados se reunirían durante una tarde para tomarse un te en la tienda. Esta sería una oportunidad para expresar algunas consideraciones o preocupaciones, para hacer preguntas, para sugerir mejorías y para conversar.

La Bagel Smash, no tendría una estructura, ni una jerarquización formal de administración. Las personas cumplirían con sus trabajos específicos y si deseaban ayudar en otras áreas, podrían hacerlo. Querían entre sus empleados a miembros de un equipo contento con sus trabajos, con el propósito de convertir a sus clientes en personas igualmente contentas y satisfechas.

Para alentar un espíritu de equipo, Eloise decidió que los empleados que permanecieran trabajando durante los primeros seis meses de operaciones, obtendrían un porcentaje de las utilidades. A todos los empleados se les entrenó por tres días (siete días para los panaderos) después de lo cual eran evaluados por las dueñas dentro de un plazo de dos semanas. Después de ello, el desempeño se evaluaría cada seis meses.

Ángela sugirió que los empleados también podrían evaluar el desempeño de las dueñas y a Eloise le encantó la idea. Decidieron que durante aquella tarde de té cada mes, discutirían las calificaciones de Ángela y Eloise.

En esas juntas, los empleados de The Bagel Smash también serían sujetos de un reporte de salud acerca de su conducción en el negocio. Angela quería que sus empleados conocieran los montos diarios de ventas, los costos más significativos, las fuentes de recursos y la rentabilidad. Ella creía que los empleados con una mas amplia visión acerca del negocio, podrían contribuir aún mas y con mayor orgullo por el mismo negocio. Desde luego, existía una política de libro abierto para todo lo concerniente al negocio.

En la actualidad, Angela y Eloise están gozando de toda su planificación. El negocio, está boyante. No solamente es favorito de todos los locales, sino que también está atrayendo a clientes de fin de semana provenientes de Manhattan, Newark y de aún más allá. Angela y Eloise todavía están contemplando un singular cambio de sus planes originales: abrir una segunda tienda.

Conclusión

Al estar diseñando los procesos y las estructuras que guiarán a su compañía, no está usted haciendo otra cosa que crear un entorno de modelo de trabajo: un negocio que desempeñe sus tareas de una manera confiable nutriendo el espíritu de independencia y creatividad.

Su estilo de administración, debe de ajustarse a su personalidad y a su entorno, dejándoles suficiente lugar a sus empleados para ellos mismos con sus propias habilidades y responsabilidad. Si usted administra a su personal adecuadamente, no serán simplemente un grupo de siervos que únicamente obedecen órdenes con un ojo en el reloj, sino que serán en vez, un equipo infinitamente valuable de colaboradores y contribuidores.

Ellas se imaginaron que podrían tener un equipo de 10 a 12 empleados, incluyendo a los cocineros y a los empleados del mostrador. Para mantener un sentimiento familiar acerca del negocio, decidieron que cada mes todos los empleados se reunirían durante una tarde para tomarse un te en la tienda. Esta sería una oportunidad para expresar algunas consideraciones o preocupaciones, para hacer preguntas, para sugerir mejorías y para conversar.

La Bagel Smash, no tendría una estructura, ni una jerarquización formal de administración. Las personas cumplirían con sus trabajos específicos y si deseaban ayudar en otras áreas, podrían hacerlo. Querían entre sus empleados a miembros de un equipo contento con sus trabajos, con el propósito de convertir a sus clientes en personas igualmente contentas y satisfechas.

Para alentar un espíritu de equipo, Eloise decidió que los empleados que permanecieran trabajando durante los primeros seis meses de operaciones, obtendrían un porcentaje de las utilidades. A todos los empleados se les entrenó por tres días (siete días para los panaderos) después de lo cual eran evaluados por las dueñas dentro de un plazo de dos semanas. Después de ello, el desempeño se evaluaría cada seis meses.

Ángela sugirió que los empleados también podrían evaluar el desempeño de las dueñas y a Eloise le encantó la idea. Decidieron que durante aquella tarde de té cada mes, discutirían las calificaciones de Ángela y Eloise.

En esas juntas, los empleados de The Bagel Smash también serían sujetos de un reporte de salud acerca de su conducción en el negocio. Angela quería que sus empleados conocieran los montos diarios de ventas, los costos más significativos, las fuentes de recursos y la rentabilidad. Ella creía que los empleados con una mas amplia visión acerca del negocio, podrían contribuir aún mas y con mayor orgullo por el mismo negocio. Desde luego, existía una política de libro abierto para todo lo concerniente al negocio.

En la actualidad, Angela y Eloise están gozando de toda su planificación. El negocio, está boyante. No solamente es favorito de todos los locales, sino que también está atrayendo a clientes de fin de semana provenientes de Manhattan, Newark y de aún más allá. Angela y Eloise todavía están contemplando un singular cambio de sus planes originales: abrir una segunda tienda.

Conclusión

Al estar diseñando los procesos y las estructuras que guiarán a su compañía, no está usted haciendo otra cosa que crear un entorno de modelo de trabajo: un negocio que desempeñe sus tareas de una manera confiable nutriendo el espíritu de independencia y creatividad.

Su estilo de administración, debe de ajustarse a su personalidad y a su entorno, dejándoles suficiente lugar a sus empleados para ellos mismos con sus propias habilidades y responsabilidad. Si usted administra a su personal adecuadamente, no serán simplemente un grupo de siervos que únicamente obedecen órdenes con un ojo en el reloj, sino que serán en vez, un equipo infinitamente valuable de colaboradores y contribuidores.

Capítulo 21
EQUIPOS DE TRABAJO Y LIDERAZGO

Acerca de Este Capítulo:
- *Precisar porque se necesita un equipo de trabajo*
- *Equipos de trabajo y liderazgo*
- *Construyendo su equipo de trabajo*
- *Sobreponiéndose a los obstáculos*

Introducción
Un equipo, es un grupo de personas que contribuyen sus puntos fuertes individuales para alcanzar un objetivo compartido. Como tal, los equipos son “los tabiques” de construcción para una nueva organización.

Existe una diferencia entre grupos y equipos. Los individuos, naturalmente forman grupos con diferentes alianzas. Sin embargo, los equipos no se forman naturalmente, ya que tienen que ser iniciados y mantenidos por un líder.

Un líder, crea el entorno dentro del cual los equipos pueden estar perfectamente contentos, influenciando a los otros miembros de ese equipo a contribuir de una manera plena y voluntaria. Esta es la piedra base de una compañía exitosa. Este capítulo es una introducción hacia los puntos básicos acerca de la creación, el liderazgo y los beneficios en torno a equipos de trabajo.

¿Por Qué Se Necesita Un Equipo?
Los negocios de todos los tipos han comprendido que por medio de la creación de equipos de trabajo, se rejuvenece a los empleados, haciéndolos mas comprometidos, inovativos y sobre todo, mas responsivos hacia los clientes. Las grandes corporaciones están formando equipos a fin de propiciar en sus organizaciones un mayor grado de excitación y un mayor sentido del propio poder encaminado a los objetivos de la empresa.

El trabajo en equipo alienta a la gente a dedicar lo mejor de sus esfuerzos a sus trabajos, aumentando el rango de los problemas que la organización misma puede resolver. Debido a que los integran una enorme variedad de habilidades y de personalidades y por razón de que se pueden orientar a la deliberación intelectual y al compromiso, los equipos generan ideas y soluciones que son más grandes que la suma de las partes.

Tipos de Equipos
Los tipos de equipos que se presentan a continuación, están en un orden jerárquico, yendo desde lo más detallado, hasta lo más básico:

El trabajo en equipo motiva a la gente a dedicar lo mejor de sus esfuerzos a sus trabajos.

Capítulo 21
EQUIPOS DE TRABAJO Y LIDERAZGO

Acerca de Este Capítulo:
- *Precisar porque se necesita un equipo de trabajo*
- *Equipos de trabajo y liderazgo*
- *Construyendo su equipo de trabajo*
- *Sobreponiéndose a los obstáculos*

Introducción
Un equipo, es un grupo de personas que contribuyen sus puntos fuertes individuales para alcanzar un objetivo compartido. Como tal, los equipos son “los tabiques” de construcción para una nueva organización.

Existe una diferencia entre grupos y equipos. Los individuos, naturalmente forman grupos con diferentes alianzas. Sin embargo, los equipos no se forman naturalmente, ya que tienen que ser iniciados y mantenidos por un líder.

Un líder, crea el entorno dentro del cual los equipos pueden estar perfectamente contentos, influenciando a los otros miembros de ese equipo a contribuir de una manera plena y voluntaria. Esta es la piedra base de una compañía exitosa. Este capítulo es una introducción hacia los puntos básicos acerca de la creación, el liderazgo y los beneficios en torno a equipos de trabajo.

¿Por Qué Se Necesita Un Equipo?
Los negocios de todos los tipos han comprendido que por medio de la creación de equipos de trabajo, se rejuvenece a los empleados, haciéndolos mas comprometidos, inovativos y sobre todo, mas responsivos hacia los clientes. Las grandes corporaciones están formando equipos a fin de propiciar en sus organizaciones un mayor grado de excitación y un mayor sentido del propio poder encaminado a los objetivos de la empresa.

El trabajo en equipo alienta a la gente a dedicar lo mejor de sus esfuerzos a sus trabajos, aumentando el rango de los problemas que la organización misma puede resolver. Debido a que los integran una enorme variedad de habilidades y de personalidades y por razón de que se pueden orientar a la deliberación intelectual y al compromiso, los equipos generan ideas y soluciones que son más grandes que la suma de las partes.

Tipos de Equipos
Los tipos de equipos que se presentan a continuación, están en un orden jerárquico, yendo desde lo más detallado, hasta lo más básico:

El trabajo en equipo motiva a la gente a dedicar lo mejor de sus esfuerzos a sus trabajos.

Introducción
Un equipo, es un grupo de personas que contribuyen sus puntos fuertes individuales para alcanzar un objetivo compartido. Como tal, los equipos son “los tabiques” de construcción para una nueva organización.

Existe una diferencia entre grupos y equipos. Los individuos, naturalmente forman grupos con diferentes alianzas. Sin embargo, los equipos no se forman naturalmente, ya que tienen que ser iniciados y mantenidos por un líder.

Un líder, crea el entorno dentro del cual los equipos pueden estar perfectamente contentos, influenciando a los otros miembros de ese equipo a contribuir de una manera plena y voluntaria. Esta es la piedra base de una compañía exitosa. Este capítulo es una introducción hacia los puntos básicos acerca de la creación, el liderazgo y los beneficios en torno a equipos de trabajo.

¿Por Qué Se Necesita Un Equipo?
Los negocios de todos los tipos han comprendido que por medio de la creación de equipos de trabajo, se rejuvenece a los empleados, haciéndolos mas comprometidos, inovativos y sobre todo, mas responsivos hacia los clientes. Las grandes corporaciones están formando equipos a fin de propiciar en sus organizaciones un mayor grado de excitación y un mayor sentido del propio poder encaminado a los objetivos de la empresa.

El trabajo en equipo alienta a la gente a dedicar lo mejor de sus esfuerzos a sus trabajos, aumentando el rango de los problemas que la organización misma puede resolver. Debido a que los integran una enorme variedad de habilidades y de personalidades y por razón de que se pueden orientar a la deliberación intelectual y al compromiso, los equipos generan ideas y soluciones que son más grandes que la suma de las partes.

Tipos de Equipos
Los tipos de equipos que se presentan a continuación, están en un orden jerárquico, yendo desde lo más detallado, hasta lo más básico:

- **Equipos De Planeación Estratégica.** Determinan la estrategia, la misión y las políticas
- **Equipos de Asuntos de Administración.** Responsables de la tecnología específica y de las cuestiones de administración
- **Equipos de Dirección.** Son de carácter continuado y de tiempo parcial que coordina las tareas organizacionales
- **Equipos de Proyectos Específicos.** Son de actividad temporal comprendiendo a individuos con una variada mezcla de habilidades y que se forman para dirigirse ex profeso a un asunto empresarial en particular
- **Equipos de Confianza.** Son catalizadores y soportadores de la toma de decisiones y de los cambios
- **Equipos de Tareas.** Son responsables de las tareas básicas del negocio

Dependiendo de sus necesidades, usted puede escoger la creación de varios equipos, o simplemente de organizar a su personal en un solo equipo, pero con una amplia gama de responsabilidades de acuerdo a lo específico de cada tipo de trabajo. De cualquier forma, el objetivo siempre será el mismo: crear una corporación, una unidad de interdependencia comprometida a una comunicación abierta al pensamiento creativo y a una sola visión.

Red Speed, Inc., es un negocio del sur de California fundado en el 2003 por Nate Miguel y su primo Jaime. Red Speed renta ARV's (All Terraion Vehicles), tales como motocicletas, Jet Skis y Sea-Doos para los fin-semaneros que quieren explorar el desierto, las montañas y las playas, bajo sus propios términos.

La mayoría de los clientes de Red Speed, son turistas provenientes de Europa. Red Speed entrega los vehículos rentados a los hoteles, incluidos los trailers, los cascos y otros accesorios. Y más aún, también rentan los camiones o las camionetas para jalar a los trailers! Red Speed se enorgullece de ser un negocio de propio servicio que proporciona escapadas que involucran ninguna preocupación y ningunos problemas.

En adición a Nate y a Jaime, Red Speed tiene nueve empleados: dos vendedores, seis mecánicos y un gerente de oficina. Una vez que las reservaciones se han procesado, la mayoría del tiempo del negocio se destina al mantenimiento y actualización de los equipos. Red Speed se dedica a estar siempre adelante en cuanto a las últimas tendencias de carácter deportivo, haciendo de sus equipos de renta los más seguros y los más confiables.

En el 2004, Red Speed había tenido ganancias por más de $7 millones y una de las flotillas más grandes de Jet Skis y de motocicletas Harley Davidson de todo al país. Sus rentas conservan un impresionante 90% de utilización y en lo que tocaba a mantenimiento, utilizaban solo un día de cada diez. Red Speed no hace mucho en cuanto a publicidad, ya que genera tanto negocio como el que puede acomodar por parte de referencias y clientes repetitivos. En los meses mas ocupados, Red Speed tiene una lista de espera para cualquier tipo de equipo que renta. Los clientes de Red

- **Equipos De Planeación Estratégica.** Determinan la estrategia, la misión y las políticas
- **Equipos de Asuntos de Administración.** Responsables de la tecnología específica y de las cuestiones de administración
- **Equipos de Dirección.** Son de carácter continuado y de tiempo parcial que coordina las tareas organizacionales
- **Equipos de Proyectos Específicos.** Son de actividad temporal comprendiendo a individuos con una variada mezcla de habilidades y que se forman para dirigirse ex profeso a un asunto empresarial en particular
- **Equipos de Confianza.** Son catalizadores y soportadores de la toma de decisiones y de los cambios
- **Equipos de Tareas.** Son responsables de las tareas básicas del negocio

Dependiendo de sus necesidades, usted puede escoger la creación de varios equipos, o simplemente de organizar a su personal en un solo equipo, pero con una amplia gama de responsabilidades de acuerdo a lo específico de cada tipo de trabajo. De cualquier forma, el objetivo siempre será el mismo: crear una corporación, una unidad de interdependencia comprometida a una comunicación abierta al pensamiento creativo y a una sola visión.

Red Speed, Inc., es un negocio del sur de California fundado en el 2003 por Nate Miguel y su primo Jaime. Red Speed renta ARV's (All Terraion Vehicles), tales como motocicletas, Jet Skis y Sea-Doos para los fin-semaneros que quieren explorar el desierto, las montañas y las playas, bajo sus propios términos.

La mayoría de los clientes de Red Speed, son turistas provenientes de Europa. Red Speed entrega los vehículos rentados a los hoteles, incluidos los trailers, los cascos y otros accesorios. Y más aún, también rentan los camiones o las camionetas para jalar a los trailers! Red Speed se enorgullece de ser un negocio de propio servicio que proporciona escapadas que involucran ninguna preocupación y ningunos problemas.

En adición a Nate y a Jaime, Red Speed tiene nueve empleados: dos vendedores, seis mecánicos y un gerente de oficina. Una vez que las reservaciones se han procesado, la mayoría del tiempo del negocio se destina al mantenimiento y actualización de los equipos. Red Speed se dedica a estar siempre adelante en cuanto a las últimas tendencias de carácter deportivo, haciendo de sus equipos de renta los más seguros y los más confiables.

En el 2004, Red Speed había tenido ganancias por más de $7 millones y una de las flotillas más grandes de Jet Skis y de motocicletas Harley Davidson de todo al país. Sus rentas conservan un impresionante 90% de utilización y en lo que tocaba a mantenimiento, utilizaban solo un día de cada diez. Red Speed no hace mucho en cuanto a publicidad, ya que genera tanto negocio como el que puede acomodar por parte de referencias y clientes repetitivos. En los meses mas ocupados, Red Speed tiene una lista de espera para cualquier tipo de equipo que renta. Los clientes de Red

Speed son leales, sus equipos son confiables e impecables y en suma, el negocio es muy rentable y está creciendo. ¿Cómo lo hicieron?

Equipos y Liderazgo

Los equipos, solo son tan buenos como las personas que los dirigen. Un verdadero líder es aquel que genera una conexión emocional hacia los miembros del equipo, atrayéndolos e inspirándolos en torno a una causa común. Tales líderes tienen éxito porque además son confiables, son de una excelente personalidad, son inspiradores, energéticos y muy directos. Han aprendido el arte de la administración por conducto de la influencia y saben que cuando a los empleados se les da la oportunidad de identificar a sus propios objetivos así como la mejor forma en que ellos puedan lograrlos, su desempeño se ve mejorado de una manera verdaderamente dramática.

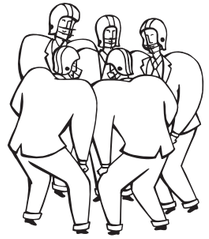
Habiendo especificado lo anterior, resulta importante comprender que no existe un solo estilo de liderazgo que trabaje bien en todas las situaciones. La manera ideal de liderar a un equipo de mercadotecnia, puede ser muy diferente de la forma en que se conduzca a un equipo de producción. Parte de llegar a ser un líder, radica en su habilidad para adaptarse a una enorme gama o variedad de distintos entornos divididos entre las tareas de realmente liderar y la de también liderar pero de una forma de soporte hacia su propio equipo.

- **Liderazgo directivo.** Es similar a lo que hacen los jefes. Involucra una comunicación en un sentido, en donde a los miembros del equipo se les dice que y como lo tienen que hacer.
- **Liderazgo de apoyo.** Requiere de una comunicación en dos sentidos en cuanto a que a los miembros del equipo se les alienta a contribuir ideas y a que participen en la toma de decisiones. La extensión de esa participación, también depende de aquello que es lo apropiado y de aquello que es necesario. Lo que trabaja para un equipo, puede no trabajar para otro.

Administración Versus Liderazgo

En el capítulo anterior, discutimos las características de los buenos administradores. ¿Cuál es entonces la diferencia entre ser un buen administrador y ser un buen líder?

Los buenos administradores coordinan y organizan a los miembros del equipo y mantienen a las cosas caminando suavemente y de una manera positiva. Los buenos líderes inspiran e influencian a los miembros del equipo en cuanto a estar, junto con ellos y al mismo tiempo, haciendo una forma de inversión dentro del negocio, así como contribuyendo con lo mejor que cada miembro del equipo pueda ofrecer.



¿Usted tiene las habilidades para ser un líder?

Speed son leales, sus equipos son confiables e impecables y en suma, el negocio es muy rentable y está creciendo. ¿Cómo lo hicieron?

Equipos y Liderazgo

Los equipos, solo son tan buenos como las personas que los dirigen. Un verdadero líder es aquel que genera una conexión emocional hacia los miembros del equipo, atrayéndolos e inspirándolos en torno a una causa común. Tales líderes tienen éxito porque además son confiables, son de una excelente personalidad, son inspiradores, energéticos y muy directos. Han aprendido el arte de la administración por conducto de la influencia y saben que cuando a los empleados se les da la oportunidad de identificar a sus propios objetivos así como la mejor forma en que ellos puedan lograrlos, su desempeño se ve mejorado de una manera verdaderamente dramática.

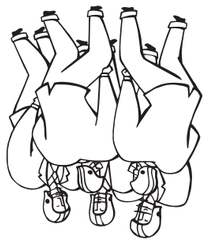
Habiendo especificado lo anterior, resulta importante comprender que no existe un solo estilo de liderazgo que trabaje bien en todas las situaciones. La manera ideal de liderar a un equipo de mercadotecnia, puede ser muy diferente de la forma en que se conduzca a un equipo de producción. Parte de llegar a ser un líder, radica en su habilidad para adaptarse a una enorme gama o variedad de distintos entornos divididos entre las tareas de realmente liderar y la de también liderar pero de una forma de soporte hacia su propio equipo.

- **Liderazgo directivo.** Es similar a lo que hacen los jefes. Involucra una comunicación en un sentido, en donde a los miembros del equipo se les dice que y como lo tienen que hacer.
- **Liderazgo de apoyo.** Requiere de una comunicación en dos sentidos en cuanto a que a los miembros del equipo se les alienta a contribuir ideas y a que participen en la toma de decisiones. La extensión de esa participación, también depende de aquello que es lo apropiado y de aquello que es necesario. Lo que trabaja para un equipo, puede no trabajar para otro.

Administración Versus Liderazgo

En el capítulo anterior, discutimos las características de los buenos administradores. ¿Cuál es entonces la diferencia entre ser un buen administrador y ser un buen líder?

Los buenos administradores coordinan y organizan a los miembros del equipo y mantienen a las cosas caminando suavemente y de una manera positiva. Los buenos líderes inspiran e influencian a los miembros del equipo en cuanto a estar, junto con ellos y al mismo tiempo, haciendo una forma de inversión dentro del negocio, así como contribuyendo con lo mejor que cada miembro del equipo pueda ofrecer.



¿Usted tiene las habilidades para ser un líder?

En consecuencia, un buen administrador no es necesariamente un buen líder. Y un buen líder no necesariamente es un buen administrador. Sin embargo, un gran líder es a la par, administrador y líder. Un gran líder inspira a los miembros de su equipo a un excelente desempeño y al mismo tiempo, removiendo los obstáculos de carácter organizacional o burocrático a su paso. Como líder, este debe de ser su objetivo.

¿Es Usted un Líder?

¿Usted cuenta con las habilidades necesarias para ser un líder? Quizá usted sea bueno en una comunicación con una persona, pero ¿cómo lo haría en una comunicación frente a un gran número de personas? Algunas personas nacen con las habilidades necesarias para llegar a ser líderes extraordinarios. En cambio, el resto de las personas, tiene que aprender.

Tómese un momento para reflexionar acerca de lo que usted conoce acerca del liderazgo. Hágase usted estas preguntas:

- En la última vez que usted se vio dentro del papel de líder, ¿de qué manera se desempeñó?
- ¿Usted que piensa que deben de ser los atributos más importantes del líder?
- ¿Es Usted un Líder?¿Quienes son los líderes que usted más ha admirado o con quien usted hayacolaborado y por qué?
- ¿Cuáles son las características y habilidades que usted cree que tiene? ¿Cuáles son las que le hacen falta?

Habiendo reflexionado sobre su habilidad para ser líder, considere ahora las habilidades necesarias para proporcionarle poder a los equipos de trabajo. En este contexto, un líder debiera de ser:

Un Líder inspira:

- Confianza
- Motivación
- Dirección

- Coherente, de pensamiento constructivo y consistente
- Hábil para adaptar una enorme variedad de circunstancias y a una serie de personalidades
- Hábil para comprometer a los miembros del equipo a sus esfuerzos
- Hábil para comprender los “roles” de los equipos, sus funciones y sus expectativas
- Muy experimentado para conducir reuniones eficientes y enfocadas
- Hábil para diagnosticar los puntos débiles de un equipo de trabajo y para en efecto, corregirlos

Nate y Jaime Miguel, construyeron el éxito de Red Speed en el liderazgo y el trabajo en equipo. Aún cuando cada miembro del equipo tiene sus responsabilidades específicas y el criterio para un muy buen desempeño, todos a la par, tienen un solo objetivo en la mente: Maximizar la

En consecuencia, un buen administrador no es necesariamente un buen líder. Y un buen líder no necesariamente es un buen administrador. Sin embargo, un gran líder es a la par, administrador y líder. Un gran líder inspira a los miembros de su equipo a un excelente desempeño y al mismo tiempo, removiendo los obstáculos de carácter organizacional o burocrático a su paso. Como líder, este debe de ser su objetivo.

¿Es Usted un Líder?
¿Usted cuenta con las habilidades necesarias para ser un líder? Quizá usted sea bueno en una comunicación con una persona, pero ¿cómo lo haría en una comunicación frente a un gran número de personas? Algunas personas nacen con las habilidades necesarias para llegar a ser líderes extraordinarios. En cambio, el resto de las personas, tiene que aprender.

Tómese un momento para reflexionar acerca de lo que usted conoce acerca del liderazgo. Hágase usted estas preguntas:

- En la última vez que usted se vio dentro del papel de líder, ¿de qué manera se desempeñó?
- ¿Usted que piensa que deben de ser los atributos más importantes del líder?
- ¿Es Usted un Líder?¿Quienes son los líderes que usted más ha admirado o con quien usted hayacolaborado y por qué?
- ¿Cuáles son las características y habilidades que usted cree que tiene? ¿Cuáles son las que le hacen falta?

Habiendo reflexionado sobre su habilidad para ser líder, considere ahora las habilidades necesarias para proporcionarle poder a los equipos de trabajo. En este contexto, un líder debiera de ser:

Un Líder inspira:

- Confianza
- Motivación
- Dirección

- Coherente, de pensamiento constructivo y consistente
- Hábil para adaptar una enorme variedad de circunstancias y a una serie de personalidades
- Hábil para comprometer a los miembros del equipo a sus esfuerzos
- Hábil para comprender los “roles” de los equipos, sus funciones y sus expectativas
- Muy experimentado para conducir reuniones eficientes y enfocadas
- Hábil para diagnosticar los puntos débiles de un equipo de trabajo y para en efecto, corregirlos

Nate y Jaime Miguel, construyeron el éxito de Red Speed en el liderazgo y el trabajo en equipo. Aún cuando cada miembro del equipo tiene sus responsabilidades específicas y el criterio para un muy buen desempeño, todos a la par, tienen un solo objetivo en la mente: Maximizar la

satisfacción y la seguridad del cliente. Esto significa mantenerse al día en el ordenamiento de partes y refacciones, en actualizar los equipos y en anticipar problemas.

Nate pasó mucho de la década de los noventa en la Marina, como parte del trabajo del mantenimiento de los aviones de combate a bordo del navío U.S.S. Enterprise. Ahí aprendió que las llaves para tener un equipo efectivo que piense como uno en cuanto a mente y cuerpo, por lo que toca a la división de responsabilidades, a una continúa y clara comunicación y a los objetivos en común, compartiendo desde luego los resultados.

Nate y Jaime contratan y entrenan cuidadosamente a sus empleados. Red Speed se enfoca con toda su energía en los empleados que son los más críticos para el éxito del negocio: los mecánicos. Todos los mecánicos de Red Speed, tienen por lo menos tres años de experiencia trabajando con motocicletas. Nate trata de contratar a mecánicos que hayan servido tanto en la Marina como en el Ejército, debido a que entienden mejor que otros el tipo de operación que el quiere conducir. Los mecánicos se entrenan pasando dos semanas reparando cada tipo de equipo que Red Speed renta. Los mecánicos nuevos, trabajan como "segundas partes" de los mecánicos mas experimentados y al final de sus ocho semanas de entrenamiento, desarrollan una considerable habilidad y una sólida relación de trabajo con todos sus colegas.

Desarrollando Habilidades Para el Liderazgo

Como líder, usted debe de persuadir a su equipo de trabajo a compartir un objetivo y a generosamente contribuir hacia el logro de ese mismo objetivo. Entonces, usted puede facilitar el proceso por medio del cual el equipo se asigna sus propias tareas, llegando así a conformar un plan de trabajo y a fijarse una fecha razonable para terminar con esa actividad.

Empiece por enfocarse en lo que usted es. Ponga atención a la forma en que usted interacciona con las personas y en el trabajo que mejorará las habilidades de "su propio liderazgo".

Algo que quizá usted ya haya notado en su propia vida, es que los mejores líderes – aquellos que inspiran lealtad, confianza y el deseo de trabajar muy duro – son usualmente muy amigables. ¿Después de todo, quien *no desearía* trabajar para una persona agradable y comprensiva que tiene además un gran sentido del humor? Demostrando que no se toma usted muy en serio y que es capaz de mantener una perspectiva saludable, inspirará a otros a que también demuestren sus habilidades.

Otra parte importante del liderazgo, radica en estar conociendo cuando es razonable que otro ocupe un lugar importante. Usted siempre debería de pedir ayuda y aceptarla graciosamente cuando le es dada. Cuando utiliza usted las ideas de otras personas, déles crédito públicamente. Los buenos líderes se enorgullecen de sus equipos de trabajo y se demuestran contentos de que ellos quieran mostrar sus habilidades.

Haga algo para mejorar su habilidad de escuchar a los demás

satisfacción y la seguridad del cliente. Esto significa mantenerse al día en el ordenamiento de partes y refacciones, en actualizar los equipos y en anticipar problemas.

Nate pasó mucho de la década de los noventa en la Marina, como parte del trabajo del mantenimiento de los aviones de combate a bordo del navío U.S.S. Enterprise. Ahí aprendió que las llaves para tener un equipo efectivo que piense como uno en cuanto a mente y cuerpo, por lo que toca a la división de responsabilidades, a una continúa y clara comunicación y a los objetivos en común, compartiendo desde luego los resultados.

Nate y Jaime contratan y entrenan cuidadosamente a sus empleados. Red Speed se enfoca con toda su energía en los empleados que son los más críticos para el éxito del negocio: los mecánicos. Todos los mecánicos de Red Speed, tienen por lo menos tres años de experiencia trabajando con motocicletas. Nate trata de contratar a mecánicos que hayan servido tanto en la Marina como en el Ejército, debido a que entienden mejor que otros el tipo de operación que el quiere conducir. Los mecánicos se entrenan pasando dos semanas reparando cada tipo de equipo que Red Speed renta. Los mecánicos nuevos, trabajan como "segundas partes" de los mecánicos mas experimentados y al final de sus ocho semanas de entrenamiento, desarrollan una considerable habilidad y una sólida relación de trabajo con todos sus colegas.

Desarrollando Habilidades Para el Liderazgo

Como líder, usted debe de persuadir a su equipo de trabajo a compartir un objetivo y a generosamente contribuir hacia el logro de ese mismo objetivo. Entonces, usted puede facilitar el proceso por medio del cual el equipo se asigna sus propias tareas, llegando así a conformar un plan de trabajo y a fijarse una fecha razonable para terminar con esa actividad.

Empiece por enfocarse en lo que usted es. Ponga atención a la forma en que usted interacciona con las personas y en el trabajo que mejorará las habilidades de "su propio liderazgo".

Algo que quizá usted ya haya notado en su propia vida, es que los mejores líderes – aquellos que inspiran lealtad, confianza y el deseo de trabajar muy duro – son usualmente muy amigables. ¿Después de todo, quien *no desearía* trabajar para una persona agradable y comprensiva que tiene además un gran sentido del humor? Demostrando que no se toma usted muy en serio y que es capaz de mantener una perspectiva saludable, inspirará a otros a que también demuestren sus habilidades.

Otra parte importante del liderazgo, radica en estar conociendo cuando es razonable que otro ocupe un lugar importante. Usted siempre debería de pedir ayuda y aceptarla graciosamente cuando le es dada. Cuando utiliza usted las ideas de otras personas, déles crédito públicamente. Los buenos líderes se enorgullecen de sus equipos de trabajo y se demuestran contentos de que ellos quieran mostrar sus habilidades.

Haga algo para mejorar su habilidad de escuchar a los demás

Una de las mejores cosas que usted pudiera hacer como líder, es crear *nuevos* líderes. Su objetivo como líder debiera ser el de transformar a las personas importantes en gigantes. Cuando usted hace que las otras personas se sientan pequeñas, su negocio se encogerá con ello.

Los buenos líderes se enorgullecen de sus equipos de trabajo.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Como líder de un equipo, sus mayores retos están en la coordinación de sus esfuerzos como líder y en hacer que todos los miembros de su equipo tengan acceso a la información que necesitan. A continuación, anotamos algunas de las aplicaciones de software que le facilitarán su trabajo:

- **Teamsoft´s Team Agenda.** Esta aplicación cruzada le puede ayudar a coordinar los proyectos y a optimizar su administración del tiempo: http://www.teamsoft.com
- **Alexsys Team 98.** Con esta base de datos multiusos, puede usted segarle la huella a las asignaciones de trabajo para todos los miembros de su equipo, a la par analizando la productividad de su equipo: http:// www.pcworld.com/fileworld/file_description .
- **Task Manager 2005.** Este programa ayuda a los miembros del equipo a estar en sincronía en la coordinación de actividades. Automáticamente consolida las tareas, su progreso y su estatus en la medida en que los miembros del equipo le suministran la información requerida y ayuda a coordinar las actividades individuales con el plan de trabajo del equipo: http://orbisoft.com .

Construyendo Su Equipo

La mejor manera de construir su equipo, radica en pormenorizar los procesos en los siguientes fáciles pasos:

- **Identificar las necesidades.** Deje que su conocimiento acerca del negocio y su creatividad determinen que área de su negocio se beneficiaría más desde el punto de vista de "fuerza" de equipo.
- **Identificar a las personas clave.** Al estar "mezclando" a diferentes personas con diferentes antecedentes (una persona de ventas con un analista financiero) su equipo estará en posibilidad de explorar una más amplia gama de soluciones.
- **Informe y escuche.** Teniendo ya a su equipo, explíqueles porque los escogió que espera usted alcanzar. Motive y escuche la retroalimentación de su gente. En esta etapa su activa comunicación como líder es crucial.

Una de las mejores cosas que usted pudiera hacer como líder, es crear *nuevos* líderes. Su objetivo como líder debiera ser el de transformar a las personas importantes en gigantes. Cuando usted hace que las otras personas se sientan pequeñas, su negocio se encogerá con ello.

Los buenos líderes se enorgullecen de sus equipos de trabajo.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Como líder de un equipo, sus mayores retos están en la coordinación de sus esfuerzos como líder y en hacer que todos los miembros de su equipo tengan acceso a la información que necesitan. A continuación, anotamos algunas de las aplicaciones de software que le facilitarán su trabajo:

- **Teamsoft´s Team Agenda.** Esta aplicación cruzada le puede ayudar a coordinar los proyectos y a optimizar su administración del tiempo: http://www.teamsoft.com
- **Alexsys Team 98.** Con esta base de datos multiusos, puede usted segarle la huella a las asignaciones de trabajo para todos los miembros de su equipo, a la par analizando la productividad de su equipo: http:// www.pcworld.com/fileworld/file_description .
- **Task Manager 2005.** Este programa ayuda a los miembros del equipo a estar en sincronía en la coordinación de actividades. Automáticamente consolida las tareas, su progreso y su estatus en la medida en que los miembros del equipo le suministran la información requerida y ayuda a coordinar las actividades individuales con el plan de trabajo del equipo: http://orbisoft.com .

Construyendo Su Equipo

La mejor manera de construir su equipo, radica en pormenorizar los procesos en los siguientes fáciles pasos:

- **Identificar las necesidades.** Deje que su conocimiento acerca del negocio y su creatividad determinen que área de su negocio se beneficiaría más desde el punto de vista de "fuerza" de equipo.
- **Identificar a las personas clave.** Al estar "mezclando" a diferentes personas con diferentes antecedentes (una persona de ventas con un analista financiero) su equipo estará en posibilidad de explorar una más amplia gama de soluciones.
- **Informe y escuche.** Teniendo ya a su equipo, explíqueles porque los escogió que espera usted alcanzar. Motive y escuche la retroalimentación de su gente. En esta etapa su activa comunicación como líder es crucial.

- **Establezca objetivos.** Claramente especifíquelos, que sean medibles, alcanzables y ejecutados por su equipo de trabajo. Sin estos parámetros, los equipos tienden a perder el enfoque.

Siempre recuerde que la comunicación abierta y la confrontación constructiva, son los atributos esenciales para un efectivo equipo de trabajo. Los miembros de su equipo, deben:

- Identificar entornos comunes y puntos de desacuerdo
- Fuertemente alentar la expresión de puntos de vista
- Regularmente compartir retroalimentaciones, tanto positivas como negativas
- Monitorear la resolución de asuntos y conflictos
- Confraternizarse el uno con el otro

El equipo debe de decidir como tomará las decisiones en las tareas del día con día. Esto se dicta por el tamaño del equipo y el reto al cual se enfrenta. ¿Será esa decisión formal o informal? ¿Si usted es miembro del equipo, prevalecerá usted como líder? ¿Cuáles serán las restricciones del tiempo?

A continuación, algunos de los puntos importantes a los cuales hay que poner atención:

- ¿Quién mantiene la autoridad en que situaciones?
- ¿Se recolecta rápidamente la información importante?
- Cuando se asignan las tareas, ¿existe una equiparación entre la autoridad y la responsabilidad?
- ¿El equipo está coordinando sus recursos?

Para mantener a su equipo enfocado, pero abierto a nuevas ideas, requiere de una atención dedicada a la dinámica del grupo. Su equipo debe de aprender a identificar los asuntos, a explorar problemas, a reunir información y a buscar nuevas perspectivas y alternativas y a seleccionar la mejor forma del curso de acción necesario.

Dándole Empoderamiento a Su Equipo

Empoderamiento significa el darle a los empleados la autoridad para que por principio, se administren a si mismos. En muchos casos, esto necesita el deshacerse de niveles de administración de manera que las funciones tradicionales se desempeñen de hecho por los administradores - tales como la determinación de objetivos, lograr un buen desempeño y reestructurando los procesos de trabajo - en términos de que estas tareas se pueden desempeñar por los mismos empleados. Algunas organizaciones le dan poder a los equipos para que contraten y aún, despidan a sus miembros, así como para evaluar y contratar con los proveedores del exterior.

Independientemente de su industria y del tamaño del negocio, un equipo con empoderamiento debe de fijarse sus propios objetivos, dándosele la responsabilidad

Un equipo de trabajo con empoderamiento establece sus propias metas.

- **Establezca objetivos.** Claramente especifíquelos, que sean medibles, alcanzables y ejecutados por su equipo de trabajo. Sin estos parámetros, los equipos tienden a perder el enfoque.

Siempre recuerde que la comunicación abierta y la confrontación constructiva, son los atributos esenciales para un efectivo equipo de trabajo. Los miembros de su equipo, deben:

- Identificar entornos comunes y puntos de desacuerdo
- Fuertemente alentar la expresión de puntos de vista
- Regularmente compartir retroalimentaciones, tanto positivas como negativas
- Monitorear la resolución de asuntos y conflictos
- Confraternizarse el uno con el otro

El equipo debe de decidir como tomará las decisiones en las tareas del día con día. Esto se dicta por el tamaño del equipo y el reto al cual se enfrenta. ¿Será esa decisión formal o informal? ¿Si usted es miembro del equipo, prevalecerá usted como líder? ¿Cuáles serán las restricciones del tiempo?

A continuación, algunos de los puntos importantes a los cuales hay que poner atención:

- ¿Quién mantiene la autoridad en que situaciones?
- ¿Se recolecta rápidamente la información importante?
- Cuando se asignan las tareas, ¿existe una equiparación entre la autoridad y la responsabilidad?
- ¿El equipo está coordinando sus recursos?

Para mantener a su equipo enfocado, pero abierto a nuevas ideas, requiere de una atención dedicada a la dinámica del grupo. Su equipo debe de aprender a identificar los asuntos, a explorar problemas, a reunir información y a buscar nuevas perspectivas y alternativas y a seleccionar la mejor forma del curso de acción necesario.

Dándole Empoderamiento a Su Equipo

Empoderamiento significa el darle a los empleados la autoridad para que por principio, se administren a si mismos. En muchos casos, esto necesita el deshacerse de niveles de administración de manera que las funciones tradicionales se desempeñen de hecho por los administradores - tales como la determinación de objetivos, lograr un buen desempeño y reestructurando los procesos de trabajo - en términos de que estas tareas se pueden desempeñar por los mismos empleados. Algunas organizaciones le dan poder a los equipos para que contraten y aún, despidan a sus miembros, así como para evaluar y contratar con los proveedores del exterior.

Independientemente de su industria y del tamaño del negocio, un equipo con empoderamiento debe de fijarse sus propios objetivos, dándosele la responsabilidad

Un equipo de trabajo con empoderamiento establece sus propias metas.

de seleccionar la mejor manera para lograr sus objetivos. El liderazgo de un equipo empoderado, viene desde adentro y la toma de decisiones se da por consenso.

¿Cómo puede usted implementar este proceso dentro de su negocio? El punto de partida, es la creación de un equipo con empoderamiento para establecer una visión compartida. Una visión, es más que el objetivo del negocio – en la medida en que proporciona el contexto de la toma de decisiones y es además una forma de medida para de hecho medir el progreso. Les da a sus empleados por excelencia, el enfoque para una colaboración y de motivación para su desempeño.

Su segunda tarea, es la de crear un clima de responsabilidad compartida dentro de su equipo. Esto significa que para el propósito de llegar a esas recompensas, cada miembro del equipo se debe de desempeñar bien y si algún miembro no lo hace, es la responsabilidad de todo el equipo la de determinar la dificultad y la forma de remediarla.

Es la responsabilidad de cada mecánico de Red Speed el ayudarle a la compañía a alcanzar en un 90% sus objetivos de utilización de los equipos. Esto significa que en promedio, una motocicleta descompuesta o un Jet Ski, o un Sea-Doo, deben de repararse y estar listos dentro de un plazo de 24 horas. Las verificaciones de mantenimiento de rutina para los equipos de renta, deben de promediar no más de 30 minutos.

¿Cómo asegura Red Speed la calidad con tan poco tiempo de por medio? Por medio de una muy clara asignación de una responsabilidad, dándoles a los miembros del equipo la autoridad para tomar decisiones y alentando desde luego la iniciativa. Todos los mecánicos de Red Speed tienen la autoridad para ordenar nuevas partes y refacciones, así como para asignar su tiempo de la manera en que lo crean más conveniente. Trabajan en pares, en donde cada miembro del equipo está calificado para reparar cualquier tipo de equipo.

Los equipos rentados, por lo general se regresan entrada la tarde y se vuelven a rentar durante la mañana. En consecuencia, el tiempo más ocupado del día, es entre las 15:00 y las 19:00 horas. Durante este tiempo, las nuevas partes deben de estar fácilmente accesibles y el piso del taller debe de estar organizado y sin desperdicios en el suelo, para así facilitar que los mecánicos trabajen muy bien. Después de ello, cada par de mecánicos tiene que organizar y limpiar su espacio de trabajo. Y también rápidamente terminan su reporte de trabajo y lo actualizan en cuanto al inventario de las partes necesarias. Esto solo toma unos minutos en cualquiera de las tres terminales de computadoras ubicadas dentro del área de trabajo.

Evolucionando y Adaptándose

El trabajo de los equipos se puede mejorar, determinando que tan exitosas fueron las acciones tomadas. Haga las siguientes preguntas, como una guía al equipo después del trabajo:

de seleccionar la mejor manera para lograr sus objetivos. El liderazgo de un equipo empoderado, viene desde adentro y la toma de decisiones se da por consenso.

¿Como puede usted implementar este proceso dentro de su negocio? El punto de partida, es la creación de un equipo con empoderamiento para establecer una visión compartida. Una visión, es más que el objetivo del negocio – en la medida en que proporciona el contexto de la toma de decisiones y es además una forma de medida para de hecho medir el progreso. Les da a sus empleados por excelencia, el enfoque para una colaboración y de motivación para su desempeño.

Su segunda tarea, es la de crear un clima de responsabilidad compartida dentro de su equipo. Esto significa que para el propósito de llegar a esas recompensas, cada miembro del equipo se debe de desempeñar bien y si algún miembro no lo hace, es la responsabilidad de todo el equipo la de determinar la dificultad y la forma de remediarla.

Es la responsabilidad de cada mecánico de Red Speed el ayudarle a la compañía a alcanzar en un 90% sus objetivos de utilización de los equipos. Esto significa que en promedio, una motocicleta descompuesta o un Jet Ski, o un Sea-Doo, deben de repararse y estar listos dentro de un plazo de 24 horas. Las verificaciones de mantenimiento de rutina para los equipos de renta, deben de promediar no más de 30 minutos.

¿Cómo asegura Red Speed la calidad con tan poco tiempo de por medio? Por medio de una muy clara asignación de una responsabilidad, dándoles a los miembros del equipo la autoridad para tomar decisiones y alentando desde luego la iniciativa. Todos los mecánicos de Red Speed tienen la autoridad para ordenar nuevas partes y refacciones, así como para asignar su tiempo de la manera en que lo crean más conveniente. Trabajan en pares, en donde cada miembro del equipo está calificado para reparar cualquier tipo de equipo.

Los equipos rentados, por lo general se regresan entrada la tarde y se vuelven a rentar durante la mañana. En consecuencia, el tiempo más ocupado del día, es entre las 15:00 y las 19:00 horas. Durante este tiempo, las nuevas partes deben de estar fácilmente accesibles y el piso del taller debe de estar organizado y sin desperdicios en el suelo, para así facilitar que los mecánicos trabajen muy bien. Después de ello, cada par de mecánicos tiene que organizar y limpiar su espacio de trabajo. Y también rápidamente terminan su reporte de trabajo y lo actualizan en cuanto al inventario de las partes necesarias. Esto solo toma unos minutos en cualquiera de las tres terminales de computadoras ubicadas dentro del área de trabajo.

Evolucionando y Adaptándose

El trabajo de los equipos se puede mejorar, determinando que tan exitosas fueron las acciones tomadas. Haga las siguientes preguntas, como una guía al equipo después del trabajo:

- ¿Vio usted los procedimientos fijados por el equipo? ¿Cuáles fueron los más grandes retos y los más grandes éxitos? Solicitar una retroalimentación a los miembros
- ¿Los miembros están contentos con el desempeño de su equipo? ¿Qué es lo que más les gustaría cambiar para una siguiente ocasión?
- ¿Cuáles miembros del equipo se comunican con toda libertad? ¿Puede usted alentar a los que no lo hacen?
- ¿Cuál es el nivel de calidad del desempeño del equipo comparado con otros?

Superar a Los Obstáculos

El reto más grande dentro de la creación y el mantenimiento de equipos de trabajo, está en la administración de la dinámica de grupos. Los conflictos de las personalidades, las presiones, las lealtades conflictivas y los viejos hábitos, pueden causar que un equipo trabaje con propósitos encontrados, en lugar de realmente funcionar como un equipo. Su tarea diaria como líder de equipo, es la de crear una atmósfera en donde la gente se pueda expresar libremente, ya fuera de una manera positiva o negativa. De esta manera, pueden ventilar sus frustraciones y sobreponerse a sentimientos negativos, lo cual les habilitará para enfocar su energía en la misión, en lugar de hacerlo sobre la dinámica del grupo.

En algunos casos, será necesario modificar los lugares de importancia dentro del grupo, a efecto de que no aparezcan coaliciones dentro del mismo, asistiendo a que las voces conflictivas hablen con libertad.

Un conflicto positivo, puede ser una tremenda fuente para el debate sobre energía – con el fin de mejorar el desempeño del equipo. Dentro de los contextos siguientes, el conflicto constructivo puede traer consigo creatividad y realismo:

- Cuando existe una manera de pensar flexible entre los miembros del grupo.
- Cuando los pensamientos de disensión se expresan de una manera clara y completa.
- Cuando los miembros del equipo se sienten libres para expresar sus opiniones de una manera honesta.
- Cuando las técnicas de resolución de conflictos se entienden y son bien utilizadas.

Cuando es un verdadero reto mantener desde luego líneas claras de intercomunicación en cuanto a responsabilidad y rendición de cuentas dentro del equipo. Sin embargo, es posible sobreponerse a esta dificultad asistiéndole al equipo a regresar hacia lo básico: conversar, escuchar, alentar enfocándose todos en el cumplimiento de la misión.

Pensamiento de Grupos

Uno de los problemas más comunes con el que se encuentran los equipos, es la tendencia hacia el **pensamiento de grupos**. Un equipo que se ve afectado por ese pensamiento de grupos, desarrolla una identidad distinta que limita la habilidad de investigar los

El conflicto cognoscitivo es sano.

- ¿Vio usted los procedimientos fijados por el equipo? ¿Cuáles fueron los más grandes retos y los más grandes éxitos? Solicitar una retroalimentación a los miembros
- ¿Los miembros están contentos con el desempeño de su equipo? ¿Qué es lo que más les gustaría cambiar para una siguiente ocasión?
- ¿Cuáles miembros del equipo se comunican con toda libertad? ¿Puede usted alentar a los que no lo hacen?
- ¿Cuál es el nivel de calidad del desempeño del equipo comparado con otros?

Superar a Los Obstáculos

El reto más grande dentro de la creación y el mantenimiento de equipos de trabajo, está en la administración de la dinámica de grupos. Los conflictos de las personalidades, las presiones, las lealtades conflictivas y los viejos hábitos, pueden causar que un equipo trabaje con propósitos encontrados, en lugar de realmente funcionar como un equipo. Su tarea diaria como líder de equipo, es la de crear una atmósfera en donde la gente se pueda expresar libremente, ya fuera de una manera positiva o negativa. De esta manera, pueden ventilar sus frustraciones y sobreponerse a sentimientos negativos, lo cual les habilitará para enfocar su energía en la misión, en lugar de hacerlo sobre la dinámica del grupo.

En algunos casos, será necesario modificar los lugares de importancia dentro del grupo, a efecto de que no aparezcan coaliciones dentro del mismo, asistiendo a que las voces conflictivas hablen con libertad.

Un conflicto positivo, puede ser una tremenda fuente para el debate sobre energía – con el fin de mejorar el desempeño del equipo. Dentro de los contextos siguientes, el conflicto constructivo puede traer consigo creatividad y realismo:

- Cuando existe una manera de pensar flexible entre los miembros del grupo.
- Cuando los pensamientos de disensión se expresan de una manera clara y completa.
- Cuando los miembros del equipo se sienten libres para expresar sus opiniones de una manera honesta.
- Cuando las técnicas de resolución de conflictos se entienden y son bien utilizadas.

Cuando es un verdadero reto mantener desde luego líneas claras de intercomunicación en cuanto a responsabilidad y rendición de cuentas dentro del equipo. Sin embargo, es posible sobreponerse a esta dificultad asistiéndole al equipo a regresar hacia lo básico: conversar, escuchar, alentar enfocándose todos en el cumplimiento de la misión.

Pensamiento de Grupos

Uno de los problemas más comunes con el que se encuentran los equipos, es la tendencia hacia el **pensamiento de grupos**. Un equipo que se ve afectado por ese pensamiento de grupos, desarrolla una identidad distinta que limita la habilidad de investigar los

El conflicto cognoscitivo es sano.

cursos alternativos de acción. Dentro de la prisa para tomar decisiones, con frecuencia se rechaza el punto de vista minoritario a favor de una posición más reaccionaria.

Este pensamiento de grupos se origina dentro del deseo natural de los grupos cohesivos, a minimizar o evitar los desacuerdos de entre sus miembros. Un problema adicional se encuentra en la percepción de que existe una seguridad en los números. Los miembros más inseguros del equipo en ocasiones tratan de deshacerse de la responsabilidad votando con el punto de vista de la mayoría, debido a que no se sienten confiados en sus puntos de vista de disensión, o porque temen la desaprobación del propio grupo.

La tendencia natural hacia ese pensamiento de grupos, es una de las principales razones por las cuales usted debe de alentar a que se escuchen las voces disidentes. Recordar: No es fácil irse en contra del punto de vista de la mayoría. Una persona que tiene el carácter o la convicción para hacerlo, no siempre estará en lo correcto, pero de cualquier manera, tiene que ser escuchada. Lo peor que puede hacer como líder, es alentar la propia censura de los miembros del equipo, ya fuera de una manera directa o tácita en cuanto al consentimiento o no del pensamiento de grupos.

El factor más importante dentro de la operación de Red Speed, es la coordinación del equipo. Y esta, es la responsabilidad de Nate. Cada tarde, Nate revisa los reportes por computadora que determinan cuales son los suministros que necesitan. Y antes de que los mecánicos se vayan a casa, Nate rápidamente conversa con ellos a fin de descubrir cualquier problema que se pudieran haber encontrado o bien para identificar retos que no se hubieran anticipado.

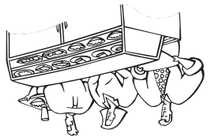
Nate restablece el área de reparación y estima el tiempo de vuelta para esas reparaciones, asignando la responsabilidad del grupo sobre los trabajos específicos necesarios, en función de la demanda por rentas. Varios de los mecánicos se especializan en las reparaciones para motocicletas Harley Davidson, así que Nate se asegura de que para las motos que se regresan durante la mañana, esos mecánicos estén listos para sus inmediatos trabajos de mantenimiento.

Durante los meses de mayor negocio, Nate y Jaime se reúnen con el equipo de mecánicos de Red Speed al final de cada semana. Durante estas sesiones de 60 minutos de duración, el equipo revisa su desempeño a lo largo de toda esa semana. ¿Cuál fue la utilización promedio de su herramientas de trabajo? ¿Se presentaron algunos retos especiales y cuales fueron? ¿Se presentaron algunos asuntos de coordinación y cooperación? Y este es el momento para que los miembros del equipo hablen para hacer sus preguntas y para resolver conflictos. Nate ha encontrado que durante estas juntas informales, se presentan algunas de las mejores más importantes para el desempeño del taller de reparación, como fue el caso de instalar un sencillo software para manejar los inventarios y para seguir la huella a todos los proyectos de trabajo. Mediante esto, el grado de utilización de sus herramientas de trabajo brincó de un 70% a un 90%

cursos alternativos de acción. Dentro de la prisa para tomar decisiones, con frecuencia se rechaza el punto de vista minoritario a favor de una posición más reaccionaria.

Este pensamiento de grupos se origina dentro del deseo natural de los grupos cohesivos, a minimizar o evitar los desacuerdos de entre sus miembros. Un problema adicional se encuentra en la percepción de que existe una seguridad en los números. Los miembros más inseguros del equipo en ocasiones tratan de deshacerse de la responsabilidad votando con el punto de vista de la mayoría, debido a que no se sienten confiados en sus puntos de vista de disensión, o porque temen la desaprobación del propio grupo.

La tendencia natural hacia ese pensamiento de grupos, es una de las principales razones por las cuales usted debe de alentar a que se escuchen las voces disidentes. Recordar: No es fácil irse en contra del punto de vista de la mayoría. Una persona que tiene el carácter o la convicción para hacerlo, no siempre estará en lo correcto, pero de cualquier manera, tiene que ser escuchada. Lo peor que puede hacer como líder, es alentar la propia censura de los miembros del equipo, ya fuera de una manera directa o tácita en cuanto al consentimiento o no del pensamiento de grupos.



El factor más importante dentro de la operación de Red Speed, es la coordinación del equipo. Y esta, es la responsabilidad de Nate. Cada tarde, Nate revisa los reportes por computadora que determinan cuales son los suministros que necesitan. Y antes de que los mecánicos se vayan a casa, Nate rápidamente conversa con ellos a fin de descubrir cualquier problema que se pudieran haber encontrado o bien para identificar retos que no se hubieran anticipado.

Nate restablece el área de reparación y estima el tiempo de vuelta para esas reparaciones, asignando la responsabilidad del grupo sobre los trabajos específicos necesarios, en función de la demanda por rentas. Varios de los mecánicos se especializan en las reparaciones para motocicletas Harley Davidson, así que Nate se asegura de que para las motos que se regresan durante la mañana, esos mecánicos estén listos para sus inmediatos trabajos de mantenimiento.

Durante los meses de mayor negocio, Nate y Jaime se reúnen con el equipo de mecánicos de Red Speed al final de cada semana. Durante estas sesiones de 60 minutos de duración, el equipo revisa su desempeño a lo largo de toda esa semana. ¿Cuál fue la utilización promedio de su herramientas de trabajo? ¿Se presentaron algunos retos especiales y cuales fueron? ¿Se presentaron algunos asuntos de coordinación y cooperación? Y este es el momento para que los miembros del equipo hablen para hacer sus preguntas y para resolver conflictos. Nate ha encontrado que durante estas juntas informales, se presentan algunas de las mejores más importantes para el desempeño del taller de reparación, como fue el caso de instalar un sencillo software para manejar los inventarios y para seguir la huella a todos los proyectos de trabajo. Mediante esto, el grado de utilización de sus herramientas de trabajo brincó de un 70% a un 90%

Tipos de Conflicto

Los teóricos organizacionales han identificado dos primeras formas de conflicto.

- **Conflicto cognoscitivo.** Es un conflicto entre ideas. Como tal, es precisamente el tipo de conflicto que su equipo debiera de estar teniendo. La belleza de los equipos, está en que reúnen a personas con diferentes habilidades, diferentes conocimientos y distintas opiniones. El conflicto y la tensión entre estos diversos puntos de vista, es lo que eventualmente conduce hacia una idea que trasciende a las capacidades individuales, mismo que viene a ser la base para el trabajo en equipo.
- **Conflicto afectivo.** Es un conflicto sobre personalidades y poder. Trata no con ideas, sino con las personas que las expresan. Y esto hace que la comunicación abierta y el consenso sea virtualmente imposible de alcanzar. Cualquier conflicto afectivo puede afectar a todo el equipo, volviéndolos irritables, apáticos y poco deseosos en participar.

Su trabajo consistirá en fuertemente alentar el conflicto cognoscitivo, cortando a la par el conflicto de carácter afectivo. Existen muchas posibles causas para el conflicto afectivo en función del número de personas involucradas y para solucionarlos, a menudo tristemente se tiene que recurrir a la prueba del intento y del error. Pero como regla general, la mejor forma de resolver el conflicto afectivo, radica en despersonalizarlo, convirtiéndolo en una situación en la cual ambas partes compartan una responsabilidad. Es importante alentar a sus equipos a resolver sus propios problemas, en lugar de derrotar a la otra persona.

Recordar también que muchos conflictos afectivos se presentan cuando las personas fallan en distinguir entre sus posiciones y sus intereses. En este contexto, las posiciones son reflexivas y necias en torno a la realidad, enfrente de las cuales las personas se retiran cuando se sienten amenazadas. Los intereses, son los que realmente benefician a las personas. Puede usted conocer más acerca de los conflictos y posiciones de intereses en el Capítulo 40 – *Negociaciones y Acuerdos.*

Recogiendo Las Recompensas y Divirtiéndose

Cualquiera que haya jugado en un deporte de equipo, ha experimentado, si bien por un breve momento, el éxtasis de que todos los miembros del equipo hicieron lo correcto, en el momento oportuno. El sentimiento de que uno ha triunfado como parte de una misión colectiva, es uno de los aspectos más extraordinarios de haber trabajado en equipo. Cuando su equipo tiene uno de esos eufóricos momentos, tómese el tiempo para saborearlo. Haga algo para celebrarlo, como una foto del grupo y una comida de por medio.

Las recompensas empujan y motivan a su equipo, así que recuerde tomar nota acerca de las muy especiales personas que lo rodean. Ahora bien, ¿cómo recompensar a su equipo por un trabajo bien hecho? He aquí algunas sugestiones:

Recompense a su Equipo de trabajo por su buen desempeño.

Tipos de Conflicto

Los teóricos organizacionales han identificado dos primeras formas de conflicto.

- **Conflicto cognoscitivo.** Es un conflicto entre ideas. Como tal, es precisamente el tipo de conflicto que su equipo debiera de estar teniendo. La belleza de los equipos, está en que reúnen a personas con diferentes habilidades, diferentes conocimientos y distintas opiniones. El conflicto y la tensión entre estos diversos puntos de vista, es lo que eventualmente conduce hacia una idea que trasciende a las capacidades individuales, mismo que viene a ser la base para el trabajo en equipo.
- **Conflicto afectivo.** Es un conflicto sobre personalidades y poder. Trata no con ideas, sino con las personas que las expresan. Y esto hace que la comunicación abierta y el consenso sea virtualmente imposible de alcanzar. Cualquier conflicto afectivo puede afectar a todo el equipo, volviéndolos irritables, apáticos y poco deseosos en participar.

Su trabajo consistirá en fuertemente alentar el conflicto cognoscitivo, cortando a la par el conflicto de carácter afectivo. Existen muchas posibles causas para el conflicto afectivo en función del número de personas involucradas y para solucionarlos, a menudo tristemente se tiene que recurrir a la prueba del intento y del error. Pero como regla general, la mejor forma de resolver el conflicto afectivo, radica en despersonalizarlo, convirtiéndolo en una situación en la cual ambas partes compartan una responsabilidad. Es importante alentar a sus equipos a resolver sus propios problemas, en lugar de derrotar a la otra persona.

Recordar también que muchos conflictos afectivos se presentan cuando las personas fallan en distinguir entre sus posiciones y sus intereses. En este contexto, las posiciones son reflexivas y necias en torno a la realidad, enfrente de las cuales las personas se retiran cuando se sienten amenazadas. Los intereses, son los que realmente benefician a las personas. Puede usted conocer más acerca de los conflictos y posiciones de intereses en el Capítulo 40 – *Negociaciones y Acuerdos.*

Recogiendo Las Recompensas y Divirtiéndose

Cualquiera que haya jugado en un deporte de equipo, ha experimentado, si bien por un breve momento, el éxtasis de que todos los miembros del equipo hicieron lo correcto, en el momento oportuno. El sentimiento de que uno ha triunfado como parte de una misión colectiva, es uno de los aspectos más extraordinarios de haber trabajado en equipo. Cuando su equipo tiene uno de esos eufóricos momentos, tómese el tiempo para saborearlo. Haga algo para celebrarlo, como una foto del grupo y una comida de por medio.

Las recompensas empujan y motivan a su equipo, así que recuerde tomar nota acerca de las muy especiales personas que lo rodean. Ahora bien, ¿cómo recompensar a su equipo por un trabajo bien hecho? He aquí algunas sugestiones:

Recompense a su Equipo de trabajo por su buen desempeño.

- Considere el desempeño en función de recompensas financieras
- Ofrezca recompensas no monetarias como horas libres o un mejor ambiente de trabajo.
- Ofrezca trofeos u otros pequeños incentivos
- Ofrezca promociones y nuevas responsabilidades a los miembros sobresalientes de su equipo

El último ingrediente de la receta de Red Speed para el éxito, fue una singular estrategia de compensación para los miembros del equipo. Por cada mes que la compañía logra sus objetivos de desempeño, cada empleado gana un porcentaje de las utilidades. Cuando ocurre que el negocio no alcanza los estándares debidos, desde luego baja el monto de ese porcentaje. Si el negocio de plano no gana utilidades dentro de un mes malo (que solo ha ocurrido dos veces en los últimos tres años), no se paga bono alguno.

Se revisa el desempeño de los empleados por parte de Nate y Jaime cada tres meses y los empleados anónimamente se revisan a cada uno cada seis meses en lo tocante a su desempeño. Red Speed paga recurrentemente los seminarios a los cuales asisten los empleados regulares, a efectos de que afinen sus habilidades y su forma de ser expertos.

Conclusión

Por razón de ser un negocio pequeño, su compañía ya goza de muchas de las cualidades que tanto se estiman en América: una atmósfera de colaboración, una rápida comunicación y una habilidad para responder rápidamente a la demanda de mercado. Afinando las habilidades del liderazgo, se pueden colocar las bases para un equipo o equipos efectivos que se comprometerán con su compañía a una continua innovación y mejora, abriendo así la puerta para un desarrollo creciente.

- Considere el desempeño en función de recompensas financieras
- Ofrezca recompensas no monetarias como horas libres o un mejor ambiente de trabajo.
- Ofrezca trofeos u otros pequeños incentivos
- Ofrezca promociones y nuevas responsabilidades a los miembros sobresalientes de su equipo

El último ingrediente de la receta de Red Speed para el éxito, fue una singular estrategia de compensación para los miembros del equipo. Por cada mes que la compañía logra sus objetivos de desempeño, cada empleado gana un porcentaje de las utilidades. Cuando ocurre que el negocio no alcanza los estándares debidos, desde luego baja el monto de ese porcentaje. Si el negocio de plano no gana utilidades dentro de un mes malo (que solo ha ocurrido dos veces en los últimos tres años), no se paga bono alguno.

Se revisa el desempeño de los empleados por parte de Nate y Jaime cada tres meses y los empleados anónimamente se revisan a cada uno cada seis meses en lo tocante a su desempeño. Red Speed paga recurrentemente los seminarios a los cuales asisten los empleados regulares, a efectos de que afinen sus habilidades y su forma de ser expertos.

Conclusión

Por razón de ser un negocio pequeño, su compañía ya goza de muchas de las cualidades que tanto se estiman en América: una atmósfera de colaboración, una rápida comunicación y una habilidad para responder rápidamente a la demanda de mercado. Afinando las habilidades del liderazgo, se pueden colocar las bases para un equipo o equipos efectivos que se comprometerán con su compañía a una continua innovación y mejora, abriendo así la puerta para un desarrollo creciente.

Capítulo 22
ADMINISTRANDO LOS RECURSOS HUMANOS

Acerca de Este Capítulo:
- *Las entrevistas y la contratación de las personas*
- *La compensación de las personas*
- *La motivación de las personas*
- *La cultura corporativa y las relaciones con los empleados*

Introducción
El activo mas importante de su negocio, son las personas. Es por ello que la contratación, el entrenamiento y la motivación de sus empleados, es uno de sus trabajos más importantes.

Si quiere usted que su negocio marche y crezca suavemente - aún en su ausencia - tiene usted que contratar a personas excepcionales, para darles el poder suficiente para contribuir en todo lo que usted les presente. En términos proactivos, esto significa diseñar un sistema de recompensas, políticas, guías y prácticas para todos sus empleados, escribiendo las descripciones de los puestos, las evaluaciones de desempeño y los niveles de salarios, ofreciendo una justa y competitiva situación.

Pero independientemente de ello, significa también contratar a personas inteligentes y talentosas, que estén dispuestas a escuchar y aprender para cuando vienen con usted a solicitar sugestiones, ideas y críticas constructivas.

Entrevistas y Contratando Personas
Sus primeros empleados desempeñarán las primeras tareas funcionales de su negocio: mercadotecnia, contabilidad, ventas, producción, administración financiera y servicio a clientes. Sus propios estándares para estas personas, deben de ser altos, pero realistas. Tenga cuidado en esperar demasiado recompensando con poco. Esto crea un resentimiento, resultando en un pobre desempeño y en una alta rotación de personal que usted no quiere.

Bill Hodgson y Gus Meyrink empezaron juntos a diseñar software en 1999, cuando eran compañeros de clase en el Vermont Technical College en Randolph Center, Vermont. Pronto se convirtieron en buenos amigos, formando una confortable relación de trabajo.

Capítulo 22
ADMINISTRANDO LOS RECURSOS HUMANOS

Acerca de Este Capítulo:
- *Las entrevistas y la contratación de las personas*
- *La compensación de las personas*
- *La motivación de las personas*
- *La cultura corporativa y las relaciones con los empleados*

Introducción
El activo mas importante de su negocio, son las personas. Es por ello que la contratación, el entrenamiento y la motivación de sus empleados, es uno de sus trabajos más importantes.

Si quiere usted que su negocio marche y crezca suavemente - aún en su ausencia - tiene usted que contratar a personas excepcionales, para darles el poder suficiente para contribuir en todo lo que usted les presente. En términos proactivos, esto significa diseñar un sistema de recompensas, políticas, guías y prácticas para todos sus empleados, escribiendo las descripciones de los puestos, las evaluaciones de desempeño y los niveles de salarios, ofreciendo una justa y competitiva situación.

Pero independientemente de ello, significa también contratar a personas inteligentes y talentosas, que estén dispuestas a escuchar y aprender para cuando vienen con usted a solicitar sugestiones, ideas y críticas constructivas.

Entrevistas y Contratando Personas
Sus primeros empleados desempeñarán las primeras tareas funcionales de su negocio: mercadotecnia, contabilidad, ventas, producción, administración financiera y servicio a clientes. Sus propios estándares para estas personas, deben de ser altos, pero realistas. Tenga cuidado en esperar demasiado recompensando con poco. Esto crea un resentimiento, resultando en un pobre desempeño y en una alta rotación de personal que usted no quiere.

Bill Hodgson y Gus Meyrink empezaron juntos a diseñar software en 1999, cuando eran compañeros de clase en el Vermont Technical College en Randolph Center, Vermont. Pronto se convirtieron en buenos amigos, formando una confortable relación de trabajo.

Después de haberse graduado, Bill y Gus se cambiaron a Burlington. Tomando ventaja del programa de financiamiento de la ciudad para primeros negocios dentro del distrito de Pine Street, formaron una pequeña empresa para desarrollo de software a la cual llamaron Borderland. Después de haber terminado unos cuantos trabajos iniciales.

Como ya se habían empezado a dar a conocer en torno a su calidad y su integridad, prontamente Borderland empezó a encontrar un nicho de mercado rentable en términos de software de alta calidad y de efectividad de costo para los negocios del área.

En la actualidad, Borderland tiene un equipo completo de ocho programadores e ingenieros técnicos y una cercana relación de trabajo con diez adicionales e independientes clientes contratistas (muchos de los cuales fueron estudiantes de ciencias de la computación en el St. Michaels College). Y aún así, Borderland todavía estaba localizada en aquella pequeña oficina donde habían comenzado aquel negocio para dos hombres.

Escribiendo Descripciones de Puestos

Antes de contratar a un empleado, lo primero que hace un buen administrador, es escribir claramente una descripción de puestos concisa, que incluiría:

- Las responsabilidades del empleado
- Los criterios del desempeño
- Las habilidades y características necesarias
- La importancia de cada responsabilidad
- La supervisión
- Los futuros proyectos
- El entrenamiento
- El crecimiento y el avance

Un ejemplo de una descripción de empleo

Considere la siguiente descripción del puesto para un gerente de mercadotecnia:

Rossan´s Rockin Rollin Tires
Título del Puesto: Gerente de Mercadotecnia
Departamento: Ventas y Mercadotecnia
Reportando al: Presidente

Responsable de: Crear las estrategias de desarrollo de mercados y los procesos para nuestra familia de llantas recicladas, enfocándose en las introducciones de nuevos productos y trabajando cercanamente con la fuerza de ventas a fin de asegurar que tienen las herramientas necesarias para lanzar productos al mercado en función de compromisos de tiempo. Administrar las comunicaciones entre el presidente y la fuerza de ventas, actuando como un abogado para los diferentes productos y segmentos de clientes, llevando un registro del progreso frente a los planes y comunicaciones acerca de ello.

Después de haberse graduado, Bill y Gus se cambiaron a Burlington. Tomando ventaja del programa de financiamiento de la ciudad para primeros negocios dentro del distrito de Pine Street, formaron una pequeña empresa para desarrollo de software a la cual llamaron Borderland. Después de haber terminado unos cuantos trabajos iniciales.

Como ya se habían empezado a dar a conocer en torno a su calidad y su integridad, prontamente Borderland empezó a encontrar un nicho de mercado rentable en términos de software de alta calidad y de efectividad de costo para los negocios del área.

En la actualidad, Borderland tiene un equipo completo de ocho programadores e ingenieros técnicos y una cercana relación de trabajo con diez adicionales e independientes clientes contratistas (muchos de los cuales fueron estudiantes de ciencias de la computación en el St. Michaels College). Y aún así, Borderland todavía estaba localizada en aquella pequeña oficina donde habían comenzado aquel negocio para dos hombres.

Escribiendo Descripciones de Puestos

Antes de contratar a un empleado, lo primero que hace un buen administrador, es escribir claramente una descripción de puestos concisa, que incluiría:

- Las responsabilidades del empleado
- Los criterios del desempeño
- Las habilidades y características necesarias
- La importancia de cada responsabilidad
- La supervisión
- Los futuros proyectos
- El entrenamiento
- El crecimiento y el avance

Un ejemplo de una descripción de empleo

Considere la siguiente descripción del puesto para un gerente de mercadotecnia:

Rossan´s Rockin Rollin Tires
Título del Puesto: Gerente de Mercadotecnia
Departamento: Ventas y Mercadotecnia
Reportando al: Presidente

Responsable de: Crear las estrategias de desarrollo de mercados y los procesos para nuestra familia de llantas recicladas, enfocándose en las introducciones de nuevos productos y trabajando cercanamente con la fuerza de ventas a fin de asegurar que tienen las herramientas necesarias para lanzar productos al mercado en función de compromisos de tiempo. Administrar las comunicaciones entre el presidente y la fuerza de ventas, actuando como un abogado para los diferentes productos y segmentos de clientes, llevando un registro del progreso frente a los planes y comunicaciones acerca de ello.

Calificaciones Mínimas: BA / BS En Mercadotecnia / Comunicaciones o su equivalente. Tres años de experiencia en administración de productos, una habilidad creativa, habilidades de mercadotecnia y un juicio independiente. Habilidades computacionales: procesamiento de palabras, hoja de datos y software de presentación.

El candidato ideal se desarrollará dentro de un entorno rápido. El conocimiento de los mercados automovilísticos, es esencial.

Contratando a Personas Inteligentes

Si usted quiere a un equipo fuerte y capaz, necesita contratar a personas talentosas en las cuales usted inmediatamente puede delegar responsabilidades.

Por tristemente que parezca, a los administradores que son ineficientes o no seguros de si mismos, no les gusta hacer esto. Tienen miedo de que se les muestre o de que se advierta su pobre desempeño, así que tratan de rodearse de personas que no amenazarán a su posición. El resultado final de este proceso – que los administradores mediocres quieren dejar atrás, aislar o recurrir al despido de personas – puede de hecho bien llamarse una mediocridad. Pero como quiera que se le llame es una causa de la corrupción y de la falla organizacional. Y su negocio, no puede aceptar esto.

Quizá el mejor argumento para contratar a personas excepcionales, fue desarrollado por David Ogilvy de la prestigiosa firma publicitaria de Ogilvy and Mather. El Sr. Ogilvy solía darle un regalo muy indicado a aquellos empleados que tenían la responsabilidad del reclutamiento: un juego de muñecas rusas telescopiables.

Como ustedes saben, cada una de esas muñecas se abre para sacar a una muñeca más pequeña que está dentro de la más grande. Y Ogilvy dejaba un mensaje en la muñeca mas pequeña: "Si cada uno de nosotros contrata gente que es mas pequeña que nosotros, nos convertiremos en una compañía de enanos. Pero si cada uno de nosotros contrata a personas que son mas grandes que nosotros, nos convertiremos en una compañía de gigantes". El anterior presidente de Sony, tomó a pecho esta iniciativa de Ogilvy. Sony instituyó una política mediante la cual se requería a los administradores a buscar y contratar empleados que eran más inteligentes que ellos. Y dentro del campo del rápido y agresivo mercado del entretenimiento y de la electrónica doméstica, esta política fue muy importante para el éxito continuado de Sony.

No tenga miedo de contratar a gente brillante.

Borderland, inicialmente se especializó en software de aplicación y el desarrollo de bases de datos. Desde entonces y en respuesta a la demanda de los consumidores, se ampliaron a diseño de sitios, a desarrollos multimedia y a comercio electrónico. Borderland ha terminado proyectos para clientes dentro de la manufactura, los servicios financieros, la consultoría, las operaciones al menudeo y la industria de las líneas aéreas.

Calificaciones Mínimas: BA / BS En Mercadotecnia / Comunicaciones o su equivalente. Tres años de experiencia en administración de productos, una habilidad creativa, habilidades de mercadotecnia y un juicio independiente. Habilidades computacionales: procesamiento de palabras, hoja de datos y software de presentación.

El candidato ideal se desarrollará dentro de un entorno rápido. El conocimiento de los mercados automovilísticos, es esencial.

Contratando a Personas Inteligentes

Si usted quiere a un equipo fuerte y capaz, necesita contratar a personas talentosas en las cuales usted inmediatamente puede delegar responsabilidades.

Por tristemente que parezca, a los administradores que son ineficientes o no seguros de si mismos, no les gusta hacer esto. Tienen miedo de que se les muestre o de que se advierta su pobre desempeño, así que tratan de rodearse de personas que no amenazarán a su posición. El resultado final de este proceso – que los administradores mediocres quieren dejar atrás, aislar o recurrir al despido de personas – puede de hecho bien llamarse una mediocridad. Pero como quiera que se le llame es una causa de la corrupción y de la falla organizacional. Y su negocio, no puede aceptar esto.

Quizá el mejor argumento para contratar a personas excepcionales, fue desarrollado por David Ogilvy de la prestigiosa firma publicitaria de Ogilvy and Mather. El Sr. Ogilvy solía darle un regalo muy indicado a aquellos empleados que tenían la responsabilidad del reclutamiento: un juego de muñecas rusas telescopiables.

Como ustedes saben, cada una de esas muñecas se abre para sacar a una muñeca más pequeña que está dentro de la más grande. Y Ogilvy dejaba un mensaje en la muñeca mas pequeña: "Si cada uno de nosotros contrata gente que es mas pequeña que nosotros, nos convertiremos en una compañía de enanos. Pero si cada uno de nosotros contrata a personas que son mas grandes que nosotros, nos convertiremos en una compañía de gigantes". El anterior presidente de Sony, tomó a pecho esta iniciativa de Ogilvy. Sony instituyó una política mediante la cual se requería a los administradores a buscar y contratar empleados que eran más inteligentes que ellos. Y dentro del campo del rápido y agresivo mercado del entretenimiento y de la electrónica doméstica, esta política fue muy importante para el éxito continuado de Sony.

No tenga miedo de contratar a gente brillante.

Borderland, inicialmente se especializó en software de aplicación y el desarrollo de bases de datos. Desde entonces y en respuesta a la demanda de los consumidores, se ampliaron a diseño de sitios, a desarrollos multimedia y a comercio electrónico. Borderland ha terminado proyectos para clientes dentro de la manufactura, los servicios financieros, la consultoría, las operaciones al menudeo y la industria de las líneas aéreas.

ADMINISTRANDO LOS RECURSOS HUMANOS | CAPITULO 22 | 327

En su mayor parte, los equipos humanos de Borderland trabajan a control remoto. Dos veces a la semana todo el personal de tiempo completo asiste a una junta dentro de sus oficinas. Durante el resto de la semana, trabajan en donde y como quieran. Cada miembro del equipo, se comunica vía e-mail, entrando directamente a la computadora principal de Borderland a fin de actualizar códigos, verificar las partes de los proyectos y comunicarse con sus compañeros de trabajo. A pesar de que no existe una supervisión del día con día, los trabajos invariablemente se hacen bien y a tiempo. Como ustedes pueden ver, Borderland tiene una gran política de administración y esto no fue trabajo fácil. De hecho, para el desarrollo de políticas, su proceso de tratar y errar, casi cerró a la compañía.

El Proceso de Contratación

Dos criterios guían el proceso de contratación: El primero es el referente a las calificaciones del aspecto técnico y del funcional y la segunda, tiene que ver con el estilo, las actitudes y la personalidad. A continuación, algunas de las consideraciones básicas acerca de la contratación:

Entrevistas cara a cara

Obviamente, resulta importante que a usted le gusten las personas con las cuales va a trabajar, así que querrá usted contratar a las personas que usted piense que son responsables y deseosas de progresar.

Enseguida, tiene usted que juzgar acerca de los logros del candidato. ¿Qué es exactamente lo que esta persona ha logrado en los últimos 5 años? Haga que la persona hable acerca de sus contribuciones a sus otros trabajos y de ahí, muévase a las discusiones más generales en torno a intereses, objetivos y valores. Solicítele que hable acerca de proyectos específicos que el comenzó y terminó.

También pudiera ser valioso preguntarle al candidato acerca de que describa sus mejores y sus perores cualidades como empleado. Puede usted desarmar al candidato primeramente ofreciéndole el mismo criterio en lo que a usted personalmente le toca. Recuerde, un negocio, es un proyecto compartido y nadie es perfecto. No se encuentre usted en la disyuntiva de buscar inútilmente la perfección. Una persona honesta con un claro entendimiento en torno a sus puntos fuertes y débiles, puede llegar a ser un valioso miembro del equipo de trabajo que usted está formando.

Otra buena estrategia, es la de presentarle al prospecto empleado con una selección de escenarios probables en relación al negocio y a situaciones de carácter interpersonal. Pregúntele al candidato como reaccionaría a una crisis específica o a una situación ambigua o incierta o a un reto en particular. Esto le dará a usted una visión acerca de la personalidad del candidato, acerca de su juicio y a su estilo de trabajo.

Al final de la entrevista, usted deberá sentir que entiende al candidato en cuanto a su historial de empleo, sus habilidades y sus calificaciones, teniendo una buena idea acerca de cómo se siente usted hacia el o ella como persona.

En su mayor parte, los equipos humanos de Borderland trabajan a control remoto. Dos veces a la semana todo el personal de tiempo completo asiste a una junta dentro de sus oficinas. Durante el resto de la semana, trabajan en donde y como quieran. Cada miembro del equipo, se comunica vía e-mail, entrando directamente a la computadora principal de Borderland a fin de actualizar códigos, verificar las partes de los proyectos y comunicarse con sus compañeros de trabajo. A pesar de que no existe una supervisión del día con día, los trabajos invariablemente se hacen bien y a tiempo. Como ustedes pueden ver, Borderland tiene una gran política de administración y esto no fue trabajo fácil. De hecho, para el desarrollo de políticas, su proceso de tratar y errar, casi cerró a la compañía.

El Proceso de Contratación

Dos criterios guían el proceso de contratación: El primero es el referente a las calificaciones del aspecto técnico y del funcional y la segunda, tiene que ver con el estilo, las actitudes y la personalidad. A continuación, algunas de las consideraciones básicas acerca de la contratación:

Entrevistas cara a cara

Obviamente, resulta importante que a usted le gusten las personas con las cuales va a trabajar, así que querrá usted contratar a las personas que usted piense que son responsables y deseosas de progresar.

Enseguida, tiene usted que juzgar acerca de los logros del candidato. ¿Qué es exactamente lo que esta persona ha logrado en los últimos 5 años? Haga que la persona hable acerca de sus contribuciones a sus otros trabajos y de ahí, muévase a las discusiones más generales en torno a intereses, objetivos y valores. Solicítele que hable acerca de proyectos específicos que el comenzó y terminó.

También pudiera ser valioso preguntarle al candidato acerca de que describa sus mejores y sus perores cualidades como empleado. Puede usted desarmar al candidato primeramente ofreciéndole el mismo criterio en lo que a usted personalmente le toca. Recuerde, un negocio, es un proyecto compartido y nadie es perfecto. No se encuentre usted en la disyuntiva de buscar inútilmente la perfección. Una persona honesta con un claro entendimiento en torno a sus puntos fuertes y débiles, puede llegar a ser un valioso miembro del equipo de trabajo que usted está formando.

Otra buena estrategia, es la de presentarle al prospecto empleado con una selección de escenarios probables en relación al negocio y a situaciones de carácter interpersonal. Pregúntele al candidato como reaccionaría a una crisis específica o a una situación ambigua o incierta o a un reto en particular. Esto le dará a usted una visión acerca de la personalidad del candidato, acerca de su juicio y a su estilo de trabajo.

Al final de la entrevista, usted deberá sentir que entiende al candidato en cuanto a su historial de empleo, sus habilidades y sus calificaciones, teniendo una buena idea acerca de cómo se siente usted hacia el o ella como persona.

328 | CAPITULO 22 | ADMINISTRANDO LOS RECURSOS HUMANOS

Personajes que deben evitar

Vamos a tomarnos un momento para examinar algunos casos prácticos que los empleados de su negocio deben de evitar. Estas personas pueden llegar a ser una fuga para sus recursos y una espina en su costado y seguramente de cuando en cuando aparecerán a lo largo de su vida de trabajo.

- **El Maestro Del Universo.** Esta persona está más que dispuesta para identificar y corregir todos los males de la organización, continuamente demandando atención y reconocimiento de parte de usted y de sus propios empleados existentes. Tales personas se embelesan en la política de las empresas – especialmente si existe una oportunidad para el chisme – y a menudo tratan de avanzarse tratando que una persona se disguste con la otra.
- **El Sheriff del Pueblo.** Esta persona se asigna estándares de policía con los procedimientos de su negocio. Esto usualmente involucra centrarse en otros empleados, obsesivamente concentrándose en sus alegadas fallas, gastando incontables horas en torno a proyectos chicos y grandes.
- **La Maquina de Ventas.** Esta persona puede haber venido altamente recomendada como un gran vendedor, pero antes de que usted lo piense, su actividad está basada en su habilidad para intimidar a los compradores (quienes a menudo optan por regresar la mercancía que ni siquiera deseaban). Estas personas ganan una buena cantidad por concepto de incentivos y comisiones, debido a que están enfocadas a las ventas como un "deporte competitivo" y el concepto del servicio al cliente les es totalmente desconocido.
- **Atila el Griego.** Este sabihondo de la computación rara vez pierde la oportunidad para demostrar su superioridad técnica y es notoriamente malo para compartir conocimientos y para ayudar a que otras personas aprendan. Estas personas por lo general son muy necias y de pensamiento muy limitado y nunca son deseosos de adaptarse a los nuevos diseños o a las especificaciones de los nuevos productos. Tienden a sentirse muy "atacados" si existe alguna plática acerca de entrenar a otras personas para que usen su sistema. Y desafortunadamente, si están enojados o insatisfechos, pueden llegar a sabotear el sistema de computación de su empresa con formas y maneras muy sutiles.
- **El Capitalista Zopilote.** Cuando a su negocio no le está yendo muy bien, esta persona – quien tiene mucha educación, pero poca o ninguna experiencia dentro de su industria – puede ser reclutada por inversionistas o sus mismos socios, para inyectar el sentido real y antiguo de los negocios dentro de su organización. Entonces, el enfoque está en rápidamente ir consumiendo la grasa de su organización - que usualmente quiere decir despidiendo a la gente sin consideración alguna en cuanto a sus calificaciones, contratos y excelente forma de desempeño – fijando estrictas pero incoherentes guías para darle la vuelta a las cosas.

Personajes que deben evitar

Vamos a tomarnos un momento para examinar algunos casos prácticos que los empleados de su negocio deben de evitar. Estas personas pueden llegar a ser una fuga para sus recursos y una espina en su costado y seguramente de cuando en cuando aparecerán a lo largo de su vida de trabajo.

- **El Maestro Del Universo.** Esta persona está más que dispuesta para identificar y corregir todos los males de la organización, continuamente demandando atención y reconocimiento de parte de usted y de sus propios empleados existentes. Tales personas se embelesan en la política de las empresas – especialmente si existe una oportunidad para el chisme – y a menudo tratan de avanzarse tratando que una persona se disguste con la otra.
- **El Sheriff del Pueblo.** Esta persona se asigna estándares de policía con los procedimientos de su negocio. Esto usualmente involucra centrarse en otros empleados, obsesivamente concentrándose en sus alegadas fallas, gastando incontables horas en torno a proyectos chicos y grandes.
- **La Maquina de Ventas.** Esta persona puede haber venido altamente recomendada como un gran vendedor, pero antes de que usted lo piense, su actividad está basada en su habilidad para intimidar a los compradores (quienes a menudo optan por regresar la mercancía que ni siquiera deseaban). Estas personas ganan una buena cantidad por concepto de incentivos y comisiones, debido a que están enfocadas a las ventas como un "deporte competitivo" y el concepto del servicio al cliente les es totalmente desconocido.
- **Atila el Griego.** Este sabihondo de la computación rara vez pierde la oportunidad para demostrar su superioridad técnica y es notoriamente malo para compartir conocimientos y para ayudar a que otras personas aprendan. Estas personas por lo general son muy necias y de pensamiento muy limitado y nunca son deseosos de adaptarse a los nuevos diseños o a las especificaciones de los nuevos productos. Tienden a sentirse muy "atacados" si existe alguna plática acerca de entrenar a otras personas para que usen su sistema. Y desafortunadamente, si están enojados o insatisfechos, pueden llegar a sabotear el sistema de computación de su empresa con formas y maneras muy sutiles.
- **El Capitalista Zopilote.** Cuando a su negocio no le está yendo muy bien, esta persona – quien tiene mucha educación, pero poca o ninguna experiencia dentro de su industria – puede ser reclutada por inversionistas o sus mismos socios, para inyectar el sentido real y antiguo de los negocios dentro de su organización. Entonces, el enfoque está en rápidamente ir consumiendo la grasa de su organización - que usualmente quiere decir despidiendo a la gente sin consideración alguna en cuanto a sus calificaciones, contratos y excelente forma de desempeño – fijando estrictas pero incoherentes guías para darle la vuelta a las cosas.

Bill y Gus no planearon tener una oficina de "telecommuters", simplemente así sucedió. Ambos fuertemente sentían que querían contar con un entorno relajado en donde los empleados se sintieran inspirados y contribuyeran al tipo de atmósfera en la cual se sintieran contentos y confortables y en la cual siempre habían entregado excelentes trabajos. Pero ambos nunca se sentaron a propiamente planear como crear ese mismo entorno.

En su lugar, la estructura relajada de la oficina, vino naturalmente derivando de su anterior práctica de trabajar con contratistas independientes. Eventualmente, tres de estos trabajadores se convirtieron en miembros invaluables del equipo y se les dieron posiciones de tiempo completo. Pareció natural que ellos continuaran trabajando así, dado que eran propiamente motivados y confiables y que se habían probado una y otra vez.

Desafortunadamente, no todos trabajan bien dentro de un mismo entorno, tal y como Bill Y Gus pronto lo iban a descubrir.

Compensando a Su Gente

Las recompensas que ofrecen los negocios, pueden dividirse en dos categorías: compensación regular más beneficios, en adición a recompensas adicionales más incentivos. Los beneficios básicos son las cosas que todos los empleados reciben, independientemente de su nivel de desempeño. Las recompensas y los incentivos se dan a fin de motivar a los empleados a excederse en sus objetivos de desempeño, mejorando a la par la innovación. Resulta difícil encontrar a personas capaces que estén verdaderamente motivadas. Son esas personas especiales que pueden dedicar su espíritu al negocio y a sus resultantes tesoros. Recompénselos muy bien.

Si encuentra a gente especial, no se olvide de recompensarla bien.

Salarios

Este es el monto anual o semanal en dólares que usted les ofrece a sus empleados por el trabajo que hacen. Usted debe de conocer cuanto vale su gente, para crear paquetes competitivos de compensación a ser pagados religiosamente. Muchos pequeños negocios no cuentan con un adecuado flujo de caja para pagar grandes salarios, pero puede usted compensarlo de otras maneras, tal como con opciones de acciones, horas mas flexibles de trabajo y tiempos de vacaciones. De cualquier manera, un empleado a quien solo le concierne ganar un gran salario, no es el tipo de persona que debiera de estar trabajando para usted.

Tiempo de Vacaciones

Las necesidades de los tiempos para vacaciones a menudo se dictan por la región geográfica y la industria dentro de la cual opera el negocio. Su decisión principal estriba en que sus períodos de vacaciones sean disímbolos, o bien que obedezcan a un plan de vacaciones por dos semanas de duración una vez al año.

Bill y Gus no planearon tener una oficina de "telecommuters", simplemente así sucedió. Ambos fuertemente sentían que querían contar con un entorno relajado en donde los empleados se sintieran inspirados y contribuyeran al tipo de atmósfera en la cual se sintieran contentos y confortables y en la cual siempre habían entregado excelentes trabajos. Pero ambos nunca se sentaron a propiamente planear como crear ese mismo entorno.

En su lugar, la estructura relajada de la oficina, vino naturalmente derivando de su anterior práctica de trabajar con contratistas independientes. Eventualmente, tres de estos trabajadores se convirtieron en miembros invaluables del equipo y se les dieron posiciones de tiempo completo. Pareció natural que ellos continuaran trabajando así, dado que eran propiamente motivados y confiables y que se habían probado una y otra vez.

Desafortunadamente, no todos trabajan bien dentro de un mismo entorno, tal y como Bill Y Gus pronto lo iban a descubrir.

Compensando a Su Gente

Las recompensas que ofrecen los negocios, pueden dividirse en dos categorías: compensación regular más beneficios, en adición a recompensas adicionales más incentivos. Los beneficios básicos son las cosas que todos los empleados reciben, independientemente de su nivel de desempeño. Las recompensas y los incentivos se dan a fin de motivar a los empleados a excederse en sus objetivos de desempeño, mejorando a la par la innovación. Resulta difícil encontrar a personas capaces que estén verdaderamente motivadas. Son esas personas especiales que pueden dedicar su espíritu al negocio y a sus resultantes tesoros. Recompénselos muy bien.

Si encuentra a gente especial, no se olvide de recompensarla bien.

Salarios

Este es el monto anual o semanal en dólares que usted les ofrece a sus empleados por el trabajo que hacen. Usted debe de conocer cuanto vale su gente, para crear paquetes competitivos de compensación a ser pagados religiosamente. Muchos pequeños negocios no cuentan con un adecuado flujo de caja para pagar grandes salarios, pero puede usted compensarlo de otras maneras, tal como con opciones de acciones, horas mas flexibles de trabajo y tiempos de vacaciones. De cualquier manera, un empleado a quien solo le concierne ganar un gran salario, no es el tipo de persona que debiera de estar trabajando para usted.

Tiempo de Vacaciones

Las necesidades de los tiempos para vacaciones a menudo se dictan por la región geográfica y la industria dentro de la cual opera el negocio. Su decisión principal estriba en que sus períodos de vacaciones sean disímbolos, o bien que obedezcan a un plan de vacaciones por dos semanas de duración una vez al año.

330 | CAPITULO 22 | ADMINISTRANDO LOS RECURSOS HUMANOS

Días de Fiesta

Aún cuando algunos días de fiesta – tales como la Navidad, El Día de Dar Gracias (Thanksgiving), el Día de Año Nuevo y el Día del Presidente – son considerados estándar y pagados, todo ello está bajo su propia discreción en cuanto a cuales días de fiesta se deben de escoger.

Ausencias Por Enfermedad

Estas ausencias usualmente se dictan por la región y la industria en la cual opere el negocio. Y usted, al respecto, puede manejar sus políticas de la manera que quiera. Decidir cuantos días de ausencia por enfermedad debe de pagar y cuantos tolerará antes de tomar algunas formas disciplinarias, se dejan enteramente a su criterio.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Un creciente número de compañías han tomado el outsourcing a un nuevo nivel de contratación con el **Professional Employer Organization – PEO**, mismo que habilita al PEO a servir casi como un virtual departamento de relaciones humanas fuera de la compañía. El PEO, administra funciones complicadas y de tiempo de por medio para asuntos de recursos humanos, incluyendo a la nómina y a las declaraciones de impuestos, así como reportes de desempleo y la compensación de los trabajadores y el plan 401 (K) para la administración de seguros para la salud conforme a los reglamentos existentes.

Algunos PEO´s, proporcionan servicios adicionales, tales como los manuales para los empleados y el desarrollo de políticas y el entrenamiento y el consejo a los empleados. Algunos inclusive actuarán como su centro de trabajo personal como consultores, proporcionando consejo actualizado acerca de reglamentos laborales nuevos o pendientes que pueden protegerlo en contra de penalidades costosas de no desempeño.

Para algunos dueños de negocios, las PEO´s ofrecen una oportunidad para incrementar la eficiencia, reduciendo el estrés. Por ejemplo, delegando responsabilidades del personal a la PEO, puede usted pasar más tiempo desarrollando nuevos productos o satisfaciendo a sus consumidores. Mucho de este trabajo, se conduce por Internet.

Antes de entrar en una relación de co-empleador, verifique si la PEO del caso, es miembro del **National Association of Professional Employee Organizations (NAPEO)**, o mejor aún, si está acreditada por la Accreditation of **Professional Employee Organizations (IAPEO)**. Usted también deberá de investigar que tanto tiempo tiene esa PEO en existencia y si esa proporcionará los nombres de sus actuales y de sus pasados clientes para efectos de verificaciones de referencia. Contactar: http://www.napeo.org/peo/

ADMINISTRANDO LOS RECURSOS HUMANOS | CAPITULO 22 | 331

Días de Fiesta
Aún cuando algunos días de fiesta – tales como la Navidad, El Día de Dar Gracias (Thanksgiving), el Día de Año Nuevo y el Día del Presidente – son considerados estándar y pagados, todo ello está bajo su propia discreción en cuanto a cuales días de fiesta se deben de escoger.

Ausencias Por Enfermedad
Estas ausencias usualmente se dictan por la región y la industria en la cual opere el negocio. Y usted, al respecto, puede manejar sus políticas de la manera que quiera. Decidir cuantos días de ausencia por enfermedad debe de pagar y cuantos tolerará antes de tomar algunas formas disciplinarias, se dejan enteramente a su criterio.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®
RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Un creciente número de compañías han tomado el outsourcing a un nuevo nivel de contratación con el **Professional Employer Organization – PEO**, mismo que habilita al PEO a servir casi como un virtual departamento de relaciones humanas fuera de la compañía. El PEO, administra funciones complicadas y de tiempo de por medio para asuntos de recursos humanos, incluyendo a la nómina y a las declaraciones de impuestos, así como reportes de desempleo y la compensación de los trabajadores y el plan 401 (K) para la administración de seguros para la salud conforme a los reglamentos existentes.

Algunos PEO´s, proporcionan servicios adicionales, tales como los manuales para los empleados y el desarrollo de políticas y el entrenamiento y el consejo a los empleados. Algunos inclusive actuarán como su centro de trabajo personal como consultores, proporcionando consejo actualizado acerca de reglamentos laborales nuevos o pendientes que pueden protegerlo en contra de penalidades costosas de no desempeño.

Para algunos dueños de negocios, las PEO´s ofrecen una oportunidad para incrementar la eficiencia, reduciendo el estrés. Por ejemplo, delegando responsabilidades del personal a la PEO, puede usted pasar más tiempo desarrollando nuevos productos o satisfaciendo a sus consumidores. Mucho de este trabajo, se conduce por Internet.

Antes de entrar en una relación de co-empleador, verifique si la PEO del caso, es miembro del **National Association of Professional Employee Organizations (NAPEO)**, o mejor aún, si está acreditada por la Accreditation of **Professional Employee Organizations (IAPEO)**. Usted también deberá de investigar que tanto tiempo tiene esa PEO en existencia y si esa proporcionará los nombres de sus actuales y de sus pasados clientes para efectos de verificaciones de referencia. Contactar: http://www.napeo.org/peo/

Cubrimiento Medico y de Salud

Este es uno de los principales beneficios que muchos empleadores ofrecen a sus empleados. Sin embargo, el simplemente proporcionar este servicio, no necesariamente pudiera no ser financieramente factible durante las primeras etapas del negocio, dados los altos costos involucrados. Tan pronto como fuera posible, usted debe de considerar obtener el cubrimiento de un grupo médico para su compañía.

Es mejor tener un plan modesto con altos deducibles y beneficios simples a no tener seguro de ninguna clase. Usted puede empezar por pagar solo una pequeña fracción del costo del cubrimiento, aumentando su contribución a medida que pasa el tiempo. Muchos paquetes de cubrimiento médico también incluyen alguna forma de seguro de vida y de cubrimiento dental. Busque y haga muchas preguntas hasta encontrar una buena propuesta.

Cuando Tracy, la amiga de Gus terminó su escolaridad, se cambió a Burlington y se convirtió en gerente de equipo de Borderland. Meramente supervisaba a los tres empleados de Borderland quienes trabajaban desde su casa. El sistema usualmente trabajaba bien.

Y entonces, Borderland se encontró con una verdadera oportunidad. Una empresa cercana de servicios humanos quería un sistema que les permitiera a los empleados hacer, editar y monitorear contenidos online. Al mismo tiempo, las agencias gubernamentales y otros profesionales necesitaban tener acceso seguro a sus datos. Era hasta ese momento, la tarea mas grande que se hubiera podido encontrar Borderland.

El cliente quería que el sistema se ubicara en una base de datos Oracle 8, usando un servidor SQL, con una seguridad que permitiera llegar a estándares de la recién pasada acta Sarbanes – Oxley. Gus y Tracy inmediatamente crearon una estimación de tiempo y materiales necesarios, así como una propuesta para un proceso y un flujo de trabajo.

Una de las primeras cosas que comprendieron, es que necesitaban ya a un equipo de trabajo más grande. En consecuencia, contrataron a cuatro personas que trabajaban desde su casa y asignaron a un miembro de su personal para monitorear el trabajo de cada uno de ellos.

Motivando a Su Gente

Los empleados disfrutan los nuevos retos y oportunidades.

Algunas personas asumen que el salario es la más importante motivación para los empleados, pero esto no siempre es el caso. Con frecuencia, los nuevos retos y las nuevas oportunidades para aprender, son lo que los empleados consideran más importante. Este tipo de motivación de hecho es críticamente importante para un negocio que está creciendo.

Cubrimiento Medico y de Salud
Este es uno de los principales beneficios que muchos empleadores ofrecen a sus empleados. Sin embargo, el simplemente proporcionar este servicio, no necesariamente pudiera no ser financieramente factible durante las primeras etapas del negocio, dados los altos costos involucrados. Tan pronto como fuera posible, usted debe de considerar obtener el cubrimiento de un grupo médico para su compañía.

Es mejor tener un plan modesto con altos deducibles y beneficios simples a no tener seguro de ninguna clase. Usted puede empezar por pagar solo una pequeña fracción del costo del cubrimiento, aumentando su contribución a medida que pasa el tiempo. Muchos paquetes de cubrimiento médico también incluyen alguna forma de seguro de vida y de cubrimiento dental. Busque y haga muchas preguntas hasta encontrar una buena propuesta.

Cuando Tracy, la amiga de Gus terminó su escolaridad, se cambió a Burlington y se convirtió en gerente de equipo de Borderland. Meramente supervisaba a los tres empleados de Borderland quienes trabajaban desde su casa. El sistema usualmente trabajaba bien.

Y entonces, Borderland se encontró con una verdadera oportunidad. Una empresa cercana de servicios humanos quería un sistema que les permitiera a los empleados hacer, editar y monitorear contenidos online. Al mismo tiempo, las agencias gubernamentales y otros profesionales necesitaban tener acceso seguro a sus datos. Era hasta ese momento, la tarea mas grande que se hubiera podido encontrar Borderland.

El cliente quería que el sistema se ubicara en una base de datos Oracle 8, usando un servidor SQL, con una seguridad que permitiera llegar a estándares de la recién pasada acta Sarbanes – Oxley. Gus y Tracy inmediatamente crearon una estimación de tiempo y materiales necesarios, así como una propuesta para un proceso y un flujo de trabajo.

Una de las primeras cosas que comprendieron, es que necesitaban ya a un equipo de trabajo más grande. En consecuencia, contrataron a cuatro personas que trabajaban desde su casa y asignaron a un miembro de su personal para monitorear el trabajo de cada uno de ellos.

Motivando a Su Gente

Los empleados disfrutan los nuevos retos y oportunidades.

Algunas personas asumen que el salario es la más importante motivación para los empleados, pero esto no siempre es el caso. Con frecuencia, los nuevos retos y las nuevas oportunidades para aprender, son lo que los empleados consideran más importante. Este tipo de motivación de hecho es críticamente importante para un negocio que está creciendo.

Usted debe de desarrollar sus estrategias motivacionales con plazo de un primer año a la brevedad posible. Estas pueden incluir programas para que sus agentes de ventas puedan planear hacia delante a lo largo del año. Usted quizá también quiera crear una agenda para ventas internas, productividad y control de calidad. Las ganancias pueden ser medidas cada mes, seleccionando a los ganadores con sus respectivos premios.

Estos programas proporcionarán marcadores a lo largo del año a fin de mantener a su gente motivada con perspectivas hacia delante. Y conviene que dentro de su oficina, existan gráficas o tablas acerca de la positiva marcha del negocio. Por ejemplo, si su negocio es de imprimir playeras y está luchando por llegar a la marca nunca antes lograda de imprimir 1,000 playeras por semana, ese número de 1,000 puede ser el objetivo a poner en posters sobre las paredes de su negocio, o marcando esa misma cifra sobre las playeras que usen los propios empleados.

Los buenos administradores continuamente refrescan la atención de los empleados en cuanto a los objetivos del negocio, a efectos de "re-encender" su entusiasmo. Un método es el de construir incentivos que excedan el desempeño inicialmente previsto dentro de su sistema. La mayoría de los negocios hacen esto recompensando a los empleados que exceden sus cuotas de venta o que terminan proyectos con antelación a la fecha originalmente fijada. Con que tanto se recompensará a los empleados, dependerá de que tanto se excedieran en el logro de sus cuotas. Y así, puede usted crear los incentivos que quiera. Por ejemplo, considere usted crear incentivos para:

- Alcanzar y exceder los estándares de calidad
- Reducir las quejas de los clientes
- Presentar nuevas ideas de re-diseño
- Resolviendo problemas con productos, procesos y servicios de entrega
- Excediendo los estándares de inicio y terminación de tareas
- Adquiriendo nuevas experiencias fuera de sus propias áreas funcionales
- Excediendo los objetivos de cobro de documentos por cobrar
- Excediendo las cuotas de ventas

Los incentivos le permiten al negocio pagar por el desempeño, una vez que este se haya logrado. El mejor ejemplo, es el de un sistema de compensación por incentivos para una sola persona conforme a como continuación se cita:

Plan de compra de acciones
Este plan de compra de acciones, es la oportunidad de comprar acciones del negocio, es uno de los sistemas más comunes de recompensa para los negocios de los emprendedores. Y esto es particularmente cierto dentro de las industrias de alta tecnología como las del Valle del Silicón en California, en donde la emisión de opciones de acciones invariablemente viene después de la primera entrevista del prospecto empleado. El plan de compra de acciones les da a los empleados un incentivo añadido para efectos de que tenga éxito el negocio, permitiéndole a la empresa compensar a sus empleados con ganancias que aún no ha producido. A medida que crece su negocio, debe usted de

Usted debe de desarrollar sus estrategias motivacionales con plazo de un primer año a la brevedad posible. Estas pueden incluir programas para que sus agentes de ventas puedan planear hacia delante a lo largo del año. Usted quizá también quiera crear una agenda para ventas internas, productividad y control de calidad. Las ganancias pueden ser medidas cada mes, seleccionando a los ganadores con sus respectivos premios.

Estos programas proporcionarán marcadores a lo largo del año a fin de mantener a su gente motivada con perspectivas hacia delante. Y conviene que dentro de su oficina, existan gráficas o tablas acerca de la positiva marcha del negocio. Por ejemplo, si su negocio es de imprimir playeras y está luchando por llegar a la marca nunca antes lograda de imprimir 1,000 playeras por semana, ese número de 1,000 puede ser el objetivo a poner en posters sobre las paredes de su negocio, o marcando esa misma cifra sobre las playeras que usen los propios empleados.

Los buenos administradores continuamente refrescan la atención de los empleados en cuanto a los objetivos del negocio, a efectos de "re-encender" su entusiasmo. Un método es el de construir incentivos que excedan el desempeño inicialmente previsto dentro de su sistema. La mayoría de los negocios hacen esto recompensando a los empleados que exceden sus cuotas de venta o que terminan proyectos con antelación a la fecha originalmente fijada. Con que tanto se recompensará a los empleados, dependerá de que tanto se excedieran en el logro de sus cuotas. Y así, puede usted crear los incentivos que quiera. Por ejemplo, considere usted crear incentivos para:

- Alcanzar y exceder los estándares de calidad
- Reducir las quejas de los clientes
- Presentar nuevas ideas de re-diseño
- Resolviendo problemas con productos, procesos y servicios de entrega
- Excediendo los estándares de inicio y terminación de tareas
- Adquiriendo nuevas experiencias fuera de sus propias áreas funcionales
- Excediendo los objetivos de cobro de documentos por cobrar
- Excediendo las cuotas de ventas

Los incentivos le permiten al negocio pagar por el desempeño, una vez que este se haya logrado. El mejor ejemplo, es el de un sistema de compensación por incentivos para una sola persona conforme a como continuación se cita:

Plan de compra de acciones
Este plan de compra de acciones, es la oportunidad de comprar acciones del negocio, es uno de los sistemas más comunes de recompensa para los negocios de los emprendedores. Y esto es particularmente cierto dentro de las industrias de alta tecnología como las del Valle del Silicón en California, en donde la emisión de opciones de acciones invariablemente viene después de la primera entrevista del prospecto empleado. El plan de compra de acciones les da a los empleados un incentivo añadido para efectos de que tenga éxito el negocio, permitiéndole a la empresa compensar a sus empleados con ganancias que aún no ha producido. A medida que crece su negocio, debe usted de

afinar su plan para que continúe siendo ese verdadero incentivo. Siempre consulte con su abogado para que lo ayude a revisar sus elecciones, los impuestos y los beneficios para cada uno de sus empleados.

Participación de utilidades
En las primeras etapas del progreso de su negocio, aléjese de las promesas de participación de utilidades. Tomará algún tiempo antes de que su negocio genere esas utilidades y todavía tomara más antes de que usted haya generado el suficiente efectivo para construir un plan formal para estos efectos. Si usted escoge participar utilidades, consulte con su abogado y sus banqueros para obtener sus puntos de vista al respecto.

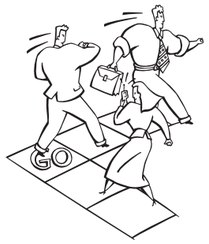
Monitoreando
Su habilidad para monitorear a sus empleados – para enseñarles sus nuevas habilidades, darles confianza y visión – puede llegar a ser quizá una forma de compensación o por lo menos, un incentivo. A medida que crece su negocio su tiempo mayormente deberá de utilizarse en monitorear y asistir a los miembros de su equipo de trabajo, asumiendo desde luego que usted es bueno para esto y que sus empleados están interesados.

La Cultura Corporativa y Las Relaciones Con Sus Empleados
Su negocio debe de tener un documento – o una serie de documentos - que explican su cultura corporativa y sus políticas acerca de recursos humanos.

Cultura Corporativa
Una cultura corporativa, es una función de los valores de su empresa. Estos valores pueden ir desde como se deben de vestir los empleados, hasta el lenguaje que se usa en sus oficinas y como se tratan entre ellos mismos y como tratan a sus clientes. Los valores gobiernan los reglamentos, tanto escritos como no escritos dentro del negocio.

Estos varían de compañía a compañía y pueden ser muy difíciles de cambiar una vez que ya están en su lugar. (Por ejemplo, la cultura corporativa de una tienda de patinetas sería muy diferente de la cultura corporativa de un despacho de contadores públicos). Por esta razón, debe usted de poner una muy especial atención a los valores que usted mismo endosará desde el principio en su negocio. Esta es una de las razones por las cuales es tan importante formalizar por escrito las relaciones con sus empleados.

Manual de la Compañía y Del Empleado
Debe de desarrollarse conteniendo los siguientes documentos:



- Una carta de su parte – como fundador, líder de equipo o coach
- Una declaración de la misión de la compañía
- Las políticas de relaciones con los empleados
- El paquete de beneficios para sus empleados
- Una declaración acerca de los principios de hacer negocios, incluyendo su propósito y el autor, referencia a quien lo debe de usar, una explicación de sus términos y el lapso de tiempo que cubre

afinar su plan para que continúe siendo ese verdadero incentivo. Siempre consulte con su abogado para que lo ayude a revisar sus elecciones, los impuestos y los beneficios para cada uno de sus empleados.

Participación de utilidades
En las primeras etapas del progreso de su negocio, aléjese de las promesas de participación de utilidades. Tomará algún tiempo antes de que su negocio genere esas utilidades y todavía tomara más antes de que usted haya generado el suficiente efectivo para construir un plan formal para estos efectos. Si usted escoge participar utilidades, consulte con su abogado y sus banqueros para obtener sus puntos de vista al respecto.

Monitoreando
Su habilidad para monitorear a sus empleados – para enseñarles sus nuevas habilidades, darles confianza y visión – puede llegar a ser quizá una forma de compensación o por lo menos, un incentivo. A medida que crece su negocio su tiempo mayormente deberá de utilizarse en monitorear y asistir a los miembros de su equipo de trabajo, asumiendo desde luego que usted es bueno para esto y que sus empleados están interesados.

La Cultura Corporativa y Las Relaciones Con Sus Empleados
Su negocio debe de tener un documento – o una serie de documentos - que explican su cultura corporativa y sus políticas acerca de recursos humanos.

Cultura Corporativa
Una cultura corporativa, es una función de los valores de su empresa. Estos valores pueden ir desde como se deben de vestir los empleados, hasta el lenguaje que se usa en sus oficinas y como se tratan entre ellos mismos y como tratan a sus clientes. Los valores gobiernan los reglamentos, tanto escritos como no escritos dentro del negocio.

Estos varían de compañía a compañía y pueden ser muy difíciles de cambiar una vez que ya están en su lugar. (Por ejemplo, la cultura corporativa de una tienda de patinetas sería muy diferente de la cultura corporativa de un despacho de contadores públicos). Por esta razón, debe usted de poner una muy especial atención a los valores que usted mismo endosará desde el principio en su negocio. Esta es una de las razones por las cuales es tan importante formalizar por escrito las relaciones con sus empleados.

Manual de la Compañía y Del Empleado
Debe de desarrollarse conteniendo los siguientes documentos:

- Una carta de su parte – como fundador, líder de equipo o coach
- Una declaración de la misión de la compañía
- Las políticas de relaciones con los empleados
- El paquete de beneficios para sus empleados
- Una declaración acerca de los principios de hacer negocios, incluyendo su propósito y el autor, referencia a quien lo debe de usar, una explicación de sus términos y el lapso de tiempo que cubre

- Su apreciación acerca del desempeño de sus empleados y los procedimientos de resolución
- Sus políticas para vacaciones y días de fiesta
- La estructura y las funciones de reportes organizacionales

Este manual les da a los administradores y a los empleados la información acerca de todos sus asuntos, prácticas y procedimientos relacionados con las relaciones con los empleados. A continuación, sus elementos principales:

Política de las relaciones con los empleados
Esta es una declaración clara acerca de los compromisos de su negocio con referencia a sus empleados. ¿Cuáles son las características y habilidades que su negocio valora en cuanto a las personas que lo componen? ¿Consistencia? ¿Buen humor? ¿Creatividad? ¿Rapidez? ¿Exactitud? ¿Lealtad? Escoja los que quiera y escríbalos.

Esta declaración también delinea las estructuras y las políticas por medio de las cuales su negocio administra a su gente. Y esto puede incluir un breve sumario acerca de salud, educación. Beneficios del entrenamiento y políticas promocionales.

Política de resolución de problemas
Esta es una magnífica herramienta para resolver las fallas que se presenten en el desempeño, los conflictos personales y las quejas de los empleados. Le proporciona a los empleados una clara indicación en cuanto a como y con quien se pueden presentar los problemas. Considere las siguientes situaciones que usted quizá quiera abordar:

- Abuso de drogas y de alcohol
- Pobre desempeño
- Ausentismo excesivo
- Robo
- Conflictos interpersonales

La acción correctiva deberá de incluir:

- Alertas verbales.
- Alertas escritas.
- Consultoría
- Terminación

Una vez ya clarificado el programa y lo entregable con su nuevo cliente, Bill y Gus dejaron libres a sus desarrolladores. Bajo la supervisión de Gus, cuatro trabajadores empezaron a diseñar la interface de uso de la aplicación de contenido administrativo. Bill guió a los otros cuatro empleados para la creación de la porción final: API's., así como las llamadas funcionales que conducirían a la base de datos. Utilizando el sistema de o versión de subcentral, los equipos trabajaron en paralelo, verificando segmentos del código., subiendo los API's terminados y también dirigiéndose a las vulnerabilidades de seguridad.

- Su apreciación acerca del desempeño de sus empleados y los procedimientos de resolución
- Sus políticas para vacaciones y días de fiesta
- La estructura y las funciones de reportes organizacionales

Este manual les da a los administradores y a los empleados la información acerca de todos sus asuntos, prácticas y procedimientos relacionados con las relaciones con los empleados. A continuación, sus elementos principales:

Política de las relaciones con los empleados
Esta es una declaración clara acerca de los compromisos de su negocio con referencia a sus empleados. ¿Cuáles son las características y habilidades que su negocio valora en cuanto a las personas que lo componen? ¿Consistencia? ¿Buen humor? ¿Creatividad? ¿Rapidez? ¿Exactitud? ¿Lealtad? Escoja los que quiera y escríbalos.

Esta declaración también delinea las estructuras y las políticas por medio de las cuales su negocio administra a su gente. Y esto puede incluir un breve sumario acerca de salud, educación. Beneficios del entrenamiento y políticas promocionales.

Política de resolución de problemas
Esta es una magnífica herramienta para resolver las fallas que se presenten en el desempeño, los conflictos personales y las quejas de los empleados. Le proporciona a los empleados una clara indicación en cuanto a como y con quien se pueden presentar los problemas. Considere las siguientes situaciones que usted quizá quiera abordar:

- Abuso de drogas y de alcohol
- Pobre desempeño
- Ausentismo excesivo
- Robo
- Conflictos interpersonales

La acción correctiva deberá de incluir:

- Alertas verbales.
- Alertas escritas.
- Consultoría
- Terminación

Una vez ya clarificado el programa y lo entregable con su nuevo cliente, Bill y Gus dejaron libres a sus desarrolladores. Bajo la supervisión de Gus, cuatro trabajadores empezaron a diseñar la interface de uso de la aplicación de contenido administrativo. Bill guió a los otros cuatro empleados para la creación de la porción final: API's., así como las llamadas funcionales que conducirían a la base de datos. Utilizando el sistema de o versión de subcentral, los equipos trabajaron en paralelo, verificando segmentos del código., subiendo los API's terminados y también dirigiéndose a las vulnerabilidades de seguridad.

Tracy estaba preocupada, debido a que los trabajadores tenían diferentes temperamentos y estilos de trabajo, en adición a que no se les había dado tiempo para adaptarse a su nuevo entorno de trabajo. Sin embargo, Bill y Gus insistían que este estilo de manos libres ya había trabajado en el pasado. Tanto, que se hicieron de más trabajo, que desde luego los distraía hasta que de plano tuvieron que cancelar algunas juntas.

Súbitamente, las cosas empezaron a ir mal. Tina se fue a vivir a Montreal y entonces Tracy, ya disgustada, se quejó de que Colin le seguía mandando por e-mails con pánico datos acerca de lo entregable y Jane se quejó de que estaba haciendo a la par su trabajo y el de Evans.

Y nadie escucho nada de Eli en tres o cuatro días y dentro de un plazo de 48 horas, el proyecto se vino abajo.

Desarrollo de empleados y la política de apreciación de desempeño
La definición de esta política es vital para el desarrollo profesional de los empleados. Esta declaración debe de enfatizar la responsabilidad continuada de su negocio y de sus empleados en cuanto a desarrollarse y desempeñarse con altos niveles de calidad. Aquí otra vez, deben de subrayarse los objetivos del negocio, en lo concerniente a las políticas del mismo en cuanto al desarrollo y entrenamiento de los propios empleados. Y se deberá de definir que tan frecuentemente y con que criterios se juzgarán las contribuciones de los empleados.

Política de beneficios de los empleados
Esta, claramente describe cuales son los beneficios de la empresa para con sus empleados, debiendo de identificar quien es elegible para que beneficios y para cuando.

Política de compensación de empleados
Esto explica cómo su negocio compensa a sus empleados. Esta dirigida a los empleados de tiempo completo, de medio tiempo, contractuales y temporarios, a la par con las diferentes clasificaciones de empleos que existen dentro de su negocio. Y también indica:

- Como y cuando se paga el salario
- Opciones de pago (depósitos bancarios)
- Compensación por tiempo extra
- Horas trabajadas
- Pago por días de fiesta

Como con todos los asuntos relacionados con los empleados, debe usted de asegurarse de que está cumpliendo con los reglamentos federales, estatales y locales al respecto. Que su asesor legal revise el manual de su compañía, junto con todas las prácticas y políticas con referencia a recursos humanos.

Tracy estaba preocupada, debido a que los trabajadores tenían diferentes temperamentos y estilos de trabajo, en adición a que no se les había dado tiempo para adaptarse a su nuevo entorno de trabajo. Sin embargo, Bill y Gus insistían que este estilo de manos libres ya había trabajado en el pasado. Tanto, que se hicieron de más trabajo, que desde luego los distraía hasta que de plano tuvieron que cancelar algunas juntas.

Súbitamente, las cosas empezaron a ir mal. Tina se fue a vivir a Montreal y entonces Tracy, ya disgustada, se quejó de que Colin le seguía mandando por e-mails con pánico datos acerca de lo entregable y Jane se quejó de que estaba haciendo a la par su trabajo y el de Evans.

Y nadie escucho nada de Eli en tres o cuatro días y dentro de un plazo de 48 horas, el proyecto se vino abajo.

Desarrollo de empleados y la política de apreciación de desempeño
La definición de esta política es vital para el desarrollo profesional de los empleados. Esta declaración debe de enfatizar la responsabilidad continuada de su negocio y de sus empleados en cuanto a desarrollarse y desempeñarse con altos niveles de calidad. Aquí otra vez, deben de subrayarse los objetivos del negocio, en lo concerniente a las políticas del mismo en cuanto al desarrollo y entrenamiento de los propios empleados. Y se deberá de definir que tan frecuentemente y con que criterios se juzgarán las contribuciones de los empleados.

Política de beneficios de los empleados
Esta, claramente describe cuales son los beneficios de la empresa para con sus empleados, debiendo de identificar quien es elegible para que beneficios y para cuando.

Política de compensación de empleados
Esto explica cómo su negocio compensa a sus empleados. Esta dirigida a los empleados de tiempo completo, de medio tiempo, contractuales y temporarios, a la par con las diferentes clasificaciones de empleos que existen dentro de su negocio. Y también indica:

- Como y cuando se paga el salario
- Opciones de pago (depósitos bancarios)
- Compensación por tiempo extra
- Horas trabajadas
- Pago por días de fiesta

Como con todos los asuntos relacionados con los empleados, debe usted de asegurarse de que está cumpliendo con los reglamentos federales, estatales y locales al respecto. Que su asesor legal revise el manual de su compañía, junto con todas las prácticas y políticas con referencia a recursos humanos.

Despidiendo a la Gente

Una de las labores mas desagradables del administrador, es la de despedir a un empleado. Existen diversas razones a las que usted puede llegar en torno a esta difícil situación:

- El empleado le robó a la compañía
- El empleado no se desempeñó como se esperaba
- El empleado tiene un conflicto personal con otros miembros del equipo
- Usted ya no le puede pagar a los empleados

Existe un proceso estandarizado para terminar con las labores de un empleado y usted tiene que adherirse a ellas. En algunos casos, pueden existir consecuencias legales debido al mal manejo de la disciplina o de los términos del despido.

- Tenga una plática privada con el empleado dentro de un área restringida
- Describa el problema, describa el desempeño que se esperaba así como las fechas de entregas de trabajos
- Programe una segunda entrevista
- Reúnanse otra vez para compartir su apreciación acerca del desempeño del empleado
- En cada etapa, documente los asuntos tratados por escrito y con detalle describa los problemas que su negocio tiene con el empleado en cuanto a su mejoría y/o su forma de desempeño
- Tome la decisión de mantener, terminar o transferir al empleado
- Cuando termine usted con un empleado, resulta importante explicar porque se le está despidiendo, citando los problemas que con antelación se discutieron y documentaron

Borderland, estaba en una mala posición. Solo les quedaban tres semanas para termina con un proyecto y su equipo de trabajo se había desmembrado. Los enojos eran grandes, los sentimientos estaban heridos y la moral estaba baja.

Bill y Gus comprendieron que de alguna manera, habían fallado. Al estar tratando de crear un entorno de trabajo relajado y sin presiones, habían creado un sistema dentro del cual no existía la consideración para con empleados desorganizados y en cambio, demasiado trabajo para los empleados conscientes. Acordaron que ya era tiempo de escuchar lo que pensaba Tracy.

Lo primero que tuvieron que hacer, fue obtener más trabajadores. Colocaron anuncios en los departamentos de ciencias de diversas instituciones y prontamente encontraron sustitutos para Tina y Eli. Estos desarrolladores diariamente trabajaban en las oficinas de Borderland bajo la supervisión cercana pero amigable de Tracy, tal y como acontecía con Evan y Colin. Bill y Gus habían aprendido que los buenos desarrolladores se hacían y que no nacían.

Despidiendo a la Gente
Una de las labores mas desagradables del administrador, es la de despedir a un empleado.
Existen diversas razones a las que usted puede llegar en torno a esta difícil situación:
El empleado le robó a la compañía
El empleado no se desempeñó como se esperaba
El empleado tiene un conflicto personal con otros miembros del equipo
Usted ya no le puede pagar a los empleados
Existe un proceso estandarizado para terminar con las labores de un empleado y usted tiene que adherirse a ellas. En algunos casos, pueden existir consecuencias legales debido al mal manejo de la disciplina o de los términos del despido.
Tenga una plática privada con el empleado dentro de un área restringida
Describa el problema, describa el desempeño que se esperaba así como las fechas de entregas de trabajos
Programe una segunda entrevista
Reúnanse otra vez para compartir su apreciación acerca del desempeño del empleado
En cada etapa, documente los asuntos tratados por escrito y con detalle describa los problemas que su negocio tiene con el empleado en cuanto a su mejoría y/o su forma de desempeño
Tome la decisión de mantener, terminar o transferir al empleado
Cuando termine usted con un empleado, resulta importante explicar porque se le está despidiendo, citando los problemas que con antelación se discutieron y documentaron
Borderland, estaba en una mala posición. Solo les quedaban tres semanas para termina con un proyecto y su equipo de trabajo se había desmembrado. Los enojos eran grandes, los sentimientos estaban heridos y la moral estaba baja.
Bill y Gus comprendieron que de alguna manera, habían fallado. Al estar tratando de crear un entorno de trabajo relajado y sin presiones, habían creado un sistema dentro del cual no existía la consideración para con empleados desorganizados y en cambio, demasiado trabajo para los empleados conscientes. Acordaron que ya era tiempo de escuchar lo que pensaba Tracy.
Lo primero que tuvieron que hacer, fue obtener más trabajadores. Colocaron anuncios en los departamentos de ciencias de diversas instituciones y prontamente encontraron sustitutos para Tina y Eli. Estos desarrolladores diariamente trabajaban en las oficinas de Borderland bajo la supervisión cercana pero amigable de Tracy, tal y como acontecía con Evan y Colin. Bill y Gus habían aprendido que los buenos desarrolladores se hacían y que no nacían.
ADMINISTRANDO LOS RECURSOS HUMANOS | CAPITULO 22 | 337

Sentían que necesitaban conocer como su equipo había utilizado su tiempo y como esto había afectado a la productividad. Por más de tres horas a la semana, le siguieron cercanamente la huella a las horas de trabajo, a las entregas y al tiempo de desarrollo, pero todo ello valió la pena.

Asimismo, hicieron modificaciones al software de administración de proyectos para que este tomara en cuenta a los nuevos desarrolladores.

Existía una forma de aviso para recordarles a los desarrolladores las fechas prometidas para terminar cada proyecto y que además los alertaba acerca de las partes del código que estaba cerrado o que estaba siendo modificado por otro miembro del equipo. Bill en lo particular se aseguró que no se duplicaran esfuerzos y de que todas las comunicaciones se registraran con detalle.

Al final y escasamente, el proyecto se terminó a tiempo y el cliente estaba feliz. No debe de asombrar que Bill y Gus recordaran a este proyecto como el punto de partida para su compañía. Los sistemas que ellos crearon a fin de administrar cada proyecto, les sirve hasta la fecha, ganándole a Tracy un excelente lugar como consultor de administración de proyectos.

Conclusión

En la prisa de las presiones del día con día para hacer productos, terminar pedidos y cobrar documentos, la muy importante tarea de crear las políticas de la compañía, con frecuencia se deja a un lado. Los administradores habilidosos, crean estructuras organizacionales que motivan a los empleados a mayormente dedicarse al crecimiento del negocio.

Si usted crea un agradable y efectivo lugar para trabajar, entonces contrate a personas inteligentes, motívelas y compénselas justamente y así tendrá la mayor probabilidad de éxito en su negocio. Los empleados son cruciales para lograr su éxito, así que trátelos bien.

338 | CAPITULO 22 | ADMINISTRANDO LOS RECURSOS HUMANOS

Sentían que necesitaban conocer como su equipo había utilizado su tiempo y como esto había afectado a la productividad. Por más de tres horas a la semana, le siguieron cercanamente la huella a las horas de trabajo, a las entregas y al tiempo de desarrollo, pero todo ello valió la pena.

Asimismo, hicieron modificaciones al software de administración de proyectos para que este tomara en cuenta a los nuevos desarrolladores.

Existía una forma de aviso para recordarles a los desarrolladores las fechas prometidas para terminar cada proyecto y que además los alertaba acerca de las partes del código que estaba cerrado o que estaba siendo modificado por otro miembro del equipo. Bill en lo particular se aseguró que no se duplicaran esfuerzos y de que todas las comunicaciones se registraran con detalle.

Al final y escasamente, el proyecto se terminó a tiempo y el cliente estaba feliz. No debe de asombrar que Bill y Gus recordaran a este proyecto como el punto de partida para su compañía. Los sistemas que ellos crearon a fin de administrar cada proyecto, les sirve hasta la fecha, ganándole a Tracy un excelente lugar como consultor de administración de proyectos.

Conclusión

En la prisa de las presiones del día con día para hacer productos, terminar pedidos y cobrar documentos, la muy importante tarea de crear las políticas de la compañía, con frecuencia se deja a un lado. Los administradores habilidosos, crean estructuras organizacionales que motivan a los empleados a mayormente dedicarse al crecimiento del negocio.

Si usted crea un agradable y efectivo lugar para trabajar, entonces contrate a personas inteligentes, motívelas y compénselas justamente y así tendrá la mayor probabilidad de éxito en su negocio. Los empleados son cruciales para lograr su éxito, así que trátelos bien.

Capítulo 23
GLOBALIZACION

Acerca de Este Capítulo:
- *Determinar que es la globalización*
- *Globalizadores y no-globalizadores*
- *Viviendo con la globalización*
- *Áreas de comercio y organizaciones internacionales*
- *Los estándares de la globalización*

Introducción
Este capítulo proporciona un vistazo a las implicaciones políticas y sociales de la globalización, un entendimiento básico e invaluable para el dueño del pequeño negocio.

Nuestra esperanza está en que la información del presente capítulo le habilite a comprender con certidumbre las tendencias que ahora existen a efectos de tomar buenas decisiones de negocios.

Determinar Que es la Globalización
En un sentido amplio, la Globalización se refiere a la convergencia y la homogeneización de la cultura global en cuanto a comunicaciones, economía, política y tecnología. Las personas con frecuencia utilizan el concepto de la globalización como de "libre comercio", pero las tendencias actuales de comercio, son tan solo un aspecto de un fenómeno bastante mas complejo.

La Globalización se refiere a la convergencia y la homogeneización de la cultura global en cuanto a comunicaciones, economía, política y tecnología.

La homogeneización, es central a la globalización, tanto en un nivel ideológico como en in plano operacional. Empieza con la presunción de que las necesidades de las personas, sus deseos y sus demandas están convergiendo, de manera que alguien cómodamente puede construir un McDonalds en Beijing como en Omaha.

Desde luego que construir un McDonalds en Beijing toma más que meramente escribir menús en chino. Requiere de la integración de las finanzas, los recursos humanos, la logística, la manufactura y los procedimientos de mercadotecnia a fin de simultáneamente hacer sencillo que las exportaciones de comida empaquetada a China, se adapten a productos de acuerdo con los gustos locales con los hábitos de alimentación de los chinos en cuanto a sus hábitos de consumo.

¿Qué es lo Que Conduce a la Globalización?
Los factores que hacen que avance la globalización, son los siguientes:

- **Innovaciones logísticas.** Los ejemplos incluyen la contenerización, los sistemas de transporte intermodal, la organización y el transporte aéreo.

Capítulo 23
GLOBALIZACION

Acerca de Este Capítulo:
- *Determinar que es la globalización*
- *Globalizadores y no-globalizadores*
- *Viviendo con la globalización*
- *Áreas de comercio y organizaciones internacionales*
- *Los estándares de la globalización*

Introducción
Este capítulo proporciona un vistazo a las implicaciones políticas y sociales de la globalización, un entendimiento básico e invaluable para el dueño del pequeño negocio.

Nuestra esperanza está en que la información del presente capítulo le habilite a comprender con certidumbre las tendencias que ahora existen a efectos de tomar buenas decisiones de negocios.

Determinar Que es la Globalización
En un sentido amplio, la Globalización se refiere a la convergencia y la homogeneización de la cultura global en cuanto a comunicaciones, economía, política y tecnología. Las personas con frecuencia utilizan el concepto de la globalización como de "libre comercio", pero las tendencias actuales de comercio, son tan solo un aspecto de un fenómeno bastante mas completo.

La Globalización se refiere a la convergencia y la homogeneización de la cultura global en cuanto a comunicaciones, economía, política y tecnología.

La homogeneización, es central a la globalización, tanto en un nivel ideológico como en in plano operacional. Empieza con la presunción de que las necesidades de las personas, sus deseos y sus demandas están convergiendo, de manera que alguien cómodamente puede construir un McDonalds en Beijing como en Omaha.

Desde luego que construir un McDonalds en Beijing toma más que meramente escribir menús en chino. Requiere de la integración de las finanzas, los recursos humanos, la logística, la manufactura y los procedimientos de mercadotecnia a fin de simultáneamente hacer sencillo que las exportaciones de comida empaquetada a China, se adapten a productos de acuerdo con los gustos locales con los hábitos de alimentación de los chinos en cuanto a sus hábitos de consumo.

¿Qué es lo Que Conduce a la Globalización?
Los factores que hacen que avance la globalización, son los siguientes:

- **Innovaciones logísticas.** Los ejemplos incluyen la contenerización, los sistemas de transporte intermodal, la organización y el transporte aéreo.

- **Computarización.** Sin las computadoras pequeñas y poderosas, no sería sencillo lograr las eficiencias de los negocios de actualidad, desde la integración de líneas de ensamble, hasta los sistemas de procesamiento de datos.
- **Comunicaciones.** En la parte final de los sesenta, no era posible llamar por teléfono a Tokio o a París directamente desde las ciudades americanas. En la actualidad, chateamos con gente de todo el mundo y también utilizando teléfonos que tienen acceso a bases de datos, mandando e-mail e imágenes digitales.
- **La Caída de la Unión Soviética.** La disolución de la unión soviética significó el triunfo del capitalismo, mismo que desde entonces se ha convertido en el modelo económico del progreso. Actualmente, el capitalismo no tiene competidores exitosos y las naciones más prósperas y poderosas, de hecho son capitalistas.
- **Cadenas de suministro extendidas con re-ingeniería.** El éxito en el mercado global, requiere de eficiencias en costos de parte de cadenas de suministro extendidas por medio de la re-ingeniería. Una re-ingeniería profunda toma el acercamiento del análisis de costos, viendo a todas las partes de la cadena de suministros como un todo integrado.

La globalización se define aún más por estas etapas de homogeneización de las comunicaciones, la cultura, la economía, la política y la tecnología:

- La construcción de una infraestructura global
- La armonización global de los estándares de productos básicos
- La paulatina desaparición de las fronteras

¿Cómo se construye una infraestructura global y que involucra? Lo que empuja a la globalización, son: **Las Corporaciones Multinacionales (MNC), Las Organizaciones Transnacionales De Medios (TMO), Las Organizaciones Intergubernamentales (IGO'S), y Las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (NGO)**.

Como la mayoría de las personas lo saben, las MNC´s cuentan con activos financieros y tecnológicos mayores que los que tienen la mayoría de las Naciones del Tercer Mundo. Debido a que hacen negocios en muy diversos rincones del orbe, generan riqueza, transfieren tecnología y establecen nuevos canales comerciales y sociales, cambiando a la par los entornos políticos y económicos. Las TMO´s, facilitan estos cambios, comunicando ideas e imágenes de una manera instantánea y global.

Globalizadores y Anti-Globalizadores

Renato Ruggiero, Ex Presidente de la World Trade Organization describió el desarrollo de la WTO como "escribiendo una constitución de una sola economía global ". La palabra "constitución "es apta desde una perspectiva de sistemas totales - tal y como la enfocarían las MINC, NGO, IGO, o TMC, ya que las operaciones eficientes requieren unas reglas y unos estándares legales. Strobe Talbot, ex Subsecretario de Estado y ahora encabezando la Brookings Institution, en 2001 dijo: "dentro de los siguientes cien años,

340 | CAPITULO 23 | GLOBALIZACION

- **Computarización.** Sin las computadoras pequeñas y poderosas, no sería sencillo lograr las eficiencias de los negocios de actualidad, desde la integración de líneas de ensamble, hasta los sistemas de procesamiento de datos.
- **Comunicaciones.** En la parte final de los sesenta, no era posible llamar por teléfono a Tokio o a París directamente desde las ciudades americanas. En la actualidad, chateamos con gente de todo el mundo y también utilizando teléfonos que tienen acceso a bases de datos, mandando e-mail e imágenes digitales.
- **La Caída de la Unión Soviética.** La disolución de la unión soviética significó el triunfo del capitalismo, mismo que desde entonces se ha convertido en el modelo económico del progreso. Actualmente, el capitalismo no tiene competidores exitosos y las naciones más prósperas y poderosas, de hecho son capitalistas.
- **Cadenas de suministro extendidas con re-ingeniería.** El éxito en el mercado global, requiere de eficiencias en costos de parte de cadenas de suministro extendidas por medio de la re-ingeniería. Una re-ingeniería profunda toma el acercamiento del análisis de costos, viendo a todas las partes de la cadena de suministros como un todo integrado.

La globalización se define aún más por estas etapas de homogeneización de las comunicaciones, la cultura, la economía, la política y la tecnología:

- La construcción de una infraestructura global
- La armonización global de los estándares de productos básicos
- La paulatina desaparición de las fronteras

¿Cómo se construye una infraestructura global y que involucra? Lo que empuja a la globalización, son: **Las Corporaciones Multinacionales (MNC), Las Organizaciones Transnacionales De Medios (TMO), Las Organizaciones Intergubernamentales (IGO'S), y Las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (NGO)**.

Como la mayoría de las personas lo saben, las MNC´s cuentan con activos financieros y tecnológicos mayores que los que tienen la mayoría de las Naciones del Tercer Mundo. Debido a que hacen negocios en muy diversos rincones del orbe, generan riqueza, transfieren tecnología y establecen nuevos canales comerciales y sociales, cambiando a la par los entornos políticos y económicos. Las TMO´s, facilitan estos cambios, comunicando ideas e imágenes de una manera instantánea y global.

Globalizadores y Anti-Globalizadores

Renato Ruggiero, Ex Presidente de la World Trade Organization describió el desarrollo de la WTO como "escribiendo una constitución de una sola economía global ". La palabra "constitución "es apta desde una perspectiva de sistemas totales - tal y como la enfocarían las MINC, NGO, IGO, o TMC, ya que las operaciones eficientes requieren unas reglas y unos estándares legales. Strobe Talbot, ex Subsecretario de Estado y ahora encabezando la Brookings Institution, en 2001 dijo: "dentro de los siguientes cien años,

la nacionalidad como la conocemos será obsoleta, ya que todos los estados reconocerán a una sola autoridad global".

Sentimientos como estos de parte de Ruggiero y Talbot, se basan en una visión ideológica de la homogeneización y la convergencia. Desde la homogeneización, viene la idea de que los mercados son flujos globales naturales. Si los mercados son globales, entonces las barreras comerciales tienen que ser removidas. Las barreras más comunes, son las leyes, las políticas y los estándares que hacen difícil que una empresa extranjera compita dentro del mercado de un país determinado.

Esta visión, está en conflicto con los valores de las personas que creen en "las fronteras, el lenguaje y la cultura", una frase prestada de un comentarista de radio, pero altamente descriptiva de los sentimientos de los anti-globalizadores, tanto de Izquierda como de Derecha. Los anti-globalizadores discuten que las fronteras existen dadas buenas razones en cuanto a que proporcionan seguridad y protegen en contra de la mano de obra abusiva y de las prácticas ambientales, pero permitiendo intercambios de valores controlados, con otras sociedades. Los anti-globalizadores se preocupan de que ni la seguridad nacional (imponiendo el control para la exportación de tecnología a China), ni la mano de obra ni las consideraciones sobre seguridad (previniendo que los camiones de carga mexicanos operen en los Estados Unidos), ni los temas ambientales

(prohibiendo las importaciones de productos petroleros de baja refinación del Brasil), son tan importantes dentro de la lógica globalística en cuanto a que el principio de tales barreras debe de ser limitado o eliminado.

A Will York, le encanta labrar la madera, lo que se le pidiera, lo labraba. No fue hace mucho que cada vez que Will traía una navaja para labrar un pedazo de madera, que sus amigos y parientes le decían: "Will, deberías de estar haciendo algo mas productivo con tu tiempo ".

Si usted les preguntara acerca de Will, le contestarían: "Es un buen hombre, pero gasta su tiempo libre labrando madera y parece no tener ninguna otra ambición".

De hecho, Will era muy ambicioso. Una mañana, le vino una gran idea mientras estaba labrando madera. Porqué no iniciar online una comunidad de labradores de madera. Podría intercambiar historias y sugerencias con otras personas igualmente adictas al labrado de madera y quizá aún, intercambiar fotografías de piezas labradas dentro de sus diversas etapas de desarrollo.

Si podía conocer a otras personas online, estaría inclusive dispuesto a comercializar labrados de madera. La idea de que lo que labrara en si casa fuera pieza que otro labrador de madera mucho apreciaría en otra parte del mundo, lo llenaba de energía. Will no podía decidir si debía de hacerse de una computadora o continuar labrando madera. Al final, no hizo ni una ni otra cosa, ya que para el ya era tiempo de seguir con su trabajo diario en el departamento de producción del supermercado local.

La Globalización
requiere la eliminación
de las barreras
comerciales.

la nacionalidad como la conocemos será obsoleta, ya que todos los estados reconocerán a una sola autoridad global".

Sentimientos como estos de parte de Ruggiero y Talbot, se basan en una visión ideológica de la homogeneización y la convergencia. Desde la homogeneización, viene la idea de que los mercados son flujos globales naturales. Si los mercados son globales, entonces las barreras comerciales tienen que ser removidas. Las barreras más comunes, son las leyes, las políticas y los estándares que hacen difícil que una empresa extranjera compita dentro del mercado de un país determinado.

Esta visión, está en conflicto con los valores de las personas que creen en "las fronteras, el lenguaje y la cultura", una frase prestada de un comentarista de radio, pero altamente descriptiva de los sentimientos de los anti-globalizadores, tanto de Izquierda como de Derecha. Los anti-globalizadores discuten que las fronteras existen dadas buenas razones en cuanto a que proporcionan seguridad y protegen en contra de la mano de obra abusiva y de las prácticas ambientales, pero permitiendo intercambios de valores controlados, con otras sociedades. Los anti-globalizadores se preocupan de que ni la seguridad nacional (imponiendo el control para la exportación de tecnología a China), ni la mano de obra ni las consideraciones sobre seguridad (previniendo que los camiones de carga mexicanos operen en los Estados Unidos), ni los temas ambientales

(prohibiendo las importaciones de productos petroleros de baja refinación del Brasil), son tan importantes dentro de la lógica globalística en cuanto a que el principio de tales barreras debe de ser limitado o eliminado.

A Will York, le encanta labrar la madera, lo que se le pidiera, lo labraba. No fue hace mucho que cada vez que Will traía una navaja para labrar un pedazo de madera, que sus amigos y parientes le decían: "Will, deberías de estar haciendo algo mas productivo con tu tiempo ".

Si usted les preguntara acerca de Will, le contestarían: "Es un buen hombre, pero gasta su tiempo libre labrando madera y parece no tener ninguna otra ambición".

De hecho, Will era muy ambicioso. Una mañana, le vino una gran idea mientras estaba labrando madera. Porqué no iniciar online una comunidad de labradores de madera. Podría intercambiar historias y sugerencias con otras personas igualmente adictas al labrado de madera y quizá aún, intercambiar fotografías de piezas labradas dentro de sus diversas etapas de desarrollo.

Si podía conocer a otras personas online, estaría inclusive dispuesto a comercializar labrados de madera. La idea de que lo que labrara en si casa fuera pieza que otro labrador de madera mucho apreciaría en otra parte del mundo, lo llenaba de energía. Will no podía decidir si debía de hacerse de una computadora o continuar labrando madera. Al final, no hizo ni una ni otra cosa, ya que para el ya era tiempo de seguir con su trabajo diario en el departamento de producción del supermercado local.

La Globalización
requiere la eliminación
de las barreras
comerciales.

GLOBALIZACION | CAPITULO 23 | 341

La Globalización y la Ley

Tradicionalmente, cada nación soberana ha tenido la libertad de desarrollar e implementar leyes que gobiernen los asuntos de carácter económico y de salud pública. La visión de los Globalizadores acerca de esta situación, es una Torre de Babel legislativa. Los anti-Globalizadores responden diciendo que los principios básicos de la auto-determinación y la democracia, le dan a cada país el derecho de hacer sus propias leyes y estándares de acuerdo a su cultura, su economía y sus propias necesidades políticas.

Los Globalizadores, favorecen un solo estándar para todo el planeta al cual todos le deben obediencia. Por ejemplo, los estándares para el comercio se fijan dentro del régimen de la WTO y la corte de la WTO, se adjudica los conflictos. En una disputa reciente involucrando el tratamiento de los impuestos para las corporaciones extranjeras, la Unión Europea estaba en contra de los Estados Unidos y el WTO Dispute Settlement Board reglamentó que los Estados Unidos habían fallado en "conformarse con las medidas encontradas que de hecho eran inconsistentes con sus obligaciones". La DSB, entonces a su vez reglamentó que la Unión Europea tenía derecho a las sanciones aprobatorias, que en este caso totalizaban aproximadamente $4 billones.

Bajo la WTO, las protecciones ambientalistas o las leyes laborales, se fijan en un mínimo para remover así cuantas barreras fuera posible. En consecuencia, un país podría sufrir penalidades a menos que ablandara o eliminara las leyes que estuvieran en conflicto con las reglamentaciones de la WTO. Esto es aceptable para los Globalizadores, porque resulta en un juego de reglas aplicadas globalmente. En su visión del futuro, el régimen de la WTO sería universal y mandatario. Esta visión es rechazada por aquellos que le colocan una más alta prioridad a la auto-determinación con todo lo que involucra.

Perspectivas Liberales y Conservadoras Sobre la Globalización.

Los liberales y los conservadores ofrecen muchas razones para soportar u oponerse a la globalización y vamos a continuación a considerar sus argumentos antes de proceder.

Los conservadores y los liberales Americanos que soportan a la globalización, lo hacen porque creen que la riqueza generada por la actividad económica privada, beneficia no solo al capitalista, sino también a la sociedad entera. Pueden tener algunas ideas diferentes acerca de su implementación, pero también comparten la presunción básica de que la globalización promueve al crecimiento económico y a los valores democráticos. Los conservadores que se oponen a la globalización, no la ecuacionan con el libre comercio. Para ellos, la parte "libre" de la ecuación, está negada por el advenimiento de nuevas burocracias internacionales como la WTO. Los conservadores que se oponen a la globalización, también están molestos en torno al desplazamiento hacia países extranjeros de sus activos estratégicos económicos.

Existe un considerable debate entre los pros y contras de la globalización

Los liberales que se oponen a la globalización, creen que los mercados globales no tocados, habilita a la explotación de la mano de obra abusiva y a los problemas ambientales, especialmente en los países mas pobres del mundo, duramente afectando la habilidad de los negocios pequeños para competir tanto local como globalmente.

342 | CAPITULO 23 | GLOBALIZACION

La Globalización y la Ley

Tradicionalmente, cada nación soberana ha tenido la libertad de desarrollar e implementar leyes que gobiernen los asuntos de carácter económico y de salud pública. La visión de los Globalizadores acerca de esta situación, es una Torre de Babel legislativa. Los anti-Globalizadores responden diciendo que los principios básicos de la auto-determinación y la democracia, le dan a cada país el derecho de hacer sus propias leyes y estándares de acuerdo a su cultura, su economía y sus propias necesidades políticas.

Los Globalizadores, favorecen un solo estándar para todo el planeta al cual todos le deben obediencia. Por ejemplo, los estándares para el comercio se fijan dentro del régimen de la WTO y la corte de la WTO, se adjudica los conflictos. En una disputa reciente involucrando el tratamiento de los impuestos para las corporaciones extranjeras, la Unión Europea estaba en contra de los Estados Unidos y el WTO Dispute Settlement Board reglamentó que los Estados Unidos habían fallado en "conformarse con las medidas encontradas que de hecho eran inconsistentes con sus obligaciones". La DSB, entonces a su vez reglamentó que la Unión Europea tenía derecho a las sanciones aprobatorias, que en este caso totalizaban aproximadamente $4 billones.

Bajo la WTO, las protecciones ambientalistas o las leyes laborales, se fijan en un mínimo para remover así cuantas barreras fuera posible. En consecuencia, un país podría sufrir penalidades a menos que ablandara o eliminara las leyes que estuvieran en conflicto con las reglamentaciones de la WTO. Esto es aceptable para los Globalizadores, porque resulta en un juego de reglas aplicadas globalmente. En su visión del futuro, el régimen de la WTO sería universal y mandatario. Esta visión es rechazada por aquellos que le colocan una más alta prioridad a la auto-determinación con todo lo que involucra.

Perspectivas Liberales y Conservadoras Sobre la Globalización.

Los liberales y los conservadores ofrecen muchas razones para soportar u oponerse a la globalización y vamos a continuación a considerar sus argumentos antes de proceder.

Los conservadores y los liberales Americanos que soportan a la globalización, lo hacen porque creen que la riqueza generada por la actividad económica privada, beneficia no solo al capitalista, sino también a la sociedad entera. Pueden tener algunas ideas diferentes acerca de su implementación, pero también comparten la presunción básica de que la globalización promueve al crecimiento económico y a los valores democráticos. Los conservadores que se oponen a la globalización, no la ecuacionan con el libre comercio. Para ellos, la parte "libre" de la ecuación, está negada por el advenimiento de nuevas burocracias internacionales como la WTO. Los conservadores que se oponen a la globalización, también están molestos en torno al desplazamiento hacia países extranjeros de sus activos estratégicos económicos.

Existe un considerable debate entre los pros y contras de la globalización

Los liberales que se oponen a la globalización, creen que los mercados globales no tocados, habilita a la explotación de la mano de obra abusiva y a los problemas ambientales, especialmente en los países mas pobres del mundo, duramente afectando la habilidad de los negocios pequeños para competir tanto local como globalmente.

Aún cuando a los anti-Globalizadores a veces se les describe en cuanto a que están en contra del libre comercio, resulta dudoso que semejante posición tenga algún seguimiento substancial sobre los argumentos conservadores, liberales y aún radicales existentes. Los debates serios acerca de la globalización, tienen que ver en el cómo se conduce el comercio global y no en cuanto a si se debiera de conducir o no.

Viviendo Con la Globalización

Los negocios pequeños crean empleos y se diversifican en una nación y guardan un primer lugar en cuanto a la innovación. En consecuencia, cualquier cosa que fuese mala para los pequeños negocios, es mala para los Estados Unidos. Y lo mismo pudiera ser posible para la economía global.

Aún los Globalizadores más optimistas conceden que la globalización trae consigo un riesgo en el sentido de que las grandes compañías eliminarán a los negocios pequeños de sus mercados locales. Sin embargo, las cosas no son tan sencillas. Una cultura corporativa dominante trae consigo su nicho emprendedor de mercados, que no solo son viables, sino que también son lucrativos y autosustentables. Los negocios basados en la Web que toman nichos de mercado globales, son tan solo un ejemplo de ello.

El Toque Personal

Como un pequeño hombre de negocios, usted puede capitalizar sobre la confianza, la estabilidad y la dedicación para lograr resultados positivos. Los negocios pequeños exitosos, tienden a ser abiertos, transparentes, responsables y flexibles. Y esta no es una pre-concepción norteamericana, sino una ampliamente aceptada en otras culturas, en términos de que los pequeños negocios tienen mas orgullo en lo tocante a sus productos y en la forma en que hacen negocios que lo que pudieran hacer las grandes corporaciones.

Este sentimiento asimismo, es común dentro del mundo de las ventas de los negocios a los negocios. Otra ventaja radica en que un pequeño negocio tiene la oportunidad de personalmente comprometerse con su contrapartida con hombres de negocios del exterior. Los pequeños negocios que entienden y respetan a las otras culturas, pueden forjar un respeto mutuo de la mano con alianzas amigables que trascienden a los imperativos de los negocios dentro de su propio territorio. Tales responsabilidades, no se rompen con facilidad.

Comercio Justo

El movimiento del **comercio justo**, se promueve como una alternativa a los modelos de libre comercio, que ignoran los entornos culturales, económicos y políticos de los mercados mundiales.

Este movimiento, que les urge a los detallistas a conservar inventarios, reclama que no explota a los trabajadores dentro de su entorno, esperando su momento. Por ejemplo, Starbucks, está comprando café a los agricultores que se han unido en cooperativas de comercio justo. A los agricultores se les garantiza un precio de altura y Starbucks obtiene una especie de garantía en términos del sello del *Good Housekeeping* está ahí para efectos

Aún cuando a los anti-Globalizadores a veces se les describe en cuanto a que están en contra del libre comercio, resulta dudoso que semejante posición tenga algún seguimiento substancial sobre los argumentos conservadores, liberales y aún radicales existentes. Los debates serios acerca de la globalización, tienen que ver en el cómo se conduce el comercio global y no en cuanto a si se debiera de conducir o no.

Viviendo Con la Globalización

Los negocios pequeños crean empleos y se diversifican en una nación y guardan un primer lugar en cuanto a la innovación. En consecuencia, cualquier cosa que fuese mala para los pequeños negocios, es mala para los Estados Unidos. Y lo mismo pudiera ser posible para la economía global.

Aún los Globalizadores más optimistas conceden que la globalización trae consigo un riesgo en el sentido de que las grandes compañías eliminarán a los negocios pequeños de sus mercados locales. Sin embargo, las cosas no son tan sencillas. Una cultura corporativa dominante trae consigo su nicho emprendedor de mercados, que no solo son viables, sino que también son lucrativos y autosustentables. Los negocios basados en la Web que toman nichos de mercado globales, son tan solo un ejemplo de ello.

El Toque Personal

Como un pequeño hombre de negocios, usted puede capitalizar sobre la confianza, la estabilidad y la dedicación para lograr resultados positivos. Los negocios pequeños exitosos, tienden a ser abiertos, transparentes, responsables y flexibles. Y esta no es una pre-concepción norteamericana, sino una ampliamente aceptada en otras culturas, en términos de que los pequeños negocios tienen mas orgullo en lo tocante a sus productos y en la forma en que hacen negocios que lo que pudieran hacer las grandes corporaciones.

Este sentimiento asimismo, es común dentro del mundo de las ventas de los negocios a los negocios. Otra ventaja radica en que un pequeño negocio tiene la oportunidad de personalmente comprometerse con su contrapartida con hombres de negocios del exterior. Los pequeños negocios que entienden y respetan a las otras culturas, pueden forjar un respeto mutuo de la mano con alianzas amigables que trascienden a los imperativos de los negocios dentro de su propio territorio. Tales responsabilidades, no se rompen con facilidad.

Comercio Justo

El movimiento del **comercio justo**, se promueve como una alternativa a los modelos de libre comercio, que ignoran los entornos culturales, económicos y políticos de los mercados mundiales.

Este movimiento, que les urge a los detallistas a conservar inventarios, reclama que no explota a los trabajadores dentro de su entorno, esperando su momento. Por ejemplo, Starbucks, está comprando café a los agricultores que se han unido en cooperativas de comercio justo. A los agricultores se les garantiza un precio de altura y Starbucks obtiene una especie de garantía en términos del sello del *Good Housekeeping* está ahí para efectos

de negocios internacionales Este sello, puede ser la llave para la exitosa penetración de los mercados, especialmente en lo tocante a los sitios comerciales cerca de las universidades, en donde la resistencia a las “cadenas de tiendas”, pudiera quizá ser un problema.

Starbucks da una lección acerca de cómo tomar las preocupaciones acerca del ambiente y la mano de obra de los anti-globalizadores, moldeándolos hacia una exitosa estrategia comercial. Otros negocios exitosos que han seguido ese paso, incluyen a Dunkin Donuts y Peet´s Coffe.

Mientras que el atendía a su trabajo diario, Will se preocupaba pensando acerca de las posibilidades de una solución online para los labradores de la madera. Para cuando llegó su casa, su curso de acción estaba claro. En cuanto logró estar conectado online, buscó quien pudiera ser un buen patrocinador para el tipo de comunidad que el ilusionaba.

Tres meses después, Will ya tenía en la Red un sitio muy ocupado dentro de la comunidad de los labradores de madera. Cerca de 125 miembros de todo el mundo ya se le habían unido y Will había llegado a conocer a un grupo de regulares quienes estaban en constante comunicación con otros miembros. Los proveedores de aquellos labradores de madera, ya tenían conocimiento acerca del grupo y empezaban a hacer sus apariciones, ofreciendo inclusive asistencia técnica y descuentos sobre sus productos. Y Will, estaba feliz. Prontamente, tuvo otra gran idea. ¿Qué tal si pudiera encontrar la manera para hacer dinero para su comunidad online?

de negocios internacionales Este sello, puede ser la llave para la exitosa penetración de los mercados, especialmente en lo tocante a los sitios comerciales cerca de las universidades, en donde la resistencia a las “cadenas de tiendas”, pudiera quizá ser un problema.

Starbucks da una lección acerca de cómo tomar las preocupaciones acerca del ambiente y la mano de obra de los anti-globalizadores, moldeándolos hacia una exitosa estrategia comercial. Otros negocios exitosos que han seguido ese paso, incluyen a Dunkin Donuts y Peet´s Coffe.

Mientras que el atendía a su trabajo diario, Will se preocupaba pensando acerca de las posibilidades de una solución online para los labradores de la madera. Para cuando llegó su casa, su curso de acción estaba claro. En cuanto logró estar conectado online, buscó quien pudiera ser un buen patrocinador para el tipo de comunidad que el ilusionaba.

Tres meses después, Will ya tenía en la Red un sitio muy ocupado dentro de la comunidad de los labradores de madera. Cerca de 125 miembros de todo el mundo ya se le habían unido y Will había llegado a conocer a un grupo de regulares quienes estaban en constante comunicación con otros miembros. Los proveedores de aquellos labradores de madera, ya tenían conocimiento acerca del grupo y empezaban a hacer sus apariciones, ofreciendo inclusive asistencia técnica y descuentos sobre sus productos. Y Will, estaba feliz. Prontamente, tuvo otra gran idea. ¿Qué tal si pudiera encontrar la manera para hacer dinero para su comunidad online?

SUGERENCIA TÉCNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

¿En qué consiste el comercio justo y como puede usarse para efectos de una ventaja comercial? A continuación, un par de posibles enlaces que pueden darle el principio de una ventaja competitiva.

Transfair USA, http://transfairusa.org, es una 501 (c) que no persigue hacer utilidades y que audita las transacciones entre las empresas norteamericanas (como Starbucks, Peet´s y Dunkin Donuts) así como a los proveedores internacionales de productos certificados con el " Fair Trade Certified". Las auditorías garantizan que a los agricultores y a los trabajadores agrícolas se les paga de una manera justa, por encima del precio de mercado.

Fairtrading labeling Organization International, por conducto de http://fairtrade.net, misma que permite que las de 800.000 productores y trabajadores de 50 países distintos se beneficien de los estándares de comercio certificados.

Outsourcing

Los periódicos están llenos de historias acerca del **outsourcing**, pero pocos de ellos explican lo que realmente es y como puede beneficiar a los pequeños negocios.

Simplemente, el outsourcing transfiere uno de sus servicios o procesos a un proveedor externo. En esta era de la globalización, este proveedor, muy probablemente esté localizado dentro de un país extranjero.

Supóngase que su negocio está funcionando bien, pero que existe un cuello de botella en su contabilidad. Las facturas no se reciben apropiadamente por correo y los gastos se están incrementando a medida que su volumen de trabajo está aumentando. Es probable que su departamento de contabilidad comprenda a personas que "se han concentrado" a medida que la necesidad aumentaba. Cualesquiera que fuese la causa, el resultado es que su éxito continuado requiere de una eficiencia y de un hacer muy bien las cosas de los que su departamento de contabilidad no le puede proporcionar.

Atraer a su negocio a una empresa de contabilidad con un record comprobado, - en términos de que regularmente trata con pequeños negocios – le podría proporcionar el nivel de habilidad y eficiencia que usted necesita para que usted pueda concentrarse en lo que mejor sabe hacer.

El outsourcing transfiere uno de sus servicios o procesos a un proveedor externo.

Outsourcing

Los periódicos están llenos de historias acerca del **outsourcing**, pero pocos de ellos explican lo que realmente es y como puede beneficiar a los pequeños negocios.

Simplemente, el outsourcing transfiere uno de sus servicios o procesos a un proveedor externo. En esta era de la globalización, este proveedor, muy probablemente esté localizado dentro de un país extranjero.

Supóngase que su negocio está funcionando bien, pero que existe un cuello de botella en su contabilidad. Las facturas no se reciben apropiadamente por correo y los gastos se están incrementando a medida que su volumen de trabajo está aumentando. Es probable que su departamento de contabilidad comprenda a personas que "se han concentrado" a medida que la necesidad aumentaba. Cualesquiera que fuese la causa, el resultado es que su éxito continuado requiere de una eficiencia y de un hacer muy bien las cosas de los que su departamento de contabilidad no le puede proporcionar.

Atraer a su negocio a una empresa de contabilidad con un record comprobado, - en términos de que regularmente trata con pequeños negocios – le podría proporcionar el nivel de habilidad y eficiencia que usted necesita para que usted pueda concentrarse en lo que mejor sabe hacer.

El outsourcing transfiere uno de sus servicios o procesos a un proveedor externo.

SUGERENCIA TÉCNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

¿En qué consiste el comercio justo y como puede usarse para efectos de una ventaja comercial? A continuación, un par de posibles enlaces que pueden darle el principio de una ventaja competitiva.

Transfair USA, http://transfairusa.org, es una 501 (c) que no persigue hacer utilidades y que audita las transacciones entre las empresas norteamericanas (como Starbucks, Peet´s y Dunkin Donuts) así como a los proveedores internacionales de productos certificados con el " Fair Trade Certified". Las auditorías garantizan que a los agricultores y a los trabajadores agrícolas se les paga de una manera justa, por encima del precio de mercado.

Fairtrading labeling Organization International, por conducto de http://fairtrade.net, misma que permite que las de 800.000 productores y trabajadores de 50 países distintos se beneficien de los estándares de comercio certificados.

He aquí algunas otras cosas que el outsourcing puede lograr:

- El outsourcing puede reducir los costos eliminando al personal excesivo, liberando a su personal y reduciendo el hardware redundante e innecesario, de la mano con el costo de las licencias para software propietario.
- Mejoramientos en la eficiencia que le podrán permitir reasignar las tareas de los miembros de su personal que están ganando menos dinero, reduciendo así sus costos indirectos.
- Los empleados mejor pagados pueden llegar a estar disponibles para trabajar con menores presiones, a través del ajuste a los términos del trabajo y de la duración de las relaciones contractuales.

Los beneficios del outsourcing pueden llegar a ser decisivos dentro de un mercado competitivo. Pero si usted y su negocio no están preparados para hacer lo que se tiene que hacer, puede usted encontrar que sus propios problemas del personal y la resistencia a un cambio en su estructura, pueden seriamente dañarlo.

Los problemas con el outsourcing

Todo mundo sabe que el outsourcing con firmas extranjeras, se ha incrementado en los últimos años. La imagen pública del outsourcing, está ligada a la globalización y el hecho de que muchas empresas entran al outsourcing con países en donde el subdesarrollo permite que los costos de la mano de obra sean en un 90% menores a los de los estados unidos. Las estadísticas recientes del US Department of Commerce, sugieren que con el **insourcing** para trabajos desarrollados en las naciones desarrolladas, puede crear más empleos dentro de los estados unidos que lo que pudiera costar el outsourcing. Si esto fuera o no cierto, el punto de vista del público en general, es que el outsourcing se está "comiendo" a los empleos norteamericanos, enviando dinero fuera del país.

Si usted quiere realizar el outsourcing, tendrá que prestar mucha atención a las percepciones de sus empleados y de sus clientes.

Si usted quiere perseguir al outsourcing, tendrá que ponerle atención a las percepciones de sus empleados y sus clientes. Considere la mala voluntad que el outsourcing le pudiera engendrar así como los efectos de largo plazo de este sobre su negocio. Recuerde que el outsourcing hecho sin necesidad o de una manera tonta, sin menoscabo de las personas involucradas, puede manchar la imagen de su marca y reducir la lealtad de sus empleados.

Pregunta: ¿Podría usted hacer un buen caso acerca de lo que está haciendo, manejando las fricciones y el descontento interno que pudieran resultar? El descontento interno y la resistencia pueden hundir cualquier iniciativa, particularmente en términos de lo que involucra la re-delegación y la responsabilidad. Mientras más tiempo se tome usted en explicar lo que está sucediendo para poder ayudar a quienes está desplazando, menores serán los problemas con los cuales usted se encontraría mas adelante.

Comprenda que no solo está usted cambiando parte de su razón social. Está usted cambiando una estructura por medio de la cual las personas viven y trabajan. Hágalos descontentos y su estructura quizá empiece a derrumbarse.

También debe usted de recordar que su empresa de outsourcing debe de ser muy experimentada y con deseos de garantizarle ahorros por medios sus contratos. Está

He aquí algunas otras cosas que el outsourcing puede lograr:

- El outsourcing puede reducir los costos eliminando al personal excesivo, liberando a su personal y reduciendo el hardware redundante e innecesario, de la mano con el costo de las licencias para software propietario.
- Mejoramientos en la eficiencia que le podrán permitir reasignar las tareas de los miembros de su personal que están ganando menos dinero, reduciendo así sus costos indirectos.
- Los empleados mejor pagados pueden llegar a estar disponibles para trabajar con menores presiones, a través del ajuste a los términos del trabajo y de la duración de las relaciones contractuales.

Los beneficios del outsourcing pueden llegar a ser decisivos dentro de un mercado competitivo. Pero si usted y su negocio no están preparados para hacer lo que se tiene que hacer, puede usted encontrar que sus propios problemas del personal y la resistencia a un cambio en su estructura, pueden seriamente dañarlo.

Los problemas con el outsourcing

Todo mundo sabe que el outsourcing con firmas extranjeras, se ha incrementado en los últimos años. La imagen pública del outsourcing, está ligada a la globalización y el hecho de que muchas empresas entran al outsourcing con países en donde el subdesarrollo permite que los costos de la mano de obra sean en un 90% menores a los de los estados unidos. Las estadísticas recientes del US Department of Commerce, sugieren que con el **insourcing** para trabajos desarrollados en las naciones desarrolladas, puede crear más empleos dentro de los estados unidos que lo que pudiera costar el outsourcing. Si esto fuera o no cierto, el punto de vista del público en general, es que el outsourcing se está "comiendo" a los empleos norteamericanos, enviando dinero fuera del país.

Si usted quiere realizar el outsourcing, tendrá que prestar mucha atención a las percepciones de sus empleados y de sus clientes.

Si usted quiere perseguir al outsourcing, tendrá que ponerle atención a las percepciones de sus empleados y sus clientes. Considere la mala voluntad que el outsourcing le pudiera engendrar así como los efectos de largo plazo de este sobre su negocio. Recuerde que el outsourcing hecho sin necesidad o de una manera tonta, sin menoscabo de las personas involucradas, puede manchar la imagen de su marca y reducir la lealtad de sus empleados.

Pregunta: ¿Podría usted hacer un buen caso acerca de lo que está haciendo, manejando las fricciones y el descontento interno que pudieran resultar? El descontento interno y la resistencia pueden hundir cualquier iniciativa, particularmente en términos de lo que involucra la re-delegación y la responsabilidad. Mientras más tiempo se tome usted en explicar lo que está sucediendo para poder ayudar a quienes está desplazando, menores serán los problemas con los cuales usted se encontraría mas adelante.

Comprenda que no solo está usted cambiando parte de su razón social. Está usted cambiando una estructura por medio de la cual las personas viven y trabajan. Hágalos descontentos y su estructura quizá empiece a derrumbarse.

También debe usted de recordar que su empresa de outsourcing debe de ser muy experimentada y con deseos de garantizarle ahorros por medios sus contratos. Está

usted entrando a un arreglo contractual que bien pudiera determinar el futuro de su negocio. No asuma nada. Los contratos deben de explícitamente dirigirse a todas las eventualidades. Los estándares de desempeño, las cuestiones de costos y los tiempos, deben de ser comprendidos y puestos por escrito.

Centros de llamado

Muchos negocios han establecido **centros de llamado** utilizando tecnología innovativa como la de **interactive voice response (IVR)**, misma que puede enviar directamente llamadas a la compañía cliente. La India ha visto un crecimiento exponencial en este negocio y asimismo, los emprendedores han hecho un lucrativo negocio de ello en las Bahamas, África del Sur y las Filipinas.

Resulta importante recordar que la mano de obra barata, no siempre se traduce en una eficiencia en el costo y en el valor agregado. Dell Computers encontró esto en Marzo del 2004 cuando cerraron su centro de llamadas en Bangalore, India, debido a que no estaba respondiendo a las expectativas de sus clientes.

La falla en Bangalore, no previno que Dell abriera centros adicionales de llamadas en la India. Parte de la lección que aprendieron fue la de emplear representativos de servicio con una mejor dicción y sin acentos. Aún así, la mayoría de los negocios han escogido localizar y operar centros de llamado dentro de los Estados Unidos (Washington Mutual, quien anunció en Mayo del 2005 que localizaría su nuevo centro de llamadas en el centro de Texas).

¿Es bueno para usted el outsourcing?

Como con muchas estrategias de negocio, el outsourcing será exitoso o no dependiendo de que tan bien entienda usted su negocio, a sus clientes y a usted mismo. A continuación, algunas de las cosas que usted tendrá que considerar para llegar a hacer una decisión informada acerca del outsourcing:

- **Un entendimiento completo acerca de la competitividad de su empresa.** Esto es, el grado en que usted se pueda extender a otras áreas y del tiempo y el esfuerzo requeridos para entrenar a su gente a llevar a cabo trabajos que otros estarían dispuestos a hacer.
- **Un claro entendimiento acerca del "cuadro general".** Usted no puede simplemente asumir que los costos decrecientes de la mano de obra, le proporcionarán grandes ahorros. Usted debe de considerar como el outsourcing le puede afectar al monto de su producción, a la cultura dentro de su área de trabajo y a la imagen de su marca, en adición a los cambios en el costo de los bienes raíces, los pagos por energía y agua, los impuestos y los seguros. El valor del outsourcing, debe de determinarse en términos de una viabilidad de largo plazo y no por el entusiasmo del corto plazo con ahorros imaginados.

No asuma que por reducir sus costos laborales, siempre obtendrá grandes ahorros.

usted entrando a un arreglo contractual que bien pudiera determinar el futuro de su negocio. No asuma nada. Los contratos deben de explícitamente dirigirse a todas las eventualidades. Los estándares de desempeño, las cuestiones de costos y los tiempos, deben de ser comprendidos y puestos por escrito.

Centros de llamado

Muchos negocios han establecido **centros de llamado** utilizando tecnología innovativa como la de **interactive voice response (IVR)**, misma que puede enviar directamente llamadas a la compañía cliente. La India ha visto un crecimiento exponencial en este negocio y asimismo, los emprendedores han hecho un lucrativo negocio de ello en las Bahamas, África del Sur y las Filipinas.

Resulta importante recordar que la mano de obra barata, no siempre se traduce en una eficiencia en el costo y en el valor agregado. Dell Computers encontró esto en Marzo del 2004 cuando cerraron su centro de llamadas en Bangalore, India, debido a que no estaba respondiendo a las expectativas de sus clientes.

La falla en Bangalore, no previno que Dell abriera centros adicionales de llamadas en la India. Parte de la lección que aprendieron fue la de emplear representativos de servicio con una mejor dicción y sin acentos. Aún así, la mayoría de los negocios han escogido localizar y operar centros de llamado dentro de los Estados Unidos (Washington Mutual, quien anunció en Mayo del 2005 que localizaría su nuevo centro de llamadas en el centro de Texas).

¿Es bueno para usted el outsourcing?

Como con muchas estrategias de negocio, el outsourcing será exitoso o no dependiendo de que tan bien entienda usted su negocio, a sus clientes y a usted mismo. A continuación, algunas de las cosas que usted tendrá que considerar para llegar a hacer una decisión informada acerca del outsourcing:

- **Un entendimiento completo acerca de la competitividad de su empresa.** Esto es, el grado en que usted se pueda extender a otras áreas y del tiempo y el esfuerzo requeridos para entrenar a su gente a llevar a cabo trabajos que otros estarían dispuestos a hacer.
- **Un claro entendimiento acerca del "cuadro general".** Usted no puede simplemente asumir que los costos decrecientes de la mano de obra, le proporcionarán grandes ahorros. Usted debe de considerar como el outsourcing le puede afectar al monto de su producción, a la cultura dentro de su área de trabajo y a la imagen de su marca, en adición a los cambios en el costo de los bienes raíces, los pagos por energía y agua, los impuestos y los seguros. El valor del outsourcing, debe de determinarse en términos de una viabilidad de largo plazo y no por el entusiasmo del corto plazo con ahorros imaginados.

No asuma que por reducir sus costos laborales, siempre obtendrá grandes ahorros.

GLOBALIZACION | CAPITULO 23 | 347

- **Un entendimiento completo acerca de los costos.** Si los costos totales – incluyendo el correspondiente a los gastos por despido, las telecomunicaciones remotas y los costos indirectos por concepto de trabajadores que tendrán que trabajar más durante la transición - van a exceder a sus ahorros pronosticados, ese outsourcing evidentemente no valdrá la pena.
- **Un entendimiento acerca de que es lo que hace a su negocio algo especial**. Si fuera el servicio al cliente, usted necesitaría empleados internos amigables y de tiempo completo. Si fueran los descuentos, basándose un el proveedor del outsourcing – como un sistema de teléfonos automático o un centro de llamadas al exterior – entonces quizá ese outsourcing fuese mas sensato.
- **Un entendimiento acerca de la importancia de la buena voluntad dentro del mercado y una preocupación en torno al bienestar de sus empleados.** Si usted ignora estos asuntos, igualmente tendría la misma oportunidad de dañar a su negocio, como la tendría asimismo para beneficiarlo.
- **Un claro entendimiento por medio del cual usted definiría su grado de éxito.**

No puede sobre enfatizarse que algunas tareas no son razonables en lo tocante al outsourcing y de que para algunos trabajos, no resulta económica esa medida. Pero antes de que tome cualquier decisión, debe de entender que su competencia básica (precisando si su gasto inicial en cuanto al outsourcing afectará a su flujo de caja y de cómo esa medida afectará a su fuerza de trabajo) valga la pena. Si usted hace todo esto, podrá beneficiarse con utilidades de lo que en su caso hubiera sido con una medida como la del outsourcing.

Una Sugerencia Sobre el BISNIS

Después de la caída de la Unión Soviética, la nueva Federación Rusa vino a verse como un lucrativo mercado para negocios con mercados establecidos en países Occidentales. Se organizaron ferias comerciales y viajes de negocios y los emprendedores norteamericanos se encontraron con emprendedores rusos, ambos ansiosos por cosechar las recompensas de esa nueva economía.

Para asistirle a los emprendedores norteamericanos para hacer negocios con sus contrapartes rusas, el US State Department estableció un grupo conocido como el "Business Information Service for the Newly Independent States (BISNIS). Involucraba datos de la investigación de mercados necesaria acerca de Rusia y de todas las otras repúblicas que emergieron de la anterior Unión Soviética. El Website de BISNIS es: http://www.bisnis.doc.gov/ . Es un buen ejemplo de los servicios disponibles para los emprendedores norteamericanos que quieren investigar lo tocante al inicio de sus operaciones en mercados extranjeros o bien, para identificar a los productos extranjeros para efectos de su conveniente importación.

348 | CAPITULO 23 | GLOBALIZACION

- **Un entendimiento completo acerca de los costos.** Si los costos totales – incluyendo el correspondiente a los gastos por despido, las telecomunicaciones remotas y los costos indirectos por concepto de trabajadores que tendrán que trabajar más durante la transición - van a exceder a sus ahorros pronosticados, ese outsourcing evidentemente no valdrá la pena.
- **Un entendimiento acerca de que es lo que hace a su negocio algo especial**. Si fuera el servicio al cliente, usted necesitaría empleados internos amigables y de tiempo completo. Si fueran los descuentos, basándose un el proveedor del outsourcing – como un sistema de teléfonos automático o un centro de llamadas al exterior – entonces quizá ese outsourcing fuese mas sensato.
- **Un entendimiento acerca de la importancia de la buena voluntad dentro del mercado y una preocupación en torno al bienestar de sus empleados.** Si usted ignora estos asuntos, igualmente tendría la misma oportunidad de dañar a su negocio, como la tendría asimismo para beneficiarlo.
- **Un claro entendimiento por medio del cual usted definiría su grado de éxito.**

No puede sobre enfatizarse que algunas tareas no son razonables en lo tocante al outsourcing y de que para algunos trabajos, no resulta económica esa medida. Pero antes de que tome cualquier decisión, debe de entender que su competencia básica (precisando si su gasto inicial en cuanto al outsourcing afectará a su flujo de caja y de cómo esa medida afectará a su fuerza de trabajo) valga la pena. Si usted hace todo esto, podrá beneficiarse con utilidades de lo que en su caso hubiera sido con una medida como la del outsourcing.

Una Sugerencia Sobre el BISNIS

Después de la caída de la Unión Soviética, la nueva Federación Rusa vino a verse como un lucrativo mercado para negocios con mercados establecidos en países Occidentales. Se organizaron ferias comerciales y viajes de negocios y los emprendedores norteamericanos se encontraron con emprendedores rusos, ambos ansiosos por cosechar las recompensas de esa nueva economía.

Para asistirle a los emprendedores norteamericanos para hacer negocios con sus contrapartes rusas, el US State Department estableció un grupo conocido como el "Business Information Service for the Newly Independent States (BISNIS). Involucraba datos de la investigación de mercados necesaria acerca de Rusia y de todas las otras repúblicas que emergieron de la anterior Unión Soviética. El Website de BISNIS es: http://www.bisnis.doc.gov/ . Es un buen ejemplo de los servicios disponibles para los emprendedores norteamericanos que quieren investigar lo tocante al inicio de sus operaciones en mercados extranjeros o bien, para identificar a los productos extranjeros para efectos de su conveniente importación.

Bloques de Comercio y Las Organizaciones Internacionales.

Los bloques de comercio permiten un comercio menos restrictivo entre las naciones miembros, situación que en realidad resulta contagiosa (o por lo menos, geográficamente cerca). Los ejemplos típicos incluyen a la Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), a la Unión Europea (EU), al Southern Common Market (Mercosur) y a la North American Free Trade Agreement (NAFTA). Existen entonces cuatro tipos primarios de bloques de comercio:

- **Área de libre comercio.** Los países miembros de este tipo de bloque comercial, comercian libre e igualmente entre ellos mismos, manteniendo barreras arancelarias con referencia a terceros países. Los ejemplos incluyen a la NAFTA y a la APEC.
- **Unión aduanera (Customs Union).** En esta, existe un cierto grado de unificación en cuanto a las políticas aduaneras y las políticas comerciales. Una **common external tariff (CET),** se aplica a todos los países fuera de esa unión aduanera.
- **Mercado común (Common Market).** Este, es similar a la unión aduanera, con una importante diferencia en lo tocante a que permite un movimiento no restringido de mano de obra y de capital entre los países miembros. Un ejemplo, es el bloque de comercio de América del Sur conocido como Mercosur.
- **Unión política y económica (Political and Economic Union).** Esta es esencialmente un mercado común con un mayor nivel de integración entre los estados miembros, que puede incluir la adopción de una moneda común y de una misma política monetaria. Un ejemplo prominente, es la Unión Europea.

La Organización Mundial de Comercio (WTO)

The World Trade Organization WTO, http://www.wto.org, está localizada en Ginebra, Suiza. Tiene alguna autoridad que le fue cedida por sus miembros en cuanto a legalmente enforzar acuerdos comerciales. Dado que es global en cuanto a su alcance, no puede pensarse en ella a manera de un bloque comercial.

En adición a reforzar las políticas de crédito, el WTO actúa como un foro continuado para los países miembros, en cuanto a negociar mayores reducciones de tarifas o bien de tarifas no arancelarias.

Políticamente y de una manera igualitaria, usted puede encontrarle un vistazo neutral al WTO online en: http//www.soyouwanna.com/site/pros_cons/wto/wto2.html

Will ya conocía un poco acerca de la HTML. Ahora, la estudió aún mas, solicitando consejo e información de otros, en cuanto al grupo de labradores de madera. Verificó con el servicio

GLOBALIZACION | CAPITULO 23 | 349

Bloques de Comercio y Las Organizaciones Internacionales.

Los bloques de comercio permiten un comercio menos restrictivo entre las naciones miembros, situación que en realidad resulta contagiosa (o por lo menos, geográficamente cerca). Los ejemplos típicos incluyen a la Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), a la Unión Europea (EU), al Southern Common Market (Mercosur) y a la North American Free Trade Agreement (NAFTA). Existen entonces cuatro tipos primarios de bloques de comercio:

- **Área de libre comercio.** Los países miembros de este tipo de bloque comercial, comercian libre e igualmente entre ellos mismos, manteniendo barreras arancelarias con referencia a terceros países. Los ejemplos incluyen a la NAFTA y a la APEC.
- **Unión aduanera (Customs Union).** En esta, existe un cierto grado de unificación en cuanto a las políticas aduaneras y las políticas comerciales. Una **common external tariff (CET),** se aplica a todos los países fuera de esa unión aduanera.
- **Mercado común (Common Market).** Este, es similar a la unión aduanera, con una importante diferencia en lo tocante a que permite un movimiento no restringido de mano de obra y de capital entre los países miembros. Un ejemplo, es el bloque de comercio de América del Sur conocido como Mercosur.
- **Unión política y económica (Political and Economic Union).** Esta es esencialmente un mercado común con un mayor nivel de integración entre los estados miembros, que puede incluir la adopción de una moneda común y de una misma política monetaria. Un ejemplo prominente, es la Unión Europea.

La Organización Mundial de Comercio (WTO)

The World Trade Organization WTO, http://www.wto.org, está localizada en Ginebra, Suiza. Tiene alguna autoridad que le fue cedida por sus miembros en cuanto a legalmente enforzar acuerdos comerciales. Dado que es global en cuanto a su alcance, no puede pensarse en ella a manera de un bloque comercial.

En adición a reforzar las políticas de crédito, el WTO actúa como un foro continuado para los países miembros, en cuanto a negociar mayores reducciones de tarifas o bien de tarifas no arancelarias.

Políticamente y de una manera igualitaria, usted puede encontrarle un vistazo neutral al WTO online en: http//www.soyouwanna.com/site/pros_cons/wto/wto2.html

Will ya conocía un poco acerca de la HTML. Ahora, la estudió aún mas, solicitando consejo e información de otros, en cuanto al grupo de labradores de madera. Verificó con el servicio

patrocinador bajo el cual el había construido los auspicios de la comunidad labradora de madera y encontró que su política en el Website era no cara y apropiada para sus necesidades de arrancar su proyecto.

Will lo notificó a la comunidad de labradores de madera. La encuesta hacía unas cuantas preguntas tales como: ¿Conoce usted algunas tiendas online en donde los labradores de madera pueden encontrar los productos que necesitan? y ¿Cuáles serían las características mas deseables para una tienda online dedicada exclusivamente a los labradores de madera?

Más del 90% de los miembros de la comunidad labradora de madera respondieron a la encuesta de Will. Sus respuestas afirmaban presunciones que Will ya había hecho basado en su propia experiencia, dándole nuevas ideas acerca de como proceder. Empezó por diseñar un sitio en la red, trabajando con los asesores técnicos del servicio patrocinador. Para ahorrar en gastos, el hizo casi la mayoría del trabajo. No fue difícil, pero sí tomó compromiso y concentración. Varias semanas después, Will anunció que en 30 días el abriría su nueva tienda online, denominada Whittlers Heaven.com.

La Unión Europea (EU).

Esencialmente, la EU es una organización supra-nacional involucrando a 25 estados miembros. Está ahora en una etapa dentro de su desarrollo en donde los observadores aún no están seguros en cuanto a como llamarla. Es mucho más que un bloque comercial, aún cuando se originó como uno. Debido a que está autorizada por sus estados miembros a legislar y perseguir políticas económicas y sociales, creando al mismo tiempo una identidad Europea para sus ciudadanos, es algo más que una organización internacional. Pero no es una nación. Es un hecho que los diferentes estados miembros, son ultimadamente un miembro soberano en áreas importantes. En el 2005, el rechazo de la Constitución de la EU por Francia y Holanda, señalaron este preciso caso.

Si la EU fuese un país, sería el tercero más grande del mundo, después de China y la India. En el 2004, la EU tenía a la economía más grande del mundo, con un Producto Interno Bruto de $12.48 trillones de dólares.

En la actualidad, la EU y los Estados Unidos intercambian aproximadamente el 21% de las exportaciones e importaciones de cada uno. La EU y los Estados Unidos comparten el comercio y las inversiones bilaterales en el mundo, con un volumen total en comercio del orden de $720 billones de dólares en el 2003.

Dentro de un plano práctico, las barreras arancelarias y los accesos a los mercados, han emergido como los asuntos mas importantes en las relaciones económicas de los USA / EU. Las mayores disputas en cuanto a comercio entre la EU y los Estados Unidos, han tenido que ver con plátanos, carne de res inyectada con hormonas, biotecnología y acero vendido a menor precio que su costo de producción.

patrocinador bajo el cual el había construido los auspicios de la comunidad labradora de madera y encontró que su política en el Website era no cara y apropiada para sus necesidades de arrancar su proyecto.

Will lo notificó a la comunidad de labradores de madera. La encuesta hacía unas cuantas preguntas tales como: ¿Conoce usted algunas tiendas online en donde los labradores de madera pueden encontrar los productos que necesitan? y ¿Cuáles serían las características mas deseables para una tienda online dedicada exclusivamente a los labradores de madera?

Más del 90% de los miembros de la comunidad labradora de madera respondieron a la encuesta de Will. Sus respuestas afirmaban presunciones que Will ya había hecho basado en su propia experiencia, dándole nuevas ideas acerca de como proceder. Empezó por diseñar un sitio en la red, trabajando con los asesores técnicos del servicio patrocinador. Para ahorrar en gastos, el hizo casi la mayoría del trabajo. No fue difícil, pero sí tomó compromiso y concentración. Varias semanas después, Will anunció que en 30 días el abriría su nueva tienda online, denominada Whittlers Heaven.com.

La Unión Europea (EU).

Esencialmente, la EU es una organización supra-nacional involucrando a 25 estados miembros. Está ahora en una etapa dentro de su desarrollo en donde los observadores aún no están seguros en cuanto a como llamarla. Es mucho más que un bloque comercial, aún cuando se originó como uno. Debido a que está autorizada por sus estados miembros a legislar y perseguir políticas económicas y sociales, creando al mismo tiempo una identidad Europea para sus ciudadanos, es algo más que una organización internacional. Pero no es una nación. Es un hecho que los diferentes estados miembros, son ultimadamente un miembro soberano en áreas importantes. En el 2005, el rechazo de la Constitución de la EU por Francia y Holanda, señalaron este preciso caso.

Si la EU fuese un país, sería el tercero más grande del mundo, después de China y la India. En el 2004, la EU tenía a la economía más grande del mundo, con un Producto Interno Bruto de $12.48 trillones de dólares.

En la actualidad, la EU y los Estados Unidos intercambian aproximadamente el 21% de las exportaciones e importaciones de cada uno. La EU y los Estados Unidos comparten el comercio y las inversiones bilaterales en el mundo, con un volumen total en comercio del orden de $720 billones de dólares en el 2003.

Dentro de un plano práctico, las barreras arancelarias y los accesos a los mercados, han emergido como los asuntos mas importantes en las relaciones económicas de los USA / EU. Las mayores disputas en cuanto a comercio entre la EU y los Estados Unidos, han tenido que ver con plátanos, carne de res inyectada con hormonas, biotecnología y acero vendido a menor precio que su costo de producción.

Si usted está contemplando venderle a la EU, ese solo mercado es menos complejo que el de tener que tratar con los problemas de las leyes y reglamentos de cada país. Aún así, usted necesitará ayuda profesional de parte de las empresas de mercadotecnia de exportación, los negocios relacionados con la embarcación, los agentes aduanales y los abogados con experiencia y conexiones dentro de la EU.

Visita al Website de EU: http:europa.eu.int. Una buena fuente privada de noticias acerca de la EU, es: http://eubusiness.com .

El Tratado de Libre Comercio de Norte America (NAFTA).
El NAFTA, entró en funciones en Enero 1, 1994 y agrupa a Canadá, los Estados Unidos y México dentro de un área de libre comercio. Mientras que aún permanece controvertida en cualquiera de esos tres países, el NAFTA si presenta muchas oportunidades lucrativas. Con el Certificado de Origen acerca de su producto dentro de un país de la NAFTA, puede usted tomar ventaja de las bajas tarifas preferenciales. A la NAFTA, la supervisa el secretariado de la misma con oficinas en Ottawa, Washington y México: http://nafta-sec-alena.org/ .

Tratado de Libre Comercio de las Américas (FTAA).
El objetivo de la FTAA, es el de crear un régimen comprensivo de comercio, tomando como modelo a la NAFTA, lo cual reduciría las barreras tarifarías y no tarifarías entre los 34 estados democráticos del Norte y de América del Sur. Las negociaciones, han sido contenciosas y a menudo se encuentran con vívidas protestas de los anti-Globalizadores, tanto de Derecha como de Izquierda.

La República Dominicana – Tratado de Libre Comercio de Centro América (DR – CAFTA), es una propuesta de tratado de libre comercio involucrando a los Estados Unidos, la República Dominicana, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. A la DR – CAFTA, se le ve como un importante paso hacia la FTAA. El Senado de los Estados Unidos aprobó a la DR – CAFTA en Junio 30 del 2005. Desde entonces, aún no se ha ratificado por ninguno de los países involucrados.

Cooperación Económica de Asia – Pacifico (APEC).
Establecida en 1989 como un "grupo informal de diálogo", la APEC comprende a 21 países dentro de un cuerpo consultivo. Desde una perspectiva de los Estados Unidos, su importancia creció cuando el Presidente Clinton tomó un interés personal en usarla como un vehículo para promover el libre comercio en el Pacífico. La APEC, incluye a todos los países de la Cuenca del Pacífico (Pacific Rim), incluyendo a Australia, Canadá, China, Corea del Sur, Japón, Singapur, Taiwán y los Estados Unidos. APEC: http://www.apecsec.org.sg/ .

Asociaciones de la Naciones de Sur Este de Asia (ASEAN).
Iniciada en 1967 para promover la estabilidad y el crecimiento económico del Sureste de Asia, la ASEAN, fue vista como parte del conflicto de la Guerra Fría en contra de

La Unión Europea y los Estados Unidos tienen la relación bilateral de inversión y de comercio más grande del mundo.

Si usted está contemplando venderle a la EU, ese solo mercado es menos complejo que el de tener que tratar con los problemas de las leyes y reglamentos de cada país. Aún así, usted necesitará ayuda profesional de parte de las empresas de mercadotecnia de exportación, los negocios relacionados con la embarcación, los agentes aduanales y los abogados con experiencia y conexiones dentro de la EU.

Visita al Website de EU: http:europa.eu.int. Una buena fuente privada de noticias acerca de la EU, es: http://eubusiness.com .

El Tratado de Libre Comercio de Norte America (NAFTA).
El NAFTA, entró en funciones en Enero 1, 1994 y agrupa a Canadá, los Estados Unidos y México dentro de un área de libre comercio. Mientras que aún permanece controvertida en cualquiera de esos tres países, el NAFTA si presenta muchas oportunidades lucrativas. Con el Certificado de Origen acerca de su producto dentro de un país de la NAFTA, puede usted tomar ventaja de las bajas tarifas preferenciales. A la NAFTA, la supervisa el secretariado de la misma con oficinas en Ottawa, Washington y México: http://nafta-sec-alena.org/ .

Tratado de Libre Comercio de las Américas (FTAA).
El objetivo de la FTAA, es el de crear un régimen comprensivo de comercio, tomando como modelo a la NAFTA, lo cual reduciría las barreras tarifarías y no tarifarías entre los 34 estados democráticos del Norte y de América del Sur. Las negociaciones, han sido contenciosas y a menudo se encuentran con vívidas protestas de los anti-Globalizadores, tanto de Derecha como de Izquierda.

La República Dominicana – Tratado de Libre Comercio de Centro América (DR – CAFTA), es una propuesta de tratado de libre comercio involucrando a los Estados Unidos, la República Dominicana, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. A la DR – CAFTA, se le ve como un importante paso hacia la FTAA. El Senado de los Estados Unidos aprobó a la DR – CAFTA en Junio 30 del 2005. Desde entonces, aún no se ha ratificado por ninguno de los países involucrados.

Cooperación Económica de Asia – Pacifico (APEC).
Establecida en 1989 como un "grupo informal de diálogo", la APEC comprende a 21 países dentro de un cuerpo consultivo. Desde una perspectiva de los Estados Unidos, su importancia creció cuando el Presidente Clinton tomó un interés personal en usarla como un vehículo para promover el libre comercio en el Pacífico. La APEC, incluye a todos los países de la Cuenca del Pacífico (Pacific Rim), incluyendo a Australia, Canadá, China, Corea del Sur, Japón, Singapur, Taiwán y los Estados Unidos. APEC: http://www.apecsec.org.sg/ .

Asociaciones de la Naciones de Sur Este de Asia (ASEAN).
Iniciada en 1967 para promover la estabilidad y el crecimiento económico del Sureste de Asia, la ASEAN, fue vista como parte del conflicto de la Guerra Fría en contra de

La Unión Europea y los Estados Unidos tienen la relación bilateral de inversión y de comercio más grande del mundo.

la expansión comunista en ese Sureste de Asia. Habiendo sobrevivido a su contexto original, ahora funciona mas como un grupo comercial. La ASEAN, tiene una población de 500 millones, un Producto interno Bruto combinado de $737 billones de dólares y un comercio total de $720 billones.

Los Estados Unidos y la ASEAN, operan un proyecto conjunto llamado Alliance for Mutual Growth (AMG), que está diseñado para desarrollar oportunidades de negocios en cada uno de sus países. El sitio de la ASEAN: http://aseansec.org .

Mercado Común del Sur América (MERCOSUR).

El Mercosur, establecido en 1991, es una zona de libre comercio comprendiendo a Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay (en donde Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela son miembros asociados). El Mercosur, es la cuarta entidad económica del mundo, después de la Unión Europea, los Estados Unidos y Japón. Tiene como 220 millones de consumidores y un Producto Interno Bruto combinado de más de $1 trillón de dólares.

En Diciembre del 2004, el Mercosur se fusionó con el bloque comercial de la Comunidad Andina, para formas la South American Community of Nations (CSN), en donde la completa integración comercial se espera para el 2007. En adición a la eliminación de tarifas para el 2019, la CSN tiende a modelarse con la EU, creando una moneda común, un parlamento y un pasaporte.

La Familia de IGOS de Las Naciones Unidas

Concebida como una organización de seguridad colectiva después de la Segunda Guerra Mundial, las Naciones Unidas tiene su influencia en muchas esferas de la actividad internacional, incluyendo al comercio internacional. Los cuerpos de las Naciones Unidas con un mayor impacto en el comercio, incluyen a:

- **El Grupo del Banco Mundial.** Esto incluye al banco mismo, a la International Development Association: a la International Finance Corporation; a la Multilateral Investment Guarantee Agency y a la International Center for Settlement of Investment Disputes. Todas son accesibles a través de: http://www.worldbank.org/.
- **El Fondo Monetario Internacional (IMF).** Esta organización, (http://www.imf.org/), es un régimen re-estructural que presta dinero a países en proceso de desarrollo. Las condiciones para préstamos del IMF, generalmente involucran bajas tasas de interés con condiciones severas en cuanto al gasto y una mayor liberalización del comercio.
- **Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO).** Esta organización, http://www.wipo.org está dedicada a proteger a la propiedad intelectual armonizando a la reglas y prácticas de la IPR.

la expansión comunista en ese Sureste de Asia. Habiendo sobrevivido a su contexto original, ahora funciona mas como un grupo comercial. La ASEAN, tiene una población de 500 millones, un Producto interno Bruto combinado de $737 billones de dólares y un comercio total de $720 billones.

Los Estados Unidos y la ASEAN, operan un proyecto conjunto llamado Alliance for Mutual Growth (AMG), que está diseñado para desarrollar oportunidades de negocios en cada uno de sus países. El sitio de la ASEAN: http://aseansec.org .

Mercado Común del Sur América (MERCOSUR).

El Mercosur, establecido en 1991, es una zona de libre comercio comprendiendo a Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay (en donde Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela son miembros asociados). El Mercosur, es la cuarta entidad económica del mundo, después de la Unión Europea, los Estados Unidos y Japón. Tiene como 220 millones de consumidores y un Producto Interno Bruto combinado de más de $1 trillón de dólares.

En Diciembre del 2004, el Mercosur se fusionó con el bloque comercial de la Comunidad Andina, para formas la South American Community of Nations (CSN), en donde la completa integración comercial se espera para el 2007. En adición a la eliminación de tarifas para el 2019, la CSN tiende a modelarse con la EU, creando una moneda común, un parlamento y un pasaporte.

La Familia de IGOS de Las Naciones Unidas

Concebida como una organización de seguridad colectiva después de la Segunda Guerra Mundial, las Naciones Unidas tiene su influencia en muchas esferas de la actividad internacional, incluyendo al comercio internacional. Los cuerpos de las Naciones Unidas con un mayor impacto en el comercio, incluyen a:

- **El Grupo del Banco Mundial.** Esto incluye al banco mismo, a la International Development Association: a la International Finance Corporation; a la Multilateral Investment Guarantee Agency y a la International Center for Settlement of Investment Disputes. Todas son accesibles a través de: http://www.worldbank.org/.
- **El Fondo Monetario Internacional (IMF).** Esta organización, (http://www.imf.org/), es un régimen re-estructural que presta dinero a países en proceso de desarrollo. Las condiciones para préstamos del IMF, generalmente involucran bajas tasas de interés con condiciones severas en cuanto al gasto y una mayor liberalización del comercio.
- **Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO).** Esta organización, http://www.wipo.org está dedicada a proteger a la propiedad intelectual armonizando a la reglas y prácticas de la IPR.

Otra forma en que las agencias de las Naciones Unidas impactarán al comercio, radica en la supervisión de los acuerdos internacionales acerca de temas como el trabajo de los niños, la seguridad de las embarcaciones y los requerimientos anti-contaminantes, hasta los estándares de la aviación civil. Usted quizá pueda resultar indirectamente afectado de semejantes revisiones a través de acuerdos o implementaciones del gobierno federal para las instancias que así se presentaran.

Otras Organizaciones Gubernamentales Internacionales

- **World Customs Organization (WCO).** Esta: www.wcoomd.org . ha establecido una clasificación de productos para efectos de la aplicación de las tarifas arancelarias.
- **International Chamber of Commerce (ICC).** A través de http://www.iccwbo.org, tiene una autoridad sin rival en la tarea de hacer las reglas que gobiernan la conducción de negocios a través de las fronteras.
- **Organization For Economic Cooperation and Development (OECD).** La OECD, http:// www.oecd.org, es un foro en donde sus 30 países miembros desarrollan políticas económicas y sociales. En ocasiones, sus juntas conducen a acuerdos internacionales (códigos con respaldo legal para el libre flujo del capital y acuerdos para acabar con la corrupción).
- **Permanent Court of Arbitration (PCA).** Esta PCA se encuentra bajo: http://pca-cpa.org, ofrece una amplia gama de servicios para resolver disputas entre estados o entre terceras personas privadas, así como disputas involucrando organizaciones intergubernamentales.

Organizaciones No-Gubernamentales (NGO´S).

Las Naciones Unidas usan el término tal de NGO para distinguir entre políticas no gubernamentales y los grupos de advocación de aquellos aliados con los gobiernos. El origen de las NGO´S de hoy, pueden seguirse hasta los movimientos esclavistas de finales del siglo 19 por lo que se refiere a la World Anti –Slavery Convention que se fundó en el año de 1840. Otra NGO, es el International Committee for the Red Cross, que se fundó en 1863.

En la actualidad las NGO´s, toman posiciones para advocación de cualquier asunto pertinente y operan virtualmente en cualquier parte del globo. De acuerdo con una estimación, existen algunos 25,000 grupos como NGO´s internacionalmente activos.

Aún cuando las NGO´s tienen poco o ningún poder acerca de la toma de decisiones internacionales, si en cambio tienen poder para formar opinión pública, misma que es un importante factor para los cambios sociales y políticos en escala mundial.

Otra forma en que las agencias de las Naciones Unidas impactarán al comercio, radica en la supervisión de los acuerdos internacionales acerca de temas como el trabajo de los niños, la seguridad de las embarcaciones y los requerimientos anti-contaminantes, hasta los estándares de la aviación civil. Usted quizá pueda resultar indirectamente afectado de semejantes revisiones a través de acuerdos o implementaciones del gobierno federal para las instancias que así se presentaran.

Otras Organizaciones Gubernamentales Internacionales

- World Customs Organization (WCO). Esta: www.wcoomd.org . ha establecido una clasificación de productos para efectos de la aplicación de las tarifas arancelarias.
- International Chamber of Commerce (ICC). A través de http://www.iccwbo.org, tiene una autoridad sin rival en la tarea de hacer las reglas que gobiernan la conducción de negocios a través de las fronteras.
- Organization For Economic Cooperation and Development (OECD). La OECD, http:// www.oecd.org, es un foro en donde sus 30 países miembros desarrollan políticas económicas y sociales. En ocasiones, sus juntas conducen a acuerdos internacionales (códigos con respaldo legal para el libre flujo del capital y acuerdos para acabar con la corrupción).
- Permanent Court of Arbitration (PCA). Esta PCA se encuentra bajo: http://pca-cpa.org, ofrece una amplia gama de servicios para resolver disputas entre estados o entre terceras personas privadas, así como disputas involucrando organizaciones intergubernamentales.

Organizaciones No-Gubernamentales (NGO´S).

Las Naciones Unidas usan el término tal de NGO para distinguir entre políticas no gubernamentales y los grupos de advocación de aquellos aliados con los gobiernos. El origen de las NGO´S de hoy, pueden seguirse hasta los movimientos esclavistas de finales del siglo 19 por lo que se refiere a la World Anti –Slavery Convention que se fundó en el año de 1840. Otra NGO, es el International Committee for the Red Cross, que se fundó en 1863.

En la actualidad las NGO´s, toman posiciones para advocación de cualquier asunto pertinente y operan virtualmente en cualquier parte del globo. De acuerdo con una estimación, existen algunos 25,000 grupos como NGO´s internacionalmente activos.

Aún cuando las NGO´s tienen poco o ningún poder acerca de la toma de decisiones internacionales, si en cambio tienen poder para formar opinión pública, misma que es un importante factor para los cambios sociales y políticos en escala mundial.

En respuesta al anuncio de Will, varios de sus proveedores que habían sido atrapados por la comunidad labradora de madera, se acercaron a el y negociaron bajo que términos podrían ser asociados, a efectos de vender sus productos por conducto de su nueva tienda.

Seis meses después, los supermercados locales tuvieron que contratar a un nuevo trabajador para su departamento de producción, porque la WhittlersHeaven.com ya estaba consumiendo todo el tiempo de Will! Tal fue la demanda, que también el, por si mismo, tuvo que contratar a alguien mas. El grupo central de los labradores de madera se había expandido a través de su propio sitio en la red. Los labradores a lo largo de todo el mundo lo reconocieron por su buena calidad, sus precios y su honesto servicio a clientes y había pocas operaciones de su tipo que pudieran sobrepasar a WhittlersHeaven.com.

Lo bonito del caso, era que Will estaba ganando mucho mas dinero del que antes lo hacía en el supermercado y sus familiares y amigos ya no se preocuparon de el por su "poca ambición". Pero, debido a su éxito, Will ya tenía que pagarle impuestos al IRS!

Cumplir Con Estándares Globales

Resultaba casi ser un artículo de fe que los consumidores primeramente se preocupaban por el precio. Cualquiera que fuese que ocasionara que el precio subiera - tal como la exclusión de in componente tóxico o más altos estándares de calidad - le costaría a la firma su ventaja competitiva. Y desde luego, esta creencia no era nada válida.

A menudo, los consumidores compran productos por razones que no tienen nada que ver con el ahorro de dinero. Para algunas personas, comprar tiene un aspecto político y social. Los productos reciclados o reusables y los jabones que no contienen fósforo, una vez se dirigieron a nichos de mercado pequeños.

Ahora, son comunes hasta en las más grandes tiendas. Si usted entre a una farmacia de una cadena de tales establecimientos, y ve los shampoos, encontrará que dicen: "Este producto no ha sido probado sobre animales" y ello, debido a que durante mucho tiempo esos productos de belleza de hecho si se probaban en animales y semejante leyenda simplemente era de carácter competitivo. Mientras que las decisiones conscientes de compras ambientales son ya comunes en América, otros países han ido más allá de este punto. Los puntos de vista ambientales que parecen ser extremos para algunos americanos, son parte muy normal para otras partes del mundo.

Por ejemplo, el reciclaje ya se toma muy en serio en Europa. Suponiendo que el uso de materiales reciclados incrementaría su costo de manufactura en un cinco por ciento, lo cual sería un aumento obligado a su precio de venta. Pero, ¿valdría la pena? En la siguiente sección, discutiremos las razones por las cuales se debía de contestar que "si"

En respuesta al anuncio de Will, varios de sus proveedores que habían sido atrapados por la comunidad labradora de madera, se acercaron a el y negociaron bajo que términos podrían ser asociados, a efectos de vender sus productos por conducto de su nueva tienda.

Seis meses después, los supermercados locales tuvieron que contratar a un nuevo trabajador para su departamento de producción, porque la WhittlersHeaven.com ya estaba consumiendo todo el tiempo de Will! Tal fue la demanda, que también el, por si mismo, tuvo que contratar a alguien mas. El grupo central de los labradores de madera se había expandido a través de su propio sitio en la red. Los labradores a lo largo de todo el mundo lo reconocieron por su buena calidad, sus precios y su honesto servicio a clientes y había pocas operaciones de su tipo que pudieran sobrepasar a WhittlersHeaven.com.

Lo bonito del caso, era que Will estaba ganando mucho mas dinero del que antes lo hacía en el supermercado y sus familiares y amigos ya no se preocuparon de el por su "poca ambición". Pero, debido a su éxito, Will ya tenía que pagarle impuestos al IRS!

Cumplir Con Estándares Globales

Resultaba casi ser un artículo de fe que los consumidores primeramente se preocupaban por el precio. Cualquiera que fuese que ocasionara que el precio subiera - tal como la exclusión de in componente tóxico o más altos estándares de calidad - le costaría a la firma su ventaja competitiva. Y desde luego, esta creencia no era nada válida.

A menudo, los consumidores compran productos por razones que no tienen nada que ver con el ahorro de dinero. Para algunas personas, comprar tiene un aspecto político y social. Los productos reciclados o reusables y los jabones que no contienen fósforo, una vez se dirigieron a nichos de mercado pequeños.

Ahora, son comunes hasta en las más grandes tiendas. Si usted entre a una farmacia de una cadena de tales establecimientos, y ve los shampoos, encontrará que dicen: "Este producto no ha sido probado sobre animales" y ello, debido a que durante mucho tiempo esos productos de belleza de hecho si se probaban en animales y semejante leyenda simplemente era de carácter competitivo. Mientras que las decisiones conscientes de compras ambientales son ya comunes en América, otros países han ido más allá de este punto. Los puntos de vista ambientales que parecen ser extremos para algunos americanos, son parte muy normal para otras partes del mundo.

Por ejemplo, el reciclaje ya se toma muy en serio en Europa. Suponiendo que el uso de materiales reciclados incrementaría su costo de manufactura en un cinco por ciento, lo cual sería un aumento obligado a su precio de venta. Pero, ¿valdría la pena? En la siguiente sección, discutiremos las razones por las cuales se debía de contestar que "si"

354 | CAPITULO 23 | GLOBALIZACION

Responsabilidad Extendida del Productor (Extended Producer Responsibility (EPR)

La EPR, requiere que los productores devuelvan los envases de sus productos para que puedan ser re-usados, reciclados o re-manufacturados. La EPR, también puede mandar que los fabricantes cambien los ingredientes de sus empaques a efectos de métodos de disposición de acuerdo a estándares de la Unión Europea.

La filosofía base de la EPR, es la de colocar la responsabilidad de la administración de desperdicios en los productores, creando un incentivo para que ellos diseñen productos de un bajo impacto ambiental, en lugar de crear un costoso problema de disposición para quienes pagan impuestos.

Este concepto no es desconocido en los Estados Unidos. Por ejemplo, algunas empresas americanas tienen políticas para que se devuelvan en la tienda las baterías de níquel-cadmio, o los cartuchos de tóner para las computadoras o los teléfonos celulares. Sin embargo, estos ejemplos comparativos y modestos del EPR por contraste, se enfrentan a los programas de la Unión Europea que afectan a toda clase de productos, desde el chicle, hasta la pasta para los dientes y aún hasta los zapatos.

Y todavía, existen soluciones más drásticas para la administración de desperdicios. La European Directive on Packing and Packing Waste, manda que todos los países de la Unión Europea tienen que recobrar por lo menos el 50 % de los empaques usados para otras aplicaciones y no destinarse tan solo a los tiraderos de basura o a la incineración.

Aún cuando muchos líderes de industria norteamericanos están disgustados con la EPR, vamos a tomarnos un momento para considerar los beneficios de tales directivas:

- Reducir los costos de producción utilizando menos empaque y menos materiales
- Lograr una ventaja competitiva
- El re-diseño del proceso, alienta a la innovación retando a las presunciones y así, ofreciendo oportunidades para crear atractivos diseños o estrategias nuevas en cuanto a marca registrada, en adición a las economías de escala. Habrá ocasiones en que un nuevo y novedoso empaque, valga más que el producto que contiene.
- La re-manufactura o la devolución de empaques de productos, puede ser menos costosa que la construcción de nuevas formas de empaque y puede reducir el tiempo de fabricación
- Enfocándose en los deseos del cliente, puede conducir a productos innovados, a una identificación de los nichos de mercado e inclusive a una mayor participación en el mercado mismo

Nótese que en los estados y ciudades norteamericanas, se están empezando a implementar formas del EPR, especialmente por lo que se refiere a productos electrónicos, así que ese cumplimiento de las leyes de la EPR, puede conferir una ventaja competitiva en los mercados domésticos. A continuación, algunas sugerencias para alcanzar los estándares de empaque de la EPR:

Los consumidores compran productos que no tienen nada que ver con el ahorro.

Responsabilidad Extendida del Productor (Extended Producer Responsibility (EPR)

La EPR, requiere que los productores devuelvan los envases de sus productos para que puedan ser re-usados, reciclados o re-manufacturados. La EPR, también puede mandar que los fabricantes cambien los ingredientes de sus empaques a efectos de métodos de disposición de acuerdo a estándares de la Unión Europea.

La filosofía base de la EPR, es la de colocar la responsabilidad de la administración de desperdicios en los productores, creando un incentivo para que ellos diseñen productos de un bajo impacto ambiental, en lugar de crear un costoso problema de disposición para quienes pagan impuestos.

Este concepto no es desconocido en los Estados Unidos. Por ejemplo, algunas empresas americanas tienen políticas para que se devuelvan en la tienda las baterías de níquel-cadmio, o los cartuchos de tóner para las computadoras o los teléfonos celulares. Sin embargo, estos ejemplos comparativos y modestos del EPR por contraste, se enfrentan a los programas de la Unión Europea que afectan a toda clase de productos, desde el chicle, hasta la pasta para los dientes y aún hasta los zapatos.

Y todavía, existen soluciones más drásticas para la administración de desperdicios. La European Directive on Packing and Packing Waste, manda que todos los países de la Unión Europea tienen que recobrar por lo menos el 50 % de los empaques usados para otras aplicaciones y no destinarse tan solo a los tiraderos de basura o a la incineración.

Aún cuando muchos líderes de industria norteamericanos están disgustados con la EPR, vamos a tomarnos un momento para considerar los beneficios de tales directivas:

- Reducir los costos de producción utilizando menos empaque y menos materiales
- Lograr una ventaja competitiva
- El re-diseño del proceso, alienta a la innovación retando a las presunciones y así, ofreciendo oportunidades para crear atractivos diseños o estrategias nuevas en cuanto a marca registrada, en adición a las economías de escala. Habrá ocasiones en que un nuevo y novedoso empaque, valga más que el producto que contiene.
- La re-manufactura o la devolución de empaques de productos, puede ser menos costosa que la construcción de nuevas formas de empaque y puede reducir el tiempo de fabricación
- Enfocándose en los deseos del cliente, puede conducir a productos innovados, a una identificación de los nichos de mercado e inclusive a una mayor participación en el mercado mismo

Nótese que en los estados y ciudades norteamericanas, se están empezando a implementar formas del EPR, especialmente por lo que se refiere a productos electrónicos, así que ese cumplimiento de las leyes de la EPR, puede conferir una ventaja competitiva en los mercados domésticos. A continuación, algunas sugerencias para alcanzar los estándares de empaque de la EPR:

Los consumidores compran productos que no tienen nada que ver con el ahorro.

Enfocándose en los deseos del consumidor, lo puede guiar a la creación de productos innovadores, a la identificación de nichos de mercados y al aumento de mercados compartidos.

- Eliminar el empaque innecesario (las cajas que contienen los productos)
- Cambiar la forma del empaque, reduciendo la proporción entre el paquete y el producto
- Escoger empaques reciclables o biodegradables
- No usar materiales compuestos que son difíciles de reciclar (termo formas y de plástico rígido)
- Utilizar contenedores y tapas del mismo material
- Pedirle a su impresor que use tintas vegetales, de agua o basados en soja)

The International Standards Organization (ISO).
La ISO, es una federación mundial de elementos no gubernamentales que comprende aproximadamente a 100 países. Se estableció en 1947 para promover el desarrollo de estándares que facilitaran la cooperación dentro de esferas intelectuales, científicas, tecnológicas y de actividad económica. Supongamos que usted utiliza su tarjeta ATM en Londres para accesar su cuenta de Banco en Cleveland. La cinta magnética en la parte de atrás de su tarjeta, fue desarrollada por la ISO. Supongamos que usted embarca sus productos a Taiwán dentro de un contenedor que viaja intermodalmente por camión, y un transportador marítimo desde Omaha a Kaoshiung. Los estándares del contenedor también fueron desarrollados por ella. La ISO, ha desarrollado dos familias de estándares de calidad:

- **ISO – 9000** Comprende una serie de estándares de administración de calidad para productos y sus procesos de producción,
- **ISO – 14000** Cubre las medidas que minimizan las consecuencias adversas del medio ambiente. La I S O – 14000, especifica los requerimientos básicos para un **sistema de administración del ambiente (EMS)**, que es un programa de mejoramiento ambiental continuado a través de sistemas más limpios de producción y de prevención de la contaminación.
- **Políticas (P2)** Se estima que aproximadamente el 50% de la contaminación que se genera en una planta industrial típica, puede prevenirse simplemente mejorando y haciendo los procesos de producción mas simples y económicos. Las cuotas siempre crecientes de la disposición de desperdicios, son un incentivo poderoso para lograr tales mejoras.

Para que los negocios se hagan globalmente, es mucho muy necesario que las empresas cumplan con las disposiciones de la ISO – 9000 o la ISO -14000, mismas que requieren de la asistencia de un auditor acreditado con su consecuente registro. La ISO, ha preparado un libro llamado *"ISO – 9001 Para Pequeños Negocios"*, mismo que estos negocios debieran de comprar: http://iso.org. Para mayor información, ver el Capítulo 9 *Exportaciones e Importaciones*.

Enfocándose en los deseos del consumidor, lo puede guiar a la creación de productos innovadores, a la identificación de nichos de mercados y al aumento de mercados compartidos.

- Eliminar el empaque innecesario (las cajas que contienen los productos)
- Cambiar la forma del empaque, reduciendo la proporción entre el paquete y el producto
- Escoger empaques reciclables o biodegradables
- No usar materiales compuestos que son difíciles de reciclar (termo formas y de plástico rígido)
- Utilizar contenedores y tapas del mismo material
- Pedirle a su impresor que use tintas vegetales, de agua o basados en soja)

The International Standards Organization (ISO).
La ISO, es una federación mundial de elementos no gubernamentales que comprende aproximadamente a 100 países. Se estableció en 1947 para promover el desarrollo de estándares que facilitaran la cooperación dentro de esferas intelectuales, científicas, tecnológicas y de actividad económica. Supongamos que usted utiliza su tarjeta ATM en Londres para accesar su cuenta de Banco en Cleveland. La cinta magnética en la parte de atrás de su tarjeta, fue desarrollada por la ISO. Supongamos que usted embarca sus productos a Taiwán dentro de un contenedor que viaja intermodalmente por camión, y un transportador marítimo desde Omaha a Kaoshiung. Los estándares del contenedor también fueron desarrollados por ella. La ISO, ha desarrollado dos familias de estándares de calidad:

- **ISO – 9000** Comprende una serie de estándares de administración de calidad para productos y sus procesos de producción,
- **ISO – 14000** Cubre las medidas que minimizan las consecuencias adversas del medio ambiente. La I S O – 14000, especifica los requerimientos básicos para un **sistema de administración del ambiente (EMS)**, que es un programa de mejoramiento ambiental continuado a través de sistemas más limpios de producción y de prevención de la contaminación.
- **Políticas (P2)** Se estima que aproximadamente el 50% de la contaminación que se genera en una planta industrial típica, puede prevenirse simplemente mejorando y haciendo los procesos de producción mas simples y económicos. Las cuotas siempre crecientes de la disposición de desperdicios, son un incentivo poderoso para lograr tales mejoras.

Para que los negocios se hagan globalmente, es mucho muy necesario que las empresas cumplan con las disposiciones de la ISO – 9000 o la ISO -14000, mismas que requieren de la asistencia de un auditor acreditado con su consecuente registro. La ISO, ha preparado un libro llamado *"ISO – 9001 Para Pequeños Negocios"*, mismo que estos negocios debieran de comprar: http://iso.org. Para mayor información, ver el Capítulo 9 *Exportaciones e Importaciones*.

Conclusión

En este capítulo, hemos tratado de describir algunas tendencias que caracterizan al mundo de los negocios de hoy en día. Creemos que es importante que usted las entienda bien y esperamos que usted consiga la información necesaria para conducir adecuadamente su negocio mediando la investigación de las leyes de los negocios globales y de sus organizaciones.

¿Cuáles son sus valores y sus creencias? ¿Es usted un globalista o un anti-globalista o alguien de una posición media? ¿En qué tipo de clima político y regulatorio tendría su negocio más posibilidades de éxito? En consecuencia, hemos tratado de presentar los argumentos a favor y en contra de la filosofía globalista de la manera mas recta posible, sin asumir una posición de advocación para cualquiera de ambas partes, desde el punto de vista del negocio pequeño.

No importa que posición tome usted entorno a estos asuntos, lo que resulta importante es que usted esté al tanto de ellos. Usted debe de familiarizarse con tales asuntos, ejerciendo su derecho al voto contactando a sus representantes políticos y por conducto de las NGO – en suma, debiera usted de trabajar para soportar el aspecto ambiental de los negocios que usted quiera hacer. Quienquiera que gane la ascendencia, resultará en leyes y reglamentos que de alguna manera afectarán a su negocio.

Conclusión

En este capítulo, hemos tratado de describir algunas tendencias que caracterizan al mundo de los negocios de hoy en día. Creemos que es importante que usted las entienda bien y esperamos que usted consiga la información necesaria para conducir adecuadamente su negocio mediando la investigación de las leyes de los negocios globales y de sus organizaciones.

¿Cuáles son sus valores y sus creencias? ¿Es usted un globalista o un anti-globalista o alguien de una posición media? ¿En qué tipo de clima político y regulatorio tendría su negocio más posibilidades de éxito? En consecuencia, hemos tratado de presentar los argumentos a favor y en contra de la filosofía globalista de la manera mas recta posible, sin asumir una posición de advocación para cualquiera de ambas partes, desde el punto de vista del negocio pequeño.

No importa que posición tome usted entorno a estos asuntos, lo que resulta importante es que usted esté al tanto de ellos. Usted debe de familiarizarse con tales asuntos, ejerciendo su derecho al voto contactando a sus representantes políticos y por conducto de las NGO – en suma, debiera usted de trabajar para soportar el aspecto ambiental de los negocios que usted quiera hacer. Quienquiera que gane la ascendencia, resultará en leyes y reglamentos que de alguna manera afectarán a su negocio.

Parte VI
La Mercadotecnia En Su Negocio

Capítulo 24
EL PLAN DE MERCADOTECNIA

Acerca de Este Capítulo:
- *La mercadotecnia significa comunicación*
- *Objetivos, estrategias y tácticas*
- *Contenido del plan de mercadotecnia*
- *Obteniendo resultados de su plan*
- *Evaluación de su plan*

Introducción
Consideraría usted tomar un viaje por carretera sin saber a dónde va, ¿qué ruta tomaría, cuánto dinero tiene en el banco y que paradas tendría que hacer? Desde luego que no – usted planearía su viaje y desarrollaría un itinerario.

Un plan, es así de importante para los esfuerzos de mercadotecnia de su negocio. Su plan de mercadotecnia describe que es lo que usted quiere lograr, como planificará sus esfuerzos y que herramientas utilizará durante ese proceso. Es la oportunidad para demostrar que tan experto es usted, así como para comprobar su conocimiento acerca de su mercado y de sus clientes. Es la oportunidad para singularizar las acciones que usted tomará para llegar a ser competitivo y exitoso. El tiempo que usted pasara investigando y diseñando su plan de mercadotecnia, desde luego se pagará finalmente.

Cada miembro de su equipo de trabajo, deberá entender la importancia de la mercadotecnia.

La Mercadotecnia Significa Comunicación
La mercadotecnia incluye aquellas acciones que usted tomará mientras está diseñando su producto y mientras lo esté manufacturando promocionándolo ante sus consumidores, vendiéndolo, entregándolo y dándole servicio. En otras palabras, la mercadotecnia es todo aquello que usted haga que finalmente afectará a su consumidor de cualquier tipo y de diferente manera. En una compañía bien dirigida, cada miembro del equipo de trabajo entiende la importancia de la mercadotecnia y trata cada interacción con los clientes como una oportunidad para comunicar el mensaje de la empresa.

Su diseñador del Web, se asegura que su sitio es atractivo y fácil de usar, ya que esto comunica su sentido de la estética, su sabiduría y su compromiso para hacer la vida más fácil para sus clientes. La recepcionista que contesta a su teléfono, comunica su sentido de la amistad, sus conocimientos y su eficiencia y sus deseos para resolver problemas. Los despachadores de embarques, empacan su mercancía de una manera importante, de manera que cuando esta sea recibida, también comunicará el valor que usted le da a ella, así como todo lo relacionado con la satisfacción del cliente.

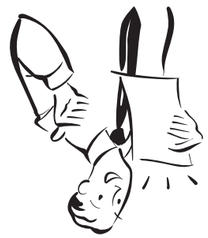
Parte VI
La Mercadotecnia En Su Negocio

Capítulo 24
EL PLAN DE MERCADOTECNIA

Acerca de Este Capítulo:
- *La mercadotecnia significa comunicación*
- *Objetivos, estrategias y tácticas*
- *Contenido del plan de mercadotecnia*
- *Obteniendo resultados de su plan*
- *Evaluación de su plan*

Introducción
Consideraría usted tomar un viaje por carretera sin saber a dónde va, ¿qué ruta tomaría, cuánto dinero tiene en el banco y que paradas tendría que hacer? Desde luego que no – usted planearía su viaje y desarrollaría un itinerario.

Un plan, es así de importante para los esfuerzos de mercadotecnia de su negocio. Su plan de mercadotecnia describe que es lo que usted quiere lograr, como planificará sus esfuerzos y que herramientas utilizará durante ese proceso. Es la oportunidad para demostrar que tan experto es usted, así como para comprobar su conocimiento acerca de su mercado y de sus clientes. Es la oportunidad para singularizar las acciones que usted tomará para llegar a ser competitivo y exitoso. El tiempo que usted pasara investigando y diseñando su plan de mercadotecnia, desde luego se pagará finalmente.



Cada miembro de su equipo de trabajo, deberá entender la importancia de la mercadotecnia.

La Mercadotecnia Significa Comunicación
La mercadotecnia incluye aquellas acciones que usted tomará mientras está diseñando su producto y mientras lo esté manufacturando promocionándolo ante sus consumidores, vendiéndolo, entregándolo y dándole servicio. En otras palabras, la mercadotecnia es todo aquello que usted haga que finalmente afectará a su consumidor de cualquier tipo y de diferente manera. En una compañía bien dirigida, cada miembro del equipo de trabajo entiende la importancia de la mercadotecnia y trata cada interacción con los clientes como una oportunidad para comunicar el mensaje de la empresa.

Su diseñador del Web, se asegura que su sitio es atractivo y fácil de usar, ya que esto comunica su sentido de la estética, su sabiduría y su compromiso para hacer la vida más fácil para sus clientes. La recepcionista que contesta a su teléfono, comunica su sentido de la amistad, sus conocimientos y su eficiencia y sus deseos para resolver problemas. Los despachadores de embarques, empacan su mercancía de una manera importante, de manera que cuando esta sea recibida, también comunicará el valor que usted le da a ella, así como todo lo relacionado con la satisfacción del cliente.

Vamos a analizar un ejemplo de manera cercana, debido a que dice mucho acerca de cómo los detalles importantes forman parte de la identidad de su campaña. Piense en la diferencia que hace el recibir una partida de productos que está muy bien empacada con material limpio y protector, en lugar de una partida de mercancía que está empacada en una caja ya usada y con pedacería de periódicos viejos. Como usted puede ver, la imagen de su compañía puede depender de aquella parte concerniente al empaque, así como lo hace también por lo que toca a todos sus otros esfuerzos de mercadotecnia.

Y esto no se detiene ahí. ¿Sus clientes están preocupados acerca del medio ambiente? ¿Debería usted de empacar su mercancía en Styrofoam o en lotes de diferentes plásticos?, o ¿debería usted de gastar un poco mas de dinero en empaques biodegradables y renovables, a fin de comunicar las convicciones éticas de su compañía? ¿Debería usted de utilizar los periódicos semanales como material de empaque? Quizá a sus clientes no les importe, pero ¿que tal si este no fuera el caso?

Cualquier cosa que afecte a su cliente, le afectara a su empresa.

Desde una perspectiva de mercadotecnia, ningún detalle es insignificante, ya que todo lo que afecta al cliente, afecta también a la compañía. (Después discutiremos esto con mayor atención en nuestra sección acerca de la construcción de su identidad de marca). Todo esto puede sonarle complicado, pero al estar desarrollando un plan de mercadotecnia, hace a todo esto algo consistente con referencia a lo que es la comunicación y explica a todas las diferentes partes de su negocio en su forma de trabajar juntas para comunicar el mensaje de su compañía, asegurando que no se enviarán mensajes "mezclados" a sus clientes.

Él Porque Cada Negocio Pequeño Necesita un Plan de Mercadotecnia.

Como dueño de un negocio pequeño, usted tiene un tiempo y unos recursos limitados con los cuales lograr sus objetivos de mercadotecnia. Su margen de error, es mucho más pequeño que lo que sería para los negocios grandes. Usted quizá tenga pendientes algunos pagos, otro proyecto que cerrar o una familia que mantener. Este no es el tiempo para estar divagando ¡!. Un buen plan de mercadotecnia organiza a sus pensamientos y le previene en contra de duplicar sus esfuerzos, manteniéndolo al margen de gastar el precioso capital de su negocio en cosas equivocadas.

Los inversionistas y los prestadores prospectivos le ponen mucha atención al plan de mercadotecnia del negocio. ¿A quién le venderá el negocio? ¿Cómo se posicionará dentro del mercado? ¿Qué tan bien conoce a sus clientes y a su mercado? ¿Qué tan realistas son sus objetivos? ¿Qué es lo que hace a su negocio muy especial?

El plan de mercadotecnia, debe de responder a todas a estas preguntas y a muchas más.

Vamos a analizar un ejemplo de manera cercana, debido a que dice mucho acerca de cómo los detalles importantes forman parte de la identidad de su campaña. Piense en la diferencia que hace el recibir una partida de productos que está muy bien empacada con material limpio y protector, en lugar de una partida de mercancía que está empacada en una caja ya usada y con pedacería de periódicos viejos. Como usted puede ver, la imagen de su compañía puede depender de aquella parte concerniente al empaque, así como lo hace también por lo que toca a todos sus otros esfuerzos de mercadotecnia.

Y esto no se detiene ahí. ¿Sus clientes están preocupados acerca del medio ambiente? ¿Debería usted de empacar su mercancía en Styrofoam o en lotes de diferentes plásticos?, o ¿debería usted de gastar un poco mas de dinero en empaques biodegradables y renovables, a fin de comunicar las convicciones éticas de su compañía? ¿Debería usted de utilizar los periódicos semanales como material de empaque? Quizá a sus clientes no les importe, pero ¿que tal si este no fuera el caso?

Cualquier cosa que afecte a su cliente, le afectara a su empresa.

Desde una perspectiva de mercadotecnia, ningún detalle es insignificante, ya que todo lo que afecta al cliente, afecta también a la compañía. (Después discutiremos esto con mayor atención en nuestra sección acerca de la construcción de su identidad de marca). Todo esto puede sonarle complicado, pero al estar desarrollando un plan de mercadotecnia, hace a todo esto algo consistente con referencia a lo que es la comunicación y explica a todas las diferentes partes de su negocio en su forma de trabajar juntas para comunicar el mensaje de su compañía, asegurando que no se enviarán mensajes "mezclados" a sus clientes.

Él Porque Cada Negocio Pequeño Necesita un Plan de Mercadotecnia.

Como dueño de un negocio pequeño, usted tiene un tiempo y unos recursos limitados con los cuales lograr sus objetivos de mercadotecnia. Su margen de error, es mucho más pequeño que lo que sería para los negocios grandes. Usted quizá tenga pendientes algunos pagos, otro proyecto que cerrar o una familia que mantener. Este no es el tiempo para estar divagando ¡!. Un buen plan de mercadotecnia organiza a sus pensamientos y le previene en contra de duplicar sus esfuerzos, manteniéndolo al margen de gastar el precioso capital de su negocio en cosas equivocadas.

Los inversionistas y los prestadores prospectivos le ponen mucha atención al plan de mercadotecnia del negocio. ¿A quién le venderá el negocio? ¿Cómo se posicionará dentro del mercado? ¿Qué tan bien conoce a sus clientes y a su mercado? ¿Qué tan realistas son sus objetivos? ¿Qué es lo que hace a su negocio muy especial?

El plan de mercadotecnia, debe de responder a todas a estas preguntas y a muchas más.

Marjorie Brown y su hermano Sam habían crecido en un rancho cerca de Denver, enmedio de sus botas vaqueras, cabalgando caballos y trabajando con el ganado. Al pasar de los años, Marjorie se convirtió en una experta en resolver los problemas de sus botas favoritas para extender su vida útil y mejorar su apariencia. Le enseñó a Sam como hacerlo y pronto, y a manera de hobby reparaban sus propias botas y eventualmente, las de sus amigos y las de los vecinos.

Después de haber trabajado en el banco local por algunos años después de su universidad, a Marjorie le interesó empezar su propio negocio. ¿Qué podría hacer? ¿Qué es lo que conocía mejor y cuáles eran sus hobbies? Pues las botas desde luego. Recordó que tan importante era el contar con botas bien mantenidas y botas bien dispuestas. Inspirada, decidió ver más de cerca el mercado para la reparación de botas.

Objetivos, Estrategias y Tácticas

Los negocios trabajan para lograr sus objetivos de mercadotecnia diseñando estrategias complementarias y mezclando y equiparando tácticas diferentes para cada una.

Los **objetivos** son las metas que quiere alcanzar su negocio dentro de los mercados seleccionados. Esto pudiera significar controlar el 20 % de su mercado, incrementando sus ventas en un 50 % dentro de los siguientes seis meses o bien teniendo 100 clientes nuevos para el fin del año.

Las **estrategias** son sus planes para alcanzar sus objetivos. Estos pueden incluir enfocarse a clientes de entre 24 y 40 años de edad, o bien centrándose en un nicho de mercado para trajes de novia a la medida. Dentro de la mercadotecnia, sus estrategias muestran como sus clientes serán segmentados en grupos más grandes y como los productos se posicionarán dentro del mercado a fin de enfatizar las ventajas competitivas de su negocio.

Las estrategias, guían a cada elemento de la **mezcla de mercadotecnia (marketing mix)**, misma que incorpora a las cuatro "P´s: **Producto, Precio, Promoción** y **Posicionamiento**. Cada una de estas se discutirá con mayor detalle mas adelante. El objetivo de la estrategia de mercadotecnia, es el de encontrar el *balanceo* ideal entre estos elementos.

Las **tácticas**, son las acciones dictadas por sus estrategias. Las tácticas de mercadotecnia pueden incluir el re-empacamiento de productos grandes dentro de contenedores mas pequeños, o bien dentro de una promoción ofrecer un dos por uno, o quizá creando un anuncio clasificado en cuanto a su servicio a clientes o distribuyendo sus productos a través de boutiques especializadas.

Marjorie Brown y su hermano Sam habían crecido en un rancho cerca de Denver, enmedio de sus botas vaqueras, cabalgando caballos y trabajando con el ganado. Al pasar de los años, Marjorie se convirtió en una experta en resolver los problemas de sus botas favoritas para extender su vida útil y mejorar su apariencia. Le enseñó a Sam como hacerlo y pronto, y a manera de hobby reparaban sus propias botas y eventualmente, las de sus amigos y las de los vecinos.

Después de haber trabajado en el banco local por algunos años después de su universidad, a Marjorie le interesó empezar su propio negocio. ¿Qué podría hacer? ¿Qué es lo que conocía mejor y cuáles eran sus hobbies? Pues las botas desde luego. Recordó que tan importante era el contar con botas bien mantenidas y botas bien dispuestas. Inspirada, decidió ver más de cerca el mercado para la reparación de botas.

Objetivos, Estrategias y Tácticas

Los negocios trabajan para lograr sus objetivos de mercadotecnia diseñando estrategias complementarias y mezclando y equiparando tácticas diferentes para cada una.

Los **objetivos** son las metas que quiere alcanzar su negocio dentro de los mercados seleccionados. Esto pudiera significar controlar el 20 % de su mercado, incrementando sus ventas en un 50 % dentro de los siguientes seis meses o bien teniendo 100 clientes nuevos para el fin del año.

Las **estrategias** son sus planes para alcanzar sus objetivos. Estos pueden incluir enfocarse a clientes de entre 24 y 40 años de edad, o bien centrándose en un nicho de mercado para trajes de novia a la medida. Dentro de la mercadotecnia, sus estrategias muestran como sus clientes serán segmentados en grupos más grandes y como los productos se posicionarán dentro del mercado a fin de enfatizar las ventajas competitivas de su negocio.

Las estrategias, guían a cada elemento de la **mezcla de mercadotecnia (marketing mix)**, misma que incorpora a las cuatro "P´s: **Producto, Precio, Promoción** y **Posicionamiento**. Cada una de estas se discutirá con mayor detalle mas adelante. El objetivo de la estrategia de mercadotecnia, es el de encontrar el *balanceo* ideal entre estos elementos.

Las **tácticas**, son las acciones dictadas por sus estrategias. Las tácticas de mercadotecnia pueden incluir el re-empacamiento de productos grandes dentro de contenedores mas pequeños, o bien dentro de una promoción ofrecer un dos por uno, o quizá creando un anuncio clasificado en cuanto a su servicio a clientes o distribuyendo sus productos a través de boutiques especializadas.

EL PLAN DE MERCADOTECNIA | CAPITULO 24 | 361

Contenido Del Plan de Mercadotecnia

¿Qué hace a su producto especial?

El plan de mercadotecnia, engloba a su análisis de investigación de mercado, pormenorizándolo dentro de las siguientes tres secciones:

- Descripción del Producto
- Análisis de Mercado
- Objetivos, Estrategias y Tácticas de la Mercadotecnia

Descripción Del Producto

¿Qué es su producto y que es lo que hace? ¿Qué necesidades debe de alcanzar y que problemas puede resolver? Y no limite su pensamiento al producto en sino, también piense en los materiales que lo componen. ¿Sus materiales son de origen norteamericano? ¿Son verdes, sostenibles, renovables y orgánicos? ¿Son de una mayor calidad que la de sus competidores? ¿Cómo se hace su producto y que es además lo que lo hace especial? ¿Ofrece facilidades para su disponibilidad o para su confiabilidad dentro del largo plazo? ¿Ofrece la excitación de una nueva tecnología, o el placer nostálgico de un producto hecho a mano?

Considere asimismo el atractivo psicológico de su producto y de su apariencia. Recuerde: La mercadotecnia es comunicación y cada aspecto individual de su producto – desde como se hace, como se entrega, como se usa y como se deshace uno de el – comunica algo esencial acerca de los valores de su compañía.

Aquí, algunas de las preguntas básicas acerca de la descripción de su producto:

- ¿Cuáles son las características y los beneficios de su producto?
- ¿Cómo es diferente y que lo hace excitante?
- ¿Cuál es la lógica detrás de sus selecciones de diseño y como esta puede ayudar a vender más su producto?
- ¿Cuál es el atractivo psicológico de su producto y el atractivo para sus clientes prospectos?
- ¿En qué etapa del ciclo de vida está ubicado su producto?
- ¿Su producto es estacional?

Antes de que Marjorie empezara su plan de mercadotecnia, necesitaba información. Empezó por un análisis de mercado online con datos de la Cámara de Comercio local. Verificó los patrones demográficos, los patrones económicos de su comunidad así como la cantidad probable de usuarios de botas vaqueras basándose en el número de ranchos establecidos en ella. Enseguida determinó el número de los vendedores de botas nuevas dentro de un radio de 100 millas. Estimó que tan frecuentemente las personas necesitaban reparar sus botas por medio de entrevistas con sus amigos, sus vecinos y su familia.

Contenido Del Plan de Mercadotecnia

¿Qué hace a su producto especial?

El plan de mercadotecnia, engloba a su análisis de investigación de mercado, pormenorizándolo dentro de las siguientes tres secciones:

- Descripción del Producto
- Análisis de Mercado
- Objetivos, Estrategias y Tácticas de la Mercadotecnia

Descripción Del Producto

¿Qué es su producto y que es lo que hace? ¿Qué necesidades debe de alcanzar y que problemas puede resolver? Y no limite su pensamiento al producto en sino, también piense en los materiales que lo componen. ¿Sus materiales son de origen norteamericano? ¿Son verdes, sostenibles, renovables y orgánicos? ¿Son de una mayor calidad que la de sus competidores? ¿Cómo se hace su producto y que es además lo que lo hace especial? ¿Ofrece facilidades para su disponibilidad o para su confiabilidad dentro del largo plazo? ¿Ofrece la excitación de una nueva tecnología, o el placer nostálgico de un producto hecho a mano?

Considere asimismo el atractivo psicológico de su producto y de su apariencia. Recuerde: La mercadotecnia es comunicación y cada aspecto individual de su producto – desde como se hace, como se entrega, como se usa y como se deshace uno de el – comunica algo esencial acerca de los valores de su compañía.

Aquí, algunas de las preguntas básicas acerca de la descripción de su producto:

- ¿Cuáles son las características y los beneficios de su producto?
- ¿Cómo es diferente y que lo hace excitante?
- ¿Cuál es la lógica detrás de sus selecciones de diseño y como esta puede ayudar a vender más su producto?
- ¿Cuál es el atractivo psicológico de su producto y el atractivo para sus clientes prospectos?
- ¿En qué etapa del ciclo de vida está ubicado su producto?
- ¿Su producto es estacional?

Antes de que Marjorie empezara su plan de mercadotecnia, necesitaba información. Empezó por un análisis de mercado online con datos de la Cámara de Comercio local. Verificó los patrones demográficos, los patrones económicos de su comunidad así como la cantidad probable de usuarios de botas vaqueras basándose en el número de ranchos establecidos en ella. Enseguida determinó el número de los vendedores de botas nuevas dentro de un radio de 100 millas. Estimó que tan frecuentemente las personas necesitaban reparar sus botas por medio de entrevistas con sus amigos, sus vecinos y su familia.

Enseguida, creó una encuesta de una página que distribuyó por conducto del correo local. Utilizando preguntas simples, les preguntaba a las personas que tan a menudo reparaban sus botas y en donde lo hacían, cuales eran los problemas más comunes con referencia a las botas y que es lo que las personas deseaban acerca de la propia reparación de sus botas. Y también preguntó que negocios proporcionaban esos servicios y que tanto las personas estaban dispuestas a pagar por la reparación de sus botas.

Cuando ya hubo terminado, Marjorie había confirmado que si existía un mercado para un servicio manual de reparación de botas dentro de su área. Y había identificado a ese mercado: los vaqueros locales de todas las edades – tanto rancheros como profesionales de las ciudades – localizados a 100 millas de distancia de su casa, quienes gastaban entre $100 y $300 dólares en sus botas y que estaban dispuestos a pagar hasta $60 anualmente en sus reparaciones. Estas personas, por lo menos tendrían un par de botas en reparación durante el otoño y la primavera, dependiendo de que tan a menudo y en donde ocuparan sus botas.

Análisis de Mercado

Esta, es una descripción acerca de cuantos clientes puede usted tener, quienes son, en donde viven, porque necesitan o quieren su producto y que tanto de el quisieran pagar. Aquí el objetivo, es el de demostrar que usted ha encontrado al mercado correcto para sus productos y que es lo suficientemente grande para sostener a su negocio.

Los análisis de mercado también significan cuales son los puntos fuertes y los puntos débiles de sus competidores. Recuerde que esta es la edad del comercio electrónico y dependiendo de su negocio, sus competidores pudieran estar en cualquier lugar del mundo.

Finalmente. Los análisis de mercado deben de incluir el **análisis del PEST**: esta es una discusión acerca del panorama político, económico, social y tecnológico en donde usted y sus clientes tendrán que interactuar. Dependiendo de su negocio, este análisis debe de describir:

- Las reglamentaciones locales y estatales y federales y cualquier otra consideración legal
- La situación de la economía y del impacto de la globalización
- Las tendencias en cuanto a la compra, la distribución y los deseos del cliente
- La demografía de la población
- El impacto de la tecnología actual y de la venidera sobre su producto en cuanto a su promoción y a la manera en que se vende y se entrega

Enseguida, creó una encuesta de una página que distribuyó por conducto del correo local. Utilizando preguntas simples, les preguntaba a las personas que tan a menudo reparaban sus botas y en donde lo hacían, cuales eran los problemas más comunes con referencia a las botas y que es lo que las personas deseaban acerca de la propia reparación de sus botas. Y también preguntó que negocios proporcionaban esos servicios y que tanto las personas estaban dispuestas a pagar por la reparación de sus botas.

Cuando ya hubo terminado, Marjorie había confirmado que si existía un mercado para un servicio manual de reparación de botas dentro de su área. Y había identificado a ese mercado: los vaqueros locales de todas las edades – tanto rancheros como profesionales de las ciudades – localizados a 100 millas de distancia de su casa, quienes gastaban entre $100 y $300 dólares en sus botas y que estaban dispuestos a pagar hasta $60 anualmente en sus reparaciones. Estas personas, por lo menos tendrían un par de botas en reparación durante el otoño y la primavera, dependiendo de que tan a menudo y en donde ocuparan sus botas.

Análisis de Mercado

Esta, es una descripción acerca de cuantos clientes puede usted tener, quienes son, en donde viven, porque necesitan o quieren su producto y que tanto de el quisieran pagar. Aquí el objetivo, es el de demostrar que usted ha encontrado al mercado correcto para sus productos y que es lo suficientemente grande para sostener a su negocio.

Los análisis de mercado también significan cuales son los puntos fuertes y los puntos débiles de sus competidores. Recuerde que esta es la edad del comercio electrónico y dependiendo de su negocio, sus competidores pudieran estar en cualquier lugar del mundo.

Finalmente. Los análisis de mercado deben de incluir el **análisis del PEST**: esta es una discusión acerca del panorama político, económico, social y tecnológico en donde usted y sus clientes tendrán que interactuar. Dependiendo de su negocio, este análisis debe de describir:

- Las reglamentaciones locales y estatales y federales y cualquier otra consideración legal
- La situación de la economía y del impacto de la globalización
- Las tendencias en cuanto a la compra, la distribución y los deseos del cliente
- La demografía de la población
- El impacto de la tecnología actual y de la venidera sobre su producto en cuanto a su promoción y a la manera en que se vende y se entrega

Aquí están las preguntas de esta sección a las cuales hay que responder en cuanto a su plan de mercadotecnia:

- ¿Qué tan grande es su mercado objetivo?
- ¿Cuáles son los mayores segmentos de su mercado?
- ¿Quienes son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Cuáles son sus deseos?
- ¿Cuáles son sus preferencias?
- ¿Por qué compran?
- ¿En dónde compran?
- ¿Cómo pagan?
- ¿Qué sienten acerca de su producto?
- ¿Su mercado se está expandiendo, encogiendo o está estable?
- ¿Su mercado es estacional o sus clientes compran todo el año?
- ¿Quienes son sus competidores?
- ¿En dónde están ubicados?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y cuales son sus puntos débiles?
- ¿Qué sienten sus clientes potenciales acerca de ellos?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de su negocio?
- ¿Las tendencias políticas afectarán a su negocio?
- ¿Cómo afectará el desarrollo de la economía a su negocio?
- ¿Las tendencias sociales afectarán a su negocio?
- ¿Las tendencias tecnológicas afectarán a su negocio?

Objetivos, Estrategias y Tácticas de la Mercadotecnia

Esta sección del Plan de la Mercadotecnia, describe a donde quiere usted llegar, que hará para lograrlo y todas las cosas que hará para asegurar su arribo de una manera correcta y a tiempo.

Los pronósticos de ventas, deben de ser ambiciosos, pero realistas.

Aquí, describirá usted sus objetivos de mercadotecnia para cada uno de sus mercados objetivo. Cada uno de estos objetivos deberá de ser medible y cuantificable y deberá de tener una fecha determinada para su terminación. Usted seleccionará esos objetivos basándose en sus conocimientos acerca de sus clientes así como de sus hábitos de compra, así como acerca de todos los otros datos que usted recabará a través de su correspondiente análisis de mercado.

Una vez que usted haya descrito sus objetivos, explicará usted las estrategias que ha seleccionado para alcanzar tales objetivos su mezcla de mercadotecnia, así como las tácticas que usted escogió para soportar sus estrategias.

A continuación, las preguntas que usted deberá de responder para esta sección:

- ¿Qué es lo que quiere lograr su negocio, en términos de objetivos específicos?
- ¿Cómo posicionará usted a su negocio dentro de su mercado?

Aquí están las preguntas de esta sección a las cuales hay que responder en cuanto a su plan de mercadotecnia:

- ¿Qué tan grande es su mercado objetivo?
- ¿Cuáles son los mayores segmentos de su mercado?
- ¿Quienes son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Cuáles son sus deseos?
- ¿Cuáles son sus preferencias?
- ¿Por qué compran?
- ¿En dónde compran?
- ¿Cómo pagan?
- ¿Qué sienten acerca de su producto?
- ¿Su mercado se está expandiendo, encogiendo o está estable?
- ¿Su mercado es estacional o sus clientes compran todo el año?
- ¿Quienes son sus competidores?
- ¿En dónde están ubicados?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y cuales son sus puntos débiles?
- ¿Qué sienten sus clientes potenciales acerca de ellos?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de su negocio?
- ¿Las tendencias políticas afectarán a su negocio?
- ¿Cómo afectará el desarrollo de la economía a su negocio?
- ¿Las tendencias sociales afectarán a su negocio?
- ¿Las tendencias tecnológicas afectarán a su negocio?

Objetivos, Estrategias y Tácticas de la Mercadotecnia

Esta sección del Plan de la Mercadotecnia, describe a donde quiere usted llegar, que hará para lograrlo y todas las cosas que hará para asegurar su arribo de una manera correcta y a tiempo.

Los pronósticos de ventas, deben de ser ambiciosos, pero realistas.

Aquí, describirá usted sus objetivos de mercadotecnia para cada uno de sus mercados objetivo. Cada uno de estos objetivos deberá de ser medible y cuantificable y deberá de tener una fecha determinada para su terminación. Usted seleccionará esos objetivos basándose en sus conocimientos acerca de sus clientes así como de sus hábitos de compra, así como acerca de todos los otros datos que usted recabará a través de su correspondiente análisis de mercado.

Una vez que usted haya descrito sus objetivos, explicará usted las estrategias que ha seleccionado para alcanzar tales objetivos su mezcla de mercadotecnia, así como las tácticas que usted escogió para soportar sus estrategias.

A continuación, las preguntas que usted deberá de responder para esta sección:

- ¿Qué es lo que quiere lograr su negocio, en términos de objetivos específicos?
- ¿Cómo posicionará usted a su negocio dentro de su mercado?

- ¿Cuál es su nicho de mercado?
- ¿Cuál es la “mezcla de mercado” de su negocio (producto – precio – promoción – posicionamiento)?
- ¿En qué áreas geográficas venderá usted?
- ¿Qué alicientes tendrá para su producto y su servicio?
- ¿Qué recursos financieros y humanos necesitará?
- ¿Cuál es el margen de tiempo para alcanzar objetivos específicos?
- ¿Cuál es su programa de trabajo y su presupuesto en cuanto a tácticas específicas de mercado?
- ¿Cuál es su pronóstico del nivel de ventas para 1, 6, 12 meses?

Creando sus pronósticos de ventas

Los **pronósticos de ventas**, predicen cuantos productos venderá durante un tiempo específico y le ayudarán para precisar cuando y como su negocio será rentable. Usted puede crear pronósticos para mercados objetivo, regiones geográficas y productos específicos. También son útiles para planificar los programas de producción, para situar las responsabilidades y para ubicar sus recursos.

Los pronósticos de ventas, deben de ser ambiciosos, pero realistas. Es magnífico fijarse un reto, pero este debe de ser lograble dentro de su tiempo y de sus recursos. También asegúrese de que sus pronósticos especifiquen los lapsos de tiempo para lograr resultados y de que usted, claramente, fije el monto de productos que deben de venderse y dentro de un margen de tiempo, cuales serán los respectivos ingresos.

Para los emprendedores – que pudieran estar vendiendo un producto innovativo para el cual existe poca información de mercado - los pronósticos pueden ser difíciles. Es por ello que en buena medida se basan en publicaciones provenientes de la industria, asociaciones de comerciantes y otros periódicos de negocios para encontrar información acerca de costos típicos y niveles de utilidades para negocios similares. También debe de saberse que existen muchas empresas privadas de pronósticos, mismas que venden información general y la altamente específica para efectos de una pronosticación.

A continuación, algunos enfoques normales para efectos de los pronósticos de ventas:

- **Pronósticos pormenorizados.** Lo cual significa que viendo a su población mas grande de prospectos compradores para efectos de pormenorizarlos en grupos, para definir el nivel de ventas que usted puede esperar de sus clientes objetivo. Empiece por encontrar datos acerca de las poblaciones de su estado, su ciudad, su pueblo, para luego cuantificar al número de sus clientes objetivo bajo criterios como los de: edad, nivel de ingreso, necesidades, preferencias, patrones de compra. Finalmente, predecir el número promedio de veces en que su cliente comprará su producto por año. Las fuentes de datos útiles incluyen reportes del censo, encuestas, artículos en publicaciones especializadas en mercadotecnia, datos del Departamento de Comercio, así como la información generada de sus propias encuestas y grupos de enfoque.

- ¿Cuál es su nicho de mercado?
- ¿Cuál es la “mezcla de mercado” de su negocio (producto – precio – promoción – posicionamiento)?
- ¿En qué áreas geográficas venderá usted?
- ¿Qué alicientes tendrá para su producto y su servicio?
- ¿Qué recursos financieros y humanos necesitará?
- ¿Cuál es el margen de tiempo para alcanzar objetivos específicos?
- ¿Cuál es su programa de trabajo y su presupuesto en cuanto a tácticas específicas de mercado?
- ¿Cuál es su pronóstico del nivel de ventas para 1, 6, 12 meses?

Creando sus pronósticos de ventas

Los **pronósticos de ventas**, predicen cuantos productos venderá durante un tiempo específico y le ayudarán para precisar cuando y como su negocio será rentable. Usted puede crear pronósticos para mercados objetivo, regiones geográficas y productos específicos. También son útiles para planificar los programas de producción, para situar las responsabilidades y para ubicar sus recursos.

Los pronósticos de ventas, deben de ser ambiciosos, pero realistas. Es magnífico fijarse un reto, pero este debe de ser lograble dentro de su tiempo y de sus recursos. También asegúrese de que sus pronósticos especifiquen los lapsos de tiempo para lograr resultados y de que usted, claramente, fije el monto de productos que deben de venderse y dentro de un margen de tiempo, cuales serán los respectivos ingresos.

Para los emprendedores – que pudieran estar vendiendo un producto innovativo para el cual existe poca información de mercado - los pronósticos pueden ser difíciles. Es por ello que en buena medida se basan en publicaciones provenientes de la industria, asociaciones de comerciantes y otros periódicos de negocios para encontrar información acerca de costos típicos y niveles de utilidades para negocios similares. También debe de saberse que existen muchas empresas privadas de pronósticos, mismas que venden información general y la altamente específica para efectos de una pronosticación.

A continuación, algunos enfoques normales para efectos de los pronósticos de ventas:

- **Pronósticos pormenorizados.** Lo cual significa que viendo a su población mas grande de prospectos compradores para efectos de pormenorizarlos en grupos, para definir el nivel de ventas que usted puede esperar de sus clientes objetivo. Empiece por encontrar datos acerca de las poblaciones de su estado, su ciudad, su pueblo, para luego cuantificar al número de sus clientes objetivo bajo criterios como los de: edad, nivel de ingreso, necesidades, preferencias, patrones de compra. Finalmente, predecir el número promedio de veces en que su cliente comprará su producto por año. Las fuentes de datos útiles incluyen reportes del censo, encuestas, artículos en publicaciones especializadas en mercadotecnia, datos del Departamento de Comercio, así como la información generada de sus propias encuestas y grupos de enfoque.

Los pronósticos de ventas deben ser ambiciosos, pero realistas

- **Pronóstico progresivo.** Estima el tamaño de cada segmento de mercado y los suma para llegar al pronóstico en sí. Un negocio que vende trajes de baño para los niños, primero calcularía cuantos niños de diez años o menos existen en los condados circunvecinos para luego sumar estas cifras para obtener la estimación del mercado total.
- **Pronóstico indirecto.** Es un método que utilizan los negocios cuando no les es posible obtener datos específicos de mercado. En lugar de ello, recogen datos relacionados que indican el tamaño del mercado. Por ejemplo, no teniendo la información específica acerca de trajes de baño y sus hábitos de compra para los mercados, un negocio puede recabar información acerca del gasto total en la ropa para el verano de los niños. Y también puede obtener datos en torno al número de albercas públicas y privadas dentro de su región, así como acerca del número de niños que han sido inscritos para lecciones de natación. A menudo se tiene que ser creativo para encontrar datos que proporcionen información específica y confiable.

Marjorie estaba mas que lista para empezar. Ella conocía su producto y su mercado (llevaba mas de 29 años viviendo ahí), y por ultimo ella conocía que existía una necesidad de su servicio. Inicialmente empezó a trabajar en un cuarto pequeño de su casa, como fue creciendo el negocio rento una oficina mas cerca del centro de la ciudad.

Debido a la naturaleza de su mercado objetivo, ella sentía que podía apoyarse en tres simples formas de bajo costo para promocionar su negocio: referencia de boca en boca, clasificados en los periódicos locales, y haciendo propaganda a color.; los cuales los llevo a tiendas y almacenes de mercancía en su área.

Una vez que Marjorie llegara a su meta de venta inicial, ella empezaría a considerar a pasar un comercial en la radio local. Pero por el momento quería mantener todos sus costos lo más bajo posible.

¿Cuál era la estrategia de posicionamiento para su servicio? Regresar las botas que repara a sus clientes con las mejores herramientas, materiales y por su puesto experiencia. ¿Cuál era su ventaja competitiva? Un conocimiento profundo de las botas "cowboy" y con trucos únicos para que las mismas duren por más tiempo. Ella verdaderamente era una profesional en el tema de reparación de botas. Marjorie empezó exitosamente con sus esfuerzos de mercadotecnia antes de que ella invirtiera un solo centavo, ella preliminarmente conoció quienes eran sus clientes, su servicio, su precio y donde y como iba hacer las entregas de su servicio.

Los pronósticos de ventas deben ser ambiciosos, pero realistas

- **Pronóstico progresivo.** Estima el tamaño de cada segmento de mercado y los suma para llegar al pronóstico en sí. Un negocio que vende trajes de baño para los niños, primero calcularía cuantos niños de diez años o menos existen en los condados circunvecinos para luego sumar estas cifras para obtener la estimación del mercado total.
- **Pronóstico indirecto.** Es un método que utilizan los negocios cuando no les es posible obtener datos específicos de mercado. En lugar de ello, recogen datos relacionados que indican el tamaño del mercado. Por ejemplo, no teniendo la información específica acerca de trajes de baño y sus hábitos de compra para los mercados, un negocio puede recabar información acerca del gasto total en la ropa para el verano de los niños. Y también puede obtener datos en torno al número de albercas públicas y privadas dentro de su región, así como acerca del número de niños que han sido inscritos para lecciones de natación. A menudo se tiene que ser creativo para encontrar datos que proporcionen información específica y confiable.

Marjorie estaba mas que lista para empezar. Ella conocía su producto y su mercado (llevaba mas de 29 años viviendo ahí), y por ultimo ella conocía que existía una necesidad de su servicio. Inicialmente empezó a trabajar en un cuarto pequeño de su casa, como fue creciendo el negocio rento una oficina mas cerca del centro de la ciudad.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

El Internet es el sueno de todo mercadólogo. No solo puede encontrar información esencial en línea, sino también puede encontrar cantidad ilimitada de servicios y productos que le ayudaran a conseguir la mejor información requerida. He aquí algunos portales para su información:

American Marketing Association (http://www.ama.org/). Este portal es de gran ayuda ya que provee diferente información acerca de la Asociación Americana de Mercadotecnia y de sus servicios.

D & B MarketPlace (http://www.dnb.com/products/mktghome.htm). Al registrarse en este portal usted podrá contra con los reportes de cualquier industria Americana. También provee herramientas de mercadotecnia que le ayudaran a realizar su investigación de mercados, identificar a sus mejores prospectos y localizar a los proveedores de los servicios de mercadotecnia. Así mismo ofrece una gran base de datos con información de más de 10 millones de negocios en los Estados Unidos.

United States Census Bureau (http://www.census.gov/). ¿Necesita información demográfica? Este portal ofrece accesos a la información de todos los censos realizados en los Estados Unidos

Obteniendo Resultados de su Plan

Una vez que reúna toda la información que necesita, es tiempo de pensar como es la mejor manera de presentarla en su plan de mercadotecnia. Si es posible los datos financieros y las estadísticas deberán ser explicadas en graficas, o necesariamente necesita ponerlas a color y en tercera dimensión, solo necesita algo que las muestre lo mas claro posible.

Su plan de Mercadotecnia finalizado puede ser de muchas páginas, pero se le recomienda que sus conclusiones sean solo de un párrafo. Trate de ser preciso y claro. Esto le ayudara a darle dirección y sentido a lo realmente importante cuando presente su plan.

Eventualmente necesitara un plan de mercadotecnia mas detallado que incluya proyecciones de corto, mediano y largo plazo. Quizá usted querrá incluir un plan extendido con diferentes escenarios y planes de contingencia. Los clientes y los mercados son dinámicos, por lo que su plan también lo debe de ser. Prepárese para construir estos elementos dentro de su plan.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

El Internet es el sueno de todo mercadólogo. No solo puede encontrar información esencial en línea, sino también puede encontrar cantidad ilimitada de servicios y productos que le ayudaran a conseguir la mejor información requerida. He aquí algunos portales para su información:

American Marketing Association (http://www.ama.org/). Este portal es de gran ayuda ya que provee diferente información acerca de la Asociación Americana de Mercadotecnia y de sus servicios.

D & B MarketPlace (http://www.dnb.com/products/mktghome.htm). Al registrarse en este portal usted podrá contra con los reportes de cualquier industria Americana. También provee herramientas de mercadotecnia que le ayudaran a realizar su investigación de mercados, identificar a sus mejores prospectos y localizar a los proveedores de los servicios de mercadotecnia. Así mismo ofrece una gran base de datos con información de más de 10 millones de negocios en los Estados Unidos.

United States Census Bureau (http://www.census.gov/). ¿Necesita información demográfica? Este portal ofrece accesos a la información de todos los censos realizados en los Estados Unidos

Obteniendo Resultados de su Plan

Una vez que reúna toda la información que necesita, es tiempo de pensar como es la mejor manera de presentarla en su plan de mercadotecnia. Si es posible los datos financieros y las estadísticas deberán ser explicadas en graficas, o necesariamente necesita ponerlas a color y en tercera dimensión, solo necesita algo que las muestre lo mas claro posible.

Su plan de Mercadotecnia finalizado puede ser de muchas páginas, pero se le recomienda que sus conclusiones sean solo de un párrafo. Trate de ser preciso y claro. Esto le ayudara a darle dirección y sentido a lo realmente importante cuando presente su plan.

Eventualmente necesitara un plan de mercadotecnia mas detallado que incluya proyecciones de corto, mediano y largo plazo. Quizá usted querrá incluir un plan extendido con diferentes escenarios y planes de contingencia. Los clientes y los mercados son dinámicos, por lo que su plan también lo debe de ser. Prepárese para construir estos elementos dentro de su plan.

Implementando Su Plan

Su Plan de Mercadotecnia ha establecido un horario estricto para implementar las estrategias y tácticas, es su responsabilidad asegurarse que su equipo de trabajo lo lleve a cabo. Lo más importante es que usted ejecute lo que dice su plan.

Asegúrese que su equipo de trabajo conozca lo que se espera de el y el porque antes de ejecutar el mismo plan. Recuerde que los periódicos y otros medios tiene plazos para aprobar su material promocional, así mismo otras oportunidades de mercadotecnia requieren su compromiso: meses y semanas en adelantado. Usted puede utilizar un calendario sistematizado en línea, o puede poner un pizarrón en su oficina o mandar correos electrónicos de manera regular. En realidad utilice lo que más se le facilite, tanto y cuando mantenga siempre a su equipo informado, energetizado y actualizado.

Mantenga siempre a su equipo informado, energetizado y actualizado.

Evaluando Su Plan

Lo más importante de su plan es que usted se encuentre comprometido con el y que realmente lo utilice. Este plan debe de ser un documento lleno de vida, en el que usted lo examine, lo consulte por lo menos cada tres meses. Esto le ayudará a ver lo que realmente funciona y que lo que no, así mismo le ayudara a aprender de sus éxitos y fracasos.

Por lo que usted deberá establecer sistemas que lo ayudarán a juzgar la efectividad de sus estrategias y tácticas. Uno de los propósitos más importantes de la mercadotecnia es recolectar más y mejor información. Los resultantes tanto positivos como los negativos son de igual de importantes, trate todas las respuestas de sus esfuerzos de mercadotecnia y visualícela como una importunidad para enfocarse mas y alcanzar sus retos.

La mejor manera de tener la información al día es con una base de datos computarizada. Usted querrá implantar una antes que comience a ejecutar su plan. Utilícela para mantener información de sus clientes: quienes son nuevos, quienes son los antiguos, quienes son influenciados por alguna táctica (ventas). Esta es una información vital, por lo que debe asegurarse de guardarla y contar con alguien en su equipo que la supervise y que la entienda perfectamente. Para mantenerla con calidad se le sugiere que utilice parámetros, menús, y funciones que le permitan no recurrir a errores tales como mala ortografía, terminología mal utilizada que hacen que sus datos sean difíciles de analizar.

Lo más importante de todo es ver con regularidad como sus tácticas de mercadotecnia afectan a sus ventas. Si por alguna razón algo de su mezcla de mercadotecnia no esta produciendo resultados, deberá de evaluarla otra vez para decidir si la cambia o la desecha.

Implementando Su Plan

Su Plan de Mercadotecnia ha establecido un horario estricto para implementar las estrategias y tácticas, es su responsabilidad asegurarse que su equipo de trabajo lo lleve a cabo. Lo más importante es que usted ejecute lo que dice su plan.

Asegúrese que su equipo de trabajo conozca lo que se espera de el y el porque antes de ejecutar el mismo plan. Recuerde que los periódicos y otros medios tiene plazos para aprobar su material promocional, así mismo otras oportunidades de mercadotecnia requieren su compromiso: meses y semanas en adelantado. Usted puede utilizar un calendario sistematizado en línea, o puede poner un pizarrón en su oficina o mandar correos electrónicos de manera regular. En realidad utilice lo que más se le facilite, tanto y cuando mantenga siempre a su equipo informado, energetizado y actualizado.

Mantenga siempre a su equipo informado, energetizado y actualizado.

Evaluando Su Plan

Lo más importante de su plan es que usted se encuentre comprometido con el y que realmente lo utilice. Este plan debe de ser un documento lleno de vida, en el que usted lo examine, lo consulte por lo menos cada tres meses. Esto le ayudará a ver lo que realmente funciona y que lo que no, así mismo le ayudara a aprender de sus éxitos y fracasos.

Por lo que usted deberá establecer sistemas que lo ayudarán a juzgar la efectividad de sus estrategias y tácticas. Uno de los propósitos más importantes de la mercadotecnia es recolectar más y mejor información. Los resultantes tanto positivos como los negativos son de igual de importantes, trate todas las respuestas de sus esfuerzos de mercadotecnia y visualícela como una importunidad para enfocarse mas y alcanzar sus retos.

La mejor manera de tener la información al día es con una base de datos computarizada. Usted querrá implantar una antes que comience a ejecutar su plan. Utilícela para mantener información de sus clientes: quienes son nuevos, quienes son los antiguos, quienes son influenciados por alguna táctica (ventas). Esta es una información vital, por lo que debe asegurarse de guardarla y contar con alguien en su equipo que la supervise y que la entienda perfectamente. Para mantenerla con calidad se le sugiere que utilice parámetros, menús, y funciones que le permitan no recurrir a errores tales como mala ortografía, terminología mal utilizada que hacen que sus datos sean difíciles de analizar.

Lo más importante de todo es ver con regularidad como sus tácticas de mercadotecnia afectan a sus ventas. Si por alguna razón algo de su mezcla de mercadotecnia no esta produciendo resultados, deberá de evaluarla otra vez para decidir si la cambia o la desecha.

368 | CAPITULO 24 | EL PLAN DE MERCADOTECNIA

Con su investigación de mercado finalizada y su estrategia de posicionamiento establecida, Marjorie realizo su plan de Mercadotecnia. Ella calculo que haría 60 reparaciones de botas al mes en su primer año. Después de introducir sus descuentos, ella establecería en precio preliminar de $60 dólares por el par de botas. Después de 6 meses, ella investigaría su pudiera expandir sus servicios que incluyeran entrega a domicilio, decoración personalizada y reparaciones dentro de un espacio en un centro comercial. Majorie estaba emocionada de tomar mayores retos, pero sabía que primero tenía que alcanzar sus primeras metas.

Y eso fue lo que realmente sucedió. Las cosas al principio fueron lentas, ella tuvo que perfeccionar su técnica, encontrar a distribuidores confiables, de precios accesibles y desarrollar una rutina de trabajo. Su más grande reto fue apegarse lo más posible a su presupuesto. Ella supero ese reto al contratar a un contador local para ayudarla con su contabilidad.

Cuando fue necesario, ella ajusto su plan de mercadotecnia para reflejar las oportunidades de participar en un Tradeshow en el Oeste, así como participar en rodeos locales. Finalmente, después de 18 meses y de pocas revisiones a su plan, Marjorie alcanzó sus metas y ya estaba produciendo anuncios en la radio y empezó a expandir sus servicios.

Conclusión

Su plan de mercadotecnia identifica a sus clientes, su producto, y como usted alcanzará sus objetivos de negocio. También le ayudará a administrar todos sus esfuerzos, sincronizando las diferentes partes de su negocio, para que todos los miembros de su equipo de trabajo entiendan como cada una de sus interacciones con los clientes afectan la percepción y la utilidad de su negocio. Un plan de mercadotecnia claro le ayuda a comunicar un mensaje consistente acerca de quien es usted y que lo que realmente le importa a usted.

El plan de mercadotecnia también resume sus objetivos, estrategias, tácticas mercadológicas y presenta lo especifico de la mezcla de mercadotecnia, de las ventas que usted espera generar.

Investigue y escriba su plan cuidadosamente y revíselo frecuentemente. Un buen plan de mercadotecnia puede ser su mas grande argumento para saber su negocio es viable o no. Le ofrece prospectiva a sus inversionistas, prestamistas, empleados, y a sus consejeros que usted será exitoso.

Con su investigación de mercado finalizada y su estrategia de posicionamiento establecida, Marjorie realizo su plan de Mercadotecnia. Ella calculo que haría 60 reparaciones de botas al mes en su primer año. Después de introducir sus descuentos, ella establecería en precio preliminar de $60 dólares por el par de botas. Después de 6 meses, ella investigaría su pudiera expandir sus servicios que incluyeran entrega a domicilio, decoración personalizada y reparaciones dentro de un espacio en un centro comercial. Majorie estaba emocionada de tomar mayores retos, pero sabía que primero tenía que alcanzar sus primeras metas.

Y eso fue lo que realmente sucedió. Las cosas al principio fueron lentas, ella tuvo que perfeccionar su técnica, encontrar a distribuidores confiables, de precios accesibles y desarrollar una rutina de trabajo. Su más grande reto fue apegarse lo más posible a su presupuesto. Ella supero ese reto al contratar a un contador local para ayudarla con su contabilidad.

Cuando fue necesario, ella ajusto su plan de mercadotecnia para reflejar las oportunidades de participar en un Tradeshow en el Oeste, así como participar en rodeos locales. Finalmente, después de 18 meses y de pocas revisiones a su plan, Marjorie alcanzó sus metas y ya estaba produciendo anuncios en la radio y empezó a expandir sus servicios.

Conclusión

Su plan de mercadotecnia identifica a sus clientes, su producto, y como usted alcanzará sus objetivos de negocio. También le ayudará a administrar todos sus esfuerzos, sincronizando las diferentes partes de su negocio, para que todos los miembros de su equipo de trabajo entiendan como cada una de sus interacciones con los clientes afectan la percepción y la utilidad de su negocio. Un plan de mercadotecnia claro le ayuda a comunicar un mensaje consistente acerca de quien es usted y que lo que realmente le importa a usted.

El plan de mercadotecnia también resume sus objetivos, estrategias, tácticas mercadológicas y presenta lo especifico de la mezcla de mercadotecnia, de las ventas que usted espera generar.

Investigue y escriba su plan cuidadosamente y revíselo frecuentemente. Un buen plan de mercadotecnia puede ser su mas grande argumento para saber su negocio es viable o no. Le ofrece prospectiva a sus inversionistas, prestamistas, empleados, y a sus consejeros que usted será exitoso.

EL PLAN DE MERCADOTECNIA | CAPITULO 24 | 369

Capítulo 25
ANALISIS E INVESTIGACION DE MERCADOS

Acerca de Este Capitulo:
- *¿Qué es la investigación de mercados?*
- *El proceso de la investigación de mercados*
- *Análisis de mercados*

Introducción
La **investigación de mercados**, es el proceso de recabar información de una manera inteligente y estratégica. ¿Qué producto debo de producir? ¿En qué cantidades? ¿Cuales tipos de tiendas serán mi objetivo? Si la tienda fuera mía, ¿dónde debo de localizarla?

El **análisis de mercados**, me dirá que tan atractivo será el entorno para mi tipo de industria. ¿Quienes serán mis competidores? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles? ¿Cuál será la base de mi competencia?

Su plan de mercadotecnia es una especie de mapa para su negocio, así que asegúrese de que está basado en información confiable. Su investigación y análisis de mercado debe de ser válida, confiable y representativa de sus clientes objetivo.

¿Qué es la Investigación de Mercado?
La investigación de mercado, le permite identificar las oportunidades, probar sus estrategias alternativas, evaluar el desempeño de su mercado y predecir los cambios dentro de ese mercado.

La investigación efectiva de mercados significa planificar, recolectar y analizar los datos acerca de sus clientes, su industria y sus competidores. Es un proceso de carácter continuo de entendimiento del entorno cambiante dentro del cual opera su negocio.

Datos Demográficos y Psicograficos
Los **datos demográficos**, describen las características específicas de un individuo como su edad, su nivel de educación, su ocupación, su nivel de ingresos, su estado civil y la dirección en la cual vive. Los negocios recolectan datos demográficos para descubrir quienes son y donde están sus clientes.

Los **datos psicográficos,** describen las actividades del individuo, sus intereses, sus opiniones y sus creencias y nos dan una visión acerca de cómo viven sus clientes

El Plan de Mercadotecnia
es su guía del negocio.

Capítulo 25
ANALISIS E INVESTIGACION DE MERCADOS

Acerca de Este Capitulo:
- *¿Qué es la investigación de mercados?*
- *El proceso de la investigación de mercados*
- *Análisis de mercados*

Introducción
La **investigación de mercados**, es el proceso de recabar información de una manera inteligente y estratégica. ¿Qué producto debo de producir? ¿En qué cantidades? ¿Cuales tipos de tiendas serán mi objetivo? Si la tienda fuera mía, ¿dónde debo de localizarla?

El **análisis de mercados**, me dirá que tan atractivo será el entorno para mi tipo de industria. ¿Quienes serán mis competidores? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles? ¿Cuál será la base de mi competencia?

Su plan de mercadotecnia es una especie de mapa para su negocio, así que asegúrese de que está basado en información confiable. Su investigación y análisis de mercado debe de ser válida, confiable y representativa de sus clientes objetivo.

¿Qué es la Investigación de Mercado?
La investigación de mercado, le permite identificar las oportunidades, probar sus estrategias alternativas, evaluar el desempeño de su mercado y predecir los cambios dentro de ese mercado.

La investigación efectiva de mercados significa planificar, recolectar y analizar los datos acerca de sus clientes, su industria y sus competidores. Es un proceso de carácter continuo de entendimiento del entorno cambiante dentro del cual opera su negocio.

Datos Demográficos y Psicograficos
Los **datos demográficos**, describen las características específicas de un individuo como su edad, su nivel de educación, su ocupación, su nivel de ingresos, su estado civil y la dirección en la cual vive. Los negocios recolectan datos demográficos para descubrir quienes son y donde están sus clientes.

Los **datos psicográficos,** describen las actividades del individuo, sus intereses, sus opiniones y sus creencias y nos dan una visión acerca de cómo viven sus clientes

El Plan de Mercadotecnia
es su guía del negocio.

prospectos, como hacen sus decisiones de compra y como planifican su futuro. Los buenos datos demográficos y psicográficos, son particularmente útiles para los pequeños negocios quienes usualmente ofrecen un mejor servicio personal al cliente que lo que pueden hacer sus grandes competidores.

Las Tres Grandes Tendencias Demográficas

Las edades cambiantes del público Americano.
En los Estados Unidos, existen 77 millones de personas nacidas entre 1946 y 1964 y constituyen una tercera parte de la población y representan más de una cuarta parte del poder de compra de la economía. El tamaño del "mercado juvenil" (personas de entre los 12 y los 19 años) paulatinamente continuará decreciendo, pero se incrementará progresivamente su poder de compra. El mercado de las personas maduras (de los 50 años para arriba) ocupa la mitad del ingreso discrecional en los Estados Unidos, siendo además dueña del 77% de los activos. Dentro de los siguientes 30 años, una tercera parte de todos los americanos caerá dentro de este grupo.

El entorno rural.
Existen estudios que muestran que las áreas rurales y suburbanas continúan ganado población a partir de los años noventa. Una deuda creciente del consumo, un mercado de trabajo difícil, un alto precio de la gasolina, rutas de transporte personal mucho mas largas y los avances en las formas de comunicación, han causado que muchos americanos suburbanos que continuamente se están transportando a sus centros de trabajo y de regreso a casa lo sigan haciendo. Y al mismo tiempo, muchos Americanos han decidido dejar a las grandes ciudades después de los ataques terroristas del 9 /11.

Muchas pequeñas ciudades están tratando de rejuvenecer áreas comerciales moribundas, habiendo encontrado que un creciente número de residentes prefieren buscar lo que necesitan más cerca de casa. En algunas áreas, los lugares de vida suburbana con antelación tenían pocos o ningunos servicios fuera del famoso centro comercial. Como resultado de ello, muchos pequeños negocios han crecido en número y poco a poco se convierten en verdaderos centros comerciales más sustantivos, diversos y orientados a los compradores de a pié.

Los cambios en la constitución étnica de pueblos y ciudades.
Para el 2010, se espera que los grupos minoritarios compongan una tercera parte de la población norteamericana. A medida que crecen esas poblaciones minoritarias, muchos negocios están cambiando sus productos y sus estrategias de mercadotecnia para atraer precisamente a esos clientes minoritarios.

La inclusión de esos grupos minoritarios dentro de la América rural, ha conducido a nuevas oportunidades de negocio y a nuevas amenazas competitivas de parte de los negocios existentes de inmigrantes emprendedores.

prospectos, como hacen sus decisiones de compra y como planifican su futuro. Los buenos datos demográficos y psicográficos, son particularmente útiles para los pequeños negocios quienes usualmente ofrecen un mejor servicio personal al cliente que lo que pueden hacer sus grandes competidores.

Las Tres Grandes Tendencias Demográficas

Las edades cambiantes del público Americano.
En los Estados Unidos, existen 77 millones de personas nacidas entre 1946 y 1964 y constituyen una tercera parte de la población y representan más de una cuarta parte del poder de compra de la economía. El tamaño del "mercado juvenil" (personas de entre los 12 y los 19 años) paulatinamente continuará decreciendo, pero se incrementará progresivamente su poder de compra. El mercado de las personas maduras (de los 50 años para arriba) ocupa la mitad del ingreso discrecional en los Estados Unidos, siendo además dueña del 77% de los activos. Dentro de los siguientes 30 años, una tercera parte de todos los americanos caerá dentro de este grupo.

El entorno rural.
Existen estudios que muestran que las áreas rurales y suburbanas continúan ganado población a partir de los años noventa. Una deuda creciente del consumo, un mercado de trabajo difícil, un alto precio de la gasolina, rutas de transporte personal mucho mas largas y los avances en las formas de comunicación, han causado que muchos americanos suburbanos que continuamente se están transportando a sus centros de trabajo y de regreso a casa lo sigan haciendo. Y al mismo tiempo, muchos Americanos han decidido dejar a las grandes ciudades después de los ataques terroristas del 9 /11.

Muchas pequeñas ciudades están tratando de rejuvenecer áreas comerciales moribundas, habiendo encontrado que un creciente número de residentes prefieren buscar lo que necesitan más cerca de casa. En algunas áreas, los lugares de vida suburbana con antelación tenían pocos o ningunos servicios fuera del famoso centro comercial. Como resultado de ello, muchos pequeños negocios han crecido en número y poco a poco se convierten en verdaderos centros comerciales más sustantivos, diversos y orientados a los compradores de a pié.

Los cambios en la constitución étnica de pueblos y ciudades.
Para el 2010, se espera que los grupos minoritarios compongan una tercera parte de la población norteamericana. A medida que crecen esas poblaciones minoritarias, muchos negocios están cambiando sus productos y sus estrategias de mercadotecnia para atraer precisamente a esos clientes minoritarios.

La inclusión de esos grupos minoritarios dentro de la América rural, ha conducido a nuevas oportunidades de negocio y a nuevas amenazas competitivas de parte de los negocios existentes de inmigrantes emprendedores.

372 | CAPITULO 25 | ANALYSIS E INVESTIGACION DE MERCADOS

Las Tres Principales Tendencias Psicograficas

Un marcado interés hacia estilos de vida saludables

A medida que han aumentado las primas por cuidado de la salud y los seguros, los americanos han estado dejando de fumar, han estado bebiendo menos alcohol y han estado comiendo menos carne. Los alimentos sin grasa, con menos sal y los productos naturales, se están haciendo más y más populares. Los americanos están más interesados en una buena condición física y en la alta calidad de su entorno natural y en cuanto a actividad deportiva se refiere, están ejercitándose, trotando o corriendo, escalando, caminando, paseando en bicicleta y nadando, como nunca antes lo habían hecho.

Seguridad.

A raíz de los ataques terroristas del 11 de Septiembre del 2001, los consumidores Americanos están ahora mas preocupados por su seguridad personal. Los productos que ofrecen un sentimiento de de comodidad o de seguridad, lo han estado haciendo bien, así como los productos que ofrecen tranquilidad o una forma de escape.

La nostalgia por los días de la niñez se ha acelerado hacia una moda hacia los diferentes gráficos, a los tipos de empaque de productos que sugieren tiempos más simples y contentos. El enfoque hacia un hogar como refugio en contra de un mundo peligroso, ha conducido a mayores ventas de mobiliarios y artículos para las casas.

Vida más propia y el involucramiento comunitario.

Las investigaciones sugieren que los ataques del 9 /11, han conducido a muchos Americanos a ver mas allá de ellos mismos. Las donaciones personales para las víctimas de desastres en el exterior, los servicios voluntarios y su inscripción en los "Peace Corps", han aumentado dramáticamente después de tales ataques. Se ha incrementado también el involucramiento en grupos de las iglesias y de centros comunitarios. Un estudio que se llevó a cabo después del 9 / 11, mostró que casi un setenta por ciento de los Americanos piensan que los negocios tienen una responsabilidad por separado para sostener causas sociales. Los productos verdes y orgánicos ya han entrado a ser muy importantes en muchas regiones del país, a medida que los consumidores tratan de sobreponerse a sentimientos de inseguridad al hacer ahora una más cuidadosa elección de sus productos de consumo.

Las Tendencias Significan Oportunidades

Las tendencias que hemos citado y las contra tendencias que forman las reacciones, presentan una tremenda oportunidad para los nuevos negocios y no solo para los negocios de las grandes ciudades. Aún en las comunidades rurales más pequeñas, existe una afectación por razón de tales tendencias.

Por ejemplo, usted podría pensar que la tendencia en torno al transporte personal de la casa con ida y vuelta al centro de trabajo, no tiene importancia para usted. Pero cuando se ve más cercanamente esto, usted quizá pudiera encontrar que en los últimos dos años, el tráfico vehicular en sus carreteras, se ha incrementado en un 20% y hasta en un 30% por parte de mujeres que viajan hacia su trabajo. Viendo una oportunidad, quizá usted quisiera investigar abrir una tintorería exprés o una cafetería especializada para mujeres profesionales. ¿En dónde? Pues desde luego a lo largo de la carretera.

Las tendencias presentan una tremenda oportunidad para los nuevos negocios.

Las Tres Principales Tendencias Psicograficas
Un marcado interés hacia estilos de vida saludables
A medida que han aumentado las primas por cuidado de la salud y los seguros, los americanos han estado dejando de fumar, han estado bebiendo menos alcohol y han estado comiendo menos carne. Los alimentos sin grasa, con menos sal y los productos naturales, se están haciendo más y más populares. Los americanos están más interesados en una buena condición física y en la alta calidad de su entorno natural y en cuanto a actividad deportiva se refiere, están ejercitándose, trotando o corriendo, escalando, caminando, paseando en bicicleta y nadando, como nunca antes lo habían hecho.
Seguridad.
A raíz de los ataques terroristas del 11 de Septiembre del 2001, los consumidores Americanos están ahora mas preocupados por su seguridad personal. Los productos que ofrecen un sentimiento de de comodidad o de seguridad, lo han estado haciendo bien, así como los productos que ofrecen tranquilidad o una forma de escape.
La nostalgia por los días de la niñez se ha acelerado hacia una moda hacia los diferentes gráficos, a los tipos de empaque de productos que sugieren tiempos más simples y contentos. El enfoque hacia un hogar como refugio en contra de un mundo peligroso, ha conducido a mayores ventas de mobiliarios y artículos para las casas.
Vida más propia y el involucramiento comunitario.
Las investigaciones sugieren que los ataques del 9 /11, han conducido a muchos Americanos a ver mas allá de ellos mismos. Las donaciones personales para las víctimas de desastres en el exterior, los servicios voluntarios y su inscripción en los "Peace Corps", han aumentado dramáticamente después de tales ataques. Se ha incrementado también el involucramiento en grupos de las iglesias y de centros comunitarios. Un estudio que se llevó a cabo después del 9 / 11, mostró que casi un setenta por ciento de los Americanos piensan que los negocios tienen una responsabilidad por separado para sostener causas sociales. Los productos verdes y orgánicos ya han entrado a ser muy importantes en muchas regiones del país, a medida que los consumidores tratan de sobreponerse a sentimientos de inseguridad al hacer ahora una más cuidadosa elección de sus productos de consumo.
Las Tendencias Significan Oportunidades
Las tendencias que hemos citado y las contra tendencias que forman las reacciones, presentan una tremenda oportunidad para los nuevos negocios y no solo para los negocios de las grandes ciudades. Aún en las comunidades rurales más pequeñas, existe una afectación por razón de tales tendencias.
Por ejemplo, usted podría pensar que la tendencia en torno al transporte personal de la casa con ida y vuelta al centro de trabajo, no tiene importancia para usted. Pero cuando se ve más cercanamente esto, usted quizá pudiera encontrar que en los últimos dos años, el tráfico vehicular en sus carreteras, se ha incrementado en un 20% y hasta en un 30% por parte de mujeres que viajan hacia su trabajo. Viendo una oportunidad, quizá usted quisiera investigar abrir una tintorería exprés o una cafetería especializada para mujeres profesionales. ¿En dónde? Pues desde luego a lo largo de la carretera.
Las tendencias presentan una tremenda oportunidad para los nuevos negocios.
ANALYSIS E INVESTIGACION DE MERCADOS | CAPITULO 25 | 373

Twila Robinson estuvo en siete bodas en el curso de un año y terminó con siete vestidos de dama que ella pensaba que estaban muy feos y de baja calidad, Estaba harta.

Mientras le estaba ayudando a una amiga a planear una boda mas, su amiga le sugirió que podrían trabajar juntas para el diseño y la costura de su vestido de boda y los vestidos de sus propias damas. A Teila le entusiasmó la idea ya que adoraba estar cosiendo y haciéndole vestidos a sus amigas, incluyendo a sus difíciles cuñadas. Ese proyecto marchó bien al grado de que Twila estaba aún intrigada acerca de empezar su nuevo negocio, mismo que generaría un ingreso extra y que le permitiría usar su propia creatividad.

El Proceso de la Investigación de Mercados

Mientras que las grandes corporaciones si tienen un presupuesto para crear o consultar los trabajos para una investigación de mercados para probar sus ideas, los negocios más pequeños tienen que ser más creativos. Los presupuestos limitados significan que las mayoría de los emprendedores dependen de los vendedores, de sus distribuidores y de ellos mismos para efectos de conducir y recabar la información para la investigación de mercados. Una investigación de mercados de calidad puede de hecho lograrse con muy poco o sin ningún dinero, pero desde luego esto también significa un esfuerzo adicional.

¿Como Llevan Realizan Los Pequeños Negocios Una Investigación de Mercados?

Una investigación de mercados puede ser muy costosa o bien de bajo costo, dependiendo de sus fuentes de información y de la amplitud de la investigación. Su investigación puede guiarse por medio de una serie de objetivos primarios a fin de mantener a su proyecto dentro de sus limitaciones presupuestales. También resulta una buena idea pormenorizar su investigación en partes mas pequeñas. Esto, organiza sus esfuerzos y hace la tarea menos intimidante.

Comprender el Comportamiento de Compra de Sus Clientes

Para crear un negocio rentable, primeramente usted debe de identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes. Una de sus más importantes necesidades, es la habilidad para poder comprar de la manera, durante el tiempo y en el lugar que ellos hayan escogido. La investigación de mercados ayuda a identificar esas necesidades de los clientes y a la par, descubre sus comportamientos de compra, así como las actitudes que llegan a influenciar que como compran.

Antes de que usted empiece con su proceso de investigación de mercados, resulta importante comprender el cómo y el porqué sus diferentes tipos de clientes hacen sus compras.

Twila Robinson estuvo en siete bodas en el curso de un año y terminó con siete vestidos de dama que ella pensaba que estaban muy feos y de baja calidad, Estaba harta.

Mientras le estaba ayudando a una amiga a planear una boda mas, su amiga le sugirió que podrían trabajar juntas para el diseño y la costura de su vestido de boda y los vestidos de sus propias damas. A Teila le entusiasmó la idea ya que adoraba estar cosiendo y haciéndole vestidos a sus amigas, incluyendo a sus difíciles cuñadas. Ese proyecto marchó bien al grado de que Twila estaba aún intrigada acerca de empezar su nuevo negocio, mismo que generaría un ingreso extra y que le permitiría usar su propia creatividad.

El Proceso de la Investigación de Mercados

Mientras que las grandes corporaciones si tienen un presupuesto para crear o consultar los trabajos para una investigación de mercados para probar sus ideas, los negocios más pequeños tienen que ser más creativos. Los presupuestos limitados significan que las mayoría de los emprendedores dependen de los vendedores, de sus distribuidores y de ellos mismos para efectos de conducir y recabar la información para la investigación de mercados. Una investigación de mercados de calidad puede de hecho lograrse con muy poco o sin ningún dinero, pero desde luego esto también significa un esfuerzo adicional.

¿Como Llevan Realizan Los Pequeños Negocios Una Investigación de Mercados?

Una investigación de mercados puede ser muy costosa o bien de bajo costo, dependiendo de sus fuentes de información y de la amplitud de la investigación. Su investigación puede guiarse por medio de una serie de objetivos primarios a fin de mantener a su proyecto dentro de sus limitaciones presupuestales. También resulta una buena idea pormenorizar su investigación en partes mas pequeñas. Esto, organiza sus esfuerzos y hace la tarea menos intimidante.

Comprender el Comportamiento de Compra de Sus Clientes

Para crear un negocio rentable, primeramente usted debe de identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes. Una de sus más importantes necesidades, es la habilidad para poder comprar de la manera, durante el tiempo y en el lugar que ellos hayan escogido. La investigación de mercados ayuda a identificar esas necesidades de los clientes y a la par, descubre sus comportamientos de compra, así como las actitudes que llegan a influenciar que como compran.

Antes de que usted empiece con su proceso de investigación de mercados, resulta importante comprender el cómo y el porqué sus diferentes tipos de clientes hacen sus compras.

¿Cómo los compradores individuales toman sus decisiones de compra?
Los compradores que compran sus productos a través de tiendas al menudeo, hacen sus decisiones de compra de diferentes maneras, dependiendo del tipo de productos que compran. (Nada mas piense de que manera tan diferente usted reaccionaría ante la compra de un coche, una barra de dulce o una aspirina), En términos generales, el comportamiento de compra involucra la identificación de una necesidad, del tipo de información recabada, de la evaluación de las alternativas, de hacer propiamente la compra y de evaluar su satisfacción.

Las compras de los consumidores varían de acuerdo a lo siguiente:

- **El nivel de involucramiento.** ¿Qué tan importante es el producto para el consumidor? El precio de la compra, ¿qué porcentaje es en cuanto a su nivel de ingreso? ¿Qué tan a menudo compran? ¿Qué tan complejo o único es el producto? ¿Qué tan riesgoso es el producto?
- **El grado de lealtad hacia una marca.** ¿Qué tan importante es una marca determinada para un cliente? ¿Asocian ellos la marca con eventos particulares, memorias o productos relacionados o con algunas personas? ¿O de plano, fallan en distinguir del todo las diferentes marcas?
- **Hábitos y aprendiendo.** ¿Qué tan compleja es la decisión de compra? ¿qué tanto deben de conocer los clientes para hacer una compra informal? ¿Habitualmente compran ese producto? O ¿deben de aprender algo nuevo – o cambiar un hábito de compra antiguo antes de hacer su compra?
- **Motivación del cliente.** ¿Por qué está el cliente haciendo esa compra? ¿Psicológicamente es una compra satisfactoria (comida. habitación), seguridad (protección, seguridad), social (aceptación social, amistad), el ego (prestigio, éxito)?, o, ¿su compra es una actualización propia?
- **Percepciones del consumidor.** ¿Cómo perciben los consumidores las diferentes marcas y los ofrecimientos del producto? ¿Con qué criterio evalúan los diferentes productos? ¿Los consumidores tienen una imagen positiva o negativa acerca del producto?

¿Cómo las organizaciones hacen sus decisiones de compra?
En su mayoría, las organizaciones compran de una manera muy diferente de como lo hacen los consumidores. Sus compras son mas riesgosas debido a que su fallan sus componentes, también fallará el producto. Usualmente existe una mayor negociación y una mayor relación de negocios entre compradores y vendedores, así que la venta personal tiende a ser mas importante dentro de los mercados organizacionales que lo que acontece con los mercados de consumidores.

Para las compras importantes o de alto precio de venta, comúnmente los negocios confían en los términos del tipo y del desempeño del producto. Dentro de los equipos de compra, los individuos tienden a caer dentro de los siguientes roles:

¿Cómo y por que

compran sus clientes?

¿Como los compradores individuales toman sus decisiones de compra?
Los compradores que compran sus productos a través de tiendas al menudeo, hacen sus decisiones de compra de diferentes maneras, dependiendo del tipo de productos que compran. (Nada mas piense de que manera tan diferente usted reaccionaría ante la compra de un coche, una barra de dulce o una aspirina), En términos generales, el comportamiento de compra involucra la identificación de una necesidad, del tipo de información recabada, de la evaluación de las alternativas, de hacer propiamente la compra y de evaluar su satisfacción.

Las compras de los consumidores varían de acuerdo a lo siguiente:

- **El nivel de involucramiento.** ¿Qué tan importante es el producto para el consumidor? El precio de la compra, ¿qué porcentaje es en cuanto a su nivel de ingreso? ¿Qué tan a menudo compran? ¿Qué tan complejo o único es el producto? ¿Qué tan riesgoso es el producto?
- **El grado de lealtad hacia una marca.** ¿Qué tan importante es una marca determinada para un cliente? ¿Asocian ellos la marca con eventos particulares, memorias o productos relacionados o con algunas personas? ¿O de plano, fallan en distinguir del todo las diferentes marcas?
- **Hábitos y aprendiendo.** ¿Qué tan compleja es la decisión de compra? ¿qué tanto deben de conocer los clientes para hacer una compra informal? ¿Habitualmente compran ese producto? O ¿deben de aprender algo nuevo – o cambiar un hábito de compra antiguo antes de hacer su compra?
- **Motivación del cliente.** ¿Por qué está el cliente haciendo esa compra? ¿Psicológicamente es una compra satisfactoria (comida. habitación), seguridad (protección, seguridad), social (aceptación social, amistad), el ego (prestigio, éxito)?, o, ¿su compra es una actualización propia?
- **Percepciones del consumidor.** ¿Cómo perciben los consumidores las diferentes marcas y los ofrecimientos del producto? ¿Con qué criterio evalúan los diferentes productos? ¿Los consumidores tienen una imagen positiva o negativa acerca del producto?

¿Como las organizaciones hacen sus decisiones de compra?
En su mayoría, las organizaciones compran de una manera muy diferente de como lo hacen los consumidores. Sus compras son mas riesgosas debido a que su fallan sus componentes, también fallará el producto. Usualmente existe una mayor negociación y una mayor relación de negocios entre compradores y vendedores, así que la venta personal tiende a ser mas importante dentro de los mercados organizacionales que lo que acontece con los mercados de consumidores.

Para las compras importantes o de alto precio de venta, comúnmente los negocios confían en los términos del tipo y del desempeño del producto. Dentro de los equipos de compra, los individuos tienden a caer dentro de los siguientes roles:

¿Como y por que

compran sus clientes?

- **Quién guarda la puerta de acceso** - regula el flujo de información al equipo y encuentra alternativamente, tanto a productos como a vendedores.
- El **influenciador**- tiene cierto peso (debido a su experiencia, su posición y su capacidad técnica) para poder influenciar a los otros miembros del equipo de compra.
- El **comprador**-decide que comprar y puede llegar a evaluar las diferentes selecciones de productos (aún cuando pueda llegar a diferir con otros de mayor capacidad técnica).
- El **usuario**- ayuda a determinar las especificaciones del producto y evalúa a este después de la compra.

Sabiendo quién llena esos roles y conociendo como hacen sus decisiones de compra, le puede ayudar a mejor enfocar sus esfuerzos de venta. Para más información, ver el Capítulo 31 – *El Arte de Vender.*

El primer paso es averiguar lo que usted no sabe.

Definir Los Objetivos de Su Investigación

Si usted está considerando entrarle a una industria que desconoce, es altamente probable que habrá una gran cantidad de información al respecto que usted desconozca. Sus objetivos de investigación pueden ser los de identificar los eventos, las tendencias y las causas y los efectos de las relaciones dentro de su mercado, así como para efectos de que usted defina los problemas existentes que requieran de información adicional.

Empiece por escribir la información que usted necesita para llenar los huecos de la información que usted ahora tiene acerca de su mercado. ¿Los clientes están gastando menos en su tipo de producto? ¿Existe un canal de distribución viable para su producto? ¿Sus costos de producción son prohibitivamente altos?

Al estar definiendo los objetivos de su investigación, trate lo siguiente:

- Re-fraseé las preguntas acerca de su mercado para obtener una perspectiva diferente
- Valore sus preguntas (por su valor intrínseco)
- Pruebe sus objetivos por simplemente creando datos de muestra acerca de su mercado. ¿Esto le ayuda a contestar a sus preguntas y a fijar una estrategia?

Aprenda lo que realmente necesite y no lo que quiera tener.

Trate de no permitir que los prejuicios sociales, políticos o filosóficos, o las presunciones, tengan influencia alguna en su pensamiento. Al acercarse a sus datos con una mente abierta, expóngase usted a los puntos de vista que difieren de los suyos.

Acérquese a sus datos - y a sus opiniones - con una razonable dosis de escepticismo. En vez de tratar de confirmar sus creencias, trate de desaprobarlas. De esta manera, usted aprenderá lo que aún necesita conocer, en lugar de lo que ya conoce.

- **Quién guarda la puerta de acceso** - regula el flujo de información al equipo y encuentra alternativamente, tanto a productos como a vendedores.
- El **influenciador**- tiene cierto peso (debido a su experiencia, su posición y su capacidad técnica) para poder influenciar a los otros miembros del equipo de compra.
- El **comprador**-decide que comprar y puede llegar a evaluar las diferentes selecciones de productos (aún cuando pueda llegar a diferir con otros de mayor capacidad técnica).
- El **usuario**- ayuda a determinar las especificaciones del producto y evalúa a este después de la compra.

Sabiendo quién llena esos roles y conociendo como hacen sus decisiones de compra, le puede ayudar a mejor enfocar sus esfuerzos de venta. Para más información, ver el Capítulo 31 – *El Arte de Vender.*

El primer paso es averiguar lo que usted no sabe.

Definir Los Objetivos de Su Investigación

Si usted está considerando entrarle a una industria que desconoce, es altamente probable que habrá una gran cantidad de información al respecto que usted desconozca. Sus objetivos de investigación pueden ser los de identificar los eventos, las tendencias y las causas y los efectos de las relaciones dentro de su mercado, así como para efectos de que usted defina los problemas existentes que requieran de información adicional.

Empiece por escribir la información que usted necesita para llenar los huecos de la información que usted ahora tiene acerca de su mercado. ¿Los clientes están gastando menos en su tipo de producto? ¿Existe un canal de distribución viable para su producto? ¿Sus costos de producción son prohibitivamente altos?

Al estar definiendo los objetivos de su investigación, trate lo siguiente:

- Re-fraseé las preguntas acerca de su mercado para obtener una perspectiva diferente
- Valore sus preguntas (por su valor intrínseco)
- Pruebe sus objetivos por simplemente creando datos de muestra acerca de su mercado. ¿Esto le ayuda a contestar a sus preguntas y a fijar una estrategia?

Aprenda lo que realmente necesite y no lo que quiera tener.

Trate de no permitir que los prejuicios sociales, políticos o filosóficos, o las presunciones, tengan influencia alguna en su pensamiento. Al acercarse a sus datos con una mente abierta, expóngase usted a los puntos de vista que difieren de los suyos.

Acérquese a sus datos - y a sus opiniones - con una razonable dosis de escepticismo. En vez de tratar de confirmar sus creencias, trate de desaprobarlas. De esta manera, usted aprenderá lo que aún necesita conocer, en lugar de lo que ya conoce.

Twila decidió investigar las oportunidades para diseñadores y costureras para vestidos de novia y para los vestidos de las damas dentro de su comunidad. Ella buscaba la siguiente información:

- *El área geográfica de su mercado*
- *El mercado existente para vestidos de novia y para damas dentro de su región, de acuerdo con el correspondiente número de matrimonios, el tamaño de la población pormenorizado por edades y los niveles de ingreso correspondientes*
- *El volumen potencial de ventas para un primer año*
- *Las novias, qué tanto estarían dispuestas a pagar por sus vestidos*

Para Twila su mayor problema de mercadotecnia: ¿Podría contar con el número de matrimonios necesario para continuar su negocio de una manera continua? O ¿tendría que operar a medios tiempos y continuar con su actual empleo de vendedora? ¿Cómo podría competir con los departamentos de novia de las grandes tiendas de departamentos?

Conducir Un Análisis de Situación

Un análisis de situación, es una vista preliminar acerca de la información de mercado disponible. Le va a decir si usted debe de gastar más tiempo y más dinero para recabar más información dentro de una investigación de mercado. Un buen análisis de situación, le toma menor tiempo y le entrega mucha información.

- **Datos primarios.** Se recaban con el propósito de contestar a las preguntas acerca de sus clientes y en torno a sus mercados. Esto podrá involucrar la observación del comportamiento de los clientes, o el diseño de cuestionarios y de encuestas a fin de saber más y de una manera representativa acerca de la población de sus clientes.
- **Datos secundarios.** Comprenden la información que ya ha sido recabada y publicada. Esta información pudiera venir de alguna investigación académica, de artículos en revistas, de revistas especializadas, reportes del censo, o de los contactos con distribuidores, clientes y competidores, o bien de personas conocedoras de esa industria en particular. Usted podrá responder a muchas preguntas a través de datos secundarios ya existentes.

Identificación y Planeación de una Investigación Primaria

Si usted ya terminó su análisis de situación y encuentra que existen insuficientes datos secundarios, necesitará usted recabar sus propios datos primarios.

Cuando los negocios recaban sus datos primarios, generalmente van detrás de i**nformación cualitativa**, misma que está constituida por datos que pueden cuantificarse o contarse. Las creencias políticas de una persona, su interés en excursiones o su preferencia por la vainilla en lugar del chocolate, son ejemplos de datos cualitativos.

Twila decidió investigar las oportunidades para diseñadores y costureras para vestidos de novia y para los vestidos de las damas dentro de su comunidad. Ella buscaba la siguiente información:

- *El área geográfica de su mercado*
- *El mercado existente para vestidos de novia y para damas dentro de su región, de acuerdo con el correspondiente número de matrimonios, el tamaño de la población pormenorizado por edades y los niveles de ingreso correspondientes*
- *El volumen potencial de ventas para un primer año*
- *Las novias, qué tanto estarían dispuestas a pagar por sus vestidos*

Para Twila su mayor problema de mercadotecnia: ¿Podría contar con el número de matrimonios necesario para continuar su negocio de una manera continua? O ¿tendría que operar a medios tiempos y continuar con su actual empleo de vendedora? ¿Cómo podría competir con los departamentos de novia de las grandes tiendas de departamentos?

Conducir Un Análisis de Situación

Un análisis de situación, es una vista preliminar acerca de la información de mercado disponible. Le va a decir si usted debe de gastar más tiempo y más dinero para recabar más información dentro de una investigación de mercado. Un buen análisis de situación, le toma menor tiempo y le entrega mucha información.

- **Datos primarios.** Se recaban con el propósito de contestar a las preguntas acerca de sus clientes y en torno a sus mercados. Esto podrá involucrar la observación del comportamiento de los clientes, o el diseño de cuestionarios y de encuestas a fin de saber más y de una manera representativa acerca de la población de sus clientes.
- **Datos secundarios.** Comprenden la información que ya ha sido recabada y publicada. Esta información pudiera venir de alguna investigación académica, de artículos en revistas, de revistas especializadas, reportes del censo, o de los contactos con distribuidores, clientes y competidores, o bien de personas conocedoras de esa industria en particular. Usted podrá responder a muchas preguntas a través de datos secundarios ya existentes.

Identificación y Planeación de una Investigación Primaria

Si usted ya terminó su análisis de situación y encuentra que existen insuficientes datos secundarios, necesitará usted recabar sus propios datos primarios.

Cuando los negocios recaban sus datos primarios, generalmente van detrás de i**nformación cualitativa**, misma que está constituida por datos que pueden cuantificarse o contarse. Las creencias políticas de una persona, su interés en excursiones o su preferencia por la vainilla en lugar del chocolate, son ejemplos de datos cualitativos.

ANALYSIS E INVESTIGACION DE MERCADOS | CAPITULO 25 | 377

Las encuestas, son la herramienta mas utilizada para efectos de recolección de datos primarios.

Datos cuantitativos describen cantidades estadísticas que pueden medirse y analizarse ¿Cuánto ganan sus clientes cada mes? ¿Qué tan viejos están? ¿Cuánto gastan al mes en el supermercado? ¿Cuánto gastan en gasolina y en renta? ¿Cuántos niños tienen?

Los negocios dos métodos para recabar información para estos datos: encuestas y observación.

Encuestas
Las encuestas, son la herramienta mas utilizada para efectos de recolección de datos primarios. Recaban tanto datos cualitativos como cuantitativos de quienes las responden, incluyendo hechos, opiniones y actitudes.

El primer paso en la creación de una encuesta, está en decidir a quién se la va a entregar. A este grupo, escogido de la población objetivo (las personas cuyas opiniones, preferencias y actitudes que influencian la estrategia de su mercado), se le conoce como una **muestra**? La selección de la muestra puede ser al azar o de no al azar.

Muestreo al azar. ¿Asegura que cada miembro de la población objetivo tiene la misma oportunidad de estar incluido? Estas muestras tienen una mayor validez, pero pueden ser más consumidoras de tiempo, más costosas y más complejas para diseñar y ejecutar.

Muestreo no al azar. Usualmente se utiliza para ahorrar tiempo, dinero o simplemente porque es mas conveniente. Resulta difícil que un investigador calcule el grado ya que este tipo de muestra representa a una población más grande

Asegúrese que sus respondedores representen una sección representativa de su base de clientes

Los negocios que usan las muestras no al azar, tratan de escoger a las personas que responden en cuanto a que representen la base de la población objetivo por lo que toca a que viven en regiones geográficas específicas o que caen dentro de los parámetros necesarios de edad, ingreso y estilo de vida.

El tipo de muestra que usted escoja para su investigación y del monto de tiempo y dinero necesario, dependerá del tipo de investigación que usted esté realizando. Debido a que su nuevo negocio es pequeño, quizá opte usted por la conveniencia de un muestreo no al azar. Esto podrá incluir una lista de los clientes actuales, de las personas que se ajusten a su perfil de clientes, de las personas de su iglesia o de las personas que compran sus víveres en la tienda más cercana.

A medida que usted recabe su lista de quienes respondan a su encuesta, asegúrese que representan una sección apropiada de su base de clientes. Muchos o cualquier tipo de respondientes, pueden afectar negativamente a los datos que encuentre.

A continuación, un breve sumario de las técnicas de muestreo al azar y de no al azar:

Las encuestas, son la herramienta mas utilizada para efectos de recolección de datos primarios.

Datos cuantitativos describen cantidades estadísticas que pueden medirse y analizarse ¿Cuánto ganan sus clientes cada mes? ¿Qué tan viejos están? ¿Cuánto gastan al mes en el supermercado? ¿Cuánto gastan en gasolina y en renta? ¿Cuántos niños tienen?

Los negocios dos métodos para recabar información para estos datos: encuestas y observación.

Encuestas
Las encuestas, son la herramienta mas utilizada para efectos de recolección de datos primarios. Recaban tanto datos cualitativos como cuantitativos de quienes las responden, incluyendo hechos, opiniones y actitudes.

El primer paso en la creación de una encuesta, está en decidir a quién se la va a entregar. A este grupo, escogido de la población objetivo (las personas cuyas opiniones, preferencias y actitudes que influencian la estrategia de su mercado), se le conoce como una **muestra**? La selección de la muestra puede ser al azar o de no al azar.

Muestreo al azar. ¿Asegura que cada miembro de la población objetivo tiene la misma oportunidad de estar incluido? Estas muestras tienen una mayor validez, pero pueden ser más consumidoras de tiempo, más costosas y más complejas para diseñar y ejecutar.

Muestreo no al azar. Usualmente se utiliza para ahorrar tiempo, dinero o simplemente porque es mas conveniente. Resulta difícil que un investigador calcule el grado ya que este tipo de muestra representa a una población más grande

Asegúrese que sus respondedores representen una sección representativa de su base de clientes

Los negocios que usan las muestras no al azar, tratan de escoger a las personas que responden en cuanto a que representen la base de la población objetivo por lo que toca a que viven en regiones geográficas específicas o que caen dentro de los parámetros necesarios de edad, ingreso y estilo de vida.

El tipo de muestra que usted escoja para su investigación y del monto de tiempo y dinero necesario, dependerá del tipo de investigación que usted esté realizando. Debido a que su nuevo negocio es pequeño, quizá opte usted por la conveniencia de un muestreo no al azar. Esto podrá incluir una lista de los clientes actuales, de las personas que se ajusten a su perfil de clientes, de las personas de su iglesia o de las personas que compran sus víveres en la tienda más cercana.

A medida que usted recabe su lista de quienes respondan a su encuesta, asegúrese que representan una sección apropiada de su base de clientes. Muchos o cualquier tipo de respondientes, pueden afectar negativamente a los datos que encuentre.

A continuación, un breve sumario de las técnicas de muestreo al azar y de no al azar:

Técnicas De Muestreo Al Azar	Técnicas De Muestreo No Al Azar
Con programas de computación, se puede seleccionar muestras al azar de las listas electrónicas de nombres (directorios de teléfonos o listas de clientes)	Seleccionar a los objetivos de sus preguntas sobre la base de conveniencia
Utilizando una lista de personas (directorios de teléfonos), asignando un número a cada nombre, seleccionando números de una tabla al azar de números y escogiendo los números ya ingresados a su lista que correspondan a los números al azar	Utilice su juicio para determinar quién será mejor para estar incluido en la muestra, sobre la base de que tan bien esa persona representa a su población objetivo
Decidir a intervalos y seleccionar nombres que sean los números “n” de la lista	Utilizar un sistema de cuotas que designe ¿Cuántos respondientes debe de haber por cada sexo, su nivel de ingreso, su localización geográfica, su nivel de educación y en torno a otros criterios que usted muestreará
	Reúna a respondientes sobre la base de referencias de otros “respondientes”

Los tipos más comunes de encuesta de investigación, son los siguientes:

- **Entrevistas personales.** Estas pueden ser por grupos de personas, o bien de carácter individual. Las entrevistas de **grupos de enfoque**, son las mas comúnmente utilizadas para efectos de entrevistas por cuestionarios a fin de lograr recabar datos para investigación de mercados, debido a que pueden proporcionar información de fondo acerca del grupo objetivo. Pueden ser conducidas de puerta en puerta o interceptando a las personas dentro de un mal o bien a partir de un pequeño puesto en especial dentro de centros comerciales.
- **Entrevistas telefónicas.** Estas son las mejores para efectos de entrevistas cortas (cuando mucho cinco minutos). Pueden ser más económicas y más efectivas dentro del factor tiempo que las entrevistas personales, pero cada vez es más difícil encontrar a “los respondientes” interrumpiéndolos dentro de sus casas. Sus cuestionarios deben de ser cortos y muy concisos.
- **Entrevistas por correo.** Estas suelen ser poco caras para el investigador y convenientes para quién esté contestando, pero el rango de respuestas es mucho mas bajo que para cualquiera de las otras dos entrevistas y pueden tomar bastante tiempo en ser compiladas

Recuerde, el objetivo es el de recabar información confiable y relevante y lo mas exacta posible sin preguntas demasiado incisivas. Siempre utilice preguntas sencillas y muy abiertas con mente clara. Las respuestas más valiosas son las espontáneas y libres de cualquier preocupación.

Siempre haga preguntas abiertas y cerradas y escuche con una mente abierta.

Técnicas De Muestreo Al Azar	Técnicas De Muestreo No Al Azar
Con programas de computación, se puede seleccionar muestras al azar de las listas electrónicas de nombres (directorios de teléfonos o listas de clientes)	Seleccionar a los objetivos de sus preguntas sobre la base de conveniencia
Utilizando una lista de personas (directorios de teléfonos), asignando un número a cada nombre, seleccionando números de una tabla al azar de números y escogiendo los números ya ingresados a su lista que correspondan a los números al azar	Utilice su juicio para determinar quién será mejor para estar incluido en la muestra, sobre la base de que tan bien esa persona representa a su población objetivo
Decidir a intervalos y seleccionar nombres que sean los números “n” de la lista	Utilizar un sistema de cuotas que designe ¿Cuántos respondientes debe de haber por cada sexo, su nivel de ingreso, su localización geográfica, su nivel de educación y en torno a otros criterios que usted muestreará
	Reúna a respondientes sobre la base de referencias de otros “respondientes”

Los tipos más comunes de encuesta de investigación, son los siguientes:

- **Entrevistas personales.** Estas pueden ser por grupos de personas, o bien de carácter individual. Las entrevistas de **grupos de enfoque**, son las mas comúnmente utilizadas para efectos de entrevistas por cuestionarios a fin de lograr recabar datos para investigación de mercados, debido a que pueden

Recuerde, el objetivo es el de recabar información confiable y relevante y lo mas exacta posible sin preguntas demasiado incisivas. Siempre utilice preguntas sencillas y muy abiertas con mente clara. Las respuestas más valiosas son las espontáneas y libres de cualquier preocupación.

Siempre haga preguntas abiertas y cerradas y escuche con una mente abierta.

Creando Una Encuesta Aquí, Algunas Sugerencias:

- Mantenga las respuestas de una manera corta, simple y directa
- Haga fácil que los "respondientes" lo hagan completamente
- Use una escala de calificación del 1 al 5 (1 = fuertemente en desacuerdo; 5 = fuertemente de acuerdo)
- Las entrevistas no deben de tomar más de 5 a 10 minutos para responder
- Tenga cuidado de no inter-relacionar las preguntas
- Ofrezca a los respondientes alguna recompensa al terminar estos con sus respuestas (dinero, descuentos, cachitos de lotería, premios)
- Siempre de las gracias

Observación

A través de la observación, tratar de determinar como los consumidores se comportan en la medida en que estén comprando un producto, o de cómo se ven influenciados por las estrategias de mercado. El punto clave de la observación, está en que el observador puede influenciar el comportamiento del sujeto.

Los museos, tiendas de departamentos y los espectáculos deportivos, utilizan la observación para comprender los movimientos y las necesidades de sus visitantes. La mayoría de las tiendas de menudeo utilizan scanners de salida para verificar el comportamiento de los compradores. En ocasiones, estudiar la huella pasada del comportamiento del comprador, ayuda a predecir su comportamiento futuro.

Estudiar el comportamiento pasado del consumidor frecuente ayuda a predecir su comportamiento futuro.

Twila decidió darse un mes para recabar sus datos. Empezó por comprar todas las revistas que encontró acerca de novias y de la planificación de la boda. ¿Qué tipo de vestidos se estaban comprando y en donde las compraban? ¿Quienes eran los manufactureros principales, los proveedores de telas, las boutiques y los diseñadores?

Enseguida, se fue a la biblioteca para recabar datos acerca de datos del censo por ciudad y por condado, buscando además información en las páginas amarillas en torno a tiendas para novias.

Llamó por teléfono y visitó a cada uno para saber qué es lo que ofrecían, ¿Cuánto cobraban y cuánto tiempo les tomaba para entregar el producto terminado? Inclusive preguntó por los nombres de clientes pasados con quienes ella pudiera hablar.

Creando Una Encuesta Aquí, Algunas Sugerencias:

- Mantenga las respuestas de una manera corta, simple y directa
- Haga fácil que los "respondientes" lo hagan completamente
- Use una escala de calificación del 1 al 5 (1 = fuertemente en desacuerdo; 5 = fuertemente de acuerdo)
- Las entrevistas no deben de tomar más de 5 a 10 minutos para responder
- Tenga cuidado de no inter-relacionar las preguntas
- Ofrezca a los respondientes alguna recompensa al terminar estos con sus respuestas (dinero, descuentos, cachitos de lotería, premios)
- Siempre de las gracias

Observación

A través de la observación, tratar de determinar como los consumidores se comportan en la medida en que estén comprando un producto, o de cómo se ven influenciados por las estrategias de mercado. El punto clave de la observación, está en que el observador puede influenciar el comportamiento del sujeto.

Los museos, tiendas de departamentos y los espectáculos deportivos, utilizan la observación para comprender los movimientos y las necesidades de sus visitantes. La mayoría de las tiendas de menudeo utilizan scanners de salida para verificar el comportamiento de los compradores. En ocasiones, estudiar la huella pasada del comportamiento del comprador, ayuda a predecir su comportamiento futuro.

Estudiar el comportamiento pasado del consumidor frecuente ayuda a predecir su comportamiento futuro.

Twila decidió darse un mes para recabar sus datos. Empezó por comprar todas las revistas que encontró acerca de novias y de la planificación de la boda. ¿Qué tipo de vestidos se estaban comprando y en donde las compraban? ¿Quienes eran los manufactureros principales, los proveedores de telas, las boutiques y los diseñadores?

Enseguida, se fue a la biblioteca para recabar datos acerca de datos del censo por ciudad y por condado, buscando además información en las páginas amarillas en torno a tiendas para novias.

Llamó por teléfono y visitó a cada uno para saber qué es lo que ofrecían, ¿Cuánto cobraban y cuánto tiempo les tomaba para entregar el producto terminado? Inclusive preguntó por los nombres de clientes pasados con quienes ella pudiera hablar.

Conducción de Una Investigación Secundaria
Después de haber conducido un análisis de situación, los negocios pequeños encuentran que pueden obtener la mayoría de su información a través de una investigación secundaria. Sin embargo, los datos secundarios frecuentemente conducen al uso de una investigación primaria a efectos de recabar información mas limitada, pero desde luego, mas específica.

Típicamente, la información que se busca a través de una investigación secundaria, incluye el tamaño del mercado, su ubicación y sus patrones de crecimiento. También se puede usar para obtener una mejor información cuantitativa de parte de sus clientes en cuanto a dónde viven, qué tan numerosos son, sus escalas de ingresos, su nivel de educación y sus patrones de compra Las fuentes de la información secundaria casi no tienen límite. De hecho, puede usted encontrar a la mayoría de esas fuentes de información a través del Internet.

Algunos emprendedores y algunos negocios grandes utilizan cuestionarios de investigación de mercados en el Internet. Por menos de $500 dólares, usted puede poner su cuestionario en la Red y obtener respuestas dentro de los días siguientes (en lugar de cuatro a seis semanas después, con los cuestionarios tradicionales).

Puede usted visitar: **Source Link** (http://sourcelink.com)

A continuación, una lista condensada para efectos de una investigación secundaria:

- Bibliotecas Públicas
- Bibliotecas de Universidades
- Agencias gubernamentales
- Asociaciones de comercio y de industria
- Cámaras de Comercio
- Periódicos de negocios

Para mayores recursos, consultar el Cuaderno de Trabajo y la Guía de Recursos NxLeveL.

Analizar Los Datos y Preparar el Sumario Final
El propósito del análisis es el de interpretar y sacar conclusiones de los datos que se recaben. Mientras mas completamente quiera usted entender su mercado y los resultados de sus encuestas, mas riguroso será su diseño de la investigación correspondiente y su análisis de los datos recabados. La manera más comprensiva de presentar esos datos, es por medio de modelos estadísticos que prueben la validez de la información encontrada. (Existen paquetes de software estadístico para que desempeñen este tipo de análogos).

Sin embargo, para la mayoría de los negocios pequeños, es suficiente recabar los datos a efectos de analizarlos y sacar soluciones trabajables. A continuación, algunas sugerencias:

- Rete la validez de la información que encontró
- Verificar la información y el tiempo

Analice sus descubrimientos con su mentor o los expertos de su industria.

Conducción de Una Investigación Secundaria
Después de haber conducido un análisis de situación, los negocios pequeños encuentran que pueden obtener la mayoría de su información a través de una investigación secundaria. Sin embargo, los datos secundarios frecuentemente conducen al uso de una investigación primaria a efectos de recabar información mas limitada, pero desde luego, mas específica.

Típicamente, la información que se busca a través de una investigación secundaria, incluye el tamaño del mercado, su ubicación y sus patrones de crecimiento. También se puede usar para obtener una mejor información cuantitativa de parte de sus clientes en cuanto a dónde viven, qué tan numerosos son, sus escalas de ingresos, su nivel de educación y sus patrones de compra Las fuentes de la información secundaria casi no tienen límite. De hecho, puede usted encontrar a la mayoría de esas fuentes de información a través del Internet.

Algunos emprendedores y algunos negocios grandes utilizan cuestionarios de investigación de mercados en el Internet. Por menos de $500 dólares, usted puede poner su cuestionario en la Red y obtener respuestas dentro de los días siguientes (en lugar de cuatro a seis semanas después, con los cuestionarios tradicionales).

Puede usted visitar: **Source Link** (http://sourcelink.com)

A continuación, una lista condensada para efectos de una investigación secundaria:

- Bibliotecas Públicas
- Bibliotecas de Universidades
- Agencias gubernamentales
- Asociaciones de comercio y de industria
- Cámaras de Comercio
- Periódicos de negocios

Para mayores recursos, consultar el Cuaderno de Trabajo y la Guía de Recursos NxLeveL.

Analizar Los Datos y Preparar el Sumario Final
El propósito del análisis es el de interpretar y sacar conclusiones de los datos que se recaben. Mientras mas completamente quiera usted entender su mercado y los resultados de sus encuestas, mas riguroso será su diseño de la investigación correspondiente y su análisis de los datos recabados. La manera más comprensiva de presentar esos datos, es por medio de modelos estadísticos que prueben la validez de la información encontrada. (Existen paquetes de software estadístico para que desempeñen este tipo de análogos).

Sin embargo, para la mayoría de los negocios pequeños, es suficiente recabar los datos a efectos de analizarlos y sacar soluciones trabajables. A continuación, algunas sugerencias:

- Rete la validez de la información que encontró
- Verificar la información y el tiempo

Analice sus descubrimientos con su mentor o los expertos de su industria.

- Reasegurarse de que la información que encontró sea representativa en cuanto a una población grande
- Asigne valor y peso a la información que encontró
- Revise su información junto con un miembro o mentor de la industria del caso

La última recomendación, es igualmente importante. Usted siempre debe de buscar la visión y la retroalimentación de parte de un experto en esa industria. Resulta una buena idea escribir un sumario corto para que la información que encontró contenga sus conclusiones y su plan de acción. Frecuentemente, revise su sumario y compárelo con las nuevas condiciones de su mercado.

Sacando Sus Conclusiones

Después de haber recabado la información primaria y la secundaria, usted deberá de estar preparado para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quienes son sus clientes objetivo?
- ¿En dónde viven?
- ¿Cuáles son sus números, por ciudad, condado y estado?
- ¿Cuánto ganan?
- ¿Cuáles son sus patrones de consumo?
- ¿Cuánto gastan anualmente / mensualmente en productos como los suyos?
- ¿Qué cantidad de su producto compran anualmente / por venta?
- ¿Durante qué tiempo compran?
- ¿Qué los motiva a comprar?
- ¿Cuáles son sus patrones de ahorro?
- ¿Cuál es la estructura de su familia?
- ¿Cuál es su nivel educacional?
- ¿Cuáles sin sus actividades de distracción?
- ¿Qué medios leen, ven o escuchan?
- ¿Cuáles son sus mejores prospectos?
- ¿Debe usted de enfatizarse en términos de la calidad de su oferta, de su selección de productos, de su precio o meramente desde el punto de vista de la existencia de su negocio?

SUGERENCIA TÉCNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Una de las estrategias más prometedoras dentro de la investigación de mercados, es el uso de tarjetas de teléfono a la medida. ¿Cómo trabaja? He aquí un escenario típico: Contacta usted a una compañía de mercadotecnia por tarjeta de teléfono y compra 500 tarjetas de teléfonos "a la medida" impresas con el logotipo de su compañía. Las envía usted por correo a sus clientes objetivo de la mano con un número al que ellos pueden llamar para activar la tarjeta. Cuando llame el cliente, el tiene 30 minutos para llamadas a larga distancia sobre esa tarjeta. Se reporta que el uso de estas tarjetas para efectos de encuestas de mercado, tiene un rango de respuestas dos o tres veces más alto que con las encuestas tradicionales. En consecuencia, recibir una llamada de larga distancia sin cargo, le deja al cliente un sentimiento positivo acerca de su compañía. Estas tarjetas están disponibles dentro de varios incrementos que van desde 10 minutos a media hora y aún mas grandes. Para estos efectos, el Website más visitado, es el siguiente: **http://www.mhacom.com .**

La información que Twila había recabado, le fue útil, pero no era suficiente. Necesitaba información más específica acerca de las necesidades y los gustos de parte de sus clientes prospectos.

Se decidió a organizar diversos grupos de enfoque. Utilizó una encuesta no de azar para seleccionar a sus participantes. Escogió a dos de sus amigas y a otras ocho mujeres que le habían referido y las dividió en dos grupos separados de enfoque. También se aseguró de que la discusión se quedara dentro del curso que ella quería y que cubriera los siguientes tópicos:

- *¿Cuáles fueron los criterios más importantes en cuanto a la selección de alguna boutique para novias en cuánto a su venta de vestidos de novia?*
- *¿Cuál fue el entorno ideal para probarse, comprar y hacerle arreglos al vestido de novia?*
- *¿Qué debieran cambiar en torno a la compra del vestido y a las experiencias de alteraciones?*
- *¿Qué tan importantes fueron las recomendaciones de los amigos en cuanto a la selección de boutiques y de los vestidos?*
- *¿Qué tanto estarían dispuestas a viajar en busca de una buena costurera y un buen diseñador? ¿Qué tanto estarían dispuestas a pagar?*

ANALYSIS E INVESTIGACION DE MERCADOS | CAPITULO 25 | 383

La información que Twila había recabado, le fue útil, pero no era suficiente. Necesitaba información más específica acerca de las necesidades y los gustos de parte de sus clientes prospectos.

Se decidió a organizar diversos grupos de enfoque. Utilizó una encuesta no de azar para seleccionar a sus participantes. Escogió a dos de sus amigas y a otras ocho mujeres que le habían referido y las dividió en dos grupos separados de enfoque. También se aseguró de que la discusión se quedara dentro del curso que ella quería y que cubriera los siguientes tópicos:

- *¿Cuáles fueron los criterios más importantes en cuanto a la selección de alguna boutique para novias en cuánto a su venta de vestidos de novia?*
- *¿Cuál fue el entorno ideal para probarse, comprar y hacerle arreglos al vestido de novia?*
- *¿Qué debieran cambiar en torno a la compra del vestido y a las experiencias de alteraciones?*
- *¿Qué tan importantes fueron las recomendaciones de los amigos en cuanto a la selección de boutiques y de los vestidos?*
- *¿Qué tanto estarían dispuestas a viajar en busca de una buena costurera y un buen diseñador? ¿Qué tanto estarían dispuestas a pagar?*

SUGERENCIA TÉCNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Una de las estrategias más prometedoras dentro de la investigación de mercados, es el uso de tarjetas de teléfono a la medida. ¿Cómo trabaja? He aquí un escenario típico: Contacta usted a una compañía de mercadotecnia por tarjeta de teléfono y compra 500 tarjetas de teléfonos "a la medida" impresas con el logotipo de su compañía. Las envía usted por correo a sus clientes objetivo de la mano con un número al que ellos pueden llamar para activar la tarjeta. Cuando llame el cliente, el tiene 30 minutos para llamadas a larga distancia sobre esa tarjeta. Se reporta que el uso de estas tarjetas para efectos de encuestas de mercado, tiene un rango de respuestas dos o tres veces más alto que con las encuestas tradicionales. En consecuencia, recibir una llamada de larga distancia sin cargo, le deja al cliente un sentimiento positivo acerca de su compañía. Estas tarjetas están disponibles dentro de varios incrementos que van desde 10 minutos a media hora y aún mas grandes. Para estos efectos, el Website más visitado, es el siguiente: **http://www.mhacom.com .**

Análisis de Mercado

Los competidores, las tendencias económicas y los estándares industriales, son los factores más importantes que en conjunto, comprenden los entornos externos de los negocios. Aún cuando estas condiciones están fuera de su control, el entenderlas le permitirá una estrategia de mercado más a su medida, en cuanto a las cambiantes demandas de aquel entorno general.

El objetivo del Análisis de Mercado, es el de ayudarle a comprender su entorno, a determinar el nivel del atractivo de un mercado o de una industria, a identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de su competencia y finalmente, a identificar esos mismos dos puntos por lo que se refiere a su propio negocio.

El poder ver a su entorno, solamente es la mitad de su visión. Usted también necesita ver a sus capacidades internas. Estas incluyen a la experiencia, los conocimientos, sus habilidades, sus recursos financieros y su excelencia técnica. Si usted analiza a sus entornos internos y externos y termina con una estrategia que maximice sus puntos fuertes y minimice sus puntos débiles, estará muy por delante dentro de su proyecto.

Análisis Competitivo

Cuando las necesidades del mercado no se están cubriendo, es cuando las oportunidades aparecen

Cuando no se alcanzan las necesidades del mercado, surgen las oportunidades. Para identificar a estas oportunidades, usualmente los negocios desempeñan alguna forma de análisis competitivo. Esto significa determinar el atractivo de todo el potencial de su mercado. El **análisis competitivo** comprende un análisis industrial, un análisis de su competencia y un análisis SWOT.

Análisis industrial

Este, identifica que tan atractiva es su industria y le ayuda para competir si usted decidiera entrarle a ese mercado. Utilizando una escala del 1 al 5 (1 siendo el menor y 5 siendo el mayor) fija el grado en queso criterio se lista a continuación para ser aplicado a su industria. Los factores de determinan el atractivo de la industria, son los siguientes:

- **Una fácil entrada.** Esto describe cuantas barreras existen para los nuevos negocios que están tratando de entrar en ese mercado. Los más altos costos de producción, los tiempos más largos para implementarse, los requerimientos técnicos complejos y los retos de logística, son ejemplos de las barreras con las cuales se va a encontrar. La barrera más grande, es un competidor con un amplio mercado o una ventaja en costos. Una baja calificación significa que su industria es muy difícil para que ingresen nuevos competidores.
- **Nivel de a competencia.** Esto, describe al número de sus competidores dentro del mercado, así como la naturaleza de esa competencia. Cuando un mercado está "maduro" y que las ventas se están nivelando o estén inclusive desapareciendo, la competencia será mas intensa y las oportunidades de lograr ventajas son menores (aún tratándose solo de ingresar a ese mercado). Los ingresos, pueden estar cayendo y son pocos los logros de carácter tecnológico y los negocios pueden competir únicamente sobre la base del precio de venta.

Análisis de Mercado

Los competidores, las tendencias económicas y los estándares industriales, son los factores más importantes que en conjunto, comprenden los entornos externos de los negocios. Aún cuando estas condiciones están fuera de su control, el entenderlas le permitirá una estrategia de mercado más a su medida, en cuanto a las cambiantes demandas de aquel entorno general.

El objetivo del Análisis de Mercado, es el de ayudarle a comprender su entorno, a determinar el nivel del atractivo de un mercado o de una industria, a identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de su competencia y finalmente, a identificar esos mismos dos puntos por lo que se refiere a su propio negocio.

El poder ver a su entorno, solamente es la mitad de su visión. Usted también necesita ver a sus capacidades internas. Estas incluyen a la experiencia, los conocimientos, sus habilidades, sus recursos financieros y su excelencia técnica. Si usted analiza a sus entornos internos y externos y termina con una estrategia que maximice sus puntos fuertes y minimice sus puntos débiles, estará muy por delante dentro de su proyecto.

Análisis Competitivo

Cuando las necesidades del mercado no se están cubriendo, es cuando las oportunidades aparecen

Cuando no se alcanzan las necesidades del mercado, surgen las oportunidades. Para identificar a estas oportunidades, usualmente los negocios desempeñan alguna forma de análisis competitivo. Esto significa determinar el atractivo de todo el potencial de su mercado. El **análisis competitivo** comprende un análisis industrial, un análisis de su competencia y un análisis SWOT.

Análisis industrial

Este, identifica que tan atractiva es su industria y le ayuda para competir si usted decidiera entrarle a ese mercado. Utilizando una escala del 1 al 5 (1 siendo el menor y 5 siendo el mayor) fija el grado en queso criterio se lista a continuación para ser aplicado a su industria. Los factores de determinan el atractivo de la industria, son los siguientes:

- **Una fácil entrada.** Esto describe cuantas barreras existen para los nuevos negocios que están tratando de entrar en ese mercado. Los más altos costos de producción, los tiempos más largos para implementarse, los requerimientos técnicos complejos y los retos de logística, son ejemplos de las barreras con las cuales se va a encontrar. La barrera más grande, es un competidor con un amplio mercado o una ventaja en costos. Una baja calificación significa que su industria es muy difícil para que ingresen nuevos competidores.
- **Nivel de a competencia.** Esto, describe al número de sus competidores dentro del mercado, así como la naturaleza de esa competencia. Cuando un mercado está "maduro" y que las ventas se están nivelando o estén inclusive desapareciendo, la competencia será mas intensa y las oportunidades de lograr ventajas son menores (aún tratándose solo de ingresar a ese mercado). Los ingresos, pueden estar cayendo y son pocos los logros de carácter tecnológico y los negocios pueden competir únicamente sobre la base del precio de venta.

- **Disponibilidad de substitutos.** Esto describe que tan fácilmente los clientes pueden usar productos substitutos provenientes de otras industrias que puedan satisfacer esas necesidades. Un ejemplo, sería los clientes de empresas que rentan coches, mismos que vuelan a bajo costo en líneas aéreas alternas en lugar de manejar por carretera.
- **Ventaja de la negociación.** Esto describe el poder de la negociación que tienen los consumidores sobre los negocios en ese mercado. Si los competidores tienen muchas selecciones y gastan comparativamente poco dentro de su industria, su poder de negociación, es alto. Ellos pueden manejar hacia abajo el precio de venta e influenciar inclusive el contenido del producto.
- **Negociación de suministros.** Un negocio que se basa en un número limitado de grandes proveedores y es vulnerable a los incrementos en precios y si esos proveedores pueden dictar los términos de venta, esto puede llegar a que un mercado sea menos atractivo al incrementarse sus costos y al reducirse su habilidad propia para controlar ese mercado.

El análisis SWOT

Significa examinar por parte de su negocio – Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (SWOT), comparándolos con los de sus competidores. Esto es particularmente importante para los emprendedores que están considerando entrarle a ese mercado por primera vez. A menos que usted esté buscando una lucha larga, cara y frustrante, usted ¿Querrá evitar el retar a sus competidores de una manera directa compitiendo en áreas en las que obligadamente compartirá su lucha por tal competencia?

Análisis de sus competidores

Esto, es un análisis SWOT de sus competidores, tanto presente como potencial. Usted puede recabar información de diferentes maneras. Llámelos y pregunte aquello que un cliente prospecto preguntaría. Trate de averiguar cuáles son sus puntos fuertes y también qué tanto tiempo han estado en ese negocio y cuáles serán sus nuevos productos. Y también usted podría hablar con otros negocios que han tratado con ellos.

Evite desafiar a sus competidores de frente en las áreas donde usted comparte con ellos las capacidades base

Independientemente de cómo recabe usted información, lógrelo de parte de una variedad de fuentes para asegurarse de que esa información es exacta y que está al día y que incluya los siguientes detalles:

- **Producto.** ¿Cuáles son los productos de sus competidores? ¿Qué tan únicos son? ¿Qué necesidades satisfacen? ¿Qué tipos de empaques utilizan? ¿En qué etapa de la vida útil del producto están ubicados?
- **Precios.** ¿Qué estructura de precios están utilizando sus competidores? ¿Cómo están posicionados? ¿De qué manera los precios comunican su marca?
- **Promoción.** ¿Cómo promueven los competidores sus productos? ¿Cuál es su mensaje publicitario? ¿Cuál es su identidad de marca?
- **Colocación.** ¿Dónde localizan sus competidores sus negocios y porque? ¿Sus proveedores están cerca? ¿Qué canales de distribución utilizarán? ¿Tendrán que utilizar los mismos canales que usted?

- **Disponibilidad de substitutos.** Esto describe que tan fácilmente los clientes pueden usar productos substitutos provenientes de otras industrias que puedan satisfacer esas necesidades. Un ejemplo, sería los clientes de empresas que rentan coches, mismos que vuelan a bajo costo en líneas aéreas alternas en lugar de manejar por carretera.
- **Ventaja de la negociación.** Esto describe el poder de la negociación que tienen los consumidores sobre los negocios en ese mercado. Si los competidores tienen muchas selecciones y gastan comparativamente poco dentro de su industria, su poder de negociación, es alto. Ellos pueden manejar hacia abajo el precio de venta e influenciar inclusive el contenido del producto.
- **Negociación de suministros.** Un negocio que se basa en un número limitado de grandes proveedores y es vulnerable a los incrementos en precios y si esos proveedores pueden dictar los términos de venta, esto puede llegar a que un mercado sea menos atractivo al incrementarse sus costos y al reducirse su habilidad propia para controlar ese mercado.

El análisis SWOT

Significa examinar por parte de su negocio – Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (SWOT), comparándolos con los de sus competidores. Esto es particularmente importante para los emprendedores que están considerando entrarle a ese mercado por primera vez. A menos que usted esté buscando una lucha larga, cara y frustrante, usted ¿Querrá evitar el retar a sus competidores de una manera directa compitiendo en áreas en las que obligadamente compartirá su lucha por tal competencia?

Análisis de sus competidores

Esto, es un análisis SWOT de sus competidores, tanto presente como potencial. Usted puede recabar información de diferentes maneras. Llámelos y pregunte aquello que un cliente prospecto preguntaría. Trate de averiguar cuáles son sus puntos fuertes y también qué tanto tiempo han estado en ese negocio y cuáles serán sus nuevos productos. Y también usted podría hablar con otros negocios que han tratado con ellos.

Evite desafiar a sus competidores de frente en las áreas donde usted comparte con ellos las capacidades base

Independientemente de cómo recabe usted información, lógrelo de parte de una variedad de fuentes para asegurarse de que esa información es exacta y que está al día y que incluya los siguientes detalles:

- **Producto.** ¿Cuáles son los productos de sus competidores? ¿Qué tan únicos son? ¿Qué necesidades satisfacen? ¿Qué tipos de empaques utilizan? ¿En qué etapa de la vida útil del producto están ubicados?
- **Precios.** ¿Qué estructura de precios están utilizando sus competidores? ¿Cómo están posicionados? ¿De qué manera los precios comunican su marca?
- **Promoción.** ¿Cómo promueven los competidores sus productos? ¿Cuál es su mensaje publicitario? ¿Cuál es su identidad de marca?
- **Colocación.** ¿Dónde localizan sus competidores sus negocios y porque? ¿Sus proveedores están cerca? ¿Qué canales de distribución utilizarán? ¿Tendrán que utilizar los mismos canales que usted?

Al contestar a estas preguntas, le dará un cuadro total acerca de quienes son sus competidores y de a quienes están enfocando sus objetivos de venta. Esto le puede ayudar a predecir sus planes futuros, así como su respuesta a la entrada de su propio negocio dentro de ese mismo mercado. También puede darle información invaluable acerca de de las prácticas de mercadotecnia que su propio negocio puede emular o mejor aún, mejorar.

Twila redondeó su investigación online utilizando a Google para la búsqueda de palabras clave como moda de novias y bodas. Quedó agradablemente sorprendida al encontrar que un número de sitios de la Red le dieron información en torno a las últimas tendencias en las bodas, los patrones de compra y los colores de los vestidos. También logró datos estadísticos acerca de esas mismas tendencias de las bodas, dentro de su ciudad, su condado y su estado.

Una vez que reunió toda su información, la organizó y la analizó. Sentía que la oportunidad que ella había identificado, era viable. Twila sentía que tenía una sólida base de conocimientos sobre los cuales basar su estrategia de mercado y estaba inspirada para terminar su plan de negocios.

En la actualidad, Twila gana un buen aumento de ingreso extra como una diseñadora y costurera. De hecho, a tal grado que ya está considerando dejar su trabajo y hasta el grado de pensar en diseñar otros tipos de ropa.

¿Debe Usted de Competir en Esta Industria?

Ya terminó usted su primer análisis competitivo. Cada uno de sus tres elementos – análisis de industria, análisis de su competencia, y el análisis SWOT para su propio negocio – le ha dado una nueva visión acerca de sus competidores principales. Ahora, complete el proceso sacando algunas conclusiones acerca de cómo y dónde puede usted competir dentro de esa industria. Este es el primer paso para crear su propia estrategia de mercados.

Revise la información que ha encontrado (preferentemente con algún mentor de negocios) así como a los retos de sus presunciones, tal y como lo hizo con su investigación de mercados. Pregúntese si usted tiene la cantidad y la calidad de la información que necesita para invertir su dinero de una manera confiable dentro de la idea de su negocio. Si tiene alguna duda, re-enfoque su misión y la información que ha encontrado. Quizá quiera usted ver a su negocio de una manera nueva, o bien buscar quizá otras oportunidades de negocio.

Recuerde, usted estará escogiendo la dirección que lo guiará a lo largo de toda su estrategia de mercadotecnia. Sea claro, y condense dentro de un concepto que será explicable con solo diez palabras. Si usted no puede hacer esto, necesita enriquecer sus conocimientos acerca de ese mercado y acerca de sus consumidores, con el propósito de re-afinar los objetivos de su negocio.

Al contestar a estas preguntas, le dará un cuadro total acerca de quienes son sus competidores y de a quienes están enfocando sus objetivos de venta. Esto le puede ayudar a predecir sus planes futuros, así como su respuesta a la entrada de su propio negocio dentro de ese mismo mercado. También puede darle información invaluable acerca de de las prácticas de mercadotecnia que su propio negocio puede emular o mejor aún, mejorar.

Twila redondeó su investigación online utilizando a Google para la búsqueda de palabras clave como moda de novias y bodas. Quedó agradablemente sorprendida al encontrar que un número de sitios de la Red le dieron información en torno a las últimas tendencias en las bodas, los patrones de compra y los colores de los vestidos. También logró datos estadísticos acerca de esas mismas tendencias de las bodas, dentro de su ciudad, su condado y su estado.

Una vez que reunió toda su información, la organizó y la analizó. Sentía que la oportunidad que ella había identificado, era viable. Twila sentía que tenía una sólida base de conocimientos sobre los cuales basar su estrategia de mercado y estaba inspirada para terminar su plan de negocios.

En la actualidad, Twila gana un buen aumento de ingreso extra como una diseñadora y costurera. De hecho, a tal grado que ya está considerando dejar su trabajo y hasta el grado de pensar en diseñar otros tipos de ropa.

¿Debe Usted de Competir en Esta Industria?

Ya terminó usted su primer análisis competitivo. Cada uno de sus tres elementos – análisis de industria, análisis de su competencia, y el análisis SWOT para su propio negocio – le ha dado una nueva visión acerca de sus competidores principales. Ahora, complete el proceso sacando algunas conclusiones acerca de cómo y dónde puede usted competir dentro de esa industria. Este es el primer paso para crear su propia estrategia de mercados.

Revise la información que ha encontrado (preferentemente con algún mentor de negocios) así como a los retos de sus presunciones, tal y como lo hizo con su investigación de mercados. Pregúntese si usted tiene la cantidad y la calidad de la información que necesita para invertir su dinero de una manera confiable dentro de la idea de su negocio. Si tiene alguna duda, re-enfoque su misión y la información que ha encontrado. Quizá quiera usted ver a su negocio de una manera nueva, o bien buscar quizá otras oportunidades de negocio.

Recuerde, usted estará escogiendo la dirección que lo guiará a lo largo de toda su estrategia de mercadotecnia. Sea claro, y condense dentro de un concepto que será explicable con solo diez palabras. Si usted no puede hacer esto, necesita enriquecer sus conocimientos acerca de ese mercado y acerca de sus consumidores, con el propósito de re-afinar los objetivos de su negocio.

386 | CAPITULO 25 | ANALYSIS E INVESTIGACION DE MERCADOS

Conclusión

Mientras mas competitiva sea su industria, usted tendría que ser mejor para encontrar las maneras para crear valor para sus clientes, explotando los puntos débiles de sus competidores. El análisis y la investigación de mercados, le proporcionará información que usted necesita identificar en términos de oportunidades de mercado, de sus problemas y del comportamiento del comprador para desarrollar también nuevas estrategias de mercado. Esto es un proceso continuado debido a que sus competidores, su industria y los puntos fuertes de su negocio continuamente estarán cambiando.

Usted no tiene que confiar únicamente en su intuición o gastar miles de dólares en investigación y análisis de mercado. Existe una gran cantidad de información de mercado disponible a bajo costo. Su tarea es la de definir qué es lo que usted necesita conocer, buscando las respuestas de una manera organizada y creativa.

Conclusión

Mientras mas competitiva sea su industria, usted tendría que ser mejor para encontrar las maneras para crear valor para sus clientes, explotando los puntos débiles de sus competidores. El análisis y la investigación de mercados, le proporcionará información que usted necesita identificar en términos de oportunidades de mercado, de sus problemas y del comportamiento del comprador para desarrollar también nuevas estrategias de mercado. Esto es un proceso continuado debido a que sus competidores, su industria y los puntos fuertes de su negocio continuamente estarán cambiando.

Usted no tiene que confiar únicamente en su intuición o gastar miles de dólares en investigación y análisis de mercado. Existe una gran cantidad de información de mercado disponible a bajo costo. Su tarea es la de definir qué es lo que usted necesita conocer, buscando las respuestas de una manera organizada y creativa.

Capítulo 26
OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TACTICAS DE MERCADO

Acerca de Este Capítulo:
- *Objetivos de mercado*
- *Estrategias de mercado*
- *Tácticas de mercado*
- *La importancia de la persistencia*

Introducción

Supongamos que usted creyera que sus clientes necesitaran una mejor trampa para ratones, simplemente porque usted si podría construir una. Usted pondría grandes cantidades de tiempo y dinero para el diseño de una trampa para ratones hecha de ébano, un trípode retráctil y un radio que trabajara mejor que su regadera de casa.

Y a pesar de todos sus esfuerzos, nadie compraba esa trampa para ratones. ¿Por qué? Porque todos se daban perfecta cuenta de que la trampa para ratones anterior trabajaba muy bien (sino es que mejor) y que costaba mucho menos.

Los negocios que venden lo que producen, en lugar de hacerle caso a las necesidades de los clientes, sufren entonces de una **orientación hacia el producto**. En contraste, la mayoría de los negocios exitosos, tiene una **orientación hacia los consumidores**, y diseñan sus estrategias de mercado alrededor de las necesidades de sus clientes. Hacen esto, segmentando sus mercados, haciendo estrategias a la medida para que encajen en cada uno de esos segmentos y escogiendo tácticas que a su vez encajen dentro de las estrategias objetivo.

Objetivos de Mercado

Sus objetivos de mercado estarán basados en su propio análisis e investigación de mercados. Supongamos que usted estima que su mercado valga $200.000 en ventas por año y que usted decidiera que un objetivo realista de mercado sería el control de un 15% de ese mercado anual, teniendo entonces $30.000 en ventas dentro de los siguientes doce meses. O que en cambio, debido a una fuerte competencia, su objetivo de mercado fuera contar con un determinado número de clientes dentro de los primeros seis meses.

Otros objetivos de mercado serían:

- Lograr un crecimiento porcentual en sus ventas, sus clientes y de su porcentaje de participación de mercado

Los clientes votan con sus dólares.

Capítulo 26
OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TACTICAS DE MERCADO

Acerca de Este Capítulo:
- *Objetivos de mercado*
- *Estrategias de mercado*
- *Tácticas de mercado*
- *La importancia de la persistencia*

Introducción

Supongamos que usted creyera que sus clientes necesitaran una mejor trampa para ratones, simplemente porque usted si podría construir una. Usted pondría grandes cantidades de tiempo y dinero para el diseño de una trampa para ratones hecha de ébano, un trípode retráctil y un radio que trabajara mejor que su regadera de casa.

Y a pesar de todos sus esfuerzos, nadie compraba esa trampa para ratones. ¿Por qué? Porque todos se daban perfecta cuenta de que la trampa para ratones anterior trabajaba muy bien (sino es que mejor) y que costaba mucho menos.

Los negocios que venden lo que producen, en lugar de hacerle caso a las necesidades de los clientes, sufren entonces de una **orientación hacia el producto**. En contraste, la mayoría de los negocios exitosos, tiene una **orientación hacia los consumidores**, y diseñan sus estrategias de mercado alrededor de las necesidades de sus clientes. Hacen esto, segmentando sus mercados, haciendo estrategias a la medida para que encajen en cada uno de esos segmentos y escogiendo tácticas que a su vez encajen dentro de las estrategias objetivo.

Objetivos de Mercado

Sus objetivos de mercado estarán basados en su propio análisis e investigación de mercados. Supongamos que usted estima que su mercado valga $200.000 en ventas por año y que usted decidiera que un objetivo realista de mercado sería el control de un 15% de ese mercado anual, teniendo entonces $30.000 en ventas dentro de los siguientes doce meses. O que en cambio, debido a una fuerte competencia, su objetivo de mercado fuera contar con un determinado número de clientes dentro de los primeros seis meses.

Otros objetivos de mercado serían:

- Lograr un crecimiento porcentual en sus ventas, sus clientes y de su porcentaje de participación de mercado

Los clientes votan con sus dólares.

- Agregar más variaciones a los productos existentes provenientes de otros mercados
- Entrar a un nuevo mercado con un producto existente
- Introduciendo un nuevo producto
- Diversificándose hacia diferentes áreas del negocio

Estableciendo Limites

Estableciendo limites a sus objetivos de mercado, afinarán su grado de enfoque. Estos limites pueden incluir objetivos específicos de ventas en unidades, dólares o porcentajes de mercado.

A continuación, algunos limites útiles que considerar:

- **Crear un calendario de tiempos.** Para sus estrategias promocionales, sus precios, sus productos y su colocación en el mercado, incluyendo puntos durante el tiempo durante el cual usted medirá y revaluará sus estrategias.
- **Establecer estándares y objetivos de desempeño por cada estrategia de mercado.** ¿Cuántas ventas se generarán? ¿Cuánto tiempo y dinero se ahorrará? ¿Cuántos nuevos clientes atraerá? ¿Cuántos nuevos distribuidores atraerá?
- **Evaluar sus estrategias de mercadotecnia.** Preguntándose que tan exitoso ha sido cada elemento de su mezcla de mercadotecnia. ¿Su producto está satisfaciendo las necesidades de sus clientes? ¿Está usted efectivamente utilizando sus servicios para enaltecer su producto? ¿Su método de determinar precios de venta, es rentable? ¿Su red de distribución es efectiva en cuanto a su costo y se desempeña tal como usted lo planificó? ¿Sus mensajes promocionales le están pegando a sus objetivos intencionados?

Establezca metas de desempeño en cada una de sus estrategias de mercado.

En el verano del 2004, Tena Black abrió una pequeña tienda para café en el corazón del distrito financiero de Denver. La dueña vendía café de la mejor calidad servido de la manera que usted pensara. El café expresso ¿sencillo? Fácil ¡!!. O sea, ¿un café doble sin espuma con sabor a almendras? Desde luego. ¿Un café simple, grande a la mocha con leche de soja con sabor a vainilla? Sin problemas.

La tiendita de Tena estaba localizada en la planta baja de un gran edificio. Era el punto mas cercano para las 1,600 personas que trabajaban en ese edificio de oficinas y para otros tres edificáis adyacentes. Existía una cafetería Starbucks a dos cuadras de distancia que siempre tenía una cola para entrar. Tena sabía que su servicio era más rápido y más personal que el de Starbucks.

- Agregar más variaciones a los productos existentes provenientes de otros mercados
- Entrar a un nuevo mercado con un producto existente
- Introduciendo un nuevo producto
- Diversificándose hacia diferentes áreas del negocio

Estableciendo Limites

Estableciendo limites a sus objetivos de mercado, afinarán su grado de enfoque. Estos limites pueden incluir objetivos específicos de ventas en unidades, dólares o porcentajes de mercado.

A continuación, algunos limites útiles que considerar:

- **Crear un calendario de tiempos.** Para sus estrategias promocionales, sus precios, sus productos y su colocación en el mercado, incluyendo puntos durante el tiempo durante el cual usted medirá y revaluará sus estrategias.
- **Establecer estándares y objetivos de desempeño por cada estrategia de mercado.** ¿Cuántas ventas se generarán? ¿Cuánto tiempo y dinero se ahorrará? ¿Cuántos nuevos clientes atraerá? ¿Cuántos nuevos distribuidores atraerá?
- **Evaluar sus estrategias de mercadotecnia.** Preguntándose que tan exitoso ha sido cada elemento de su mezcla de mercadotecnia. ¿Su producto está satisfaciendo las necesidades de sus clientes? ¿Está usted efectivamente utilizando sus servicios para enaltecer su producto? ¿Su método de determinar precios de venta, es rentable? ¿Su red de distribución es efectiva en cuanto a su costo y se desempeña tal como usted lo planificó? ¿Sus mensajes promocionales le están pegando a sus objetivos intencionados?

Establezca metas de desempeño en cada una de sus estrategias de mercado.

En el verano del 2004, Tena Black abrió una pequeña tienda para café en el corazón del distrito financiero de Denver. La dueña vendía café de la mejor calidad servido de la manera que usted pensara. El café expresso ¿sencillo? Fácil ¡!!. O sea, ¿un café doble sin espuma con sabor a almendras? Desde luego. ¿Un café simple, grande a la mocha con leche de soja con sabor a vainilla? Sin problemas.

La tiendita de Tena estaba localizada en la planta baja de un gran edificio. Era el punto mas cercano para las 1,600 personas que trabajaban en ese edificio de oficinas y para otros tres edificáis adyacentes. Existía una cafetería Starbucks a dos cuadras de distancia que siempre tenía una cola para entrar. Tena sabía que su servicio era más rápido y más personal que el de Starbucks.

390 | CAPITULO 26 | OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TACTICAS DE MERCADO

Estrategias de Mercado

Las estrategias de mercado, guían a sus tácticas de mercado, a fin de que pueda usted lograr en consecuencia sus objetivos de mercado. Como los objetivos, las estrategias se guían por su investigación y análisis de mercado. Sus estrategias deben de encajar en todo lo que usted sabe acerca de sus clientes, sus competidores, su industria y los entornos políticos, sociales y económicos en los cuales usted opera.

El paso más básico en la selección de sus estrategias de mercado, está en identificar a los diferentes segmentos de ese mercado de acuerdo a sus propias necesidades.

Segmentación de Mercados

Los negocios, comúnmente dividen su mercado en los llamados **segmentos de mercado**, que están formados por grupos de clientes con necesidades y características similares.

A diferencia de la mercadotecnia en masa que aspira a vender un solo producto a una muy amplia gama de compradores como sea posible, el propósito de la segmentación de mercado es el de identificar uno o más **mercados objetivo.**

A continuación, algunas de las cosas a buscar dentro del mercado objetivo:

- Características medibles y fronteras bien definidas
- Tamaño que valga la pena, con su potencial de ventas
- Necesidades que no han sido alcanzadas
- Tasa de crecimiento (estable o expandiéndose)
- Presencia y fuerza de la competencia
- Encaja bien en las capacidades y objetivos de su negocio
- Porcentaje del mercado que usted de una manera realista puede considerar su objetivo, dado su presupuesto y los esfuerzos de su competencia
- Porcentaje del mercado que usted debe de capturar a fin de pormenorizarlo
- Estabilidad

Enseguida, usted debe de determinar si sus mercados objetivo son accesibles, en función de sus objetivos, sus recursos y sus competidores.

- ¿Puede usted entregar un mejor valor y un servicio que el de sus competidores?
- ¿Al estar sirviendo a ese mercado, se incrementará o decrecerá la imagen de su negocio?
- ¿Desde un punto de vista financiero, tiene usted los suficientes recursos y la fuerza humana para servir a ese mercado?
- ¿De una manera efectiva puede usted comunicar su mensaje promocional a ese mercado?
- ¿Tiene usted una cadena de suministros en su lugar que le permita mejor servir a ese mercado?

¿Usted puede entregar un mejor valor que sus competidores?

Estrategias de Mercado

Las estrategias de mercado, guían a sus tácticas de mercado, a fin de que pueda usted lograr en consecuencia sus objetivos de mercado. Como los objetivos, las estrategias se guían por su investigación y análisis de mercado. Sus estrategias deben de encajar en todo lo que usted sabe acerca de sus clientes, sus competidores, su industria y los entornos políticos, sociales y económicos en los cuales usted opera.

El paso más básico en la selección de sus estrategias de mercado, está en identificar a los diferentes segmentos de ese mercado de acuerdo a sus propias necesidades.

Segmentación de Mercados

Los negocios, comúnmente dividen su mercado en los llamados **segmentos de mercado**, que están formados por grupos de clientes con necesidades y características similares.

A diferencia de la mercadotecnia en masa que aspira a vender un solo producto a una muy amplia gama de compradores como sea posible, el propósito de la segmentación de mercado es el de identificar uno o más **mercados objetivo.**

A continuación, algunas de las cosas a buscar dentro del mercado objetivo:

- Características medibles y fronteras bien definidas
- Tamaño que valga la pena, con su potencial de ventas
- Necesidades que no han sido alcanzadas
- Tasa de crecimiento (estable o expandiéndose)
- Presencia y fuerza de la competencia
- Encaja bien en las capacidades y objetivos de su negocio
- Porcentaje del mercado que usted de una manera realista puede considerar su objetivo, dado su presupuesto y los esfuerzos de su competencia
- Porcentaje del mercado que usted debe de capturar a fin de pormenorizarlo
- Estabilidad

Enseguida, usted debe de determinar si sus mercados objetivo son accesibles, en función de sus objetivos, sus recursos y sus competidores.

- ¿Puede usted entregar un mejor valor y un servicio que el de sus competidores?
- ¿Al estar sirviendo a ese mercado, se incrementará o decrecerá la imagen de su negocio?
- ¿Desde un punto de vista financiero, tiene usted los suficientes recursos y la fuerza humana para servir a ese mercado?
- ¿De una manera efectiva puede usted comunicar su mensaje promocional a ese mercado?
- ¿Tiene usted una cadena de suministros en su lugar que le permita mejor servir a ese mercado?

¿Usted puede entregar un mejor valor que sus competidores?

Estrategias de segmentación

Para identificar a los segmentos de mercado, usted debe de agrupar a sus clientes prospecto en función de sus necesidades, su comportamiento y sus características de estilo de vida. Los mercados de consumo pueden ser segmentados de las siguientes maneras o por alguna combinación de las mismas:

- **Segmentación demográfica.** Como discutimos en el capítulo anterior, la segmentación demográfica usualmente se basa en la edad, el nivel de educación, el sexo, la ocupación, el nivel de ingreso, el estado civil, la etnicidad y el tamaño de la familia.
- **Segmentación por comportamiento.** Se basa en la observación del comportamiento del cliente en cuanto a su compra y asimismo, en los efectos de sus precios, su tipo de promoción, y su forma de colocación de la mercancía. Por ejemplo, las personas que compran en tiendas grandes como Wal-Mart, usualmente tienen un distinto perfil de compra que las personas que compran en mercados especializados como Whole Foods.
- **Segmentación geográfica.** Varía, ya que puede ser por continente o por vecindarios. Puede ser por tamaño de la población (ciudades con más de 500,000 habitantes) o por densidad de población (urbana, suburbana o rural). Dependiendo de su producto, quizá usted también quisiera considerar al clima y a la topografía (las costas versus las planicies, inviernos helados versus inviernos suaves, tormentas versus tornados).

Tena estimaba que en los cuatro edificios de oficinas cercanos, había un total de bebedores de café expresso y que cada uno bebería por lo menos una taza por día. Tenía que ganarse la lealtad de esas personas rápida y completamente. Los objetivos de mercado de Tena eran los de controlar el 60 por ciento de ese mercado dentro de los siguientes seis meses, lo cual le daría 150 clientes regulares.

Tena hizo una investigación hablando con otros dentro de su negocio, leyendo revistas especializadas en bebidas, y asistiendo a exposiciones de comida gourmet y de bebidas. Ella descubrió que había muchos diferentes tipos de clientes dentro de la población a quienes les gustaba el café expresso. Basándose en esta información, ella segmentó a sus clientes mañaneros dentro de tres segmentos con los siguientes nombres:

- *De alta cafeína y de altas calorías que preferían el expresso tradicional y bocadillos sencillos = el 50% de su mercado.*
- *De alta cafeína sin calorías que preferían al expresso con leche ligera sin grasa y con bocadillos de fruta = 40% de su mercado.*
- *El decaf, sin calorías a quienes les gustaba bebidas de café descafeinado, con leche baja en grasa o leche de soja y sin bocadillos = 10% de su mercado.*

392 | CAPITULO 26 | OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TACTICAS DE MERCADO

Estrategias de segmentación

Para identificar a los segmentos de mercado, usted debe de agrupar a sus clientes prospecto en función de sus necesidades, su comportamiento y sus características de estilo de vida. Los mercados de consumo pueden ser segmentados de las siguientes maneras o por alguna combinación de las mismas:

- **Segmentación demográfica.** Como discutimos en el capítulo anterior, la segmentación demográfica usualmente se basa en la edad, el nivel de educación, el sexo, la ocupación, el nivel de ingreso, el estado civil, la etnicidad y el tamaño de la familia.
- **Segmentación por comportamiento.** Se basa en la observación del comportamiento del cliente en cuanto a su compra y asimismo, en los efectos de sus precios, su tipo de promoción, y su forma de colocación de la mercancía. Por ejemplo, las personas que compran en tiendas grandes como Wal-Mart, usualmente tienen un distinto perfil de compra que las personas que compran en mercados especializados como Whole Foods.
- **Segmentación geográfica.** Varía, ya que puede ser por continente o por vecindarios. Puede ser por tamaño de la población (ciudades con más de 500,000 habitantes) o por densidad de población (urbana, suburbana o rural). Dependiendo de su producto, quizá usted también quisiera considerar al clima y a la topografía (las costas versus las planicies, inviernos helados versus inviernos suaves, tormentas versus tornados).

Tena estimaba que en los cuatro edificios de oficinas cercanos, había un total de bebedores de café expresso y que cada uno bebería por lo menos una taza por día. Tenía que ganarse la lealtad de esas personas rápida y completamente. Los objetivos de mercado de Tena eran los de controlar el 60 por ciento de ese mercado dentro de los siguientes seis meses, lo cual le daría 150 clientes regulares.

Tena hizo una investigación hablando con otros dentro de su negocio, leyendo revistas especializadas en bebidas, y asistiendo a exposiciones de comida gourmet y de bebidas. Ella descubrió que había muchos diferentes tipos de clientes dentro de la población a quienes les gustaba el café expresso. Basándose en esta información, ella segmentó a sus clientes mañaneros dentro de tres segmentos con los siguientes nombres:

- *De alta cafeína y de altas calorías que preferían el expresso tradicional y bocadillos sencillos = el 50% de su mercado.*
- *De alta cafeína sin calorías que preferían al expresso con leche ligera sin grasa y con bocadillos de fruta = 40% de su mercado.*
- *El decaf, sin calorías a quienes les gustaba bebidas de café descafeinado, con leche baja en grasa o leche de soja y sin bocadillos = 10% de su mercado.*

Estos segmentos con sus números, guiaron a Tena al almacenaje necesario de café y a la promoción de su tienda con esos lineamientos. Después de un mes, le resultó claro que su información al respecto, si había sido la correcta.

Estrategias de objetivo
Una vez que usted haya identificado a sus mercados objetivo, debe de decidir como hacerlos objetivo. A continuación, algunas estrategias de objetivo comunes:

- O**bjetivos de un solo mercado.** Esto significa el tener como objetivo a un solo segmento de mercado, de la mano con una estrategia de mercado simple.
- **Objetivos múltiples de segmentos de mercado.** Aquí, usted tiene varios segmentos con una variedad de mezcla de productos casi a la medida. Nótese que el producto puede permanecer siendo el mismo, mientras que la promoción, los precios y las estrategias de colocación cambien.
- **Especialización de productos.** Dentro de esta estrategia, usted maneja un solo producto de acuerdo a las necesidades de diferentes segmentos de mercado.
- **Especialización de mercado.** Dentro de esta estrategia, su objetivo es un solo segmento de mercado, acompañado de una variedad de diferentes productos.

Identificando a Su Ventaja Competitiva.
La ventaja competitiva de su negocio, viene de ofrecer un mejor valor a sus clientes del que pueden ofrecer sus competidores. El valor puede venir de una mayor calidad del producto, precios más bajos, y una más conveniente distribución. Algunas ventajas competitivas adicionales, se ilustran a continuación:

- Una tecnología propietaria
- Un nicho de clientes especializado
- Canales únicos de distribución
- Ventajas de producción debidas a un mejor sourcing, una mejor ubicación o mejores procesos de producción
- Una identidad única de marca

Si a usted le es posible proporcionar un servicio a clientes ms inovativo y personalizado, tiene una ventaja competitiva sobre su más grande competidor. En consecuencia, usted podría posicionar su negocio mas adecuadamente (presuponiendo desde luego que usted esté seguro de que sus clientes en efecto valoran su más personal servicio y de que usted de hecho, puede proporcionarlo.

En algunos casos, un negocio puede decidir no entrarle a un determinado mercado, debido a que no puede encontrar una posición que le de una ventaja competitiva.

Una identidad única de marca, le ofrece una ventaja competitiva.

Estos segmentos con sus números, guiaron a Tena al almacenaje necesario de café y a la promoción de su tienda con esos lineamientos. Después de un mes, le resultó claro que su información al respecto, si había sido la correcta.

Estrategias de objetivo
Una vez que usted haya identificado a sus mercados objetivo, debe de decidir como hacerlos objetivo. A continuación, algunas estrategias de objetivo comunes:

- **Objetivos de un solo mercado.** Esto significa el tener como objetivo a un solo segmento de mercado, de la mano con una estrategia de mercado simple.
- **Objetivos múltiples de segmentos de mercado.** Aquí, usted tiene varios segmentos con una variedad de mezcla de productos casi a la medida. Nótese que el producto puede permanecer siendo el mismo, mientras que la promoción, los precios y las estrategias de colocación cambien.
- **Especialización de productos.** Dentro de esta estrategia, usted maneja un solo producto de acuerdo a las necesidades de diferentes segmentos de mercado.
- **Especialización de mercado.** Dentro de esta estrategia, su objetivo es un solo segmento de mercado, acompañado de una variedad de diferentes productos.

Identificando a Su Ventaja Competitiva.
La ventaja competitiva de su negocio, viene de ofrecer un mejor valor a sus clientes del que pueden ofrecer sus competidores. El valor puede venir de una mayor calidad del producto, precios más bajos, y una más conveniente distribución. Algunas ventajas competitivas adicionales, se ilustran a continuación:

- Una tecnología propietaria
- Un nicho de clientes especializado
- Canales únicos de distribución
- Ventajas de producción debidas a un mejor sourcing, una mejor ubicación o mejores procesos de producción
- Una identidad única de marca

Si a usted le es posible proporcionar un servicio a clientes ms inovativo y personalizado, tiene una ventaja competitiva sobre su más grande competidor. En consecuencia, usted podría posicionar su negocio mas adecuadamente (presuponiendo desde luego que usted esté seguro de que sus clientes en efecto valoran su más personal servicio y de que usted de hecho, puede proporcionarlo.

En algunos casos, un negocio puede decidir no entrarle a un determinado mercado, debido a que no puede encontrar una posición que le de una ventaja competitiva.

Una identidad única de marca, le ofrece una ventaja competitiva.

Posicionando Su Producto

Después de que usted identifique a sus segmentos de mercado ideales, ahora debe de decidir como posicionar su producto dentro de cada uno de esos segmentos. Básicamente, esto significa decidir como presentar a su negocio a los clientes dentro de esos segmentos. A fin de guiar sus esfuerzos, resulta esencial escribir una **declaración de posicionamiento** para cada segmento de mercado en donde usted tenga la intención de competir.

Escribiendo su declaración de posicionamiento

Una declaración de posicionamiento comprende una o dos frases que expliquen exactamente que es lo su negocio ofrece y que los competidores no pueden hacer. Presenta un cuadro conciso y completo que lleve a la acción, en adición al porque usted puede encontrar a las necesidades de su competidor mejor que nadie mas.

Desde luego, usted no puede hacer esto hasta que conozca cuales son las necesidades de sus consumidores y en torno a como sus competidores, en la misma medida, no lo están haciendo. Su estudio de mercado recabó información cruda acerca de quienes son sus clientes, donde viven, cuanto gastan y en donde compran. Ahora, condense esa información en declaraciones claras y cortas que libremente describan, dentro de lo más detallado posible, a sus clientes y a sus necesidades.

Una vez que usted haya identificado las necesidades de sus clientes, necesita ahora identificar la mejor razón para que sus clientes, de hecho, hagan negocios con usted para tornar esto en una declaración de posicionamiento que lo pueda guiar hacia las actividades de mercadotecnia y de marcas registradas.

Una declaración limpia y clara de posicionamiento es la llave de todos los esfuerzos de la mercadotecnia

Al estar creando su declaración de posicionamiento, pregúntese usted si su producto:

- Ofrece un beneficio a sus clientes objetivo, que es lo que cuenta
- Si entrega un verdadero beneficio
- Si en verdad, esto lo separa de sus competidores
- Si es único y difícil de copiar

Los emprendedores inteligentes, no se conforman con su primera o su segunda declaración de posicionamiento, sino hasta que estén completamente satisfechos. Un excelente posicionamiento, no viene fácil. Exige que usted analice mucha información y que usted piense claramente. Mientras mejor entienda usted a su mercado y a sus clientes, mas cerca estará de lograr una perfecta declaración de posicionamiento.

Así como Tena tuvo que luchar para guiarla hacia su selección de productos, sus precios y su posicionamiento, utilizó inteligentes medidas para sus tácticas de mercado, logrando sus objetivos y el control del 60% de su mercado.

394 | CAPITULO 26 | OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TACTICAS DE MERCADO

Posicionando Su Producto

Después de que usted identifique a sus segmentos de mercado ideales, ahora debe de decidir como posicionar su producto dentro de cada uno de esos segmentos. Básicamente, esto significa decidir como presentar a su negocio a los clientes dentro de esos segmentos. A fin de guiar sus esfuerzos, resulta esencial escribir una **declaración de posicionamiento** para cada segmento de mercado en donde usted tenga la intención de competir.

Escribiendo su declaración de posicionamiento

Una declaración de posicionamiento comprende una o dos frases que expliquen exactamente que es lo su negocio ofrece y que los competidores no pueden hacer. Presenta un cuadro conciso y completo que lleve a la acción, en adición al porque usted puede encontrar a las necesidades de su competidor mejor que nadie mas.

Desde luego, usted no puede hacer esto hasta que conozca cuales son las necesidades de sus consumidores y en torno a como sus competidores, en la misma medida, no lo están haciendo. Su estudio de mercado recabó información cruda acerca de quienes son sus clientes, donde viven, cuanto gastan y en donde compran. Ahora, condense esa información en declaraciones claras y cortas que libremente describan, dentro de lo más detallado posible, a sus clientes y a sus necesidades.

Una vez que usted haya identificado las necesidades de sus clientes, necesita ahora identificar la mejor razón para que sus clientes, de hecho, hagan negocios con usted para tornar esto en una declaración de posicionamiento que lo pueda guiar hacia las actividades de mercadotecnia y de marcas registradas.

Una declaración limpia y clara de posicionamiento es la llave de todos los esfuerzos de la mercadotecnia

Al estar creando su declaración de posicionamiento, pregúntese usted si su producto:

- Ofrece un beneficio a sus clientes objetivo, que es lo que cuenta
- Si entrega un verdadero beneficio
- Si en verdad, esto lo separa de sus competidores
- Si es único y difícil de copiar

Los emprendedores inteligentes, no se conforman con su primera o su segunda declaración de posicionamiento, sino hasta que estén completamente satisfechos. Un excelente posicionamiento, no viene fácil. Exige que usted analice mucha información y que usted piense claramente. Mientras mejor entienda usted a su mercado y a sus clientes, mas cerca estará de lograr una perfecta declaración de posicionamiento.

Así como Tena tuvo que luchar para guiarla hacia su selección de productos, sus precios y su posicionamiento, utilizó inteligentes medidas para sus tácticas de mercado, logrando sus objetivos y el control del 60% de su mercado.

Debido a que se había posicionado ofreciendo un servicio personalizado, mantenía en tarjetas un archivo acerca de todos sus clientes regulares, mismo que incluía la referencia en torno a la bebida favorita del cliente y acerca de la fecha de su cumpleaños. Y así, Tena poco a poco, se fue ganando la lealtad de sus clientes

Con la ayuda de un diseñador gráfico, Tena creó el Expresso Actualizado (Expresso Update). Esta página corta contenía información acerca de las bebidas especializadas y las nuevas mezclas de café. En adición a un cupón para otra bebida con descuento. Tena envió esto por fax a sus suscriptores por las tardes, para que les fuera posible redimir sus cupones a primera hora de en la mañana.

Este trabajo tan delicado de Tena, su cuidadosa investigación y su mercadotecnia creativa, empezaron a redituarle bien. Gracias a sus objetivos claros y sus estrategias y tácticas creativas, Tena construyó una clientela leal que inclusive ni Starbucks pudo igualar.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Con el éxito de las firmas promocionales por Internet, algunos emprendedores están probando la mercadotecnia para sus productos a través de subastas a fin de ver que tanto están dispuestos a pagar sus clientes y como los compradores reaccionan a sus productos. Usted puede vender la misma partida una y otra vez dentro de una subasta, variando sus presentaciones, los precios de apertura y las descripciones y esto pudiera darle cuales mensajes de mercadotecnia obtienen las mejores respuestas y cuales precios son los más razonables. Esta es una manera poco cara de recabar una retroalimentación para juzgar acerca de los precios que sus clientes están dispuestos a pagar y a diferencia de otras estrategias de mercado, puede ganarle dinero al hacerlo. ¿La contraparte? Puede resultar difícil en cuanto a definir los patrones de compra de las subastas de Internet y la información que gane, quizá sea ineficaz ante la ausencia de bases sólidas para efectos de comparación con su población objetivo. No obstante, usted encontrará que cada vez que ofrezca su producto dentro de una subasta, se venderá en un 10% más que con su precio normal de venta y será una buena señal para que usted incremente su precio.

Tácticas de Mercadotecnia

Las tácticas de mercadotecnia son las acciones específicas del negocio para efectos de producir, fijar precios y posicionamiento, promoviendo así sus productos. Las tácticas, son

Las mejores tácticas usan bastante creatividad, visión y grados de innovación.

Debido a que se había posicionado ofreciendo un servicio personalizado, mantenía en tarjetas un archivo acerca de todos sus clientes regulares, mismo que incluía la referencia en torno a la bebida favorita del cliente y acerca de la fecha de su cumpleaños. Y así, Tena poco a poco, se fue ganando la lealtad de sus clientes

Con la ayuda de un diseñador gráfico, Tena creó el Expresso Actualizado (Expresso Update). Esta página corta contenía información acerca de las bebidas especializadas y las nuevas mezclas de café. En adición a un cupón para otra bebida con descuento. Tena envió esto por fax a sus suscriptores por las tardes, para que les fuera posible redimir sus cupones a primera hora de en la mañana.

Este trabajo tan delicado de Tena, su cuidadosa investigación y su mercadotecnia creativa, empezaron a redituarle bien. Gracias a sus objetivos claros y sus estrategias y tácticas creativas, Tena construyó una clientela leal que inclusive ni Starbucks pudo igualar.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Con el éxito de las firmas promocionales por Internet, algunos emprendedores están probando la mercadotecnia para sus productos a través de subastas a fin de ver que tanto están dispuestos a pagar sus clientes y como los compradores reaccionan a sus productos. Usted puede vender la misma partida una y otra vez dentro de una subasta, variando sus presentaciones, los precios de apertura y las descripciones y esto pudiera darle cuales mensajes de mercadotecnia obtienen las mejores respuestas y cuales precios son los más razonables. Esta es una manera poco cara de recabar una retroalimentación para juzgar acerca de los precios que sus clientes están dispuestos a pagar y a diferencia de otras estrategias de mercado, puede ganarle dinero al hacerlo. ¿La contraparte? Puede resultar difícil en cuanto a definir los patrones de compra de las subastas de Internet y la información que gane, quizá sea ineficaz ante la ausencia de bases sólidas para efectos de comparación con su población objetivo. No obstante, usted encontrará que cada vez que ofrezca su producto dentro de una subasta, se venderá en un 10% más que con su precio normal de venta y será una buena señal para que usted incremente su precio.

Las mejores tácticas usan bastante creatividad, visión y grados de innovación.

Tácticas de Mercadotecnia

Las tácticas de mercadotecnia son las acciones específicas del negocio para efectos de producir, fijar precios y posicionamiento, promoviendo así sus productos. Las tácticas, son

muy personales y deben de ser únicas en la medida en que usted las ponga en práctica. Las mejores tácticas tienen bastante creatividad, visión y grados de innovación.

Mejorando los resultados de sus tácticas de mercadotecnia, mejora la efectividad de su presupuesto de mercadotecnia, permitiéndole separar las herramientas útiles de las herramientas perdedoras.

En el Capítulo 27 y hasta el Capítulo 30, se discute acerca de *Producto, Precio, Promoción y Posicionamiento* con mayor detalle. Asimismo, estos capítulos pormenorizan las tácticas específicas de mercadotecnia útiles para los emprendedores.

La Importancia De La Persistencia.

Al estar implementando sus estrategias y sus tácticas de mercado, la persistencia resulta de mayor importancia. Usted quizá pudiera tener la suerte de que ver resultados inmediatos, pero lo mas probable es que le tomará un considerable tiempo y esfuerzo.

Quizá los volantes que usted distribuyó la semana pasada, no le han registrado aún clientes nuevos, o que su paquete promocional que usted envió a sus distribuidores, no han logrado aún incrementar sus ventas como usted lo hubiera pronosticado, pero no se desanime. Deles a sus herramientas de mercado la oportunidad para trabajar ¡!!. Mientras que algunas tácticas de mercado entregan una instantánea gratificación en términos de más ventas, otras tomarán seis meses o un año para dar resultados. A menos que usted les de la oportunidad de trabajar, nunca conocerá si efectivamente pueden trabajarle bien.

Dele a sus herramientas de Mercadotecnia la oportunidad de ponerse a trabajar.

Problemas Comunes Con Las Estrategias:

- Que no se adhieren a las estrategias por un tiempo suficiente
- No probar la estrategia antes de su implementación
- No retar las presunciones de datos sobre las cuales se basa la estrategia
- No enfocar la estrategia en objetivos específicos
- No controlar adecuadamente el presupuesto para efectos de implementaciones estratégicas
- No entender el valor de los clientes

Conclusión

¿Por qué necesita usted la mercadotecnia? Porque sin ella, usted no sabrá que vender, en donde vender, a quien venderle y que precios cargar. Las investigaciones de mercado, identifican a sus clientes objetivo, posicionando su producto para efectos de maximizar su ventaja competitiva, mismas que son cruciales para el mismo éxito de la mercadotecnia. Habiendo hecho todas estas cosas, la venta se hace más fácil.

Entendiendo y utilizando los objetivos de la mercadotecnia, sus estrategias y sus tácticas, creará un negocio que efectivamente pueda competir y ganar.

muy personales y deben de ser únicas en la medida en que usted las ponga en práctica. Las mejores tácticas tienen bastante creatividad, visión y grados de innovación.

Mejorando los resultados de sus tácticas de mercadotecnia, mejora la efectividad de su presupuesto de mercadotecnia, permitiéndole separar las herramientas útiles de las herramientas perdedoras.

En el Capítulo 27 y hasta el Capítulo 30, se discute acerca de *Producto, Precio, Promoción y Posicionamiento* con mayor detalle. Asimismo, estos capítulos pormenorizan las tácticas específicas de mercadotecnia útiles para los emprendedores.

La Importancia De La Persistencia.

Al estar implementando sus estrategias y sus tácticas de mercado, la persistencia resulta de mayor importancia. Usted quizá pudiera tener la suerte de que ver resultados inmediatos, pero lo mas probable es que le tomará un considerable tiempo y esfuerzo.

Quizá los volantes que usted distribuyó la semana pasada, no le han registrado aún clientes nuevos, o que su paquete promocional que usted envió a sus distribuidores, no han logrado aún incrementar sus ventas como usted lo hubiera pronosticado, pero no se desanime. Deles a sus herramientas de mercado la oportunidad para trabajar ¡!!. Mientras que algunas tácticas de mercado entregan una instantánea gratificación en términos de más ventas, otras tomarán seis meses o un año para dar resultados. A menos que usted les de la oportunidad de trabajar, nunca conocerá si efectivamente pueden trabajarle bien.

Dele a sus herramientas de Mercadotecnia la oportunidad de ponerse a trabajar.

Problemas Comunes Con Las Estrategias:

- Que no se adhieren a las estrategias por un tiempo suficiente
- No probar la estrategia antes de su implementación
- No retar las presunciones de datos sobre las cuales se basa la estrategia
- No enfocar la estrategia en objetivos específicos
- No controlar adecuadamente el presupuesto para efectos de implementaciones estratégicas
- No entender el valor de los clientes

Conclusión

¿Por qué necesita usted la mercadotecnia? Porque sin ella, usted no sabrá que vender, en donde vender, a quien venderle y que precios cargar. Las investigaciones de mercado, identifican a sus clientes objetivo, posicionando su producto para efectos de maximizar su ventaja competitiva, mismas que son cruciales para el mismo éxito de la mercadotecnia. Habiendo hecho todas estas cosas, la venta se hace más fácil.

Entendiendo y utilizando los objetivos de la mercadotecnia, sus estrategias y sus tácticas, creará un negocio que efectivamente pueda competir y ganar.

Capítulo 27
PRODUCTO

Acerca de Este Capítulo:
- *Puntos básicos del producto*
- *La mezcla de productos*
- *La marca registrada del producto*
- *Estrategias de entrada*

Introducción
Técnicamente hablando, un producto es el conjunto de atribuciones y beneficios diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes.

Un producto, también puede ser un servicio. Los servicios entregan beneficios como ahorros de tiempo, conveniencia, capacidad de hacerlo bien, mano de obra y confort. Inclusive, un producto puede ser una combinación de una partida tangible y diversos servicios.

¿Por qué compramos productos? Porque reúnen las necesidades básicas para la supervivencia, como el comer, la seguridad, o el refugio. También compramos productos para que nos hagan la vida más fácil, para vernos y sentirnos mejor o para proyectar la imagen que necesitamos. Compramos para influenciar a otras personas y para sentirnos diferentes acerca de nosotros mismos.

Los emprendedores deben de pensar en que representan sus productos para los consumidores. Por ejemplo, una chamarra para esquiar puede ser la más caliente en el mercado, pero ¿cómo se ve y cómo se siente y qué tan durable es? Su marca, ¿qué imagen comunica? ¿El fabricante respalda su chamarra con una política de devolución?

Un negocio que entiende las muchas facetas del comportamiento de compra, está en la mejor posición para tener éxito.

Puntos Básicos Del Producto
Lo primero que tiene que decidir un negocio, es que productos va a ofrecer. Para el emprendedor, esta idea normalmente viene de un hobby, de alguna área de especialidad o de una experiencia profesional. Las mejores ideas acerca de los productos son aquellas que resuelven las necesidades existentes o las necesidades nuevas de los clientes de una manera inovativa y por encima de un producto existente, mejorando asimismo su forma de empaque y su promoción.

Compramos para influenciar a otras personas y para sentirnos diferentes acerca de nosotros mismos.

Capítulo 27
PRODUCTO

Acerca de Este Capítulo:
- *Puntos básicos del producto*
- *La mezcla de productos*
- *La marca registrada del producto*
- *Estrategias de entrada*

Introducción
Técnicamente hablando, un producto es el conjunto de atribuciones y beneficios diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes.

Un producto, también puede ser un servicio. Los servicios entregan beneficios como ahorros de tiempo, conveniencia, capacidad de hacerlo bien, mano de obra y confort. Inclusive, un producto puede ser una combinación de una partida tangible y diversos servicios.

¿Por qué compramos productos? Porque reúnen las necesidades básicas para la supervivencia, como el comer, la seguridad, o el refugio. También compramos productos para que nos hagan la vida más fácil, para vernos y sentirnos mejor o para proyectar la imagen que necesitamos. Compramos para influenciar a otras personas y para sentirnos diferentes acerca de nosotros mismos.

Los emprendedores deben de pensar en que representan sus productos para los consumidores. Por ejemplo, una chamarra para esquiar puede ser la más caliente en el mercado, pero ¿cómo se ve y cómo se siente y qué tan durable es? Su marca, ¿qué imagen comunica? ¿El fabricante respalda su chamarra con una política de devolución?

Un negocio que entiende las muchas facetas del comportamiento de compra, está en la mejor posición para tener éxito.

Puntos Básicos Del Producto
Lo primero que tiene que decidir un negocio, es que productos va a ofrecer. Para el emprendedor, esta idea normalmente viene de un hobby, de alguna área de especialidad o de una experiencia profesional. Las mejores ideas acerca de los productos son aquellas que resuelven las necesidades existentes o las necesidades nuevas de los clientes de una manera inovativa y por encima de un producto existente, mejorando asimismo su forma de empaque y su promoción.

Compramos para influenciar a otras personas y para sentirnos diferentes acerca de nosotros mismos.

PRODUCTO | CAPITULO 27 | 397

Líneas de Productos

Una línea de productos, está constituida por grupos de productos que son ofrecidos al mercado por una sola compañía. Los cereales de desayuno de Kelloggs, Los jets Boeing, la arena, las semillas, la tierra y las palas para su jardín, son ejemplos de líneas de productos. Un mecánico automotriz que repara Nissans o Toyotas usados, es simplemente un ejemplo de alguien que ofrece una línea de servicios.

Otra decisión estratégica, es la **profundidad** de la línea de productos. Esto describe al número de diferentes tamaños, modelos o sabores dentro de una línea de productos. Una panadería que decide agregar nuevos tipos de donas, está extendiendo la profundidad de su línea de productos.

La **amplitud** de la línea de productos, describe la diversidad de los productos que ofrece un negocio. Una panadería que decide ofrecer pizzas congeladas, está extendiendo la amplitud de su línea de productos.

El agregar nuevos productos, puede ser riesgoso, especialmente para un nuevo negocio. Los nuevos productos pueden requerir de una mercadotecnia y de conocimientos especiales que están más allá de nuestra capacidad de competencia. Resulta importante re-visitar los puntos fuertes de nuestro negocio y los objetivos de largo plazo, antes de extendernos a otra línea de productos.

¿De Dónde Vienen Las Ideas Para Nuevos Productos?

Un cepillo de dientes que trabaja por el preciso tiempo que el dentista prescribió para lavarnos los dientes. Una computadora laptop con su maleta para transportarla que tiene una celda solar que le proporciona energía y que carga los teléfonos celulares. Y nos preguntamos, ¿de dónde vienen esas ideas?

Es muy sencillo. Los inventores de esos productos, tomaron algo que ya existía y lo re-hicieron mejor para los consumidores ubicados dentro de un nicho particular de mercado. Como tales, no son revolucionarios, sino evolutivos a través de adaptaciones inteligentes y cambian la forma en que como algunas personas usan o perciben al producto, en lugar del establecimiento de una nueva industria de la noche a la mañana.

La adaptación, también puede significar el aprender de los errores de unos y los éxitos de otros. Por ejemplo, los competidores pueden llegar a ser una fuente valiosa de inspiración para nuevos productos. En muchos casos, resulta que el segundo, tercero o cuarto imitador tiene éxito con las ideas del producto de otra persona, aprendiendo de los errores que ésta cometió con anterioridad.

Investigue los productos que sus competidores han introducido y han abandonado. ¿Cuáles fueron los puntos fuertes y los puntos débiles de esos productos? ¿Qué puede usted tomar prestado de esas ideas?

Realice cambios evolucionarios a cada uno de sus productos ya existentes

398 | CAPITULO 27 | PRODUCTO

Líneas de Productos

Una línea de productos, está constituida por grupos de productos que son ofrecidos al mercado por una sola compañía. Los cereales de desayuno de Kelloggs, Los jets Boeing, la arena, las semillas, la tierra y las palas para su jardín, son ejemplos de líneas de productos. Un mecánico automotriz que repara Nissans o Toyotas usados, es simplemente un ejemplo de alguien que ofrece una línea de servicios.

Otra decisión estratégica, es la **profundidad** de la línea de productos. Esto describe al número de diferentes tamaños, modelos o sabores dentro de una línea de productos. Una panadería que decide agregar nuevos tipos de donas, está extendiendo la profundidad de su línea de productos.

La **amplitud** de la línea de productos, describe la diversidad de los productos que ofrece un negocio. Una panadería que decide ofrecer pizzas congeladas, está extendiendo la amplitud de su línea de productos.

El agregar nuevos productos, puede ser riesgoso, especialmente para un nuevo negocio. Los nuevos productos pueden requerir de una mercadotecnia y de conocimientos especiales que están más allá de nuestra capacidad de competencia. Resulta importante re-visitar los puntos fuertes de nuestro negocio y los objetivos de largo plazo, antes de extendernos a otra línea de productos.

¿De Dónde Vienen Las Ideas Para Nuevos Productos?

Un cepillo de dientes que trabaja por el preciso tiempo que el dentista prescribió para lavarnos los dientes. Una computadora laptop con su maleta para transportarla que tiene una celda solar que le proporciona energía y que carga los teléfonos celulares. Y nos preguntamos, ¿de dónde vienen esas ideas?

Es muy sencillo. Los inventores de esos productos, tomaron algo que ya existía y lo re-hicieron mejor para los consumidores ubicados dentro de un nicho particular de mercado. Como tales, no son revolucionarios, sino evolutivos a través de adaptaciones inteligentes y cambian la forma en que como algunas personas usan o perciben al producto, en lugar del establecimiento de una nueva industria de la noche a la mañana.

La adaptación, también puede significar el aprender de los errores de unos y los éxitos de otros. Por ejemplo, los competidores pueden llegar a ser una fuente valiosa de inspiración para nuevos productos. En muchos casos, resulta que el segundo, tercero o cuarto imitador tiene éxito con las ideas del producto de otra persona, aprendiendo de los errores que ésta cometió con anterioridad.

Investigue los productos que sus competidores han introducido y han abandonado. ¿Cuáles fueron los puntos fuertes y los puntos débiles de esos productos? ¿Qué puede usted tomar prestado de esas ideas?

Realice cambios evolucionarios a cada uno de sus productos ya existentes

Dale Brundage es un buen ejemplo de un hombre de negocios intuitivo. En Febrero del 2005, un inventor le propuso algo que solo puede ser descrito como un serrucho de cadena sobre un recipiente largo. Ese serrucho podría cortar ramas ubicadas hasta 5 metros por encima del piso.

El inventor solo buscaba ganarse unos cuantos dólares cortando las ramas alrededor de la oficina de Dale. Pero, Dale creía que esa invención podría tener un mercado en los parques públicos, el departamento del transporte y de otros lugares donde era altamente conveniente mantener árboles y arbustos.

Al utilizar esta nueva herramienta, se evitaría el riesgo de encaramarse por los árboles, de la mano con el alto gasto y la inconveniencia de tener que contar con maquinaria mucho más cara.

La Mezcla De Productos

La siguiente sección, identifica a los elementos más importantes de la **mezcla de productos**.

Empaques

Un empaque distintivo, ayuda a comunicar la identidad de su producto. El empaque también sirve para la función básica de proteger al producto y para proveer información acerca de su uso, de sus ingredientes y sus cantidades.

El diseño de un empaque inteligente también puede incrementar las ventas. Muchos negocios logran el éxito al analizar distintas formas de empaque para productos existentes. Al estar cambiando los empaques, reposicionan al producto en la mente de los consumidores, abordando nuevos segmentos de clientes y aún abren nuevos canales de distribución.

Otra posibilidad, es la de usar el empaque exterior para agregarle valor al consumidor utilizando quizá una caja de metal o de madera para la cual el cliente encontrará más usos o aplicaciones. Los cambios en los empaques también lo pueden liberar de situaciones regulatorias, reduciendo el costo del transporte, ganarse la buena voluntad e incrementar su acceso a mercados internacionales. Haga con mucho cuidado sus decisiones en cuanto al empaque de sus productos.

Mejoramiento Del Servicio

El servicio es una de las formas menos caras para que su negocio verdaderamente compita con las grandes empresas, debido a que los negocios pequeños gozan de un contacto mucho más cercano con los clientes de lo que pueden lograr los grandes competidores. A los clientes les gusta más ser tratados como amigos valiosos que mediante un número y la mayoría de ellos están dispuestos a pagar un poco más por este distintivo placer.

Un diseño de un empaque inteligente puede incrementar las ventas.

Dale Brundage es un buen ejemplo de un hombre de negocios intuitivo. En Febrero del 2005, un inventor le propuso algo que solo puede ser descrito como un serrucho de cadena sobre un recipiente largo. Ese serrucho podría cortar ramas ubicadas hasta 5 metros por encima del piso.

El inventor solo buscaba ganarse unos cuantos dólares cortando las ramas alrededor de la oficina de Dale. Pero, Dale creía que esa invención podría tener un mercado en los parques públicos, el departamento del transporte y de otros lugares donde era altamente conveniente mantener árboles y arbustos.

Al utilizar esta nueva herramienta, se evitaría el riesgo de encaramarse por los árboles, de la mano con el alto gasto y la inconveniencia de tener que contar con maquinaria mucho mas cara.

La Mezcla De Productos

La siguiente sección, identifica a los elementos más importantes de la **mezcla de productos**.

Empaques

Un empaque distintivo, ayuda a comunicar la identidad de su producto. El empaque también sirve para la función básica de proteger al producto y para proveer información acerca de su uso, de sus ingredientes y sus cantidades.

El diseño de un empaque inteligente también puede incrementar las ventas. Muchos negocios logran el éxito al analizar distintas formas de empaque para productos existentes. Al estar cambiando los empaques, reposicionan al producto en la mente de los consumidores, abordando nuevos segmentos de clientes y aún abren nuevos canales de distribución.

Otra posibilidad, es la de usar el empaque exterior para agregarle valor al consumidor utilizando quizá una caja de metal o de madera para la cual el cliente encontrará más usos o aplicaciones. Los cambios en los empaques también lo pueden liberar de situaciones regulatorias, reduciendo el costo del transporte, ganarse la buena voluntad e incrementar su acceso a mercados internacionales. Haga con mucho cuidado sus decisiones en cuanto al empaque de sus productos.

Mejoramiento Del Servicio

El servicio es una de las formas menos caras para que su negocio verdaderamente compita con las grandes empresas, debido a que los negocios pequeños gozan de un contacto mucho más cercano con los clientes de lo que pueden lograr los grandes competidores. A los clientes les gusta más ser tratados como amigos valiosos que mediante un número y la mayoría de ellos están dispuestos a pagar un poco más por este distintivo placer.

Un diseño de un empaque inteligente puede incrementar las ventas.

La Marca Registrada de Su Producto

Una **marca** es un nombre o un símbolo o alguna combinación de los dos, que representa al producto. Las aguas Evian, los coches Saturno, la pluma BIC y los aceites STP para motores, son algunos ejemplos de tales marcas.

Dentro de un sentido más amplio, la marca es una representación psicológica de todo aquello que representa el negocio. Eso incluye al nombre y al logotipo, así como a los productos a los cuales se refiere la marca. Pero también incluye a las expectativas y las emociones que evoca un negocio dentro de los corazones y las mentes de los consumidores, empleados y canales de distribución.

Identidad de Marca

La **identidad de marca**, se refiere a como desea usted presentar su producto al mundo. Incluye sus beneficios, su empaque su publicidad y a los servicios que están incluidos dentro del producto.

Con el fin de diferenciar a su producto de todos los productos similares en el mercado, debe usted de crear una identidad de mercado única. Una marca establecida, asociada a la calidad del producto, es un activo invaluable. Usted podría ver a su marca como una promesa. Cuando los clientes ven su nombre o su logo, les promete algunas cosas. Cada vez que usted entrega esa promesa, su marca se ve reforzada. Y cada vez que rompa usted esa promesa, su marca se verá disminuida.

La identidad de marca es como usted quiere que lo vean, mientras que la imagen de la marca, es como efectivamente lo ven.

Su marca debería de ser:

- Inmediatamente evocada
- Positiva
- Única con su marca

Puede usted verlo de esta manera: la identidad de marca es como usted quiere que lo vean, mientras que la imagen de la marca, es como efectivamente lo ven. En dondequiera que su compañía interactúe con clientes – y esto desde luego incluye a la publicidad y a los comentarios de boca en boca – es en donde su marca debe de estar establecida. Es por ello que conociendo a la personalidad de su compañía y a sus valores y por extensión, a la identidad de su marca, resulta importante en términos de que le da la partitura del papel que usted siempre debe de jugar cada vez que interactúa con sus clientes.

Estrategia de Marcas

Las marcas, estarán contando la historia de su negocio y de su producto de una manera colorida que empuje a una acción – comprar el producto en lugar de otro. Aún cuando usted no cuente con los recursos de las grandes empresas, usted puede crear poderosas estrategias de marcas, aprendiendo de los grandes negocios como Procter & Gamble, Kraft y Coca-Cola. Estas corporaciones han tenido éxito en parte, al haber creado productos con distintas personalidades, las cuales a menudo se convierten en importantes para los clientes en cuanto al producto mismo.

La Marca Registrada de Su Producto

Una **marca** es un nombre o un símbolo o alguna combinación de los dos, que representa al producto. Las aguas Evian, los coches Saturno, la pluma BIC y los aceites STP para motores, son algunos ejemplos de tales marcas.

Dentro de un sentido más amplio, la marca es una representación psicológica de todo aquello que representa el negocio. Eso incluye al nombre y al logotipo, así como a los productos a los cuales se refiere la marca. Pero también incluye a las expectativas y las emociones que evoca un negocio dentro de los corazones y las mentes de los consumidores, empleados y canales de distribución.

Identidad de Marca

La **identidad de marca**, se refiere a como desea usted presentar su producto al mundo. Incluye sus beneficios, su empaque su publicidad y a los servicios que están incluidos dentro del producto.

Con el fin de diferenciar a su producto de todos los productos similares en el mercado, debe usted de crear una identidad de mercado única. Una marca establecida, asociada a la calidad del producto, es un activo invaluable. Usted podría ver a su marca como una promesa. Cuando los clientes ven su nombre o su logo, les promete algunas cosas. Cada vez que usted entrega esa promesa, su marca se ve reforzada. Y cada vez que rompa usted esa promesa, su marca se verá disminuida.

La identidad de marca es como usted quiere que lo vean, mientras que la imagen de la marca, es como efectivamente lo ven.

Su marca debería de ser:

- Inmediatamente evocada
- Positiva
- Única con su marca

Puede usted verlo de esta manera: la identidad de marca es como usted quiere que lo vean, mientras que la imagen de la marca, es como efectivamente lo ven. En dondequiera que su compañía interactúe con clientes – y esto desde luego incluye a la publicidad y a los comentarios de boca en boca – es en donde su marca debe de estar establecida. Es por ello que conociendo a la personalidad de su compañía y a sus valores y por extensión, a la identidad de su marca, resulta importante en términos de que le da la partitura del papel que usted siempre debe de jugar cada vez que interactúa con sus clientes.

Estrategia de Marcas

Las marcas, estarán contando la historia de su negocio y de su producto de una manera colorida que empuje a una acción – comprar el producto en lugar de otro. Aún cuando usted no cuente con los recursos de las grandes empresas, usted puede crear poderosas estrategias de marcas, aprendiendo de los grandes negocios como Procter & Gamble, Kraft y Coca-Cola. Estas corporaciones han tenido éxito en parte, al haber creado productos con distintas personalidades, las cuales a menudo se convierten en importantes para los clientes en cuanto al producto mismo.

En un sentido, las marcas se asemejan a las estaciones de radio en donde la estática desaparece. Véase usted como un transmisor de radio y que sus distintos clientes son sus receptores, entonces las marcas serían análogas a la transmisión de su mensaje de una manera clara y fuerte, sin la estática que distrae evidentemente.

Algunos pequeños negocios cometen el error de pensar que de hecho no necesitan de una estrategia de marca. Sin embargo, el hecho está en que sus productos y sus servicios naturalmente generarán una imagen de marca, independientemente de que usted tuviera una mano en ello o no. Y no creemos que algo tan importante deba de dejarse al azar y mucho menos a sus competidores.

Cuando Barbara Gilles abrió su Cook´s Kitchen, una tienda de comida gourmet dentro de un muy buen vecindario, las ventas llegaron a ser efectivas con un alto margen de ganancia. Y antes de que Barbara se pudiera felicitar, pensó en aquello de quienes eran sus clientes y que si podría ella mantener su lealtad.

Debido a que ella quería asegurarse acerca de un constante flujo de caja, Barbara ofreció una serie de clases de cocina dentro de su tienda, por las cuales cobraba una pequeña cuota. Las clases fueron muy exitosas, de forma que Barbara decidió ofrecer un currículum de sus clases a lo largo del año. De esta manera, creó una constante demanda por sus productos, creando una forma de involucramiento sobre su marca, satisfaciendo a la par los deseos de sus clientes en cuanto a expandir sus conocimientos culinarios.

Creando Su Marca

Una manera de empezar a crear su marca, parte de averiguar cual es la esencia de su negocio. Una posibilidad está en que pueda usted llegar a una serie de palabras que vienen a la mente cuando usted piensa en su negocio y en su producto.

Trate de salir con diez tales palabras como se le vayan ocurriendo, sin importar que tan buenas o malas parezcan. Enseguida, reduzca esas palabras a una o dos que usted piense que tengan una resonancia emocional. Esto desde luego quizá no pueda funcionar y si ni lo hace, trate otra forma. Piense en colores, texturas—cualquier cosa que le agrade. No importa cuantas veces haga usted este proceso en cuanto a esta cuestión: el propósito está en singularizar sus emociones en cuanto a los valores de su producto. Una vez que usted lo haya logrado, ya tendrá con que expresarse hacia sus clientes.

Al mismo tiempo, usted tiene que conocer que es lo que sus clientes quieren. La identidad de su marca tiene que ser y estar al nivel de lo que sus clientes valoran, de manera que una buena parte de la construcción de su marca esté dentro de lo que sus clientes desean y esto, en paralelo con sus propias habilidades para interactuar. No resulta suficiente con hacer una promesa, ya que el cliente desde luego la va a valorar, entretanto usted pueda cumplirla

Sus productos y servicios naturalmente generan una marca de imagen, aunque usted quiera o no.

En un sentido, las marcas se asemejan a las estaciones de radio en donde la estática desaparece. Véase usted como un transmisor de radio y que sus distintos clientes son sus receptores, entonces las marcas serían análogas a la transmisión de su mensaje de una manera clara y fuerte, sin la estática que distrae evidentemente.

Algunos pequeños negocios cometen el error de pensar que de hecho no necesitan de una estrategia de marca. Sin embargo, el hecho está en que sus productos y sus servicios naturalmente generarán una imagen de marca, independientemente de que usted tuviera una mano en ello o no. Y no creemos que algo tan importante deba de dejarse al azar y mucho menos a sus competidores.

Cuando Barbara Gilles abrió su Cook´s Kitchen, una tienda de comida gourmet dentro de un muy buen vecindario, las ventas llegaron a ser efectivas con un alto margen de ganancia. Y antes de que Barbara se pudiera felicitar, pensó en aquello de quienes eran sus clientes y que si podría ella mantener su lealtad.

Debido a que ella quería asegurarse acerca de un constante flujo de caja, Barbara ofreció una serie de clases de cocina dentro de su tienda, por las cuales cobraba una pequeña cuota. Las clases fueron muy exitosas, de forma que Barbara decidió ofrecer un currículum de sus clases a lo largo del año. De esta manera, creó una constante demanda por sus productos, creando una forma de involucramiento sobre su marca, satisfaciendo a la par los deseos de sus clientes en cuanto a expandir sus conocimientos culinarios.

Creando Su Marca

Una manera de empezar a crear su marca, parte de averiguar cual es la esencia de su negocio. Una posibilidad está en que pueda usted llegar a una serie de palabras que vienen a la mente cuando usted piensa en su negocio y en su producto.

Trate de salir con diez tales palabras como se le vayan ocurriendo, sin importar que tan buenas o malas parezcan. Enseguida, reduzca esas palabras a una o dos que usted piense que tengan una resonancia emocional. Esto desde luego quizá no pueda funcionar y si ni lo hace, trate otra forma. Piense en colores, texturas—cualquier cosa que le agrade. No importa cuantas veces haga usted este proceso en cuanto a esta cuestión: el propósito está en singularizar sus emociones en cuanto a los valores de su producto. Una vez que usted lo haya logrado, ya tendrá con que expresarse hacia sus clientes.

Al mismo tiempo, usted tiene que conocer que es lo que sus clientes quieren. La identidad de su marca tiene que ser y estar al nivel de lo que sus clientes valoran, de manera que una buena parte de la construcción de su marca esté dentro de lo que sus clientes desean y esto, en paralelo con sus propias habilidades para interactuar. No resulta suficiente con hacer una promesa, ya que el cliente desde luego la va a valorar, entretanto usted pueda cumplirla

Sus productos y servicios naturalmente generan una marca de imagen, aunque usted quiera o no.

Considere estas cuestiones:

- ¿Qué es lo que hace que las personas compren su producto? ¿Es un lujo o una necesidad?
- ¿Qué es lo que motiva a sus clientes objetivo? ¿Están buscando seguridad? ¿Están conscientes de los valores de su producto? ¿Piensan en términos de su presupuesto? ¿El paso del tiempo les preocupa?
- ¿Cuáles son las características que ellos valoran? ¿Por lo que toca a su producto, su precio, su auténtica calidad su frescura, su durabilidad, su flexibilidad y su facilidad de uso los atrae?

La marca de su producto también se determina por sus empleados y por su propio local de venta. ¿Qué clase de negocio está usted conduciendo? ¿Cuál es la personalidad de su negocio que usted quiere proteger? ¿Qué mensaje desea usted comunicar? El propósito de hacer estas preguntas, es el de encontrar las cualidades acerca de su negocio que instantáneamente le significarán algo a sus clientes para hacerlos leales a su marca.

Escogiendo el nombre de su marca.
Por lo general, este paso se da de antemano al haber escogido el dueño el nombre de su producto y el de su negocio. Y ¿qué es lo que hace un buen nombre?

- Debe de ser elegible para una protección de marca registrada
- Debe de sugerir los beneficios del producto (Mr. Clean, Whole Foods, Colchones Beautyrest)
- Debe de encajar con la identidad de su marca: Nissan Pathfinder o sea aventura; Round Table Pizza, comida agradable para usted y sus amigos; Ding Dongs, comida ligera para sus niños
- Debe de ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar

Obtenga mucha retroalimentación sobre su logo, antes de que se comprometa con él.

Escogiendo un Logo

Su logo, es el símbolo gráfico de su marca. A lo largo del tiempo, se le correlaciona con las emociones de los consumidores que valoran su negocio.

Usted puede escoger un logo que refleja a su producto, pero desde luego, no tiene que ser así. Su logo, esencialmente es una tabla en blanco: tomará significado popular en la medida en que su reputación sea conocida. Muchas empresas usan logos abstractos.

El logo, tiene que encajar a su tipo de negocio. Si usted está ofreciendo servicios financieros o consultoría, usted no querrá un logo que pertenece a una nevería Es una buena idea recibir una retroalimentación acerca de su logo, antes de hacer algo con el. Obtenga el mayor número de opiniones posible y tómelas seriamente. Resulta importante que usted ame a su logo. Y también es igualmente importante que sus clientes respondan bien a él.

Considere estas cuestiones:

- ¿Qué es lo que hace que las personas compren su producto? ¿Es un lujo o una necesidad?
- ¿Qué es lo que motiva a sus clientes objetivo? ¿Están buscando seguridad? ¿Están conscientes de los valores de su producto? ¿Piensan en términos de su presupuesto? ¿El paso del tiempo les preocupa?
- ¿Cuáles son las características que ellos valoran? ¿Por lo que toca a su producto, su precio, su auténtica calidad su frescura, su durabilidad, su flexibilidad y su facilidad de uso los atrae?

La marca de su producto también se determina por sus empleados y por su propio local de venta. ¿Qué clase de negocio está usted conduciendo? ¿Cuál es la personalidad de su negocio que usted quiere proteger? ¿Qué mensaje desea usted comunicar? El propósito de hacer estas preguntas, es el de encontrar las cualidades acerca de su negocio que instantáneamente le significarán algo a sus clientes para hacerlos leales a su marca.

Escogiendo el nombre de su marca.
Por lo general, este paso se da de antemano al haber escogido el dueño el nombre de su producto y el de su negocio. Y ¿qué es lo que hace un buen nombre?

- Debe de ser elegible para una protección de marca registrada
- Debe de sugerir los beneficios del producto (Mr. Clean, Whole Foods, Colchones Beautyrest)
- Debe de encajar con la identidad de su marca: Nissan Pathfinder o sea aventura; Round Table Pizza, comida agradable para usted y sus amigos; Ding Dongs, comida ligera para sus niños
- Debe de ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar

Obtenga mucha retroalimentación sobre su logo, antes de que se comprometa con él.

Escogiendo un Logo

Su logo, es el símbolo gráfico de su marca. A lo largo del tiempo, se le correlaciona con las emociones de los consumidores que valoran su negocio.

Usted puede escoger un logo que refleja a su producto, pero desde luego, no tiene que ser así. Su logo, esencialmente es una tabla en blanco: tomará significado popular en la medida en que su reputación sea conocida. Muchas empresas usan logos abstractos.

El logo, tiene que encajar a su tipo de negocio. Si usted está ofreciendo servicios financieros o consultoría, usted no querrá un logo que pertenece a una nevería Es una buena idea recibir una retroalimentación acerca de su logo, antes de hacer algo con el. Obtenga el mayor número de opiniones posible y tómelas seriamente. Resulta importante que usted ame a su logo. Y también es igualmente importante que sus clientes respondan bien a él.

402 | CAPITULO 27 | PRODUCTO

Aquí, algunas características de un buen logo:

- Simple y reconocible
- Se reproduce bien en blanco y negro en diferentes tamaños
- Se ve igualmente bien en tarjetas de presentación, empaques, playeras, pizarrones y faxes
- Incluye al nombre de su compañía

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Trabajar con diseñadores de logos puede resultar oneroso, consume tiempo y puede ser complicado. Afortunadamente, online usted puede conseguir a bajo costo un logo fr tipo profesional visitando: **http:/logoyes.com**

En unos cuantos minutos, usted puede utilizar su interacción inovativa para construir su propio logo a partir de millones de combinaciones de diseño. Pero si usted prefiere un logo creado por profesionales, el Logoyes tiene un equipo de diseño que le crearán hasta seis logos para que usted escoja, por un precio bajo y fijo. La oferta incluye dos o tres revisiones, dependiendo de cuantas opciones de logo usted haya solicitado.

Este sitio tiene una demostración en 60 segundos que explica como si trabaja un diseño propio, así como un portafolio de logos que ellos hubiesen creado.

Construyendo Su Marca

Una vez que usted haya pensado en la promesa de su marca y en el porque sus clientes la valorarán, es tiempo de hacer su declaración de marca. Para un pequeño mercado de neverías, ¿qué pudiera ser? De Sarah´s Ice Cream, es acerca de felicidad, juventud y espontaneidad.

Habiendo ya logrado su declaración de marca, asegúrese de que esta declaración guiará a todo lo que su empresa hace, de manera que su identidad de marca sea clara, consistente e inmediatamente obvia para sus clientes. El logo de su compañía, los colores de su compañía, sus empaques, sus etiquetas, tarjetas de presentación, el espacio de su tienda, sus políticas de servicio, sus slogans y sus promociones, empleados y el lugar en la Red, puedan comunicar su marca en precisamente la misma forma cada vez.

Administración de Marca

¿Cómo mantiene usted su identidad de marca de una manera significativa y relevante? Aquí es donde entra la **administración de marca**. Las marcas, son un proceso, no un

Los clientes, mercados y productos cambian y las marcas tienen que cambiar con ellos.

Aquí, algunas características de un buen logo:

- Simple y reconocible
- Se reproduce bien en blanco y negro en diferentes tamaños
- Se ve igualmente bien en tarjetas de presentación, empaques, playeras, pizarrones y faxes
- Incluye al nombre de su compañía

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Trabajar con diseñadores de logos puede resultar oneroso, consume tiempo y puede ser complicado. Afortunadamente, online usted puede conseguir a bajo costo un logo fr tipo profesional visitando: **http:/logoyes.com**

En unos cuantos minutos, usted puede utilizar su interacción inovativa para construir su propio logo a partir de millones de combinaciones de diseño. Pero si usted prefiere un logo creado por profesionales, el Logoyes tiene un equipo de diseño que le crearán hasta seis logos para que usted escoja, por un precio bajo y fijo. La oferta incluye dos o tres revisiones, dependiendo de cuantas opciones de logo usted haya solicitado.

Este sitio tiene una demostración en 60 segundos que explica como si trabaja un diseño propio, así como un portafolio de logos que ellos hubiesen creado.

Construyendo Su Marca

Una vez que usted haya pensado en la promesa de su marca y en el porque sus clientes la valorarán, es tiempo de hacer su declaración de marca. Para un pequeño mercado de neverías, ¿qué pudiera ser? De Sarah´s Ice Cream, es acerca de felicidad, juventud y espontaneidad.

Habiendo ya logrado su declaración de marca, asegúrese de que esta declaración guiará a todo lo que su empresa hace, de manera que su identidad de marca sea clara, consistente e inmediatamente obvia para sus clientes. El logo de su compañía, los colores de su compañía, sus empaques, sus etiquetas, tarjetas de presentación, el espacio de su tienda, sus políticas de servicio, sus slogans y sus promociones, empleados y el lugar en la Red, puedan comunicar su marca en precisamente la misma forma cada vez.

Administración de Marca

¿Cómo mantiene usted su identidad de marca de una manera significativa y relevante? Aquí es donde entra la **administración de marca**. Las marcas, son un proceso, no un

Los clientes, mercados y productos cambian y las marcas tienen que cambiar con ellos.

PRODUCTO | CAPITULO 27 | 403

evento. Los clientes, mercados y productos cambian y las marcas tienen que cambiar con ellos. Una marca requiere de mantenimiento en cualquier tiempo y una adaptación cuando sea necesaria.

Cuando sea posible, usted debe de responsabilizar a un empleado para la administración de marca. Pero a la par, tendría usted que entrenar a sus empleados en que consiste la identidad de su marca y en porque esta es importante para comunicar con claridad. Pregúnteles sus sugerencias, ya que ellos son quienes tratan diariamente con sus clientes de manera que están en una posición perfecta para conocer lo que los clientes están pensando.

Sugerencias Para la Administración de Marcas

- Asegúrese de que su marca está prometiendo algo que sus clientes quieran
- Manténgala simple Enfóquese en comunicar unos cuantos puntos
- Recuerde que cada interacción con un cliente, es una oportunidad para comunicar la identidad de su marca
- Involucre a sus empleados, motívelos acerca de su marca y ellos comunicarán esa identidad de marca
- Lo que sea que su marca prometa, excédalo

Ana Taves era una mamá de dos niñas que vivían en Stockton, Texas. Ann frecuentemente se encontraba trabajando como chofer de sus hijas, así que en el 2004, empezó un pequeño negocio llamado Tot Transport, a fin de asistirles a otras mamás como ella con el transporte de sus niños.

Los padres, compraban una libreta de boletos en $15. Cada boleto era bueno para un transporte en cualquier lugar de la ciudad. Y los niños no tenían que preocuparse por traer consigo efectivo y los padres estaban asegurados de que ella se comportaría como cualquier otro padre. Esta idea nueva, es tan solo una de las muchas que pueden llegar a las damas que reconocen las necesidades de sus propias vidas, para resultar con ideas innovadores y con soluciones apropiadas.

Estrategias de Entrada

Usted ha utilizado cinco semanas desarrollando la visión de su negocio y aún más tiempo analizando su mercado. Ha diseñado usted su producto, lo ha posicionado y ha encontrado la mezcla de mercado correcta para soportarla. Pero, ¿cómo lo introduce al mercado?

Los emprendedores a menudo tienen presupuestos limitados para introducir su producto al mercado, así que también deben de tener la fuerza de voluntad, la energía y la creatividad en esta fase temprana del negocio. Cada nuevo producto aún cuando sea

evento. Los clientes, mercados y productos cambian y las marcas tienen que cambiar con ellos. Una marca requiere de mantenimiento en cualquier tiempo y una adaptación cuando sea necesaria.

Cuando sea posible, usted debe de responsabilizar a un empleado para la administración de marca. Pero a la par, tendría usted que entrenar a sus empleados en que consiste la identidad de su marca y en porque esta es importante para comunicar con claridad. Pregúnteles sus sugerencias, ya que ellos son quienes tratan diariamente con sus clientes de manera que están en una posición perfecta para conocer lo que los clientes están pensando.

Sugerencias Para la Administración de Marcas

- Asegúrese de que su marca está prometiendo algo que sus clientes quieran
- Manténgala simple Enfóquese en comunicar unos cuantos puntos
- Recuerde que cada interacción con un cliente, es una oportunidad para comunicar la identidad de su marca
- Involucre a sus empleados, motívelos acerca de su marca y ellos comunicarán esa identidad de marca
- Lo que sea que su marca prometa, excédalo

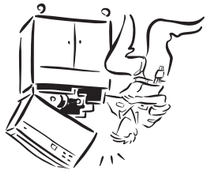
Ana Taves era una mamá de dos niñas que vivían en Stockton, Texas. Ann frecuentemente se encontraba trabajando como chofer de sus hijas, así que en el 2004, empezó un pequeño negocio llamado Tot Transport, a fin de asistirles a otras mamás como ella con el transporte de sus niños.

Los padres, compraban una libreta de boletos en $15. Cada boleto era bueno para un transporte en cualquier lugar de la ciudad. Y los niños no tenían que preocuparse por traer consigo efectivo y los padres estaban asegurados de que ella se comportaría como cualquier otro padre. Esta idea nueva, es tan solo una de las muchas que pueden llegar a las damas que reconocen las necesidades de sus propias vidas, para resultar con ideas innovadores y con soluciones apropiadas.

Estrategias de Entrada

Usted ha utilizado cinco semanas desarrollando la visión de su negocio y aún más tiempo analizando su mercado. Ha diseñado usted su producto, lo ha posicionado y ha encontrado la mezcla de mercado correcta para soportarla. Pero, ¿cómo lo introduce al mercado?

Los emprendedores a menudo tienen presupuestos limitados para introducir su producto al mercado, así que también deben de tener la fuerza de voluntad, la energía y la creatividad en esta fase temprana del negocio. Cada nuevo producto aún cuando sea



Sugerencias Para la Administración de Marcas

- Asegúrese de que su marca está prometiendo algo que sus clientes quieran
- Manténgala simple Enfóquese en comunicar unos cuantos puntos
- Recuerde que cada interacción con un cliente, es una oportunidad para comunicar la identidad de su marca
- Involucre a sus empleados, motívelos acerca de su marca y ellos comunicarán esa identidad de marca
- Lo que sea que su marca prometa, excédalo

Ana Taves era una mamá de dos niñas que vivían en Stockton, Texas. Ann frecuentemente se encontraba trabajando como chofer de sus hijas, así que en el 2004, empezó un pequeño negocio llamado Tot Transport, a fin de asistirles a otras mamás como ella con el transporte de sus niños.

Los padres, compraban una libreta de boletos en $15. Cada boleto era bueno para un transporte en cualquier lugar de la ciudad. Y los niños no tenían que preocuparse por traer consigo efectivo y los padres estaban asegurados de que ella se comportaría como cualquier otro padre. Esta idea nueva, es tan solo una de las muchas que pueden llegar a las damas que reconocen las necesidades de sus propias vidas, para resultar con ideas innovadores y con soluciones apropiadas.

Estrategias de Entrada

Usted ha utilizado cinco semanas desarrollando la visión de su negocio y aún más tiempo analizando su mercado. Ha diseñado usted su producto, lo ha posicionado y ha encontrado la mezcla de mercado correcta para soportarla. Pero, ¿cómo lo introduce al mercado?

Los emprendedores a menudo tienen presupuestos limitados para introducir su producto al mercado, así que también deben de tener la fuerza de voluntad, la energía y la creatividad en esta fase temprana del negocio. Cada nuevo producto aún cuando sea

una innovación sin precedentes o una adaptación evolucionaría de un producto existente, requiere de una cuidadosa estrategia de entrada para asegurar su éxito.

El primer propósito de una estrategia de mercado, es la de establecer una nueva marca o un producto entre sus clientes, distribuidores mayoristas y distribuidores al menudeo. Esto significa construir una red de distribución para que el producto sea accesible a los clientes, para enseguida persuadirlos a que lo prueben por primera vez.

Cuando los negocios establecen un nuevo producto, deben de usar cada elemento de la mezcla de mercadotecnia para comunicar el mismo mensaje que soporte sus esfuerzos. Esto asegura un mensaje consistente y memorable para sus clientes.

Resulta excitante cuando un nuevo producto entra al período de crecimiento y se convierte en un esfuerzo rentable. Saboreé su éxito., pero no por mucho tiempo. Este es el tiempo para consolidar sus ganancias y para reforzar la posición de su producto. Enfoque sus esfuerzos de mercadotecnia en el proceso de obtener más compras de sus clientes y para continuar la atracción de nuevos compradores. Las estrategias exitosas incluyen:

- Notas de agradecimiento a sus clientes
- Seguimiento de las llamadas o visitas de sus clientes para asegurarse de su entera satisfacción
- Pequeñas hojas de noticias acerca negocio y de información de nuevos productos
- Envíos por correo a clientes anteriores, ofreciendo descuentos en función de sus compras anteriores
- Programas frecuentes de compras con descuentos

Tales estrategias les recordarán a sus clientes porque le compraron en primer lugar, alentándolos a que le compren otra vez. Recordar: Es cinco veces más barato el venderle a clientes existentes, que el salir a venderle a clientes nuevos.

Conclusión

La estrategia de su producto comienza cuando usted decide que producto es el que va a ofrecer, basándose en lo que su investigación de mercados le señaló acerca de las necesidades y gustos de sus clientes. Enseguida, encuentre las formas para que su empaque, sus garantías, su imagen y su servicio, enaltezcan a su producto.

Una vez que usted identifique su mezcla de productos y la personalidad única de su producto principal, no se despegue de ello. Después de que pruebe usted a sus consumidores y a su mercado con análisis de mercado posteriores, comprométase a una inteligente estrategia de marcas como una de sus mejores herramientas para su éxito contínuo.

El primer propósito de una estrategia de mercado, es la de establecer una nueva marca o un producto entre sus clientes, distribuidores mayoristas y distribuidores al menudeo.

una innovación sin precedentes o una adaptación evolucionaría de un producto existente, requiere de una cuidadosa estrategia de entrada para asegurar su éxito.

El primer propósito de una estrategia de mercado, es la de establecer una nueva marca o un producto entre sus clientes, distribuidores mayoristas y distribuidores al menudeo. Esto significa construir una red de distribución para que el producto sea accesible a los clientes, para enseguida persuadirlos a que lo prueben por primera vez.

Cuando los negocios establecen un nuevo producto, deben de usar cada elemento de la mezcla de mercadotecnia para comunicar el mismo mensaje que soporte sus esfuerzos. Esto asegura un mensaje consistente y memorable para sus clientes.

Resulta excitante cuando un nuevo producto entra al período de crecimiento y se convierte en un esfuerzo rentable. Saboreé su éxito., pero no por mucho tiempo. Este es el tiempo para consolidar sus ganancias y para reforzar la posición de su producto. Enfoque sus esfuerzos de mercadotecnia en el proceso de obtener más compras de sus clientes y para continuar la atracción de nuevos compradores. Las estrategias exitosas incluyen:

- Notas de agradecimiento a sus clientes
- Seguimiento de las llamadas o visitas de sus clientes para asegurarse de su entera satisfacción
- Pequeñas hojas de noticias acerca negocio y de información de nuevos productos
- Envíos por correo a clientes anteriores, ofreciendo descuentos en función de sus compras anteriores
- Programas frecuentes de compras con descuentos

Tales estrategias les recordarán a sus clientes porque le compraron en primer lugar, alentándolos a que le compren otra vez. Recordar: Es cinco veces más barato el venderle a clientes existentes, que el salir a venderle a clientes nuevos.

Conclusión

La estrategia de su producto comienza cuando usted decide que producto es el que va a ofrecer, basándose en lo que su investigación de mercados le señaló acerca de las necesidades y gustos de sus clientes. Enseguida, encuentre las formas para que su empaque, sus garantías, su imagen y su servicio, enaltezcan a su producto.

Una vez que usted identifique su mezcla de productos y la personalidad única de su producto principal, no se despegue de ello. Después de que pruebe usted a sus consumidores y a su mercado con análisis de mercado posteriores, comprométase a una inteligente estrategia de marcas como una de sus mejores herramientas para su éxito contínuo.

Capítulo 28
PRECIOS

Acerca de Este Capítulo:
- *Conceptos básicos de los precios*
- *Objetivos de los precios*
- *Calculando sus costos*
- *Estrategias de precios*
- *Haciendo que el precio encaje dentro de su mezcla de mercado*

Introducción
El precio, viene a ser la última medida de habilidad en la mercadotecnia. Requiere que usted calcule su costo de hacer negocios y de la consideración del impacto psicológico y financiera sobre sus clientes objetivo y de la respuesta de sus competidores.

No hace mucho tiempo que el precio fue el elemento mas importantes de la mezcla de la mercadotecnia para muchos negocios. Las recesiones económicas, la competencia extranjera, la fragmentación de los mercados y las desregulaciones del gobierno para las grandes industrias (tales como las líneas aéreas y los proveedores de servicios telefónicos), crearon una competencia mas intensa que en ningún momento anterior en la historia de los negocios en América.

En la actualidad, las cosas son diferentes. Compitiendo solamente sobre la base del precio, ya no es una opción para los pequeños negocios. La competencia global, la creciente práctica de acudir al outsourcing (proveerse desde afuera de la empresa) para beneficiarse del costo de la mano de obra para los trabajadores extranjeros y el crecimiento de las muy grandes tiendas, han reducido los precios para muchos bienes, hasta el punto en que la mayoría de los pequeños negocios, simplemente ya no pueden competir.

Afortunadamente, Usted puede tener muchas otras ventajas competitivas. Una inteligente marca registrada, una alta calidad y un excelente servicio a clientes, pueden diferenciar a su negocio. Y disminuir la importancia del precio entre sus consumidores. Siempre recuerde, Su objetivo es el de no fijar un precio que haga que los consumidores le quieran comprar, sino el de hacer un producto por el cual los consumidores quieran pagar.

Compitiendo solamente sobre la base del precio, ya no es una opción para los pequeños negocios.

Conceptos Básicos de Los Precios
Vamos a empezar por definir nuestros términos básicos.

- El **Costo** es lo que usted gasta en producir su producto
- El **Precio** es el monto que usted carga por el producto
- El **Valor** es lo que el cliente cree que vale el producto

Capítulo 28
PRECIOS

Acerca de Este Capítulo:
- *Conceptos básicos de los precios*
- *Objetivos de los precios*
- *Calculando sus costos*
- *Estrategias de precios*
- *Haciendo que el precio encaje dentro de su mezcla de mercado*

Introducción
El precio, viene a ser la última medida de habilidad en la mercadotecnia. Requiere que usted calcule su costo de hacer negocios y de la consideración del impacto psicológico y financiera sobre sus clientes objetivo y de la respuesta de sus competidores.

No hace mucho tiempo que el precio fue el elemento mas importantes de la mezcla de la mercadotecnia para muchos negocios. Las recesiones económicas, la competencia extranjera, la fragmentación de los mercados y las desregulaciones del gobierno para las grandes industrias (tales como las líneas aéreas y los proveedores de servicios telefónicos), crearon una competencia mas intensa que en ningún momento anterior en la historia de los negocios en América.

En la actualidad, las cosas son diferentes. Compitiendo solamente sobre la base del precio, ya no es una opción para los pequeños negocios. La competencia global, la creciente práctica de acudir al outsourcing (proveerse desde afuera de la empresa) para beneficiarse del costo de la mano de obra para los trabajadores extranjeros y el crecimiento de las muy grandes tiendas, han reducido los precios para muchos bienes, hasta el punto en que la mayoría de los pequeños negocios, simplemente ya no pueden competir.

Compitiendo solamente sobre la base del precio, ya no es una opción para los pequeños negocios.

Afortunadamente, Usted puede tener muchas otras ventajas competitivas. Una inteligente marca registrada, una alta calidad y un excelente servicio a clientes, pueden diferenciar a su negocio. Y disminuir la importancia del precio entre sus consumidores. Siempre recuerde, Su objetivo es el de no fijar un precio que haga que los consumidores le quieran comprar, sino el de hacer un producto por el cual los consumidores quieran pagar.

Conceptos Básicos de Los Precios
Vamos a empezar por definir nuestros términos básicos.

- El **Costo** es lo que usted gasta en producir su producto
- El **Precio** es el monto que usted carga por el producto
- El **Valor** es lo que el cliente cree que vale el producto

Nótese que en esta lista, el precio cae entre el costo y el valor. Así es como debe de ser, porque su estrategia de precios significa estar encontrando el punto entre el costo y el valor, lo que le permitirá alcanzar sus objetivos.

Entre el Piso y el Techo

Dentro de los precios, al costo se le define como el piso. Obviamente su producto se debe de vender por arriba del costo de los fabricantes ¡!. La excepción está en los casos en donde usted, temporalmente, persigue en el corto plazo el término de pérdida momentánea para entrar al mercado.

Mantenga sus costos bajos y su valor percibido en alto.

El valor, es el techo y es el monto máximo que los clientes estarían dispuestos a pagar, basándose en su percepción de lo que vale su producto. Nótese que el precio más alto por un producto en su mercado, puede no ser el precio del techo

Un importante objetivo de la mercadotecnia está en asegurarse que usted tiene el rango más amplio posible de opciones de precio, entre el piso y el techo. Sus costos, deben de ser lo mas bajos en función de sus estándares de calidad y su ética en los negocios lo permitan y su valor percibido, debe de ser tan alto como sea posible.

Demanda

La demanda se refiere a la cantidad de su producto que sus clientes están dispuestos a comprar a un precio específico.

Precios altos llevan a menos demanda, mientras que los precios bajos llevan a mayor demanda.

Por instancia, un cliente cuenta con 10 dólares para gastar y podrá comprar 2 almohadas si su precio es de $5 dólares por cada una, pero uno si su precio es de $7 dólares por almohada. Observe que la habilidad de poder comprar su producto es una parte esencial de la demanda, el deseo por el producto no cuenta en la demanda.

Por supuesto que muchos factores afectan la demanda- incluyendo las ganancias personales, el costo, la disponibilidad de las diferentes marcas, todos estos factores pueden variar de un segmento a otro.

Como regla general, precios altos llevan a menos demanda, mientras que precios bajos llevan a mayor demanda. (Existen algunas excepciones que discutiremos a continuación).

Elasticidad de Precios

Simplemente expuesto, la **elasticidad de precios** se refiere a la sensibilidad de sus clientes hacia el precio de su producto. Si usted incrementa el precio de su producto en un dólar y su volumen de ventas se mantiene igual o se aumenta, entonces la demanda por su producto es relativamente inelástica con relación a ese incremento en precio.

En cambio, si usted aumenta su precio y sus clientes van en parvada hacia sus competidores de menor precio, la demanda por su producto es elástica, cambia en la medida en que cambie usted su precio.

Enseguida, Sam calculó sus ingresos totales por un determinado nivel de precio. Si cobraba $1,500 por árbol y movía 30 árboles al mes, su ingreso sería de $45,000 por mes.

Nótese que en esta lista, el precio cae entre el costo y el valor. Así es como debe de ser, porque su estrategia de precios significa estar encontrando el punto entre el costo y el valor, lo que le permitirá alcanzar sus objetivos.

Entre el Piso y el Techo

Dentro de los precios, al costo se le define como el piso. Obviamente su producto se debe de vender por arriba del costo de los fabricantes ¡!. La excepción está en los casos en donde usted, temporalmente, persigue en el corto plazo el término de pérdida momentánea para entrar al mercado.

Mantenga sus costos bajos y su valor percibido en alto.

El valor, es el techo y es el monto máximo que los clientes estarían dispuestos a pagar, basándose en su percepción de lo que vale su producto. Nótese que el precio más alto por un producto en su mercado, puede no ser el precio del techo

Un importante objetivo de la mercadotecnia está en asegurarse que usted tiene el rango más amplio posible de opciones de precio, entre el piso y el techo. Sus costos, deben de ser lo mas bajos en función de sus estándares de calidad y su ética en los negocios lo permitan y su valor percibido, debe de ser tan alto como sea posible.

Demanda

La demanda se refiere a la cantidad de su producto que sus clientes están dispuestos a comprar a un precio específico.

Precios altos llevan a menos demanda, mientras que los precios bajos llevan a mayor demanda.

Por instancia, un cliente cuenta con 10 dólares para gastar y podrá comprar 2 almohadas si su precio es de $5 dólares por cada una, pero uno si su precio es de $7 dólares por almohada. Observe que la habilidad de poder comprar su producto es una parte esencial de la demanda, el deseo por el producto no cuenta en la demanda.

Por supuesto que muchos factores afectan la demanda- incluyendo las ganancias personales, el costo, la disponibilidad de las diferentes marcas, todos estos factores pueden variar de un segmento a otro.

Como regla general, precios altos llevan a menos demanda, mientras que precios bajos llevan a mayor demanda. (Existen algunas excepciones que discutiremos a continuación).

Elasticidad de Precios

Simplemente expuesto, la **elasticidad de precios** se refiere a la sensibilidad de sus clientes hacia el precio de su producto. Si usted incrementa el precio de su producto en un dólar y su volumen de ventas se mantiene igual o se aumenta, entonces la demanda por su producto es relativamente inelástica con relación a ese incremento en precio.

En cambio, si usted aumenta su precio y sus clientes van en parvada hacia sus competidores de menor precio, la demanda por su producto es elástica, cambia en la medida en que cambie usted su precio.

Enseguida, Sam calculó sus ingresos totales por un determinado nivel de precio. Si cobraba $1,500 por árbol y movía 30 árboles al mes, su ingreso sería de $45,000 por mes.

A 20 árboles al mes, su ingreso mensual sería de $30,000. Así entonces, Sam alcanza su punto de equilibrio cuando se ubica entre siete u ocho árboles por mes. Después de ese punto, empieza a generar utilidades. O sea, para calcular su punto de equilibrio, Sam dividió Su Costo Fijo Total entre el Precio menos el Costo Promedio Variable.

Sam Granville sabia de una gran oportunidad de negocio. En un día caluroso del pasado Julio del 2003, Sam caminaba por una casa recién construida en la parte este de la costera de Maryland. La casa se destacaba por ser amplia y casi vacía. Los pocos pinos y árboles a su alrededor acentuaban lo vacía que se veía. Sam pensó que esta propiedad necesitaba un árbol frondoso que le diera sombra y así mismo un sentido de historia y de sentimiento hogareño.

En ese momento fue que se le ocurrió una idea de negocio. El podría expandir su negocio de jardinería en un relocalizador de árboles. Los clientes meta serian los dueños de las casas nuevas y los desarrolladores de las mismas. Sus árboles podrían ser hermosos, sanos, y maduros, que le permitieran añadir a estas construcciones un aspecto atractivo a sus clientes.

Se veía ideal. El contaba con la experiencia, con el equipo, y con una buena reputación. Y lo mejor de todo no tenía competencia. Lo que realmente tenía que hacer, era averiguar con cuantos clientes prospectos podía contar, cuanto le costaría al mover esos árboles y por ultimo cuanto iba a cobrar por sus servicios. El empezó a trabajar en estos problemas en cuanto llego a su casa.

Precios Objetivos

El establecer sus precios comienza considerando sus precios objetivos. ¿Esta usted interesado en sus propios costos?, ¿en bajar o igualar sus precios a los mismos que la competencia? O ¿en construir una demanda y lealtad de su cliente? ¿Usted está queriendo alcanzar un rendimiento en particular de su capital invertido?

Su precios objetivo dependen de una variedad de factores, incluyendo los costos de producción, el ambiente competitivo, de su habilidad de alcanzar a las economías de escala, de su estrategia de marca, etc.

He aquí algunos precios objetivos comunes:

- **Maximizar sus ganancias.** Este objetivo lo dirige a perseguir altas ganancias en el corto plazo. (Ejemplo: para recuperar rápidamente costes de desarrollo). Puede resultar en menores ganancias en el largo plazo y puede ser atraer a la competencia.
- **Maximizar sus Volumen de Ventas.** Este objetivo lo dirige a sacrificar un cierto nivel de ganancias en el corto plazo con el propósito de atraer clientes, ganar mercado o para alcanzar las metas de ventas.

A 20 árboles al mes, su ingreso mensual sería de $30,000. Así entonces, Sam alcanza su punto de equilibrio cuando se ubica entre siete u ocho árboles por mes. Después de ese punto, empieza a generar utilidades. O sea, para calcular su punto de equilibrio, Sam dividió Su Costo Fijo Total entre el Precio menos el Costo Promedio Variable.

Sam Granville sabia de una gran oportunidad de negocio. En un día caluroso del pasado Julio del 2003, Sam caminaba por una casa recién construida en la parte este de la costera de Maryland. La casa se destacaba por ser amplia y casi vacía. Los pocos pinos y árboles a su alrededor acentuaban lo vacía que se veía. Sam pensó que esta propiedad necesitaba un árbol frondoso que le diera sombra y así mismo un sentido de historia y de sentimiento hogareño.

En ese momento fue que se le ocurrió una idea de negocio. El podría expandir su negocio de jardinería en un relocalizador de árboles. Los clientes meta serian los dueños de las casas nuevas y los desarrolladores de las mismas. Sus árboles podrían ser hermosos, sanos, y maduros, que le permitieran añadir a estas construcciones un aspecto atractivo a sus clientes.

Se veía ideal. El contaba con la experiencia, con el equipo, y con una buena reputación. Y lo mejor de todo no tenía competencia. Lo que realmente tenía que hacer, era averiguar con cuantos clientes prospectos podía contar, cuanto le costaría al mover esos árboles y por ultimo cuanto iba a cobrar por sus servicios. El empezó a trabajar en estos problemas en cuanto llego a su casa.

Precios Objetivos

El establecer sus precios comienza considerando sus precios objetivos. ¿Esta usted interesado en sus propios costos?, ¿en bajar o igualar sus precios a los mismos que la competencia? O ¿en construir una demanda y lealtad de su cliente? ¿Usted está queriendo alcanzar un rendimiento en particular de su capital invertido?

Su precios objetivo dependen de una variedad de factores, incluyendo los costos de producción, el ambiente competitivo, de su habilidad de alcanzar a las economías de escala, de su estrategia de marca, etc.

He aquí algunos precios objetivos comunes:

- **Maximizar sus ganancias.** Este objetivo lo dirige a perseguir altas ganancias en el corto plazo. (Ejemplo: para recuperar rápidamente costes de desarrollo). Puede resultar en menores ganancias en el largo plazo y puede ser atraer a la competencia.
- **Maximizar sus Volumen de Ventas.** Este objetivo lo dirige a sacrificar un cierto nivel de ganancias en el corto plazo con el propósito de atraer clientes, ganar mercado o para alcanzar las metas de ventas.

- **Regreso de la inversión.** Este objetivo requiere que usted establezca precios que le permitirán alcanzar su retorno de su inversión.
- **Alcanzando o eliminando a la competencia.** Este objetivo requiere que usted establezca un precio que iguale o mejore el que tiene su competencia existente o la que apenas entrarais al mercado.
- **Liderazgo en calidad.** El precio siempre implica calidad, por lo que un precio premium puede apoyar la imagen de marca de su negocio así como el de la calidad del líder en el mercado.

Calculando Sus Costos

No importa cuanta intuición usted tenga, Antes de tomar cualquier decisión sobre lo que le va a cobrar a sus clientes, usted necesita saber con precisión cuales son los costos de su producción y los de entregar el mismo.

Esto es importante especialmente para los Dueños Únicos de Negocio que tendrán personas adicionales trabajando para ellos.

Conceptos Básicos De Costos

Costos fijos son los gastos que un negocio tienen no importando la cantidad de unidades que produzca. Por ejemplo: el costo de instalar un horno comercial será el mismo no importando cuantos panes se horneen durante su ciclo de vida.

Costos variables son los gastos que varían en relación directa con la cantidad de unidades producidas. Por ejemplo, el costo de labor y de la materia prima utilizada en el producto, más el costo de las ventas y de distribución.

El **total de costos** son el total de gastos de producción y de la mercadotecnia del producto. Los costos totales son la suma del total de costos fijos y de los costos variables.

¿Cuánto cuesta su producto para producir y ser entregado?

Costos Típicos Variables	Costos Típicos Fijos
• Mercancía	• Salarios y Nomina
• Depreciación del Equipo	• Impuestos de Nomina
• Salarios de Tiempo Extra	• Renta y mantenimiento del vehículo
• Comisiones de Ventas	• Material de oficina
	• Equipo de Oficina
	• Maquinaria y equipo
	• Gastos de Mercadotecnia
	• Renta de Oficina
	• Pago de propiedad
	• Seguro
	• Luz, teléfono, agua, basura

410 | CAPITULO 28 | PRECIOS

- **Regreso de la inversión.** Este objetivo requiere que usted establezca precios que le permitirán alcanzar su retorno de su inversión.
- **Alcanzando o eliminando a la competencia.** Este objetivo requiere que usted establezca un precio que iguale o mejore el que tiene su competencia existente o la que apenas entrarais al mercado.
- **Liderazgo en calidad.** El precio siempre implica calidad, por lo que un precio premium puede apoyar la imagen de marca de su negocio así como el de la calidad del líder en el mercado.

Calculando Sus Costos

No importa cuanta intuición usted tenga, Antes de tomar cualquier decisión sobre lo que le va a cobrar a sus clientes, usted necesita saber con precisión cuales son los costos de su producción y los de entregar el mismo.

Esto es importante especialmente para los Dueños Únicos de Negocio que tendrán personas adicionales trabajando para ellos.

Conceptos Básicos De Costos

Costos fijos son los gastos que un negocio tienen no importando la cantidad de unidades que produzca. Por ejemplo: el costo de instalar un horno comercial será el mismo no importando cuantos panes se horneen durante su ciclo de vida.

Costos variables son los gastos que varían en relación directa con la cantidad de unidades producidas. Por ejemplo, el costo de labor y de la materia prima utilizada en el producto, más el costo de las ventas y de distribución.

El **total de costos** son el total de gastos de producción y de la mercadotecnia del producto. Los costos totales son la suma del total de costos fijos y de los costos variables.

¿Cuánto cuesta su producto para producir y ser entregado?

Costos Típicos Variables	Costos Típicos Fijos
• Mercancía	• Salarios y Nomina
• Depreciación del Equipo	• Impuestos de Nomina
• Salarios de Tiempo Extra	• Renta y mantenimiento del vehículo
• Comisiones de Ventas	• Material de oficina
	• Equipo de Oficina
	• Maquinaria y equipo
	• Gastos de Mercadotecnia
	• Renta de Oficina
	• Pago de propiedad
	• Seguro
	• Luz, teléfono, agua, basura

El Análisis del Punto de Equilibrio señala el nivel en el que el total de sus ganancias se iguala con el total de costos. Cuando el volumen de unidades vendidas aumente y pasen el punto de equilibrio, es cuando el negocio empieza a ganar utilidad. Para identificar el punto de equilibrio, deberá de calcular sus costos y sus ganancias. A continuación se explican cálculos de precio básicos:

Total de Ganancias = Precio x Cantidad
Total de Costos: Total de costos fijos + (promedio de costos variable por unidad x cantidad)

El Punto de Equilibrio ocurre cuando:

Precio x Cantidad = Total de costos fijos + (Costos variables promedio x cantidad)

Buscando a la misma ecuación pero de diferente forma, la cantidad necesita ser el punto de equilibrio:

Punto de equilibrio en la Cantidad = Total de costos fijos / (Precio – Promedio de costos variables)

Una vez identificado sus precios objetivo y su punto de equilibrio, usted podrá explorar varias estrategia de precio.

Dos semanas después, Sam había completado su investigación de mercados preliminar. Empezó a trabajar en su plan de mercadotecnia y a calcular los costos y los precios de sus servicios. El sabia que el mercado estaría dispuesto a pagar, pero ¿cuánto le costaría a el en realidad en mover esos árboles de media tonelada?

Sam empezó a calcular el costo de mover un solo árbol. Estimo que en promedio le llevaría entre dos a cuatro horas en poder trasladarlo. Calculo que podría en sus primeros 6 meses mover 30 árboles por mes. Sus costos los dividió de la siguiente manera:

Costos Variables (por árbol movido)	
Labor (1 asistente, 4 horas por árbol @ $15.00/hora	$60.00
1 espada de árbol y un operador para el tractor (3 horas @ $30.00/horas)	90.00
Diesel para la grúa y para el tractor (15 galones por trabajo @ $1.90/galón)	28.50
Fertilizante	250.00
Árbol	250.00
Gastos misceláneos de Oficina (teléfono, fax, material)	20.00
Total de Costos Variables	**$698.50**

El Análisis del Punto de Equilibrio señala el nivel en el que el total de sus ganancias se iguala con el total de costos. Cuando el volumen de unidades vendidas aumente y pasen el punto de equilibrio, es cuando el negocio empieza a ganar utilidad. Para identificar el punto de equilibrio, deberá de calcular sus costos y sus ganancias. A continuación se explican cálculos de precio básicos:

Total de Ganancias = Precio x Cantidad
Total de Costos: Total de costos fijos + (promedio de costos variable por unidad x cantidad)

El Punto de Equilibrio ocurre cuando:

Precio x Cantidad = Total de costos fijos + (Costos variables promedio x cantidad)

Buscando a la misma ecuación pero de diferente forma, la cantidad necesita ser el punto de equilibrio:

Punto de equilibrio en la Cantidad = Total de costos fijos / (Precio – Promedio de costos variables)

Una vez identificado sus precios objetivo y su punto de equilibrio, usted podrá explorar varias estrategia de precio.

Dos semanas después, Sam había completado su investigación de mercados preliminar. Empezó a trabajar en su plan de mercadotecnia y a calcular los costos y los precios de sus servicios. El sabia que el mercado estaría dispuesto a pagar, pero ¿cuánto le costaría a el en realidad en mover esos árboles de media tonelada?

Sam empezó a calcular el costo de mover un solo árbol. Estimo que en promedio le llevaría entre dos a cuatro horas en poder trasladarlo. Calculo que podría en sus primeros 6 meses mover 30 árboles por mes. Sus costos los dividió de la siguiente manera:

Costos Variables (por árbol movido)	
Labor (1 asistente, 4 horas por árbol @ $15.00/hora	$60.00
1 espada de árbol y un operador para el tractor (3 horas @ $30.00/horas)	90.00
Diesel para la grúa y para el tractor (15 galones por trabajo @ $1.90/galón)	28.50
Fertilizante	250.00
Árbol	250.00
Gastos misceláneos de Oficina (teléfono, fax, material)	20.00
Total de Costos Variables	**$698.50**

Costos Fijos (por mes):	
Equipo de Jardinería miscelánea (pala, mini-tractor, herramientas)	$2,000.00
Equipo de Oficina (computadora, escritorio, impresora, etc.)	3,000.00
Renta	300.00
Pagos del préstamo de la espada del árbol	250.00
Pagos del préstamo del tractor	200.00
Total Costos Fijos	**$5,750.00**
Costo Total de relocalizar 30 árboles por mes ($5,750 + 30 árboles x $698.50)	$26,705.00
Total de Ganancia por relocalizar a 30 árboles ($1,500 x 30)	$45,000.00
Utilidad Neta	**$18,295.00**

Note que los costos fijos de Sam se mantuvieron igual, no importando cuantos árboles pueda mover. El tiene una renta sobre una espada mecanizada para poder cortar los árboles, así mismo compro una computadora y su equipo de jardinería. Aunque sus costos totales aumenten con el tiempo por sus costos variables (labor, gasolina y los árboles).

Luego Sam, calculo sus ganancias totales a un nivel de precio dado. Si el cobraría $1,500 por árbol y moviera 30 árboles al mes, su ganancia seria de $45,000 al mes.

Si cortaría solo 20 árboles al mes, su ganancia mensual seria de $30,000. Por lo que Sam busco su punto de equilibrio donde pudiese relocalizar entre 7 y 8 árboles. Después de este punto, el empezaría a tener utilidad.

El cálculo para el punto de equilibrio de Sam es el siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio en la Cantidad} = \frac{\text{Total de Costos Fijos}}{\text{(Precio – Costos Variables Promedio)}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio en la Cantidad} = \frac{\$5,750.00}{\$1,500.00 - \$698.50} = 7.17 \text{ árboles/mes}$$

Costos Fijos (por mes):	
Equipo de Jardinería miscelánea (pala, mini-tractor, herramientas)	$2,000.00
Equipo de Oficina (computadora, escritorio, impresora, etc.)	3,000.00
Renta	300.00
Pagos del préstamo de la espada del árbol	250.00
Pagos del préstamo del tractor	200.00
Total Costos Fijos	**$5,750.00**
Costo Total de relocalizar 30 árboles por mes ($5,750 + 30 árboles x $698.50)	$26,705.00
Total de Ganancia por relocalizar a 30 árboles ($1,500 x 30)	$45,000.00
Utilidad Neta	**$18,295.00**

Note que los costos fijos de Sam se mantuvieron igual, no importando cuantos árboles pueda mover. El tiene una renta sobre una espada mecanizada para poder cortar los árboles, así mismo compro una computadora y su equipo de jardinería. Aunque sus costos totales aumenten con el tiempo por sus costos variables (labor, gasolina y los árboles).

Luego Sam, calculo sus ganancias totales a un nivel de precio dado. Si el cobraría $1,500 por árbol y moviera 30 árboles al mes, su ganancia seria de $45,000 al mes.

Si cortaría solo 20 árboles al mes, su ganancia mensual seria de $30,000. Por lo que Sam busco su punto de equilibrio donde pudiese relocalizar entre 7 y 8 árboles. Después de este punto, el empezaría a tener utilidad.

El cálculo para el punto de equilibrio de Sam es el siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio en la Cantidad} = \frac{\text{Total de Costos Fijos}}{\text{(Precio – Costos Variables Promedio)}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio en la Cantidad} = \frac{\$5,750.00}{\$1,500.00 - \$698.50} = 7.17 \text{ árboles/mes}$$

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Uno de los beneficios del Internet, está en que le permite considerar productos similares a los suyos, de forma que usted pueda verificar su estrategia de precios. Usted así, puede personificar a un cliente y enviar por e-mail las preguntas pertinentes a sus competidores.

Para información mas general acerca de estrategia de precios, trate los siguientes sitios de la Red:

Para Ponerle Precio A Sus Productos: Este documento provee buena información, consejos básicos y estrategias sobre precios del Small Business Administration. http://www.sba.gov/library/pubs/fm-13.txt

Estrategias De Precio Conducidas Por El Mercado: Este artículo presenta las estrategias sobre precios de manera controversial http://asbc.ualr.edu/bizfacts/4516.asp

Equipo Para Dueños De Negocios CCH: Este artículo presenta un gran paquete de estrategias sobre precios e información secundaria para la ayuda de las mismas. http://toolkit.cch.com

Estrategias de Precios

Algunas de las más comunes estrategias de precios se describen enseguida. Usted debe de entender cada una de estas estrategias, así como el impacto que tendrán sobre sus clientes y sus competidores. Poner precios, no es una ciencia exacta y a menudo los negocios experimentan con diversos niveles distintos de precios, antes de fijar su estrategia de precios. Asimismo, pueden ajustar frecuentemente sus precios pero no tan a menudo como para asustar a sus clientes. Muchos emprendedores combinan varios de estos acercamientos para alcanzar su óptima estrategia de precios.

Costo – Más Precio

Este, es el método más común y simple para fijar sus precios, debido a que está basado en el factor conocido del costo. Requiere que usted totalice el total de sus costos variables y fijos y agregue el retorno del objetivo para determinar su precio de venta. Su retorno de objetivo usualmente se expresa como un porcentaje del costo total.

El costo-mas el precio, ignora el impacto sobre su demanda de consumo en cuanto a precios. Esto es particularmente común en las grandes empresas competidoras tal como la de los viajes aéreos, las bebidas gaseosas y el petróleo crudo. En este tipo de estrategia, el riesgo está en que la estructura de costos de sus competidores, puede ser significativamente diferente a la suya propia.

La estrategia de precio que usted escoja, dependerá de la estrategia de posicionamiento y de los valores de su compañía.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Uno de los beneficios del Internet, está en que le permite considerar productos similares a los suyos, de forma que usted pueda verificar su estrategia de precios. Usted así, puede personificar a un cliente y enviar por e-mail las preguntas pertinentes a sus competidores.

Para información mas general acerca de estrategia de precios, trate los siguientes sitios de la Red:

Para Ponerle Precio A Sus Productos: Este documento provee buena información, consejos básicos y estrategias sobre precios del Small Business Administration. http://www.sba.gov/library/pubs/fm-13.txt

Estrategias De Precio Conducidas Por El Mercado: Este artículo presenta las estrategias sobre precios de manera controversial http://asbc.ualr.edu/bizfacts/4516.asp

Equipo Para Dueños De Negocios CCH: Este artículo presenta un gran paquete de estrategias sobre precios e información secundaria para la ayuda de las mismas. http://toolkit.cch.com

Estrategias de Precios

Algunas de las más comunes estrategias de precios se describen enseguida. Usted debe de entender cada una de estas estrategias, así como el impacto que tendrán sobre sus clientes y sus competidores. Poner precios, no es una ciencia exacta y a menudo los negocios experimentan con diversos niveles distintos de precios, antes de fijar su estrategia de precios. Asimismo, pueden ajustar frecuentemente sus precios pero no tan a menudo como para asustar a sus clientes. Muchos emprendedores combinan varios de estos acercamientos para alcanzar su óptima estrategia de precios.

Costo – Más Precio

Este, es el método más común y simple para fijar sus precios, debido a que está basado en el factor conocido del costo. Requiere que usted totalice el total de sus costos variables y fijos y agregue el retorno del objetivo para determinar su precio de venta. Su retorno de objetivo usualmente se expresa como un porcentaje del costo total.

El costo-mas el precio, ignora el impacto sobre su demanda de consumo en cuanto a precios. Esto es particularmente común en las grandes empresas competidoras tal como la de los viajes aéreos, las bebidas gaseosas y el petróleo crudo. En este tipo de estrategia, el riesgo está en que la estructura de costos de sus competidores, puede ser significativamente diferente a la suya propia.

La estrategia de precio que usted escoja, dependerá de la estrategia de posicionamiento y de los valores de su compañía.

Precios Basados en la Competencia

Los negocios a menudo alteran sus precios basándose en los precios de la competencia. Esto es particularmente común en industrias altamente competitivas como las de líneas aéreas, refrescos y petróleo crudo. El riesgo en este tipo de estrategia está en que la estructura del costo de su competidor, puede ser significativamente diferente a la suya.

Precios de sigue la huella del líder fijan los precios al nivel del precio del líder de la industria. Esta estructura de precios es común en las industrias que venden productos altamente estandarizados – productos agrícolas, materias primas industriales o discos de computadora – debido a que estas industrias tienden a ser dominadas por unas cuantas empresas.

Precios prefijos establecen los precios del negocio de acorde con las normas amplias de la industria, ya que tiende a ocurrir en industrias en las cuales no existe un líder de precios. Los negocios que usan este método pueden utilizar a la norma de la industria como punto de partida, para después ofrecer un precio ligeramente más alto (Premium) o un precio más bajo economía, para establecer su nicho dentro de la industria. Habiendo hecho esto, el negocio trabaja hacia atrás para calcular si en efecto puede lograr una utilidad aceptable en ese nivel de precios.

En los precios basados en las respuestas proyectadas por los competidores, los negocios consideran esa respuesta de los competidores con antelación a tomar una acción. Los negocios pueden fijar precios muy bajos a fin de desanimar a los nuevos competidores para que no entren en ese mercado, o bien pueden fijar sus precios dentro de niveles medios a fin de desanimar a los competidores a iniciar una guerra de precios.

Utilice el internet para comparar el precio de la competencia.

Usted quizá quiera desarrollar unos escenarios de precios y que pasa si, basados en las respuestas anticipadas de sus competidores. Por ejemplo, Si mi competidor responde bajando sus precios, yo puedo permitirme precios más bajos por un determinado porcentaje.

La experimentación con diferentes niveles de precios, a menudo es imposible para los negocios nuevos. Puede consumir tiempo y recursos con los cuales el negocio no puede trabajar. Sin embargo, usted si tiene unas cuantas opciones. Por ejemplo, usted puede tratar de fijar precios ligeramente diferentes en distintas áreas geográficas, o bien crear modelos intermedios para sus productos a fin de probar la sensibilidad del precio en sus clientes y sus competidores. Usted también puede ofrecer descuentos de corto plazo, para ver como el precio afecta a la demanda por sus productos.

Precios Basados En El Valor

Esta estrategia requiere que usted determine que tanto vale su producto para sus clientes, basándose en su percepción de su valor y de los beneficios que entrega. El objetivo, es el de cobrar un precio arriba del promedio, dejando a los consumidores con el sentimiento de que si lograron un buen trato.

414 | CAPITULO 28 | PRECIOS

Precios Basados en la Competencia

Los negocios a menudo alteran sus precios basándose en los precios de la competencia. Esto es particularmente común en industrias altamente competitivas como las de líneas aéreas, refrescos y petróleo crudo. El riesgo en este tipo de estrategia está en que la estructura del costo de su competidor, puede ser significativamente diferente a la suya.

Precios de sigue la huella del líder fijan los precios al nivel del precio del líder de la industria. Esta estructura de precios es común en las industrias que venden productos altamente estandarizados – productos agrícolas, materias primas industriales o discos de computadora – debido a que estas industrias tienden a ser dominadas por unas cuantas empresas.

Precios prefijos establecen los precios del negocio de acorde con las normas amplias de la industria, ya que tiende a ocurrir en industrias en las cuales no existe un líder de precios. Los negocios que usan este método pueden utilizar a la norma de la industria como punto de partida, para después ofrecer un precio ligeramente más alto (Premium) o un precio más bajo economía, para establecer su nicho dentro de la industria. Habiendo hecho esto, el negocio trabaja hacia atrás para calcular si en efecto puede lograr una utilidad aceptable en ese nivel de precios.

En los precios basados en las respuestas proyectadas por los competidores, los negocios consideran esa respuesta de los competidores con antelación a tomar una acción. Los negocios pueden fijar precios muy bajos a fin de desanimar a los nuevos competidores para que no entren en ese mercado, o bien pueden fijar sus precios dentro de niveles medios a fin de desanimar a los competidores a iniciar una guerra de precios.

Utilice el internet para comparar el precio de la competencia.

Usted quizá quiera desarrollar unos escenarios de precios y que pasa si, basados en las respuestas anticipadas de sus competidores. Por ejemplo, Si mi competidor responde bajando sus precios, yo puedo permitirme precios más bajos por un determinado porcentaje.

La experimentación con diferentes niveles de precios, a menudo es imposible para los negocios nuevos. Puede consumir tiempo y recursos con los cuales el negocio no puede trabajar. Sin embargo, usted si tiene unas cuantas opciones. Por ejemplo, usted puede tratar de fijar precios ligeramente diferentes en distintas áreas geográficas, o bien crear modelos intermedios para sus productos a fin de probar la sensibilidad del precio en sus clientes y sus competidores. Usted también puede ofrecer descuentos de corto plazo, para ver como el precio afecta a la demanda por sus productos.

Precios Basados En El Valor

Esta estrategia requiere que usted determine que tanto vale su producto para sus clientes, basándose en su percepción de su valor y de los beneficios que entrega. El objetivo, es el de cobrar un precio arriba del promedio, dejando a los consumidores con el sentimiento de que si lograron un buen trato.

Aquí, algunas de las razones del porque los consumidores pueden pagar más por su producto:

- Lo quieren y confían en usted
- Usted les fue recomendado por alguien que les gusta y que confían en el
- Usted ofrece una mayor conveniencia
- Usted ofrece seguridad y un riesgo reducido
- Usted ofrece un servicio mas rápido
- Usted ofrece productos verdes y sostenibles
- Sus productos confieren un estatus social y una distinción
- Comprándole a usted soporta una causa o una filosofía
- Sus productos son únicos
- Sus productos son artísticos

La marca y el valor percibido
Las marcas registradas, son una parte esencial para crear el valor percibido y ese valor percibido está en la base de los precios basados en el valor.

Piense en las pastillas en contra del dolor de cabeza que usted compra en su botica. Unas tabletas de marca registrada están junto a unas tabletas genéricas que cuestan la mitad y aún así, las tabletas de marca registrada con frecuencia se venden, más o mejor que las genéricas. Las dos tabletas tienen exactamente los mismos ingredientes y con la misma dosis. Pero el nombre de la marca le es mas familiar, ofreciendo seguridad y confianza y las personas están entonces mas dispuestas a pagar un poco mas. Estas marcas tienen éxito creando su propia percepción del valor, mismo que sobrepasa a las presiones de los competidores.

Cualquier selección que usted haga basándose en la marca, afecta al valor percibido de su producto, mismo que a su vez afecta a su precio más alto.

Valor en el uso
Al estar tratando con algunos clientes, resulta necesario comunicar el **valor de su producto en uso**. Esto se refiere al total de ahorros que logrará un cliente al pagar un poco más por su producto. ¿Su producto dura mas tiempo que otro producto competidor menos caro? Si este es el caso, muéstrele a su cliente que con pagar un poco más, le resultará a la larga más beneficioso.

Precios premium
Significa ubicar su precio por arriba del valor de mercado, a fin de evocar percepciones de calidad y prestigio en segmentos del mercado que son menos sensitivos al precio. Esto de hecho no es una opción, a menos que su producto sea único en alguna forma importante o de que usted tenga una significativa reputación dentro de su campo.

Su estrategia de marca afecta directamente a su precio tope.

Aquí, algunas de las razones del porque los consumidores pueden pagar más por su producto:

- Lo quieren y confían en usted
- Usted les fue recomendado por alguien que les gusta y que confían en el
- Usted ofrece una mayor conveniencia
- Usted ofrece seguridad y un riesgo reducido
- Usted ofrece un servicio mas rápido
- Usted ofrece productos verdes y sostenibles
- Sus productos confieren un estatus social y una distinción
- Comprándole a usted soporta una causa o una filosofía
- Sus productos son únicos
- Sus productos son artísticos

La marca y el valor percibido
Las marcas registradas, son una parte esencial para crear el valor percibido y ese valor percibido está en la base de los precios basados en el valor.

Piense en las pastillas en contra del dolor de cabeza que usted compra en su botica. Unas tabletas de marca registrada están junto a unas tabletas genéricas que cuestan la mitad y aún así, las tabletas de marca registrada con frecuencia se venden, más o mejor que las genéricas. Las dos tabletas tienen exactamente los mismos ingredientes y con la misma dosis. Pero el nombre de la marca le es mas familiar, ofreciendo seguridad y confianza y las personas están entonces mas dispuestas a pagar un poco mas. Estas marcas tienen éxito creando su propia percepción del valor, mismo que sobrepasa a las presiones de los competidores.

Cualquier selección que usted haga basándose en la marca, afecta al valor percibido de su producto, mismo que a su vez afecta a su precio más alto.

Valor en el uso
Al estar tratando con algunos clientes, resulta necesario comunicar el **valor de su producto en uso**. Esto se refiere al total de ahorros que logrará un cliente al pagar un poco más por su producto. ¿Su producto dura mas tiempo que otro producto competidor menos caro? Si este es el caso, muéstrele a su cliente que con pagar un poco más, le resultará a la larga más beneficioso.

Precios premium
Significa ubicar su precio por arriba del valor de mercado, a fin de evocar percepciones de calidad y prestigio en segmentos del mercado que son menos sensitivos al precio. Esto de hecho no es una opción, a menos que su producto sea único en alguna forma importante o de que usted tenga una significativa reputación dentro de su campo.

Existen algunas razones primarias del porque los clientes pagan un precio Premium:

- **Quieren lo mejor.** Ellos creen que el precio Premium indica una impecable calidad.
- **Extravagancia.** Quieren darse ellos un excelente trato o recompensarse con lograr algún objetivo en particular.
- **Estatus.** Los artículos de precio Premium, demuestran a otros que son miembros de un grupo exclusivo o discerniente.

Sam estaba confiado en que tenía una ventaja sobre sus prospectos competidores. El había crecido dentro de una huerta de frutas y casi sabía todo acerca de cómo tratar a los árboles.

Sabía, derivando de su investigación de mercados que el podía cobrar $1,500 por árbol. Pero quería calcular un precio de venta basado en sus costos y en su margen de utilidad de un 40%.

Después de calcular sus costos, decidió usar el método de costo-mas precio de venta por sus servicios. Este fue el método mas simple que conocía, pensando en que si mas adelante tuviera que cambiar su estrategia, lo haría.

Aquí están sus cálculos, basados en mover 30 árboles al mes, con un margen de utilidad del 40%.

$$\frac{\text{(Unidad x Costo Variable Unitario)}}{\text{Unidades}} + \text{(Costos fijos) x (\% de Ganancia deseada)} = \text{Precio}$$

$$\frac{\text{(30 árboles x \$698.50)}}{\text{30 árboles.}} + \text{\$5,750 x 1.40 de margen de utilidad} = \text{\$1.246 (precio por árbol)}$$

Skimming

Skimming, es la forma de maximizar su margen de utilidad fijando un precio mas alto en el corto plazo, moldeándolo a la sensibilidad del precio dentro de su segmento de mercado. Esta estrategia puede ser recomendable cuando su producto es único y lo suficientemente inovativo para atraer a compradores que pagarán mucho mas por obtenerlo de inmediato.

La demanda para estos compradores cae (y se aumenta la competencia) y los precios gradualmente se reducen. Esto es lo que distingue al skimming del precio premium, en donde un precio alto se mantiene consistentemente.

Aquí, algunos de los beneficios del skimming para negocios que están ofreciendo algo nuevo o único:

Existen algunas razones primarias del porque los clientes pagan un precio Premium:

- **Quieren lo mejor.** Ellos creen que el precio Premium indica una impecable calidad.
- **Extravagancia.** Quieren darse ellos un excelente trato o recompensarse con lograr algún objetivo en particular.
- **Estatus.** Los artículos de precio Premium, demuestran a otros que son miembros de un grupo exclusivo o discerniente.

Sam estaba confiado en que tenía una ventaja sobre sus prospectos competidores. El había crecido dentro de una huerta de frutas y casi sabía todo acerca de cómo tratar a los árboles.

Sabía, derivando de su investigación de mercados que el podía cobrar $1,500 por árbol. Pero quería calcular un precio de venta basado en sus costos y en su margen de utilidad de un 40%.

Después de calcular sus costos, decidió usar el método de costo-mas precio de venta por sus servicios. Este fue el método mas simple que conocía, pensando en que si mas adelante tuviera que cambiar su estrategia, lo haría.

Aquí están sus cálculos, basados en mover 30 árboles al mes, con un margen de utilidad del 40%.

$$\frac{\text{(Unidad x Costo Variable Unitario)}}{\text{Unidades}} + \text{(Costos fijos) x (\% de Ganancia deseada)} = \text{Precio}$$

$$\frac{\text{(30 árboles x \$698.50)}}{\text{30 árboles.}} + \text{\$5,750 x 1.40 de margen de utilidad} = \text{\$1.246 (precio por árbol)}$$

Skimming

Skimming, es la forma de maximizar su margen de utilidad fijando un precio mas alto en el corto plazo, moldeándolo a la sensibilidad del precio dentro de su segmento de mercado. Esta estrategia puede ser recomendable cuando su producto es único y lo suficientemente inovativo para atraer a compradores que pagarán mucho mas por obtenerlo de inmediato.

La demanda para estos compradores cae (y se aumenta la competencia) y los precios gradualmente se reducen. Esto es lo que distingue al skimming del precio premium, en donde un precio alto se mantiene consistentemente.

Aquí, algunos de los beneficios del skimming para negocios que están ofreciendo algo nuevo o único:

- Los productos inovativos clásicamente tienen unos altos costos de desarrollo y promocionales. El skimming puede ayudar a recuperar esos costos antes de que la competencia entre al mercado.
- Cuando usted comienza con un precio más alto, puede responderle a la competencia reduciéndolo. Si usted empieza con un costo mas bajo, limitará su habilidad para aumentar precios si lo necesita hacer.
- El skimming puede ajustarse a una variedad de segmentos de mercado, de manera que usted gane un ingreso máximo por cada segmento de mercado.

Precio de Penetración

Significa fijar un precio mas bajo a fin de entrar al nuevo mercado o para efectos de aumentar su participación en ese mercado. Normalmente, el objetivo es el de atraer a los nuevos consumidores y esta puede ser una mejor estrategia que la de maximizar sus utilidades en el corto plazo, entretanto usted pueda sostener un margen de utilidad menor a fin de cosechar los beneficios.

Los precios de penetración pueden crear una buena voluntad entre sus nuevos consumidores, lo cual puede llevar a las ventas boca por boca y también podrá actuar como barrera de entrada para sus competidores.

Lo peor que pudiera pasarle, es que sus clientes pueden rechazar su producto cuando usted suba sus precios. Asimismo, corre usted el riesgo de que sus competidores le sigan, bajando sus propios precios. Y esto, puede llevar a una guerra de precios.

Precios de Menudeo

Aún cuando quienes venden al menudeo no producen los productos que venden, sí tienen costos de mano de obra y costos indirectos de manera que su precio de venta debe de cubrir estos costos y ofrecer un aceptable nivel de utilidad. El **precio al menudeo**, generalmente se establece multiplicando el precio al mayoreo por un determinado porcentaje. Un vendedor al menudeo usa de base un incremento del 25%, compraría los árboles de Sam en $1.246 y los vendería en $1.248 + 311.50 o sean $ 1.557.50. Muchos vendedores al menudeo duplican o triplican el precio del mayorista.

Ajustes de Precios

El **precio de lista**, es el precio oficial que los negocios cobran y de el restan cualquier descuento. El precio de lista rara vez es el mismo que el precio final de venta y normalmente se hacen ajustes para el comercio, para los canales de distribución y finalmente para el consumidor final.

Los negocios ofrecen descuentos de todo tipo. A los compradores que alcanzan el criterio de que reduce los costos de venta. El descuento estratégico puede incrementar las ventas o por lo menos igualarlas en cuanto a una demanda estacional. Enseguida, unas de las formas más comunes de descuento:

PRECIOS | CAPITULO 28 | 417

- Los productos inovativos clásicamente tienen unos altos costos de desarrollo y promocionales. El skimming puede ayudar a recuperar esos costos antes de que la competencia entre al mercado.
- Cuando usted comienza con un precio más alto, puede responderle a la competencia reduciéndolo. Si usted empieza con un costo mas bajo, limitará su habilidad para aumentar precios si lo necesita hacer.
- El skimming puede ajustarse a una variedad de segmentos de mercado, de manera que usted gane un ingreso máximo por cada segmento de mercado.

Precio de Penetración

Significa fijar un precio mas bajo a fin de entrar al nuevo mercado o para efectos de aumentar su participación en ese mercado. Normalmente, el objetivo es el de atraer a los nuevos consumidores y esta puede ser una mejor estrategia que la de maximizar sus utilidades en el corto plazo, entretanto usted pueda sostener un margen de utilidad menor a fin de cosechar los beneficios.

Los precios de penetración pueden crear una buena voluntad entre sus nuevos consumidores, lo cual puede llevar a las ventas boca por boca y también podrá actuar como barrera de entrada para sus competidores.

Lo peor que pudiera pasarle, es que sus clientes pueden rechazar su producto cuando usted suba sus precios. Asimismo, corre usted el riesgo de que sus competidores le sigan, bajando sus propios precios. Y esto, puede llevar a una guerra de precios.

Precios de Menudeo

Aún cuando quienes venden al menudeo no producen los productos que venden, sí tienen costos de mano de obra y costos indirectos de manera que su precio de venta debe de cubrir estos costos y ofrecer un aceptable nivel de utilidad. El **precio al menudeo**, generalmente se establece multiplicando el precio al mayoreo por un determinado porcentaje. Un vendedor al menudeo usa de base un incremento del 25%, compraría los árboles de Sam en $1.246 y los vendería en $1.248 + 311.50 o sean $ 1.557.50. Muchos vendedores al menudeo duplican o triplican el precio del mayorista.

Ajustes de Precios

El **precio de lista**, es el precio oficial que los negocios cobran y de el restan cualquier descuento. El precio de lista rara vez es el mismo que el precio final de venta y normalmente se hacen ajustes para el comercio, para los canales de distribución y finalmente para el consumidor final.

Los negocios ofrecen descuentos de todo tipo. A los compradores que alcanzan el criterio de que reduce los costos de venta. El descuento estratégico puede incrementar las ventas o por lo menos igualarlas en cuanto a una demanda estacional. Enseguida, unas de las formas más comunes de descuento:

- **Descuentos por cantidad.** Se ofrecen a clientes que compran grandes cantidades. Esta puede ser una forma poderosa para incrementar el monto de las unidades que se venden.
- **Descuentos comerciales.** Se dan a distribuidores o representantes cuando desempeñan algunas de las funciones de la mercadotecnia – tal como la publicidad, las promociones, o por soporte técnico - ordinariamente por parte del fabricante.
- **Descuentos estacionales.** Pueden animar a los clientes a hacer sus compras fuera de las épocas de ventas especiales, las cuales ayudan a reducir los inventarios cuando la demanda es baja.
- **Descuentos por contado.** Se ofrecen a los clientes que pagan por sus compras al contado en lugar de a crédito. Esto a menudo se usa por fabricantes y sus canales de distribución a fin de animar hacia una rápido pago de las notas y para reducir las cuenta de documentos por cobrar.

Errores Comunes de Precios

- Basando el precio artificialmente en los costos indirectos corrientes, en lugar de anticiparse a como los costos indirectos aumentarán a lo largo del tiempo.
- Asumiendo, que debido a que usted es el competidor más nuevo en esa cuadra, debe usted de tener los precios más bajos.
- Tratando de competir directamente en precio con los mas grandes competidores. En vez de ello, trate usted de usar una más alta calidad o un servicio más atento.
- Basando los precios en los costos de manufactura, en lugar hacerlo sobre valor de su producto para los consumidores, mismo que inclusive podría ser más alto en sus ventas.
- Fallar en incluir en su precio una reserva para cubrir costos de garantía, servicios futuros, investigación y desarrollo, costo del capital, descuentos a los distribuidores y comisiones por ventas
- Ignorando la forma en que cambia la demanda del cliente por el producto en diferentes niveles de precios. ¿El volumen de sus ventas aumentaría si usted bajara el precio entre un 10% a un 20%?
- Fallar en el uso de alguna forma de skimming de mercadotecnia, mediante el cual usted entraría al mercado con un alto precio hasta que hubiera satisfecho la demanda o hubiera atrapado a los competidores, para después bajar sus precios gradualmente.

- **Descuentos por cantidad.** Se ofrecen a clientes que compran grandes cantidades. Esta puede ser una forma poderosa para incrementar el monto de las unidades que se venden.
- **Descuentos comerciales.** Se dan a distribuidores o representantes cuando desempeñan algunas de las funciones de la mercadotecnia – tal como la publicidad, las promociones, o por soporte técnico - ordinariamente por parte del fabricante.
- **Descuentos estacionales.** Pueden animar a los clientes a hacer sus compras fuera de las épocas de ventas especiales, las cuales ayudan a reducir los inventarios cuando la demanda es baja.
- **Descuentos por contado.** Se ofrecen a los clientes que pagan por sus compras al contado en lugar de a crédito. Esto a menudo se usa por fabricantes y sus canales de distribución a fin de animar hacia una rápido pago de las notas y para reducir las cuenta de documentos por cobrar.

Errores Comunes de Precios

- Basando el precio artificialmente en los costos indirectos corrientes, en lugar de anticiparse a como los costos indirectos aumentarán a lo largo del tiempo.
- Asumiendo, que debido a que usted es el competidor más nuevo en esa cuadra, debe usted de tener los precios más bajos.
- Tratando de competir directamente en precio con los mas grandes competidores. En vez de ello, trate usted de usar una más alta calidad o un servicio más atento.
- Basando los precios en los costos de manufactura, en lugar hacerlo sobre valor de su producto para los consumidores, mismo que inclusive podría ser más alto en sus ventas.
- Fallar en incluir en su precio una reserva para cubrir costos de garantía, servicios futuros, investigación y desarrollo, costo del capital, descuentos a los distribuidores y comisiones por ventas
- Ignorando la forma en que cambia la demanda del cliente por el producto en diferentes niveles de precios. ¿El volumen de sus ventas aumentaría si usted bajara el precio entre un 10% a un 20%?
- Fallar en el uso de alguna forma de skimming de mercadotecnia, mediante el cual usted entraría al mercado con un alto precio hasta que hubiera satisfecho la demanda o hubiera atrapado a los competidores, para después bajar sus precios gradualmente.

Los precios fijados por Sam, trabajaron bastante bien. Fueron lo suficientemente altos para cubrir sus gastos y para alcanzar sus objetivos de utilidad, pero eso sí, permisibles para atraer a desarrolladores de bienes raíces y a dueños de casas.

Así mismo, fueron lo bastante flexibles para que el pudiera negociar un descuento con el club de golf local para mover una multitud de árboles, ya que esta sola operación le aseguraba ya su punto de equilibrio.

Pero esto no significa que el no tuviera problemas en cuanto a precios Después de algunos trabajos ya ubicados arriba de su presupuesto, aprendió desde luego a ajustar sus cotizaciones en función de los terrenos, las distancias y los tipos de árboles.

Para efectos de promocionarse accedió a aceptar un precio mas bajo para los trabajos en la mansión histórica del alcalde. Y fue una buena idea, ya que la flexibilidad y la visibilidad le permitieron mantenerse fuera del alcance de sus competidores y los periódicos locales imprimieron una noticia al respecto de primera plana, lo cual le trajo aún mas trabajos.

Su expansión en cuanto a reubicación de árboles, también le trajo trabajo en lo tocante a la arquitectura de jardines, acerca de lo cual ni siquiera lo había pensado. Los clientes que quedaron contentos con su eficiente y cuidadoso trabajo, también llegaron a pedirle cotizaciones para proyectos de arquitectura de jardines.

A medida que crecía el negocio de Sam y su reputación se agrandaba, se salió de su estrategia de precios de costo-mas precio y se condijo hacia un precio basado en valores. Llegó a comprender que lo que a el lo hacía especial, no era el servicio básico, sino su alta reputación. Esencialmente, el le estaba vendiendo a sus clientes la tranquilidad de conciencia en términos de que no podían acudir a nadie mas. Muchos de ellos llegaron a tener un apego emocional hacia sus árboles y estaban dispuestos a pagar más por aquella seguridad y confianza que Sam inspiraba.

Desde luego, eventualmente Sam si se enfrentó a la competencia y lo primero que trataron ellos de hacer, fue recortar sus precios. Pero pronto encontraron que la estelar reputación de Sam no les permitía hacer casi nada al respecto.

Haciendo Que el Precio Se Fije a Su Mezcla de Mercado

Sin importar cual fuera la estrategia de precios que usted usara, debe de ser consistente con los otros elementos de su mezcla de mercado. A continuación, algunas cosas a considerar al enlazar usted su precio con esos otros elementos ya citados:

- **Estrategia Del Producto.** ¿Su precio de venta está alineado con la percepción de calidad de su cliente? De no ser así, usted debiera de considerar bajar sus precios, mejorar su calidad y su servicio e incrementar sus esfuerzos para educar a sus consumidores acerca de la más alta calidad de su producto.

Su estrategia de precios que usara, debe de ser consistente con los demás elementos de su mezcla de mercado.

Los precios fijados por Sam, trabajaron bastante bien. Fueron lo suficientemente altos para cubrir sus gastos y para alcanzar sus objetivos de utilidad, pero eso sí, permisibles para atraer a desarrolladores de bienes raíces y a dueños de casas.

Así mismo, fueron lo bastante flexibles para que el pudiera negociar un descuento con el club de golf local para mover una multitud de árboles, ya que esta sola operación le aseguraba ya su punto de equilibrio.

Pero esto no significa que el no tuviera problemas en cuanto a precios Después de algunos trabajos ya ubicados arriba de su presupuesto, aprendió desde luego a ajustar sus cotizaciones en función de los terrenos, las distancias y los tipos de árboles.

Para efectos de promocionarse accedió a aceptar un precio mas bajo para los trabajos en la mansión histórica del alcalde. Y fue una buena idea, ya que la flexibilidad y la visibilidad le permitieron mantenerse fuera del alcance de sus competidores y los periódicos locales imprimieron una noticia al respecto de primera plana, lo cual le trajo aún mas trabajos.

Su expansión en cuanto a reubicación de árboles, también le trajo trabajo en lo tocante a la arquitectura de jardines, acerca de lo cual ni siquiera lo había pensado. Los clientes que quedaron contentos con su eficiente y cuidadoso trabajo, también llegaron a pedirle cotizaciones para proyectos de arquitectura de jardines.

A medida que crecía el negocio de Sam y su reputación se agrandaba, se salió de su estrategia de precios de costo-mas precio y se condijo hacia un precio basado en valores. Llegó a comprender que lo que a el lo hacía especial, no era el servicio básico, sino su alta reputación. Esencialmente, el le estaba vendiendo a sus clientes la tranquilidad de conciencia en términos de que no podían acudir a nadie mas. Muchos de ellos llegaron a tener un apego emocional hacia sus árboles y estaban dispuestos a pagar más por aquella seguridad y confianza que Sam inspiraba.

Desde luego, eventualmente Sam si se enfrentó a la competencia y lo primero que trataron ellos de hacer, fue recortar sus precios. Pero pronto encontraron que la estelar reputación de Sam no les permitía hacer casi nada al respecto.

Haciendo Que el Precio Se Fije a Su Mezcla de Mercado

Sin importar cual fuera la estrategia de precios que usted usara, debe de ser consistente con los otros elementos de su mezcla de mercado. A continuación, algunas cosas a considerar al enlazar usted su precio con esos otros elementos ya citados:

- **Estrategia Del Producto.** ¿Su precio de venta está alineado con la percepción de calidad de su cliente? De no ser así, usted debiera de considerar bajar sus precios, mejorar su calidad y su servicio e incrementar sus esfuerzos para educar a sus consumidores acerca de la más alta calidad de su producto.

Su estrategia de precios que usara, debe de ser consistente con los demás elementos de su mezcla de mercado.

PRECIOS | CAPITULO 28 | 419

- **Estrategia de distribución.** ¿El precio de su producto es consistente con la imagen de sus canales de distribución? Los productos premium de precio alto, deben de distribuirse de una manera selectiva, mientras que los productos económicos deben de distribuirse intensivamente para maximizar su disponibilidad para los mercados más grandes y más sensitivos al precio. ¿Está usted utilizando descuentos como un incentivo con sus distribuidores?
- **Estrategia promocional.** ¿Su mensaje publicitario es consistente con los niveles de precios de sus productos? ¿Si el suyo es un producto premium, la imagen de su publicidad es una de calidad y servicio? ¿Si se trata de un producto económico, la imagen de su publicidad es una de valores? ¿Sus promociones de venta están rebajando su estrategia de precios y su estabilidad? ¿Los cupones y los descuentos en precios alientan solo al negocio de corto plazo de clientes sin importancia?

Conclusión

La determinación de precios, es una tarea difícil que requiere de un completo entendimiento acerca de sus clientes, de sus costos y de su competencia. No en balde los negocios gastan tanto en la medición de sus costos y en seguirle la huella a las reacciones de tales clientes con diferentes precios.

Para los emprendedores, el elemento más crítico de los precios, está en el entendimiento de los costos. Una vez que usted sabe exactamente cuales son sus costos fijos y variables, puede usted seleccionar el método de fijación de precios que mas le convenga. Las diferentes industrias, demandan diferentes estrategias de precios.

Trate de comprender las prácticas más comunes y efectivas dentro de su industria a efectos de amoldarlas para que encajen en su negocio. El ponerle un precio a su producto, no puede ser tan intimidante, ya que puede aprender los puntos básicos para después construir con sus propias habilidades a medida que camine y vaya experimentando.

- **Estrategia de distribución.** ¿El precio de su producto es consistente con la imagen de sus canales de distribución? Los productos premium de precio alto, deben de distribuirse de una manera selectiva, mientras que los productos económicos deben de distribuirse intensivamente para maximizar su disponibilidad para los mercados más grandes y más sensitivos al precio. ¿Está usted utilizando descuentos como un incentivo con sus distribuidores?
- **Estrategia promocional.** ¿Su mensaje publicitario es consistente con los niveles de precios de sus productos? ¿Si el suyo es un producto premium, la imagen de su publicidad es una de calidad y servicio? ¿Si se trata de un producto económico, la imagen de su publicidad es una de valores? ¿Sus promociones de venta están rebajando su estrategia de precios y su estabilidad? ¿Los cupones y los descuentos en precios alientan solo al negocio de corto plazo de clientes sin importancia?

Conclusión

La determinación de precios, es una tarea difícil que requiere de un completo entendimiento acerca de sus clientes, de sus costos y de su competencia. No en balde los negocios gastan tanto en la medición de sus costos y en seguirle la huella a las reacciones de tales clientes con diferentes precios.

Para los emprendedores, el elemento más crítico de los precios, está en el entendimiento de los costos. Una vez que usted sabe exactamente cuales son sus costos fijos y variables, puede usted seleccionar el método de fijación de precios que mas le convenga. Las diferentes industrias, demandan diferentes estrategias de precios.

Trate de comprender las prácticas más comunes y efectivas dentro de su industria a efectos de amoldarlas para que encajen en su negocio. El ponerle un precio a su producto, no puede ser tan intimidante, ya que puede aprender los puntos básicos para después construir con sus propias habilidades a medida que camine y vaya experimentando.

Capítulo 29
PROMOCION

Acerca de Este Capítulo:
- *Lo básico de la estrategia promocional*
- *Publicidad*
- *Promociones de ventas*
- *Relaciones públicas*
- *Administrando sus promociones*

Introducción

Si usted está empezando un negocio o si ya lo está viendo crecer, debe de utilizar la promoción para atraer la atención de las personas. Aún el mejor producto no se venderá si la gente no sabe que existe.

Una buena estrategia promocional le permite a los consumidores conocer que es su producto, que es lo que hace y porque es mejor que cualquier otro y como lo puede comprar.

Una buena estrategia promocional hace mucho más una buena estrategia promocional, hace mucho más que eso. Comunica su marca y sus valores. No solamente le dice a los consumidores porque necesitan el producto, también les dice porque ellos deben de estar asociados con usted. Inspira su buena voluntad, su confianza, su admiración, respecto y lealtad.

Lo Básico de la Estrategia Promocional.

Como cualquier otro elemento de su mezcla de mercadotecnia, una promoción exitosa requiere de una estrategia. ¿Y cómo se las arregla para crear una estrategia promocional? Seleccionando las mejores herramientas para comunicar su mensaje. La **mezcla promocional**, comprende a la publicidad, las ventas y la promoción y la publicidad.

Primeramente, fíjese sus objetivos promocionales. Si usted está introduciendo un producto original, sus objetivos serán mucho más distintos de que si usted estuviera tan solo agregando otro producto a su línea o compitiendo contra la categoría de un producto ya establecido. La mayoría de los emprendedores introducen nuevos productos, o bien crean un nuevo enfoque hacia un producto existente.

Una gran Estrategia Promocional comunica su marca y sus valores.

Capítulo 29
PROMOCION

Acerca de Este Capítulo:
- Lo básico de la estrategia promocional
- Publicidad
- Promociones de ventas
- Relaciones públicas
- Administrando sus promociones

Introducción

Si usted está empezando un negocio o si ya lo está viendo crecer, debe de utilizar la promoción para atraer la atención de las personas. Aún el mejor producto no se venderá si la gente no sabe que existe.

Una buena estrategia promocional le permite a los consumidores conocer que es su producto, que es lo que hace y porque es mejor que cualquier otro y como lo puede comprar.

Una buena estrategia promocional hace mucho más una buena estrategia promocional, hace mucho más que eso. Comunica su marca y sus valores. No solamente le dice a los consumidores porque necesitan el producto, también les dice porque ellos deben de estar asociados con usted. Inspira su buena voluntad, su confianza, su admiración, respecto y lealtad.

Lo Básico de la Estrategia Promocional.

Como cualquier otro elemento de su mezcla de mercadotecnia, una promoción exitosa requiere de una estrategia. ¿Y cómo se las arregla para crear una estrategia promocional? Seleccionando las mejores herramientas para comunicar su mensaje. La mezcla promocional, comprende a la publicidad, las ventas y la promoción y la publicidad.

Primeramente, fíjese sus objetivos promocionales. Si usted está introduciendo un producto original, sus objetivos serán mucho más distintos de que si usted estuviera tan solo agregando otro producto a su línea o compitiendo contra la categoría de un producto ya establecido. La mayoría de los emprendedores introducen nuevos productos, o bien crean un nuevo enfoque hacia un producto existente.

Una gran Estrategia Promocional comunica su marca y sus valores.

PROMOCION | CAPITULO 29 | 421

Estrategias de Empujar o Jalar

- Las **estrategias de jalar** tienen como objetivo al consumidor final, dentro del esfuerzo por generar una demanda. Entonces, los consumidores jalan al producto a través de los canales de distribución: lo solicitan de los vendedores al menudeo, mismos que lo solicitan de los vendedores al mayoreo, quienes a su vez lo solicitan del productor.
- Las **estrategias de empujar** tienen como objetivo a los canales de distribución mayorista y menorista, en lugar de al comprador final. Los miembros de esos canales, empujan al producto a través de sus canales y el productor lo promueve a través de los mayoristas, quienes lo promueven hacia los minoristas y de aquí, se promueve a los consumidores.

La Promoción y el Ciclo de Vida Del Producto

Las estrategias de promoción que usted escoja, en alguna medida dependerán de la etapa en la que se encuentre el ciclo de vida de su producto.

- **Introducción.** Al estar lanzando su producto, su objetivo es el de informar a su mercado objetivo acerca de su disponibilidad. Usted casi seguramente utilizará una combinación de las estrategias de jalar y empujar durante esta fase de introducción. Típicamente, esta es la más costosa de todas las etapas de la promoción.
- **Crecimiento.** A medida que su producto está siendo aceptado por su mercado objetivo, el propósito será el de alentar la lealtad al estarse acercando a nuevos consumidores. Capitalizando en la buena voluntad de los clientes existentes y en la de los socios distribuidores, es una parte importante de la promoción durante esta etapa de crecimiento.
- **Madurez.** Durante esta etapa, usted se encontrará a su competencia. Comunicando su imagen de marca y la diferenciación entre productos, esta fase permanece muy importante en tanto que los consumidores buscan las razones para escoger a su producto, sobre las marcas competidoras.
- **Declinación.** En esta etapa, el objetivo de la promoción es el de el producto se siga vendiendo, entretanto siga siendo rentable y sin gastar una fortuna en tratar de resucitarlo. Para este momento, la mayoría de los esfuerzos promocionales, se estarán orientando hacia productos nuevos.

Publicidad

La publicidad sigue siendo muy conocida, muy cara, mediando formas brillantes para comunicar los mensajes acerca del producto, de su compañía y de su marca. Puede utilizar a la publicidad para:

Estrategias de Empujar o Jalar

- Las **estrategias de jalar** tienen como objetivo al consumidor final, dentro del esfuerzo por generar una demanda. Entonces, los consumidores jalan al producto a través de los canales de distribución: lo solicitan de los vendedores al menudeo, mismos que lo solicitan de los vendedores al mayoreo, quienes a su vez lo solicitan del productor.
- Las **estrategias de empujar** tienen como objetivo a los canales de distribución mayorista y menorista, en lugar de al comprador final. Los miembros de esos canales, empujan al producto a través de sus canales y el productor lo promueve a través de los mayoristas, quienes lo promueven hacia los minoristas y de aquí, se promueve a los consumidores.

La Promoción y el Ciclo de Vida Del Producto

Las estrategias de promoción que usted escoja, en alguna medida dependerán de la etapa en la que se encuentre el ciclo de vida de su producto.

- **Introducción.** Al estar lanzando su producto, su objetivo es el de informar a su mercado objetivo acerca de su disponibilidad. Usted casi seguramente utilizará una combinación de las estrategias de jalar y empujar durante esta fase de introducción. Típicamente, esta es la más costosa de todas las etapas de la promoción.
- **Crecimiento.** A medida que su producto está siendo aceptado por su mercado objetivo, el propósito será el de alentar la lealtad al estarse acercando a nuevos consumidores. Capitalizando en la buena voluntad de los clientes existentes y en la de los socios distribuidores, es una parte importante de la promoción durante esta etapa de crecimiento.
- **Madurez.** Durante esta etapa, usted se encontrará a su competencia. Comunicando su imagen de marca y la diferenciación entre productos, esta fase permanece muy importante en tanto que los consumidores buscan las razones para escoger a su producto, sobre las marcas competidoras.
- **Declinación.** En esta etapa, el objetivo de la promoción es el de el producto se siga vendiendo, entretanto siga siendo rentable y sin gastar una fortuna en tratar de resucitarlo. Para este momento, la mayoría de los esfuerzos promocionales, se estarán orientando hacia productos nuevos.

Publicidad

La publicidad sigue siendo muy conocida, muy cara, mediando formas brillantes para comunicar los mensajes acerca del producto, de su compañía y de su marca. Puede utilizar a la publicidad para:

- Introducir un nuevo producto
- Incrementar las ventas (a través de promociones especiales)
- Diferenciar al producto de los de la competencia, dando a conocer sus características y sus beneficios
- Comunicar los valores de su compañía (por conducto de donaciones a caridades, escuelas o investigación de enfermedades, su preocupación ambiental, o por conducto del uso de materiales americanos)
- Cambiar actitudes acerca de su marca (v. gr., porque su producto que es mas caro ofrece un mejor valor de duración)
- Hacer una conexión emocional (enlazando su producto con algo o con alguien, para quienes los clientes tienen un sentimiento especial)

Desde luego, estos objetivos no son mutuamente exclusivos. Los publicistas con frecuencia persiguen varios de ellos a la vez ¡!!. Sin embargo, no la hacen al azar, ya que saben que mensaje es el más apropiado dadas las circunstancias.

Planificando Los Anuncios

Creando un efectivo mensaje publicitario, puede ser caro y consumidor de tiempo. Una vez que usted ya se ha decidido a hacer publicidad, entonces tiene que decidir cuales son los medios que va a utilizar, que mensaje es el que va a mandar, que imagen va a proyectar, cada cuando se va a anunciar y todo ello, en función de cuanto quiere gastar. Para lograr lo más posible de su publicidad, usted deberá:

- **Identificar su audiencia objetivo.** Su investigación y análisis de mercado, identifica a su audiencia objetivo y eso lo guiará hacia el contenido, el estilo y la colocación de su publicidad. Revisar el Capítulo 25 – *Investigación y Análisis de Mercado.*
- **Fijar sus objetivos.** Los objetivos típicos de la publicidad, son los de alcanzar a un cierto porcentaje de su mercado objetivo, incrementar la noción de sus clientes acerca de su producto y de su negocio y lograr un determinado nivel de ventas. El fijar objetivos claros le ayudará a calibrar si está usted obteniendo un resultado de su inversión. Las fuentes industriales, los periódicos, la radio y la televisión, pueden proporcionar buenas estimaciones acerca de los patrones de venta de su industria. Ellos saben cuales son sus demográficas, mismas que le pueden ayudar a fijarse objetivos realistas.
- **Determinar su presupuesto de publicidad.** Su presupuesto de publicidad. ¿Qué cantidad de dinero gastará usted, dependerá de sus objetivos y de sus recursos? Y también dependerá de que tan amplia y que tan frecuentemente deseé usted enviar su mensaje a sus clientes.
- **Diseñando su estrategia de publicidad.** Esta es la parte más creativa de la administración publicitaria y se relaciona directamente con su estrategia de posicionamiento. ¿Cómo alentará a sus clientes para que le compren? ¿Cuál

- Introducir un nuevo producto
- Incrementar las ventas (a través de promociones especiales)
- Diferenciar al producto de los de la competencia, dando a conocer sus características y sus beneficios
- Comunicar los valores de su compañía (por conducto de donaciones a caridades, escuelas o investigación de enfermedades, su preocupación ambiental, o por conducto del uso de materiales americanos)
- Cambiar actitudes acerca de su marca (v. gr., porque su producto que es mas caro ofrece un mejor valor de duración)
- Hacer una conexión emocional (enlazando su producto con algo o con alguien, para quienes los clientes tienen un sentimiento especial)

Desde luego, estos objetivos no son mutuamente exclusivos. Los publicistas con frecuencia persiguen varios de ellos a la vez ¡!!. Sin embargo, no la hacen al azar, ya que saben que mensaje es el más apropiado dadas las circunstancias.

Planificando Los Anuncios

Creando un efectivo mensaje publicitario, puede ser caro y consumidor de tiempo. Una vez que usted ya se ha decidido a hacer publicidad, entonces tiene que decidir cuales son los medios que va a utilizar, que mensaje es el que va a mandar, que imagen va a proyectar, cada cuando se va a anunciar y todo ello, en función de cuanto quiere gastar. Para lograr lo más posible de su publicidad, usted deberá:

- **Identificar su audiencia objetivo.** Su investigación y análisis de mercado, identifica a su audiencia objetivo y eso lo guiará hacia el contenido, el estilo y la colocación de su publicidad. Revisar el Capítulo 25 – *Investigación y Análisis de Mercado.*
- **Fijar sus objetivos.** Los objetivos típicos de la publicidad, son los de alcanzar a un cierto porcentaje de su mercado objetivo, incrementar la noción de sus clientes acerca de su producto y de su negocio y lograr un determinado nivel de ventas. El fijar objetivos claros le ayudará a calibrar si está usted obteniendo un resultado de su inversión. Las fuentes industriales, los periódicos, la radio y la televisión, pueden proporcionar buenas estimaciones acerca de los patrones de venta de su industria. Ellos saben cuales son sus demográficas, mismas que le pueden ayudar a fijarse objetivos realistas.
- **Determinar su presupuesto de publicidad.** Su presupuesto de publicidad. ¿Qué cantidad de dinero gastará usted, dependerá de sus objetivos y de sus recursos? Y también dependerá de que tan amplia y que tan frecuentemente deseé usted enviar su mensaje a sus clientes.
- **Diseñando su estrategia de publicidad.** Esta es la parte más creativa de la administración publicitaria y se relaciona directamente con su estrategia de posicionamiento. ¿Cómo alentará a sus clientes para que le compren? ¿Cuál

será su mensaje y cuales los medios? ¿Hará usted una referencia fuerte hacia sus servicios? ¿Enfatizará usted dentro de su mensaje la óptima calidad de su producto?

Vance´s Vans compraba y usaba vehículos viejos en Cheyenne, Wyoming. Y el negocio se mantenía bien durante los meses de verano, así que Vance fuertemente se inclinaba a efectuar esas compras durante el tiempo del otoño.

En el verano del 2004, Vance decidió que el haría las cosas de una manera diferente durante ese verano. En lugar de esperarse hasta el otoño para efectos de sus compras, lo que necesitaba hacer era salir con una promoción de ventas que no solamente aumentaría su flujo de caja durante los meses flojos del verano, sino que así daría lugar a un nuevo inventario para ese siguiente otoño.

Lo pensó mucho durante un tiempo y se percató de que las personas en esa ciudad, frecuentemente eran de hecho sus proveedores. ¿Qué podrían ellos tener que el pudiera utilizar y de que manera lo podría obtener?

Una cosa que le impactó, es que Cheyenne era el tipo de pueblo en donde los tractores y los equipos para mover nieve, tenían mucho en común. Y concluyó que con una demografía cambiante y las subidas y bajadas del negocio agrícola, esos equipos se tornaban a una forma de exceso de equipaje.

¿Qué ocurriría si el invitara a esas personas a traerle sus tractores, sus trailers y sus máquinas de movimiento de nieve usados, a manera de una forma de adelanto para comprar un camión nuevo?

Seleccionando Los Medios Publicitarios

Los medios, son la salida sobre los cuales se cargan los mensajes publicitarios, tales como la televisión, el radio, las revistas, los periódicos, el correo directo y el Internet. En la actualidad, los negocios tienen una mayor selección de medios que lo que tuvieron antes y todas esas opciones tienen beneficios distintivos, pero asimismo tienen sus desventajas. Para la mayoría de los negocios pequeños, el criterio principal en lo tocante a seleccionar medios, son el costo, la velocidad de trabajo y la efectividad.

El criterio principal en seleccionar medios, son el costo, la velocidad de trabajo y la efectividad.

- **Televisión y Cable.** Tienen intereses muy específicos y además, sus costos son relativamente bajos.
- **El Radio.** Proporciona un cubrimiento flexible hacia un gran número de audiencias. Usted puede seleccionar la mejor hora, el mejor día y la mejor estación de radio para llegar a su audiencia objetivo para después pegarles con una multitud de anuncios. Las estaciones de radio cuentan con personal y con los

será su mensaje y cuales los medios? ¿Hará usted una referencia fuerte hacia sus servicios? ¿Enfatizará usted dentro de su mensaje la óptima calidad de su producto?

Vance´s Vans compraba y usaba vehículos viejos en Cheyenne, Wyoming. Y el negocio se mantenía bien durante los meses de verano, así que Vance fuertemente se inclinaba a efectuar esas compras durante el tiempo del otoño.

En el verano del 2004, Vance decidió que el haría las cosas de una manera diferente durante ese verano. En lugar de esperarse hasta el otoño para efectos de sus compras, lo que necesitaba hacer era salir con una promoción de ventas que no solamente aumentaría su flujo de caja durante los meses flojos del verano, sino que así daría lugar a un nuevo inventario para ese siguiente otoño.

Lo pensó mucho durante un tiempo y se percató de que las personas en esa ciudad, frecuentemente eran de hecho sus proveedores. ¿Qué podrían ellos tener que el pudiera utilizar y de que manera lo podría obtener?

Una cosa que le impactó, es que Cheyenne era el tipo de pueblo en donde los tractores y los equipos para mover nieve, tenían mucho en común. Y concluyó que con una demografía cambiante y las subidas y bajadas del negocio agrícola, esos equipos se tornaban a una forma de exceso de equipaje.

¿Qué ocurriría si el invitara a esas personas a traerle sus tractores, sus trailers y sus máquinas de movimiento de nieve usados, a manera de una forma de adelanto para comprar un camión nuevo?

Seleccionando Los Medios Publicitarios

Los medios, son la salida sobre los cuales se cargan los mensajes publicitarios, tales como la televisión, el radio, las revistas, los periódicos, el correo directo y el Internet. En la actualidad, los negocios tienen una mayor selección de medios que lo que tuvieron antes y todas esas opciones tienen beneficios distintivos, pero asimismo tienen sus desventajas. Para la mayoría de los negocios pequeños, el criterio principal en lo tocante a seleccionar medios, son el costo, la velocidad de trabajo y la efectividad.

El criterio principal en seleccionar medios, son el costo, la velocidad de trabajo y la efectividad.

- **Televisión y Cable.** Tienen intereses muy específicos y además, sus costos son relativamente bajos.
- **El Radio.** Proporciona un cubrimiento flexible hacia un gran número de audiencias. Usted puede seleccionar la mejor hora, el mejor día y la mejor estación de radio para llegar a su audiencia objetivo para después pegarles con una multitud de anuncios. Las estaciones de radio cuentan con personal y con los

equipos necesarios para ayudarle a producir sus anuncios entretanto sea solo usted mismo quien escriba los contenidos de los anuncios, ya que usted no quiere sonar como cualquiera.

- **La publicidad por internet.** Se está convirtiendo en un medio muy popular debido a su bajo costo y a su habilidad para enfocarse a clientes dentro de los nichos de mercado. Para mayor información, ver el Capítulo 33 – *Comercio – E.*
- **Los periódicos.** Son formidables para promociones cortas en torno a precios, en adición a la variedad de ofrecer cupones de ofertas para audiencias específicas. Los periódicos llegan a audiencias de alto nivel y tienen como objetivo a regiones geográficas específicas. Al colocar diferentes cupones en diversos periódicos, usted puede medir cual fue el mas efectivo. La gente de ventas de los periódicos, le pueden ayudar acerca del mejor anuncio, en el mejor día, al tamaño del mensaje y al tiempo durante el cual deba de correrse el anuncio.
- **Las revistas**. Son una manera muy efectiva para llegar a una audiencia de clientes estrecha. Existen revistas para casi cualquier especialidad de intereses que usted se pueda imaginar y por lo general las lee más de una persona. Los negocios pequeños a menudo pueden negociar para el uso de espacios remanentes dentro de tales revistas.
- **El correo directo.** Es una de las formas menos caras (por venta lograda), y el método más flexible y rápido de los medios de publicidad, mismo que incluye al correo directo, la venta casa por casa, el telemárketing y la mercadotecnia online. Cualquier estrategia de mercadotecnia directa, debe de empezar con una lista de los receptores, Estas listas pueden comprarse a intermediarios o generarse de casa en casa.
- **Los anuncios fijos.** En carteles grandes en las aceras, en autobuses, bombas de gasolina, arenas deportivas, pueden exponer su mensaje publicitario. Es uno de los medios menos caros. Los mensajes deben de ser cortos, claros y que inmediatamente atraigan la atención.
- **Las páginas amarillas.** Las personas que usan las páginas amarillas, son especialmente prospectos calientes en cuanto a que están en módulo de comprar. Los negocios pueden colocar listados en secciones diferentes. Una ventaja de este medio es que los negocios pequeños pueden aparecer como grandes frente a sus mayores competidores.
- **Los anuncios clasificados.** Son menos caros que los anuncios tradicionales y pueden contener más información. Los anuncios clasificados a menudo se ofrecen con un descuento para los anunciantes que usan listados frecuentes. Si usted ve un anuncio clasificado en su periódico o en su revista favorita para su tipo de negocio, podría usted beneficiarse al colocar ese mismo tipo de anuncio.

Usted debe de juzgar a todos los medios en función del acceso que le dan a sus clientes objetivo. El **alcance** define el porcentaje de su mercado objetivo que verá su mensaje y la

equipos necesarios para ayudarle a producir sus anuncios entretanto sea solo usted mismo quien escriba los contenidos de los anuncios, ya que usted no quiere sonar como cualquiera.

- **La publicidad por internet.** Se está convirtiendo en un medio muy popular debido a su bajo costo y a su habilidad para enfocarse a clientes dentro de los nichos de mercado. Para mayor información, ver el Capítulo 33 – *Comercio – E.*
- **Los periódicos.** Son formidables para promociones cortas en torno a precios, en adición a la variedad de ofrecer cupones de ofertas para audiencias específicas. Los periódicos llegan a audiencias de alto nivel y tienen como objetivo a regiones geográficas específicas. Al colocar diferentes cupones en diversos periódicos, usted puede medir cual fue el mas efectivo. La gente de ventas de los periódicos, le pueden ayudar acerca del mejor anuncio, en el mejor día, al tamaño del mensaje y al tiempo durante el cual deba de correrse el anuncio.
- **Las revistas**. Son una manera muy efectiva para llegar a una audiencia de clientes estrecha. Existen revistas para casi cualquier especialidad de intereses que usted se pueda imaginar y por lo general las lee más de una persona. Los negocios pequeños a menudo pueden negociar para el uso de espacios remanentes dentro de tales revistas.
- **El correo directo.** Es una de las formas menos caras (por venta lograda), y el método más flexible y rápido de los medios de publicidad, mismo que incluye al correo directo, la venta casa por casa, el telemárketing y la mercadotecnia online. Cualquier estrategia de mercadotecnia directa, debe de empezar con una lista de los receptores, Estas listas pueden comprarse a intermediarios o generarse de casa en casa.
- **Los anuncios fijos.** En carteles grandes en las aceras, en autobuses, bombas de gasolina, arenas deportivas, pueden exponer su mensaje publicitario. Es uno de los medios menos caros. Los mensajes deben de ser cortos, claros y que inmediatamente atraigan la atención.
- **Las páginas amarillas.** Las personas que usan las páginas amarillas, son especialmente prospectos calientes en cuanto a que están en módulo de comprar. Los negocios pueden colocar listados en secciones diferentes. Una ventaja de este medio es que los negocios pequeños pueden aparecer como grandes frente a sus mayores competidores.
- **Los anuncios clasificados.** Son menos caros que los anuncios tradicionales y pueden contener más información. Los anuncios clasificados a menudo se ofrecen con un descuento para los anunciantes que usan listados frecuentes. Si usted ve un anuncio clasificado en su periódico o en su revista favorita para su tipo de negocio, podría usted beneficiarse al colocar ese mismo tipo de anuncio.

Usted debe de juzgar a todos los medios en función del acceso que le dan a sus clientes objetivo. El **alcance** define el porcentaje de su mercado objetivo que verá su mensaje y la

frecuencia describe al número de veces que los individuos ven su mensaje dentro de su mercado objetivo.

Los diferentes medios de publicidad, pueden tener distintos impactos, dependiendo de la audiencia y el contenido del anuncio. Utilizando el alcance y la frecuencia, usted puede estimar cuanto cuesta hacerse publicidad por consumidor. Esto le dará un estándar con el cual comparar sus selecciones de medios de publicidad.

Considere el Alcance y la Frecuencia en su mensaje publicitario.

Una vez que usted haya seleccionado sus herramientas de publicidad, necesita usted decidir cuando usar cada una. Si su producto es estacional, coordine su mensaje con los ciclos de compra de sus clientes. Puede usted enviar por radio pequeños mensajes programados para intervalos cortos, o bien dispersarlos a lo largo de un mayor período de tiempo para que su audiencia se mantenga alerta.

Para negocios que desean introducir un nuevo producto, la frecuencia es más importante que el alcance. Se necesitan diversas exposiciones del mensaje para que la gente los absorba. Así entonces, los negocios usan un estallido de estrategia publicitaria para crear un temprano e interesante impacto sobre sus clientes. Las promociones para los negocios estacionales y las ventas de períodos cortos, a menudo se van hacia esta estrategia.

Vance tenía un primo dentro del negocio de los tractores, así que podía conocer cuando revender sus equipos con mayor facilidad que lo que pudieran hacer sus clientes. Nunca antes su primo había movido equipos usados con anterioridad, pero estaba entusiasta acerca de la idea y pensó que sería una buena forma para expandir su propio negocio.

Vance pensó que probablemente podría incrementar sus ventas durante ese verano, metiendo una línea diferente de equipos para vender. La venta duraría solo tres días quizá, empezando el fin de semana después del 4 de Julio. Después de todo, no tenía sentido competir con la incesante publicidad de las automotrices al fin del año ¡!!.

La única restricción que el puso sobre tomar otros equipos a cuenta, es que estos tendrían que ser de hace solo cinco años y que estuvieran en buenas condiciones. Su población objetivo, serían hombres de entre 21 y 50 años de edad.

Las Leyes Que Regulan el Telemárketing.

El **telemárketing**, es una forma de mercadotecnia directa en la cual el vendedor utiliza al teléfono para contactar a sus prospectos clientes. En Marzo del 2003, el Presidente Bush firmó como ley la Do-Not Call Implementation Act, que creó al National Do Not Call Registry. Bajo esta Acta, las empresas involucradas en Telemárketing, debían:

- Pagar una suscripción para acceso online al Do Not Call Registry.

frecuencia describe al número de veces que los individuos ven su mensaje dentro de su mercado objetivo.

Los diferentes medios de publicidad, pueden tener distintos impactos, dependiendo de la audiencia y el contenido del anuncio. Utilizando el alcance y la frecuencia, usted puede estimar cuanto cuesta hacerse publicidad por consumidor. Esto le dará un estándar con el cual comparar sus selecciones de medios de publicidad.

Considere el Alcance y la Frecuencia en su mensaje publicitario.

Una vez que usted haya seleccionado sus herramientas de publicidad, necesita usted decidir cuando usar cada una. Si su producto es estacional, coordine su mensaje con los ciclos de compra de sus clientes. Puede usted enviar por radio pequeños mensajes programados para intervalos cortos, o bien dispersarlos a lo largo de un mayor período de tiempo para que su audiencia se mantenga alerta.

Para negocios que desean introducir un nuevo producto, la frecuencia es más importante que el alcance. Se necesitan diversas exposiciones del mensaje para que la gente los absorba. Así entonces, los negocios usan un estallido de estrategia publicitaria para crear un temprano e interesante impacto sobre sus clientes. Las promociones para los negocios estacionales y las ventas de períodos cortos, a menudo se van hacia esta estrategia.

Vance tenía un primo dentro del negocio de los tractores, así que podía conocer cuando revender sus equipos con mayor facilidad que lo que pudieran hacer sus clientes. Nunca antes su primo había movido equipos usados con anterioridad, pero estaba entusiasta acerca de la idea y pensó que sería una buena forma para expandir su propio negocio.

Vance pensó que probablemente podría incrementar sus ventas durante ese verano, metiendo una línea diferente de equipos para vender. La venta duraría solo tres días quizá, empezando el fin de semana después del 4 de Julio. Después de todo, no tenía sentido competir con la incesante publicidad de las automotrices al fin del año ¡!!.

La única restricción que el puso sobre tomar otros equipos a cuenta, es que estos tendrían que ser de hace solo cinco años y que estuvieran en buenas condiciones. Su población objetivo, serían hombres de entre 21 y 50 años de edad.

Las Leyes Que Regulan el Telemárketing.

El **telemárketing**, es una forma de mercadotecnia directa en la cual el vendedor utiliza al teléfono para contactar a sus prospectos clientes. En Marzo del 2003, el Presidente Bush firmó como ley la Do-Not Call Implementation Act, que creó al National Do Not Call Registry. Bajo esta Acta, las empresas involucradas en Telemárketing, debían:

- Pagar una suscripción para acceso online al Do Not Call Registry.

- Limpiar sus listas de llamadas cada 31 días, a fin de remover a los números de teléfono listados en la Do Not Call Registry.
- Remover a los consumidores de sus listas de llamadas internas cuando así se les solicitara, fuera o no listada en la Do Not Call Registry.

Después de Junio del 2006, aproximadamente un millón de números de teléfono fueron listados dentro del Registro. Los abusivos del Telemárketing fueron sujetos a una multa de hasta $11,000 por cada infracción. Dentro de un caso extraordinario en este contexto, un Telemarketer fue multado con $500.000 por romper las reglas del telemárketing.

Esa Acta, tiene una excepción para llamadas relacionadas con una relación establecida de negocios , lo cual significa que usted puede contactar a quien quiera, con quien su compañía ya ha hecho negocios dentro de los últimos 18 meses, aún cuando esta persona esté listada en el Registry. Sin embargo, si esa persona pide ser colocada dentro de la lista de do not call, tiene que respetarse tal petición. También puede haber leyes estatales más restringentes para las listas de do not call. Deberá usted de solicitar consejo legal antes de ingresar al telemárketing.

Promociones de Ventas

Existen dos tipos de promociones de ventas. Las **promociones para el consumidor**, comprenden los incentivos de corto plazo para incrementar la demanda del consumidor y la disponibilidad de productos, o bien para efectos de reunir datos de clientes. Las **promociones para el comercio**, son incentivos para que los negocios ofrezcan a vendedores al menudeo y al mayoreo en cuanto a la compra de sus productos.

Promociones al Consumidor

Estas promociones incluyen:

- Cupones o Libretas de enviadas por correo
- Cupones Online
- Descuentos, ventas y ofertas de 2 por 1
- Rebajas
- Concursos y regalos
- Tarjetas de comprador frecuente

Promociones de Comercio

Aquí, hay algunas estrategias comunes para incrementar las ventas hacia vendedores al menudeo y vendedores mayoristas:

- **Permiso comercial.** Este es un incentivo de corto plazo para quienes venden al menudeo, en términos de que aumenten sus inventarios.
- **Concurso de comercio.** Esto significa recompensar a los minoristas que venden la mayor cantidad de producto.

Un gran producto respaldado con un gran servicio al cliente lo lleva a una gran recomendación de boca en boca.

Un gran producto respaldado con un gran servicio al cliente lo lleva a una gran recomendación de boca en boca.

- Limpiar sus listas de llamadas cada 31 días, a fin de remover a los números de teléfono listados en la Do Not Call Registry.
- Remover a los consumidores de sus listas de llamadas internas cuando así se les solicitara, fuera o no listada en la Do Not Call Registry.

Después de Junio del 2006, aproximadamente un millón de números de teléfono fueron listados dentro del Registro. Los abusivos del Telemárketing fueron sujetos a una multa de hasta $11,000 por cada infracción. Dentro de un caso extraordinario en este contexto, un Telemarketer fue multado con $500.000 por romper las reglas del telemárketing.

Esa Acta, tiene una excepción para llamadas relacionadas con una relación establecida de negocios , lo cual significa que usted puede contactar a quien quiera, con quien su compañía ya ha hecho negocios dentro de los últimos 18 meses, aún cuando esta persona esté listada en el Registry. Sin embargo, si esa persona pide ser colocada dentro de la lista de do not call, tiene que respetarse tal petición. También puede haber leyes estatales más restringentes para las listas de do not call. Deberá usted de solicitar consejo legal antes de ingresar al telemárketing.

Promociones de Ventas

Existen dos tipos de promociones de ventas. Las **promociones para el consumidor**, comprenden los incentivos de corto plazo para incrementar la demanda del consumidor y la disponibilidad de productos, o bien para efectos de reunir datos de clientes. Las **promociones para el comercio**, son incentivos para que los negocios ofrezcan a vendedores al menudeo y al mayoreo en cuanto a la compra de sus productos.

Promociones al Consumidor

Estas promociones incluyen:

- Cupones o Libretas de enviadas por correo
- Cupones Online
- Descuentos, ventas y ofertas de 2 por 1
- Rebajas
- Concursos y regalos
- Tarjetas de comprador frecuente

Promociones de Comercio

Aquí, hay algunas estrategias comunes para incrementar las ventas hacia vendedores al menudeo y vendedores mayoristas:

- **Permiso comercial.** Este es un incentivo de corto plazo para quienes venden al menudeo, en términos de que aumenten sus inventarios.
- **Concurso de comercio.** Esto significa recompensar a los minoristas que venden la mayor cantidad de producto.

- **Displays de punto de venta.** Esto significa proporcionarle Displays a los minoristas para su uso en sus tiendas.
- **Entrenamiento.** Los empleados conocedores y bien entrenados pueden ayudar a incrementar las ventas.
- **Dinero de empuje (Push Money).** Este es un premio en efectivo, o una comisión extra pagada a los minoristas que logran que se empujen los productos para incrementar las ventas.

Importancia de los Diferentes Elementos Promocionales en las Diferentes Industrias

	Productos de Consumo	Servicios	Productos Industriales
Promoción	Med/Alto	Med	Med
Ventas Promocionales	Alto	Med	Med
Ventas Personales	Bajo	Alto	Alto
Publicidad	Bajo/Med	Bajo/Med	Bajo

Relaciones Públicas

Se refieren a los esfuerzos organizados para que los negocios puedan presentarse de una manera positiva a los clientes, a los agentes gubernamentales, a los accionistas, a los bancos y a otros negocios.

Publicidad (Especial)

Es una comunicación no pagada acerca de in negocio o un producto dentro de los medios en masa. Debido a que es no pagado, este tipo especial de publicidad es de hecho una fuente muy creíble para las fuentes promocionales y la hace una excelente herramienta promocional para los negocios pequeños.

¿Cómo se puede generar este preciso tipo de publicidad? Preparando anuncios de prensa para el radio, los periódicos, las revistas y las estaciones de televisión locales. Unirse a las asociaciones de comercio locales, a las Cámaras de Comercio, a los clubes comunitarios o bien tomando las oportunidades para hablar en público o escribir artículos especiales. Una muy buena manera de generar este tipo de publicidad especial, incluye:

- Coparticipando en eventos deportivos o eventos de caridad
- Participando en recaudaciones especiales o donando premios o tiempos
- Contratando a estudiantes
- Instalando un nuevo e inovativo sistema de energía (energía solar, energía por viento), tours turísticos y demostraciones del producto
- Dando conferencias a organizaciones locales de comercio o a cámaras de comercio
- Enviando un historial pequeño acerca de su negocio al periódico local o a la asociación de comercio

- **Displays de punto de venta.** Esto significa proporcionarle Displays a los minoristas para su uso en sus tiendas.
- **Entrenamiento.** Los empleados conocedores y bien entrenados pueden ayudar a incrementar las ventas.
- **Dinero de empuje (Push Money).** Este es un premio en efectivo, o una comisión extra pagada a los minoristas que logran que se empujen los productos para incrementar las ventas.

Importancia de los Diferentes Elementos Promocionales en las Diferentes Industrias

	Productos de Consumo	Servicios	Productos Industriales
Promoción	Med/Alto	Med	Med
Ventas Promocionales	Alto	Med	Med
Ventas Personales	Bajo	Alto	Alto
Publicidad	Bajo/Med	Bajo/Med	Bajo

Relaciones Públicas

Se refieren a los esfuerzos organizados para que los negocios puedan presentarse de una manera positiva a los clientes, a los agentes gubernamentales, a los accionistas, a los bancos y a otros negocios.

Publicidad (Especial)

Es una comunicación no pagada acerca de in negocio o un producto dentro de los medios en masa. Debido a que es no pagado, este tipo especial de publicidad es de hecho una fuente muy creíble para las fuentes promocionales y la hace una excelente herramienta promocional para los negocios pequeños.

¿Cómo se puede generar este preciso tipo de publicidad? Preparando anuncios de prensa para el radio, los periódicos, las revistas y las estaciones de televisión locales. Unirse a las asociaciones de comercio locales, a las Cámaras de Comercio, a los clubes comunitarios o bien tomando las oportunidades para hablar en público o escribir artículos especiales. Una muy buena manera de generar este tipo de publicidad especial, incluye:

- Coparticipando en eventos deportivos o eventos de caridad
- Participando en recaudaciones especiales o donando premios o tiempos
- Contratando a estudiantes
- Instalando un nuevo e inovativo sistema de energía (energía solar, energía por viento), tours turísticos y demostraciones del producto
- Dando conferencias a organizaciones locales de comercio o a cámaras de comercio
- Enviando un historial pequeño acerca de su negocio al periódico local o a la asociación de comercio

Importancia de los Diferentes Elementos Promocionales en las Diferentes Industrias

	Productos de Consumo	Servicios	Productos Industriales
Promoción	Med/Alto	Med	Med
Ventas Promocionales	Alto	Med	Med
Ventas Personales	Bajo	Alto	Alto
Publicidad	Bajo/Med	Bajo/Med	Bajo

Relaciones Públicas

Se refieren a los esfuerzos organizados para que los negocios puedan presentarse de una manera positiva a los clientes, a los agentes gubernamentales, a los accionistas, a los bancos y a otros negocios.

Publicidad (Especial)

Es una comunicación no pagada acerca de in negocio o un producto dentro de los medios en masa. Debido a que es no pagado, este tipo especial de publicidad es de hecho una fuente muy creíble para las fuentes promocionales y la hace una excelente herramienta promocional para los negocios pequeños.

¿Cómo se puede generar este preciso tipo de publicidad? Preparando anuncios de prensa para el radio, los periódicos, las revistas y las estaciones de televisión locales. Unirse a las asociaciones de comercio locales, a las Cámaras de Comercio, a los clubes comunitarios o bien tomando las oportunidades para hablar en público o escribir artículos especiales. Una muy buena manera de generar este tipo de publicidad especial, incluye:

- Coparticipando en eventos deportivos o eventos de caridad
- Participando en recaudaciones especiales o donando premios o tiempos
- Contratando a estudiantes
- Instalando un nuevo e inovativo sistema de energía (energía solar, energía por viento), tours turísticos y demostraciones del producto
- Dando conferencias a organizaciones locales de comercio o a cámaras de comercio
- Enviando un historial pequeño acerca de su negocio al periódico local o a la asociación de comercio

Exposiciones Comerciales

Una de las mejores maneras para promocionar sus ofertas hacia los clientes que mas necesitan sus productos, es a través de exposiciones comerciales, exhibiciones y ferias industriales. Las personas que asisten a estos eventos, son serios prospectos y quienes de hecho han venido a tales acontecimientos en busca de información.

Palabra de Boca a Boca

Esta, constituye una reputación positiva esparcida de boca en boca. Los productos que perfectamente satisfacen las necesidades de los clientes – complementadas con un creativo y excelente servicio – dejando una buena impresión sobre sus clientes, mismos que la pasarán de boca en boca a terceras y cuartas personas.

La Palabras de boca en boca también pueden aumentarse en los mensajes en la radio, correos electrónicos, correo directo o en revistas. Distribuyendo revistas a cada cliente y creando un catalogo que refuerce la relación con sus clientes y así aumentan las referencias y las recomendaciones de los servicios que usted ofrece. La mejor manera de conseguir recomendaciones es pidiéndolas.

Networking

Como emprendedor, usted tiene la habilidad para interaccionar con una variedad de personas. Utilícelo. Continuamente agrande su círculo de contactos para que quizá se incluya a nuevos inversionistas, haga mas amigos para de ellos hacer más clientes, contacte a consultores, banqueros, empleados, vendedores, distribuidores y otros emprendedores.

Tome todas las oportunidades para hablar en público y cuando lo haga, de muchas tarjetas de presentación y reciba también muchas tarjetas de presentación. Siempre haga el seguimiento de nuevos contactos mediante una breve nota y aún, una llamada telefónica. Usted inclusive puede crearse una red de contactos, que incluya: citas para comer, reuniones de seguimiento, conferencias, eventos caritativos, exhibiciones, clases y seminarios. Deje aparte un poco de su tiempo para trabajar sobre esto cada semana.

Newletters

Estas cartas de noticias entre usted y sus clientes, le habilitan para mantener interesantes diálogos con ellos. Para efectos de ser positivo, estas cartas deben de publicarse con frecuencia, regular y consistentemente, conteniendo información importante acerca de su negocio y de la comunidad y sus problemas. Aún los negocios con presupuestos pequeños, pueden usar software para crear una carta de noticias no caras y atractivas.

Folletos

Los folletos le permiten entrar en más detalle acerca de su negocio y acerca de sus productos. Las personas esperan información detallada dentro de los folletos, así que asegúrese de entregarlos de una manera interesante y conductiva. Usted también debería de:

Un gran producto respaldado con un gran servicio al cliente lo lleva a una gran recomendación de boca en boca.

Exposiciones Comerciales
Una de las mejores maneras para promocionar sus ofertas hacia los clientes que mas necesitan sus productos, es a través de exposiciones comerciales, exhibiciones y ferias industriales. Las personas que asisten a estos eventos, son serios prospectos y quienes de hecho han venido a tales acontecimientos en busca de información.
Palabra de Boca a Boca
Esta, constituye una reputación positiva esparcida de boca en boca. Los productos que perfectamente satisfacen las necesidades de los clientes – complementadas con un creativo y excelente servicio – dejando una buena impresión sobre sus clientes, mismos que la pasarán de boca en boca a terceras y cuartas personas.
La Palabras de boca en boca también pueden aumentarse en los mensajes en la radio, correos electrónicos, correo directo o en revistas. Distribuyendo revistas a cada cliente y creando un catalogo que refuerce la relación con sus clientes y así aumentan las referencias y las recomendaciones de los servicios que usted ofrece. La mejor manera de conseguir recomendaciones es pidiéndolas.
Networking
Como emprendedor, usted tiene la habilidad para interaccionar con una variedad de personas. Utilícelo. Continuamente agrande su círculo de contactos para que quizá se incluya a nuevos inversionistas, haga mas amigos para de ellos hacer más clientes, contacte a consultores, banqueros, empleados, vendedores, distribuidores y otros emprendedores.
Tome todas las oportunidades para hablar en público y cuando lo haga, de muchas tarjetas de presentación y reciba también muchas tarjetas de presentación. Siempre haga el seguimiento de nuevos contactos mediante una breve nota y aún, una llamada telefónica. Usted inclusive puede crearse una red de contactos, que incluya: citas para comer, reuniones de seguimiento, conferencias, eventos caritativos, exhibiciones, clases y seminarios. Deje aparte un poco de su tiempo para trabajar sobre esto cada semana.
Newletters
Estas cartas de noticias entre usted y sus clientes, le habilitan para mantener interesantes diálogos con ellos. Para efectos de ser positivo, estas cartas deben de publicarse con frecuencia, regular y consistentemente, conteniendo información importante acerca de su negocio y de la comunidad y sus problemas. Aún los negocios con presupuestos pequeños, pueden usar software para crear una carta de noticias no caras y atractivas.
Folletos
Los folletos le permiten entrar en más detalle acerca de su negocio y acerca de sus productos. Las personas esperan información detallada dentro de los folletos, así que asegúrese de entregarlos de una manera interesante y conductiva. Usted también debería de:

Un gran producto respaldado con un gran servicio al cliente lo lleva a una gran recomendación de boca en boca.

- Incluir fotos a color de sus productos
- Describir la experiencia de sus equipos de trabajo en cuanto a su experiencia, sus habilidades y su entrenamiento
- Incluya su número de teléfono y de fax, su dirección, las horas de su negocio, su dirección de e-mail y su dirección en la Red
- Considere un folleto en video: dos a tres minutos de introducción para su negocio

Todo lo que Vance necesitaba ahora, era un medio de publicidad. En Cheyenne, todos escuchan la radio y esa fue una de las maneras de incursionar. Llamó a la estación local de FM con música campirana y le dijeron que podía contratar spots a $300 por día. También llamó a una estación de AM mas pequeña que anunciaba noticias acerca de agricultura y su precio era significativamente menor y en donde sus prospectos, eran los más interesantes.

Vance sabía que la mayoría de su población objetivo eran audiencias de gente de campo y que con tres anuncios por día, probablemente le pegara a por lo menos la mitad de su audiencia con antelación a su venta. Terminó comprando tres días de anuncios en la estación de AM.

No se molestó con los periódicos, ya que conocía que la mayoría de sus lectores, no eran las personas que le interesaban. Los anuncios le costaron $6,200 y el sabía que no era un precio muy grande en función de los beneficios que esperaba obtener.

Y así funcionó. De hecho, fue mejor de lo que esperó. Al final de la venta, casi vendió la mayor parte de sus camiones e hizo un trato para venderle a su primo 20 limpiadores para nieve, 13 trailers y una podadora de pasto.

Administrando Sus Promociones

Debido a que los negocios pequeños tienen menos dinero para gastar en promociones, deben de tratar de lograr todo lo que su pueda de tales gastos. A continuación, algunos de los pasos necesarios para una buena administración de sus promociones:

Un Presupuesto Promocional le ayudara a organizar todos sus esfuerzos.

Primeramente, usted necesita darle una prioridad a cada uno de los elementos que desea utilizar. Por principio, sume el costo total de su presupuesto promocional. Enseguida, decida cuales de esos elementos promocionales son los más importantes y estime de cuanto dinero puede usted disponer del mismo en materia promocional. Si le parece muy poco, no se desespere. Resultará más probable que usted logrará que su dinero le alcance para eso y para más.

- Incluir fotos a color de sus productos
- Describir la experiencia de sus equipos de trabajo en cuanto a su experiencia, sus habilidades y su entrenamiento
- Incluya su número de teléfono y de fax, su dirección, las horas de su negocio, su dirección de e-mail y su dirección en la Red
- Considere un folleto en video: dos a tres minutos de introducción para su negocio

Todo lo que Vance necesitaba ahora, era un medio de publicidad. En Cheyenne, todos escuchan la radio y esa fue una de las maneras de incursionar. Llamó a la estación local de FM con música campirana y le dijeron que podía contratar spots a $300 por día. También llamó a una estación de AM mas pequeña que anunciaba noticias acerca de agricultura y su precio era significativamente menor y en donde sus prospectos, eran los más interesantes.

Vance sabía que la mayoría de su población objetivo eran audiencias de gente de campo y que con tres anuncios por día, probablemente le pegara a por lo menos la mitad de su audiencia con antelación a su venta. Terminó comprando tres días de anuncios en la estación de AM.

No se molestó con los periódicos, ya que conocía que la mayoría de sus lectores, no eran las personas que le interesaban. Los anuncios le costaron $6,200 y el sabía que no era un precio muy grande en función de los beneficios que esperaba obtener.

Y así funcionó. De hecho, fue mejor de lo que esperó. Al final de la venta, casi vendió la mayor parte de sus camiones e hizo un trato para venderle a su primo 20 limpiadores para nieve, 13 trailers y una podadora de pasto.

Administrando Sus Promociones

Debido a que los negocios pequeños tienen menos dinero para gastar en promociones, deben de tratar de lograr todo lo que su pueda de tales gastos. A continuación, algunos de los pasos necesarios para una buena administración de sus promociones:

Un Presupuesto Promocional le ayudara a organizar todos sus esfuerzos.

Primeramente, usted necesita darle una prioridad a cada uno de los elementos que desea utilizar. Por principio, sume el costo total de su presupuesto promocional. Enseguida, decida cuales de esos elementos promocionales son los más importantes y estime de cuanto dinero puede usted disponer del mismo en materia promocional. Si le parece muy poco, no se desespere. Resultará más probable que usted logrará que su dinero le alcance para eso y para más.

Crear Un Calendario Promocional

Esto le habilitará a utilizar su presupuesto de una manera más eficiente y para prevenir espacios vacíos en sus esfuerzos promocionales. Normalmente un calendario promocional lista cuando tienen lugar las promociones y los eventos, cuanto tiempo durarán y con que propósito, con el presupuesto pormenorizado para cada evento.

Mida la Efectividad de Sus Métodos

La mejor manera de conocer que fue lo que si trabajó bien y que no, es preguntándole a sus clientes, si antes habían ellos oído hablar de usted y de su negocio. También puede usted recabar información de su efectividad por medio de una encuesta de sus clientes, o contando cupones o midiendo el número de participantes en los concursos, en adición a medir los niveles de ventas durante el tiempo de las promociones. Habiendo usted hecho esto, pregúntese lo siguiente:

- ¿Mi promoción comunica el mensaje correcto?
- ¿Mi mensaje encaja con mi estrategia de posicionamiento del producto?
- ¿Mi mensaje encaja con mi declaración de marca registrada?
- ¿He alcanzado a mi objetivo de audiencia?
- ¿Cómo cada elemento de mi mezcla promocional está afectando a mis ventas?
- ¿Qué sienten mis clientes acerca de mi mensaje?

Métodos Promocionales Sin/Bajo Costo

Barter, le permite comerciar sus productos a cambio de espacio para anuncios. Comercie con la persona que tiene lo que el periódico necesita y usted obtendría espacio pagando mucho menos de lo ordinario. Por ejemplo. Algunos contratistas, dentro de sus folletos, ponen el nombre de Dutch Boy o Sherwin Williams a cambio de una comisión.

Usted siempre podrá ahorrar dinero de una gran manera, cuando diseña e imprime directamente sus anuncios del caso. Quizá no pueda lograr un enorme anuncio de gran impacto, pero podrá, con un buen diseño y con un buen texto lograr un enorme golpe publicitario.

Las cartas personales, son una muy buena manera de presentarse a una selección de prospectos clientes. Su carta debe de indicarles, sobre todo, que puede usted hacer por ellos. Y haga el seguimiento con otra carta y quizá después con una llamada telefónica.

Sea Creativo

Ahora que usted ya entiende lo básico de la estrategia promocional, arroje usted lo que pensaba acerca de cómo los negocios promueven sus empresas. Para los emprendedores, las técnicas de los libros de texto sin tan solo el trampolín para moverse hacia técnicas menos costosas y aún poco convencionales. Las únicas cosas que constriñen su actividad, son su presupuesto y las restricciones de tiempo.

Haga algo diferente

Crear Un Calendario Promocional

Esto le habilitará a utilizar su presupuesto de una manera más eficiente y para prevenir espacios vacíos en sus esfuerzos promocionales. Normalmente un calendario promocional lista cuando tienen lugar las promociones y los eventos, cuanto tiempo durarán y con que propósito, con el presupuesto pormenorizado para cada evento.

Mida la Efectividad de Sus Métodos

La mejor manera de conocer que fue lo que si trabajó bien y que no, es preguntándole a sus clientes, si antes habían ellos oído hablar de usted y de su negocio. También puede usted recabar información de su efectividad por medio de una encuesta de sus clientes, o contando cupones o midiendo el número de participantes en los concursos, en adición a medir los niveles de ventas durante el tiempo de las promociones. Habiendo usted hecho esto, pregúntese lo siguiente:

- ¿Mi promoción comunica el mensaje correcto?
- ¿Mi mensaje encaja con mi estrategia de posicionamiento del producto?
- ¿Mi mensaje encaja con mi declaración de marca registrada?
- ¿He alcanzado a mi objetivo de audiencia?
- ¿Cómo cada elemento de mi mezcla promocional está afectando a mis ventas?
- ¿Qué sienten mis clientes acerca de mi mensaje?

Métodos Promocionales Sin/Bajo Costo

Barter, le permite comerciar sus productos a cambio de espacio para anuncios. Comercie con la persona que tiene lo que el periódico necesita y usted obtendría espacio pagando mucho menos de lo ordinario. Por ejemplo. Algunos contratistas, dentro de sus folletos, ponen el nombre de Dutch Boy o Sherwin Williams a cambio de una comisión.

Usted siempre podrá ahorrar dinero de una gran manera, cuando diseña e imprime directamente sus anuncios del caso. Quizá no pueda lograr un enorme anuncio de gran impacto, pero podrá, con un buen diseño y con un buen texto lograr un enorme golpe publicitario.

Las cartas personales, son una muy buena manera de presentarse a una selección de prospectos clientes. Su carta debe de indicarles, sobre todo, que puede usted hacer por ellos. Y haga el seguimiento con otra carta y quizá después con una llamada telefónica.

Sea Creativo

Ahora que usted ya entiende lo básico de la estrategia promocional, arroje usted lo que pensaba acerca de cómo los negocios promueven sus empresas. Para los emprendedores, las técnicas de los libros de texto sin tan solo el trampolín para moverse hacia técnicas menos costosas y aún poco convencionales. Las únicas cosas que constriñen su actividad, son su presupuesto y las restricciones de tiempo.

Haga algo diferente

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

La mayoría de nosotros ha recibido docenas de plumas atómicas, cadenitas para llaves, tarros para café y gorras de béisbol de parte de empresas que están interesadas, ya sea en ganarse o en conservar clientes o tan solo manteniendo el negocio.

Si usted quiere anunciar su negocio para incrementar la buena voluntad de sus clientes y ni está interesado en producir aquellos pequeños instrumentos de promoción que tal mencionamos, échele un vistazo a sus posibilidades en **Nerd World Media Internet Subject Index** En: http://nerdworld.com/nw929.html . Este es uno de los índices más amplios categorizados del Internet, caracterizado por más de 300,000 sitios de la Red organizados en 10,000 categorías. Ofrece cientos de enlaces para material promocional. Casi puede usted encontrar todo lo que quiera, mismos que se pueden imprimir con el nombre de su compañía y su logotipo.

Conclusión

Busque las maneras mas eficientes, mas costo/efectivas para promover sus productos. Asegúrese de escoger los métodos que sean consistentes con su posicionamiento y su marca registrada, así como las herramientas que comuniquen el mismo mensaje, tal y como lo hace su mezcla de mercadotecnia.

Recuerde, aún las estrategias promocionales mas efectivas, no le ayudarán a su negocio si este ofrece baja calidad, un mal servicio y productos que nadie quiere. Empiece con un gran producto y un buen entendimiento con su cliente y deje que su pasión por su negocio sea el que inspire una excelente campaña promocional.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

La mayoría de nosotros ha recibido docenas de plumas atómicas, cadenitas para llaves, tarros para café y gorras de béisbol de parte de empresas que están interesadas, ya sea en ganarse o en conservar clientes o tan solo manteniendo el negocio.

Si usted quiere anunciar su negocio para incrementar la buena voluntad de sus clientes y ni está interesado en producir aquellos pequeños instrumentos de promoción que tal mencionamos, échele un vistazo a sus posibilidades en **Nerd World Media Internet Subject Index** En: http://nerdworld.com/nw929.html . Este es uno de los índices más amplios categorizados del Internet, caracterizado por más de 300,000 sitios de la Red organizados en 10,000 categorías. Ofrece cientos de enlaces para material promocional. Casi puede usted encontrar todo lo que quiera, mismos que se pueden imprimir con el nombre de su compañía y su logotipo.

Conclusión

Busque las maneras mas eficientes, mas costo/efectivas para promover sus productos. Asegúrese de escoger los métodos que sean consistentes con su posicionamiento y su marca registrada, así como las herramientas que comuniquen el mismo mensaje, tal y como lo hace su mezcla de mercadotecnia.

Recuerde, aún las estrategias promocionales mas efectivas, no le ayudarán a su negocio si este ofrece baja calidad, un mal servicio y productos que nadie quiere. Empiece con un gran producto y un buen entendimiento con su cliente y deje que su pasión por su negocio sea el que inspire una excelente campaña promocional.

432 | CAPITULO 29 | PROMOCION

Capítulo 30
COLOCACION/DISTRIBUCION

Acerca de Este Capítulo:
- *Estrategia de distribución*
- *La distribución y los negocios pequeños*
- *Seleccionando canales de distribución*
- *Estrategias de colocación creativas*

Introducción

Este elemento final entre la mezcla de mercadotecnia, es la **colocación** o la **distribución**. La distribución describe todas las actividades involucradas en el movimiento de bienes desde el productor hasta el consumidor. En su sentido más amplio, incluye recibir los pedidos, empacamiento, administración de inventarios, almacenamiento, transporte y servicios de seguimiento.

Todos los negocios descansan en alguna forma de red de distribución para vender y entregar sus productos. Por ellos mismos, quizá pueden encargarse de la distribución, o bien trabajar con intermediarios, o usando una combinación de las dos.

Este capítulo nos introducirá en los puntos básicos de la distribución a fin de asistirle en escoger los correctos **canales de distribución** para sus productos.

Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución, significa seleccionar las maneras más eficientes para entregar el producto a sus clientes y al mismo tiempo, maximizando su rentabilidad y el mantenimiento de su marca registrada.

Desde un principio, resulta muy importante seleccionar su forma de distribución, ya que los canales de distribución pueden ser difíciles en cuanto a su cambio ya que de hecho, ya están ahí en su lugar.

Sin tener que decirlo, su estrategia de distribución debe de ser la apropiada para su producto en cuanto a su precio y promoción. Imagínese el tratar de colocar joyería hecha a mano dentro de un K – Mart, u ofrecer jalea de fresa dentro de un catálogo de productos para el deporte o de tratar de vender keroseno puerta por puerta. No pasaría mucho tiempo para que usted tuviera que cerrar su negocio. Su estrategia de distribución tiene que ser guiada por su propio entendimiento acerca del comportamiento de sus consumidores y por su declaración de marca registrada.

Escoja bien sus canales de distribución.

Capítulo 30
COLOCACION/DISTRIBUCION

Acerca de Este Capítulo:
- *Estrategia de distribución*
- *La distribución y los negocios pequeños*
- *Seleccionando canales de distribución*
- *Estrategias de colocación creativas*

Introducción

Este elemento final entre la mezcla de mercadotecnia, es la **colocación** o la **distribución**. La distribución describe todas las actividades involucradas en el movimiento de bienes desde el productor hasta el consumidor. En su sentido más amplio, incluye recibir los pedidos, empacamiento, administración de inventarios, almacenamiento, transporte y servicios de seguimiento.

Todos los negocios descansan en alguna forma de red de distribución para vender y entregar sus productos. Por ellos mismos, quizá pueden encargarse de la distribución, o bien trabajar con intermediarios, o usando una combinación de las dos.

Este capítulo nos introducirá en los puntos básicos de la distribución a fin de asistirle en escoger los correctos **canales de distribución** para sus productos.

Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución, significa seleccionar las maneras más eficientes para entregar el producto a sus clientes y al mismo tiempo, maximizando su rentabilidad y el mantenimiento de su marca registrada.

Desde un principio, resulta muy importante seleccionar su forma de distribución, ya que los canales de distribución pueden ser difíciles en cuanto a su cambio ya que de hecho, ya están ahí en su lugar.

Sin tener que decirlo, su estrategia de distribución debe de ser la apropiada para su producto en cuanto a su precio y promoción. Imagínese el tratar de colocar joyería hecha a mano dentro de un K – Mart, u ofrecer jalea de fresa dentro de un catálogo de productos para el deporte o de tratar de vender keroseno puerta por puerta. No pasaría mucho tiempo para que usted tuviera que cerrar su negocio. Su estrategia de distribución tiene que ser guiada por su propio entendimiento acerca del comportamiento de sus consumidores y por su declaración de marca registrada.

Escoja bien sus canales de distribución.

Los negocios de servicios, también tienen que distribuir sus ofertas. ¿En dónde servirá usted a sus clientes? ¿Lo contratarán a usted directamente? ¿Fijará usted una oficina? ¿Utilizará usted el fax o el correo electrónico o el teléfono para entregar sus servicios?

Seleccionar una estrategia de distribución, requiere que primeramente usted determine sus capacidades y el monto de sus recursos. ¿Puede usted manejar un almacenamiento de gran escala con sus operaciones de embarques? Si este no fuera el caso, usted necesitará de un mayorista o un distribuidor. ¿Tiene usted los recursos para contratar y entrenar a un equipo de ventas? De no ser así, quizá tenga usted que recurrir a trabajar con agentes de ventas.

La imagen de su marca y su investigación de mercados guiarán a su estrategia de distribución.

Otros factores a considerar, son el servicio a clientes y su marca registrada. Con antelación, explicamos que cualquier interacción con un cliente, comunica algo acerca de su compañía. Esto, con frecuencia permanece cierto, al estar seleccionando a sus canales de distribución y a sus socios. ¿Qué tan bien encaja su canal con la identidad de su marca? ¿De qué manera su socio afecta al servicio a clientes? Necesita usted balancear entre mover un producto eficientemente y mantener el control sobre su marca. Considere usted el grado en que estuviera de hecho dispuesto a ceder el control a intermediarios.

Benny Canales, el fundador del Ixta Tile, estaba contando cuantas cajas de sus mosaicos se habían dañado en tránsito desde sus oficinas generales en Albuquerque, Nuevo México hacia su distribuidor en Los Ángeles.

Es mas, las cuatro cajas de mosaicos dañados, representaban una ganancia en términos de lo que había sucedido el mes pasado. Y cinco cajas faltantes…. fue la peor pérdida para Ixta Tiles, dentro de un solo embarque.

Benny había fundado Ixta Tile en el 2001, a fin de diseñar y vender los mosaicos Mexicanos pintados a mano para jardines, baños y cocinas. Sus mosaicos estaban hechos a la medida de los deseos del cliente, que por cierto, eran locales.

Tres años después, Ixtla Tile no podía haber sido más diferente. Ya se había suspendido el diseño a mano y en su lugar estaban produciendo grandes cantidades de mosaicos en masa – pintados desde una prensa –embarcándolos a Los Ángeles, Phoenix y Houston. Mas mosaicos, significaba mas embarques y el embarque significaba mas roturas y daños, situación que de suyo, ya era muy cara.

Al estar contando los mosaicos rotos, Benny pensó que tan diferentes serían las cosas cuando su compañía estaba comenzando.

Los negocios de servicios, también tienen que distribuir sus ofertas. ¿En dónde servirá usted a sus clientes? ¿Lo contratarán a usted directamente? ¿Fijará usted una oficina? ¿Utilizará usted el fax o el correo electrónico o el teléfono para entregar sus servicios?

Seleccionar una estrategia de distribución, requiere que primeramente usted determine sus capacidades y el monto de sus recursos. ¿Puede usted manejar un almacenamiento de gran escala con sus operaciones de embarques? Si este no fuera el caso, usted necesitará de un mayorista o un distribuidor. ¿Tiene usted los recursos para contratar y entrenar a un equipo de ventas? De no ser así, quizá tenga usted que recurrir a trabajar con agentes de ventas.

La imagen de su marca y su investigación de mercados guiarán a su estrategia de distribución.

Otros factores a considerar, son el servicio a clientes y su marca registrada. Con antelación, explicamos que cualquier interacción con un cliente, comunica algo acerca de su compañía. Esto, con frecuencia permanece cierto, al estar seleccionando a sus canales de distribución y a sus socios. ¿Qué tan bien encaja su canal con la identidad de su marca? ¿De qué manera su socio afecta al servicio a clientes? Necesita usted balancear entre mover un producto eficientemente y mantener el control sobre su marca. Considere usted el grado en que estuviera de hecho dispuesto a ceder el control a intermediarios.

Benny Canales, el fundador del Ixta Tile, estaba contando cuantas cajas de sus mosaicos se habían dañado en tránsito desde sus oficinas generales en Albuquerque, Nuevo México hacia su distribuidor en Los Ángeles.

Es mas, las cuatro cajas de mosaicos dañados, representaban una ganancia en términos de lo que había sucedido el mes pasado. Y cinco cajas faltantes…. fue la peor pérdida para Ixta Tiles, dentro de un solo embarque.

Benny había fundado Ixta Tile en el 2001, a fin de diseñar y vender los mosaicos Mexicanos pintados a mano para jardines, baños y cocinas. Sus mosaicos estaban hechos a la medida de los deseos del cliente, que por cierto, eran locales.

Tres años después, Ixtla Tile no podía haber sido más diferente. Ya se había suspendido el diseño a mano y en su lugar estaban produciendo grandes cantidades de mosaicos en masa – pintados desde una prensa –embarcándolos a Los Ángeles, Phoenix y Houston. Mas mosaicos, significaba mas embarques y el embarque significaba mas roturas y daños, situación que de suyo, ya era muy cara.

Al estar contando los mosaicos rotos, Benny pensó que tan diferentes serían las cosas cuando su compañía estaba comenzando.

434 | CAPITULO 30 | COLOCACION/DISTRIBUCION

La Distribución y Los Pequeños Negocios

Solía suceder que los pequeños negocios, difícilmente tenían el tiempo, el dinero y el grado de expertos para entregar sus productos directamente a sus clientes. Ahora, contrataban a distribuidores profesionales o bien recurrían al outsourcing (suministrarse desde afuera) para ciertas tareas de distribución. Algunos, inclusive contrataban a otras empresas para que empacaran, almacenaran y entregaran los bienes, dejándolos libres para enfocarse en los servicios al cliente, el diseño del producto o la promoción.

Desde luego, todas estas eran estrategias viables. Pero en la actualidad el surgimiento del comercio electrónico ha hecho más común que los pequeños negocios les vendan directamente a los clientes incluidas las grandes empresas. Para muchos negocios, el Internet es como un aparador de una tienda, en donde la mercancía está permanentemente a la disposición.

Con más tiempo, discutiremos a profundidad esto del comercio electrónico en los siguientes capítulos. Por ahora, nos concentraremos en encontrar socios para la distribución. Hay que tener en mente, que todos estos socios pueden usar el Internet para promover y aún entregar su producto.

Socios en la Distribución

Los negocios en cada industria, confían en los **socios en la distribución** para asistirles en mover sus productos a través de los canales de distribución. Estos socios actúan como intermediarios para ayudar en la compra y la venta, el ensamblaje, el almacenamiento, y la exposición de productos, con su correspondiente promoción.

Menudeo
Los menoristas, compran los productos a los fabricantes, a los distribuidores y a los mayoristas e incrementan el precio para cubrir sus costos y obtener una utilidad.

Mayoristas
Los mayoristas, compran y venden en masa mercancías a otros mayoristas y minoristas. Nunca le venden directamente al público. Son expertos en reempacar, almacenar y revender. Un ejemplo sería el mayorista que compra toda clase de frutas disecadas y nueces en masa, para reempacarlos y venderlos en empaques más pequeños a cadenas minoristas.

Los mayoristas, frecuentemente tienen cercanas relaciones con menoristas regionales o nacionales y tienen su propio sistema para transportar sus bienes. Y los mayoristas, siempre compran en masa, lo cual puede reducir al costo del almacenamiento y otros gastos indirectos. Por otra parte, usted obtendrá un menor precio por unidad de un mayorista que lo que fuera posible de un minorista o por ventas directas.

Distribuidores
Los distribuidores compran mercancía de los fabricantes y la revenden a los mayoristas, los minoristas y algunas veces al consumidor final. Un buen ejemplo de un distribuidor es

La Distribución y Los Pequeños Negocios

Solía suceder que los pequeños negocios, difícilmente tenían el tiempo, el dinero y el grado de expertos para entregar sus productos directamente a sus clientes. Ahora, contrataban a distribuidores profesionales o bien recurrían al outsourcing (suministrarse desde afuera) para ciertas tareas de distribución. Algunos, inclusive contrataban a otras empresas para que empacaran, almacenaran y entregaran los bienes, dejándolos libres para enfocarse en los servicios al cliente, el diseño del producto o la promoción.

Desde luego, todas estas eran estrategias viables. Pero en la actualidad el surgimiento del comercio electrónico ha hecho más común que los pequeños negocios les vendan directamente a los clientes incluidas las grandes empresas. Para muchos negocios, el Internet es como un aparador de una tienda, en donde la mercancía está permanentemente a la disposición.

Con más tiempo, discutiremos a profundidad esto del comercio electrónico en los siguientes capítulos. Por ahora, nos concentraremos en encontrar socios para la distribución. Hay que tener en mente, que todos estos socios pueden usar el Internet para promover y aún entregar su producto.

Socios en la Distribución

Los negocios en cada industria, confían en los **socios en la distribución** para asistirles en mover sus productos a través de los canales de distribución. Estos socios actúan como intermediarios para ayudar en la compra y la venta, el ensamblaje, el almacenamiento, y la exposición de productos, con su correspondiente promoción.

Menudeo
Los menoristas, compran los productos a los fabricantes, a los distribuidores y a los mayoristas e incrementan el precio para cubrir sus costos y obtener una utilidad.

Mayoristas
Los mayoristas, compran y venden en masa mercancías a otros mayoristas y minoristas. Nunca le venden directamente al público. Son expertos en reempacar, almacenar y revender. Un ejemplo sería el mayorista que compra toda clase de frutas disecadas y nueces en masa, para reempacarlos y venderlos en empaques más pequeños a cadenas minoristas.

Los mayoristas, frecuentemente tienen cercanas relaciones con menoristas regionales o nacionales y tienen su propio sistema para transportar sus bienes. Y los mayoristas, siempre compran en masa, lo cual puede reducir al costo del almacenamiento y otros gastos indirectos. Por otra parte, usted obtendrá un menor precio por unidad de un mayorista que lo que fuera posible de un minorista o por ventas directas.

Distribuidores
Los distribuidores compran mercancía de los fabricantes y la revenden a los mayoristas, los minoristas y algunas veces al consumidor final. Un buen ejemplo de un distribuidor es

la Northern California coffee company, con Peet´s Coffee. Compran café directamente de los productores y ellos mismos los tuestan PEET´S, entonces les vende a los mayoristas, quienes lo reempacan y lo rotulan para venderlo a los minoristas PEET´S, también vende directamente a los consumidores en sus cafeterías.

Aquí están algunas guías para decidir si su negocio necesita distribuidores:

- Los clientes, geográficamente están esparcidos y requieren de entregas rápidas y en pequeñas cantidades
- Los productos requieren muy poca o ninguna venta técnica
- Se requiere un re empacamiento básico y a la medida para encajar dentro de las necesidades del cliente
- Dentro de su industria, tradicionalmente se usa a los distribuidores

Agentes
Los agentes cobran una comisión para poder facilitar la venta entre los fabricantes y los compradores finales. Los agentes no toman título de propiedad de los productos que venden y simplemente representan a los negocios y a sus productos.

- **Los agentes de fabricantes.** Venden el producto del negocio dentro de una región geográfica y normalmente dentro de una base de exclusividad

- **Los agentes de ventas.** Son diferentes a que en cuanto a menudo tienen un mayor control sobre la determinación de precios y de los términos de la venta. No es nada fuera de lo común que ellos pueden hacerse cargo de todo o de parte del esfuerzo de mercadotecnia por un producto, incluidas la promoción y la estrategia de distribución

Brokers
Los brokers, se especializan en alguna categoría particular de un producto y tienen un mínimo involucramiento con de la manufactura y con los usuarios finales. Los brokers, unen a los compradores con los vendedores y solo tienen una relación de corto plazo con cada uno. Como los agentes, no toman título de propiedad de la mercancía.

Los cambios dentro de Ixta tuvieron lugar durante el período de la explosiva demanda de mosaicos pintados a mano. Las personas de recursos en Albuquerque y Santa Fe, querían mosaicos para sus baños y cocinas, como también lo querían los expatriados mexicanos viviendo en Los Ángeles y Phoenix. Ixtla se vio sobrecogida por la demanda Benny contrató a mas artistas y a personal operacional a medida que su negocio florecía.

Entonces, aconteció algo asombroso. El distribuidor más grande de cerámicas y mosaicos en el oeste de los Estados Unidos, llamó y le propuso a Benny que crearan una línea de mosaicos dentro de una producción a gran escala. Los mosaicos sería similares a los mejores que tenía Ixta, pero mas sencillos, con colores que fueran lo suficientemente neutrales para que gustaran a un mayor rango de consumidores.

la Northern California coffee company, con Peet´s Coffee. Compran café directamente de los productores y ellos mismos los tuestan PEET´S, entonces les vende a los mayoristas, quienes lo reempacan y lo rotulan para venderlo a los minoristas PEET´S, también vende directamente a los consumidores en sus cafeterías.

Aquí están algunas guías para decidir si su negocio necesita distribuidores:

- Los clientes, geográficamente están esparcidos y requieren de entregas rápidas y en pequeñas cantidades
- Los productos requieren muy poca o ninguna venta técnica
- Se requiere un re empacamiento básico y a la medida para encajar dentro de las necesidades del cliente
- Dentro de su industria, tradicionalmente se usa a los distribuidores

Agentes
Los agentes cobran una comisión para poder facilitar la venta entre los fabricantes y los compradores finales. Los agentes no toman título de propiedad de los productos que venden y simplemente representan a los negocios y a sus productos.

- **Los agentes de fabricantes.** Venden el producto del negocio dentro de una región geográfica y normalmente dentro de una base de exclusividad

- **Los agentes de ventas.** Son diferentes a que en cuanto a menudo tienen un mayor control sobre la determinación de precios y de los términos de la venta. No es nada fuera de lo común que ellos pueden hacerse cargo de todo o de parte del esfuerzo de mercadotecnia por un producto, incluidas la promoción y la estrategia de distribución

Brokers
Los brokers, se especializan en alguna categoría particular de un producto y tienen un mínimo involucramiento con de la manufactura y con los usuarios finales. Los brokers, unen a los compradores con los vendedores y solo tienen una relación de corto plazo con cada uno. Como los agentes, no toman título de propiedad de la mercancía.

Los cambios dentro de Ixta tuvieron lugar durante el período de la explosiva demanda de mosaicos pintados a mano. Las personas de recursos en Albuquerque y Santa Fe, querían mosaicos para sus baños y cocinas, como también lo querían los expatriados mexicanos viviendo en Los Ángeles y Phoenix. Ixtla se vio sobrecogida por la demanda Benny contrató a mas artistas y a personal operacional a medida que su negocio florecía.

Entonces, aconteció algo asombroso. El distribuidor más grande de cerámicas y mosaicos en el oeste de los Estados Unidos, llamó y le propuso a Benny que crearan una línea de mosaicos dentro de una producción a gran escala. Los mosaicos sería similares a los mejores que tenía Ixta, pero mas sencillos, con colores que fueran lo suficientemente neutrales para que gustaran a un mayor rango de consumidores.

Si Ixta Tile pudiera hacer esto, dentro de un precio competitivo, el distribuidor aquel les estaba ofreciendo mucho: sería el representante exclusivo de Ixta dentro de los Estados Unidos y a cambio, Ixta Tile obtendría pedidos de gran volumen y un generoso porcentaje de las ganancias.

El transportador del distribuidor, se encargaría de todos los embarques y la oferta era tan atractiva como para pasarla por alto y Benny la aceptó con mucho gusto.

¿Cómo Evaluar a Sus Intermediarios?

Una vez que usted se haya decidido a usar intermediarios, su siguiente tarea será la de evaluar:

- Su habilidad para la venta
- Su respuesta rápida y exacta en el manejo de pedidos
- Su compatibilidad con el estilo de operación de su propio negocio
- Su disponibilidad y habilidad para ofrecer una retroalimentación de mercado
- Su rango de crédito Dun & Bradstreet

Administrando a Sus Intermediarios

Empezar con un contrato claro, simple que cubra lo siguiente:

- Equipo humano de ventas y cuotas
- Políticas de precios – flexibilidad al ofrecer descuentos, etc.
- Cantidades mínimas por reordenamiento e inventario
- Territorio geográfico
- Manejo de las cuentas de casa
- Entrenamiento y soporte técnico para el distribuidor
- Términos de pago
- Administración del servicio y reparaciones
- Políticas de devolución
- Reportes y retroalimentación de parte de los distribuidores sobre las ventas y las condiciones del mercado

Distribución Intensiva o Selectiva

El objetivo de la **distribución intensiva**, es la de meter al producto dentro del número mas amplio de salidas de venta. Esta estrategia, tiene sentido común cuando los clientes tienen una necesidad inmediata por un producto y que no hacen distinción entre un producto y otro (plumas atómicas, cintas para zapatos, navajas de afeitar). Para el consumidor, el punto interesante, es la conveniencia, en términos de que el o ella deberá comprar cualquier marca disponible en el punto mas cercano.

Deberá de manejar a sus intermediarios cuidadosamente y evaluar cada uno de sus esfuerzos.

Si Ixta Tile pudiera hacer esto, dentro de un precio competitivo, el distribuidor aquel les estaba ofreciendo mucho: sería el representante exclusivo de Ixta dentro de los Estados Unidos y a cambio, Ixta Tile obtendría pedidos de gran volumen y un generoso porcentaje de las ganancias.

El transportador del distribuidor, se encargaría de todos los embarques y la oferta era tan atractiva como para pasarla por alto y Benny la aceptó con mucho gusto.

¿Como Evaluar a Sus Intermediarios?

Una vez que usted se haya decidido a usar intermediarios, su siguiente tarea será la de evaluar:

- Su habilidad para la venta
- Su respuesta rápida y exacta en el manejo de pedidos
- Su compatibilidad con el estilo de operación de su propio negocio
- Su disponibilidad y habilidad para ofrecer una retroalimentación de mercado
- Su rango de crédito Dun & Bradstreet

Administrando a Sus Intermediarios

Empezar con un contrato claro, simple que cubra lo siguiente:

- Equipo humano de ventas y cuotas
- Políticas de precios – flexibilidad al ofrecer descuentos, etc.
- Cantidades mínimas por reordenamiento e inventario
- Territorio geográfico
- Manejo de las cuentas de casa
- Entrenamiento y soporte técnico para el distribuidor
- Términos de pago
- Administración del servicio y reparaciones
- Políticas de devolución
- Reportes y retroalimentación de parte de los distribuidores sobre las ventas y las condiciones del mercado

Distribución Intensiva o Selectiva

El objetivo de la **distribución intensiva**, es la de meter al producto dentro del número mas amplio de salidas de venta. Esta estrategia, tiene sentido común cuando los clientes tienen una necesidad inmediata por un producto y que no hacen distinción entre un producto y otro (plumas atómicas, cintas para zapatos, navajas de afeitar). Para el consumidor, el punto interesante, es la conveniencia, en términos de que el o ella deberá comprar cualquier marca disponible en el punto mas cercano.

Deberá de manejar a sus intermediarios cuidadosamente y evaluar cada uno de sus esfuerzos.

En la **distribución selectiva**, el producto se ofrece a un número limitado de salidas de venta Los clientes tienen que trabajar un poco mas para encontrar el producto, ya fuera porque desean una marca favorita, o porque el producto es único e inovativo. Esta es la estrategia mas común de distribución para los negocios pequeños, debido a que estos tienden hacia los nichos de mercado.

Asimismo, la distribución selectiva requiere de ciertos tipos de productos. Considere el costo de parte de un minorista para ofrecer diez paquetes de cintas para zapatos, versus el costo de ofrecer diez piscinas para pájaros que pesan 25 kilos cada una. Cuando los costos de inventarios son altos, los negocios se ven obligados a limitar sus ofertas para un mercado determinado, de manera que los minoristas si ganen una utilidad.

Resulta importante notar que el enfoque natural de los pequeños negocios en torno a la distribución selectiva, puede nivelarse hacia una ventaja competitiva a través de marcas y mercadotecnia. A veces, un producto que parece ser raro o especial, es mas deseable y justifica un precio mayor, tal y como es el caso de productos verdes u orgánicos. Recuerde: para un emprendedor, el todo, es una oportunidad. Si por las circunstancias usted se ve forzado a una distribución limitada, quizá usted pueda darle a la marca de su producto la anotación de "Exclusivo o de muy Solicitado"

La forma más limitante de una distribución selectiva, es la de **distribución exclusiva**. Dentro de este arreglo, un solo mayorista, minorista o distribuidor, tiene el solo derecho legal para ofrecer un producto dentro de una determinada área geográfica. Esto se usa comúnmente para artículos de lujo y maquinaria muy costosa, pero si es una estrategia bastante común para productos de especialidad orientados a un nicho de mercado.

Aunque en un principio, Benny no se había dado cuenta, que su negocio fue cambiado fundamentalmente al aceptar la oferta del distribuidor. La nueva estrategia de distribución había tenido un profundo efecto en sus productos, en sus precios y en sus estrategias de mercadotecnia. Parecía que todas las reglas habían cambiado de la noche a la mañana.

Los representantes del distribuidor, le explicaron que Ixta Tile había ofrecido un producto de lujo, y sus mosaicos eran atraídos por compradores ricos, pero no necesariamente seria atractivo para los compradores normales en masa, como en el caso de los distribuidores de Home Depot y Tile World, que eran mas conservadores y conscientes de los precios. Para ser competitivo Ixta Tile tendría que disminuir sus precios.

Consecuentemente los diseñadores de Ixta Tile habían empezado a diseñar nuevos colores, con cerámicas más baratas y diseños más simples para el mercado en masa. La compañía empezó a reutilizar sus herramientas para aumentar su producción. No había duda que los días que los mosaicos que eran hechos y pintados a mano habían desaparecido.

En la **distribución selectiva**, el producto se ofrece a un número limitado de salidas de venta Los clientes tienen que trabajar un poco mas para encontrar el producto, ya fuera porque desean una marca favorita, o porque el producto es único e inovativo. Esta es la estrategia mas común de distribución para los negocios pequeños, debido a que estos tienden hacia los nichos de mercado.

Asimismo, la distribución selectiva requiere de ciertos tipos de productos. Considere el costo de parte de un minorista para ofrecer diez paquetes de cintas para zapatos, versus el costo de ofrecer diez piscinas para pájaros que pesan 25 kilos cada una. Cuando los costos de inventarios son altos, los negocios se ven obligados a limitar sus ofertas para un mercado determinado, de manera que los minoristas si ganen una utilidad.

Resulta importante notar que el enfoque natural de los pequeños negocios en torno a la distribución selectiva, puede nivelarse hacia una ventaja competitiva a través de marcas y mercadotecnia. A veces, un producto que parece ser raro o especial, es mas deseable y justifica un precio mayor, tal y como es el caso de productos verdes u orgánicos. Recuerde: para un emprendedor, el todo, es una oportunidad. Si por las circunstancias usted se ve forzado a una distribución limitada, quizá usted pueda darle a la marca de su producto la anotación de "Exclusivo o de muy Solicitado"

La forma más limitante de una distribución selectiva, es la de **distribución exclusiva**. Dentro de este arreglo, un solo mayorista, minorista o distribuidor, tiene el solo derecho legal para ofrecer un producto dentro de una determinada área geográfica. Esto se usa comúnmente para artículos de lujo y maquinaria muy costosa, pero si es una estrategia bastante común para productos de especialidad orientados a un nicho de mercado.

Aunque en un principio, Benny no se había dado cuenta, que su negocio fue cambiado fundamentalmente al aceptar la oferta del distribuidor. La nueva estrategia de distribución había tenido un profundo efecto en sus productos, en sus precios y en sus estrategias de mercadotecnia. Parecía que todas las reglas habían cambiado de la noche a la mañana.

Los representantes del distribuidor, le explicaron que Ixta Tile había ofrecido un producto de lujo, y sus mosaicos eran atraídos por compradores ricos, pero no necesariamente seria atractivo para los compradores normales en masa, como en el caso de los distribuidores de Home Depot y Tile World, que eran mas conservadores y conscientes de los precios. Para ser competitivo Ixta Tile tendría que disminuir sus precios.

Consecuentemente los diseñadores de Ixta Tile habían empezado a diseñar nuevos colores, con cerámicas más baratas y diseños más simples para el mercado en masa. La compañía empezó a reutilizar sus herramientas para aumentar su producción. No había duda que los días que los mosaicos que eran hechos y pintados a mano habían desaparecido.

438 CAPITULO 30 COLOCACION/DISTRIBUCION

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

En los ojos de muchos expertos, el aspecto más importante de un negocio de comercio electrónico, radica en el mantenimiento de las funciones de una excelente forma de almacenamiento, distribución y entrega de pedidos. Si usted no puede hacer esto, quizá quisiera considerar un outsourcing para estas funciones.

Si usted necesita ayuda con sus inventarios, el seguimiento de las ventas y los embarques, resulta conveniente ir con un integrador de sistemas, un consultor que se especializa en la construcción de sitios para la red dentro del comercio al menudeo de negocio a negocio. Usted puede tener referencias de integradores de sistemas y almacenes, de la **Information Technology Industry Association of América**: www.itaa.org o bien del **Council of Regional IT Associations**, que es accesible al mismo sitio. Para mayor información al respecto: **www.clearcommerce.com/eguide** en torno a una guía comprensiva diseñada para asistirle a los comerciantes, las instituciones financieras y los proveedores de servicios comerciales involucrando comercio electrónico.

Seleccionando Canales de Distribución

Como cualquier otra estrategia, las estrategias de distribución requieren que usted conozca sus objetivos, sus clientes y sus restricciones presupuestales y de tiempo, su marca con sus pros y sus contras y sus alternativas. Los objetivos de distribución incluyen a los objetivos del servicio, velocidad hacia el mercado, el aseguramiento de la seguridad y la confiabilidad o la reducción de costos.

Sus clientes aprecian una entrega rápida. ¿Su producto requiere soporte técnico? ¿Necesita usted retener completamente el control sobre el manejo y la entrega de su producto? Este es el tipo de cuestiones que usted debe de preguntarse a fin de identificar cuales canales de distribución son los mejores para su producto.

En algunos casos, los canales de distribución tradicionales, quizá no fueran los más factibles, de manera que usted tendrá que buscar métodos más emprendedores.

Aquí, algunas cosas a considerar al estar escogiendo canales de distribución:

- **Producto.** Los productos perecederos como alimentos o productos químicos, a menudo requieren ventas directas para hacerlos viables. Los productos frágiles, quizá no sobrevivan a ciertos tipos de distribución (como el caso de los mosaicos Ixta). Los productos de bajo costo, manufacturados en masa, pueden ser ideales

La psicografia y la demografía son cruciales para escoger a los canales de distribución.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

En los ojos de muchos expertos, el aspecto más importante de un negocio de comercio electrónico, radica en el mantenimiento de las funciones de una excelente forma de almacenamiento, distribución y entrega de pedidos. Si usted no puede hacer esto, quizá quisiera considerar un outsourcing para estas funciones.

Si usted necesita ayuda con sus inventarios, el seguimiento de las ventas y los embarques, resulta conveniente ir con un integrador de sistemas, un consultor que se especializa en la construcción de sitios para la red dentro del comercio al menudeo de negocio a negocio. Usted puede tener referencias de integradores de sistemas y almacenes, de la **Information Technology Industry Association of América**: www.itaa.org o bien del **Council of Regional IT Associations**, que es accesible al mismo sitio. Para mayor información al respecto: **www.clearcommerce.com/eguide** en torno a una guía comprensiva diseñada para asistirle a los comerciantes, las instituciones financieras y los proveedores de servicios comerciales involucrando comercio electrónico.

Seleccionando Canales de Distribución

Como cualquier otra estrategia, las estrategias de distribución requieren que usted conozca sus objetivos, sus clientes y sus restricciones presupuestales y de tiempo, su marca con sus pros y sus contras y sus alternativas. Los objetivos de distribución incluyen a los objetivos del servicio, velocidad hacia el mercado, el aseguramiento de la seguridad y la confiabilidad o la reducción de costos.

Sus clientes aprecian una entrega rápida. ¿Su producto requiere soporte técnico? ¿Necesita usted retener completamente el control sobre el manejo y la entrega de su producto? Este es el tipo de cuestiones que usted debe de preguntarse a fin de identificar cuales canales de distribución son los mejores para su producto.

En algunos casos, los canales de distribución tradicionales, quizá no fueran los más factibles, de manera que usted tendrá que buscar métodos más emprendedores.

Aquí, algunas cosas a considerar al estar escogiendo canales de distribución:

- **Producto.** Los productos perecederos como alimentos o productos químicos, a menudo requieren ventas directas para hacerlos viables. Los productos frágiles, quizá no sobrevivan a ciertos tipos de distribución (como el caso de los mosaicos Ixta). Los productos de bajo costo, manufacturados en masa, pueden ser ideales

La psicografia y la demografía son cruciales para escoger a los canales de distribución.

para los mayoristas con el propósito añadido de reducir las necesidades de almacenaje. Y también note que existen, en cuanto a su transporte, otros tipos de productos basándose en su peso, su tamaño, sus materiales y su propósito.

- **Utilidades.** ¿Cuáles canales le permitirán llegar a sus objetivos de ventas? Hay que tener en mente que los intermediarios, cuestan dinero. Mientras más intermediarios tenga, será mayor el número de unidades que tiene que vender para lograr una utilidad. En cambio, si usted vende directamente, tendrá que aceptar las responsabilidades asociadas con la entrega del producto Esto, puede resultar muy caro.
- **Clientes.** La psicografía y la demografía, son cruciales para escoger los canales de distribución ¿Qué es lo que sus clientes valoran mas y como se ven a si mismos? Si su cliente objetivo no compra en los Centros comerciales, no tiene sentido el venderle a un minorista basado en esos centros comerciales. Si sus clientes no compran online, el comercio electrónico no será una opción Sus estrategias de distribución deben de reflejar el estilo de vida de sus clientes
- **Competencia.** ¿Cómo venden sus competidores? ¿Son locales, regionales, nacionales o internacionales? ¿Sus productos serán manejados por las mismas tiendas, los mismos mayoristas, distribuidores o agentes? ¿De ser este el caso, tendrán sus productos un tratamiento igual? ¿Y qué se puede decir de la competencia online? ¿Qué canales le darán a usted una ventaja competitiva?
- **Confianza.** ¿Está usted confiado en la competencia y la honestidad de sus intermediarios? Recuerde que de la manera como ellos disponen y entregan su producto, se reflejará en usted y no en ellos Asimismo, podrán tener un alto grado de control sobre su propio flujo de caja ¿Puede usted arriesgarse a poner todos los huevos en una canasta? ¿Si ellos pagan despacio o no le pagan, cual su plan de contingencia?

Su estrategia de distribución, también variará si usted produjera bienes de consumo, bienes industriales o servicios La siguiente sección, revisa a cada una de ellas.

Un año después de su nuevo arreglo de distribución, Benny Canales se sentía como que todo lo que tenía que hacer era pasar revista de los empaques y de los embarques de sus mosaicos.

Varias veces a la semana, se pintaban los mosaicos, se súper-calentaban, se enfriaban y se empacaban en cajas de madera, conteniendo tres mil mosaicos cada una. Los contenedores se empacaban por color y se etiquetaban para ser recogidos por la empresa transportista De ahí, los mosaicos eran llevados a Phoenix para ser cargados en trenes para ser repartidos a todos los centros de distribución.

Ixta Tile, no estaba involucrada en este proceso. Sin embargo, los términos del contrato especificaban que ellos si eran los responsables de los mosaicos rotos o perdidos. Y este porcentaje

para los mayoristas con el propósito añadido de reducir las necesidades de almacenaje. Y también note que existen, en cuanto a su transporte, otros tipos de productos basándose en su peso, su tamaño, sus materiales y su propósito.

- **Utilidades.** ¿Cuáles canales le permitirán llegar a sus objetivos de ventas? Hay que tener en mente que los intermediarios, cuestan dinero. Mientras más intermediarios tenga, será mayor el número de unidades que tiene que vender para lograr una utilidad. En cambio, si usted vende directamente, tendrá que aceptar las responsabilidades asociadas con la entrega del producto Esto, puede resultar muy caro.
- **Clientes.** La psicografía y la demografía, son cruciales para escoger los canales de distribución ¿Qué es lo que sus clientes valoran mas y como se ven a si mismos? Si su cliente objetivo no compra en los Centros comerciales, no tiene sentido el venderle a un minorista basado en esos centros comerciales. Si sus clientes no compran online, el comercio electrónico no será una opción Sus estrategias de distribución deben de reflejar el estilo de vida de sus clientes
- **Competencia.** ¿Cómo venden sus competidores? ¿Son locales, regionales, nacionales o internacionales? ¿Sus productos serán manejados por las mismas tiendas, los mismos mayoristas, distribuidores o agentes? ¿De ser este el caso, tendrán sus productos un tratamiento igual? ¿Y qué se puede decir de la competencia online? ¿Qué canales le darán a usted una ventaja competitiva?
- **Confianza.** ¿Está usted confiado en la competencia y la honestidad de sus intermediarios? Recuerde que de la manera como ellos disponen y entregan su producto, se reflejará en usted y no en ellos Asimismo, podrán tener un alto grado de control sobre su propio flujo de caja ¿Puede usted arriesgarse a poner todos los huevos en una canasta? ¿Si ellos pagan despacio o no le pagan, cual su plan de contingencia?

Su estrategia de distribución, también variará si usted produjera bienes de consumo, bienes industriales o servicios La siguiente sección, revisa a cada una de ellas.

Un año después de su nuevo arreglo de distribución, Benny Canales se sentía como que todo lo que tenía que hacer era pasar revista de los empaques y de los embarques de sus mosaicos.

Varias veces a la semana, se pintaban los mosaicos, se súper-calentaban, se enfriaban y se empacaban en cajas de madera, conteniendo tres mil mosaicos cada una. Los contenedores se empacaban por color y se etiquetaban para ser recogidos por la empresa transportista De ahí, los mosaicos eran llevados a Phoenix para ser cargados en trenes para ser repartidos a todos los centros de distribución.

Ixta Tile, no estaba involucrada en este proceso. Sin embargo, los términos del contrato especificaban que ellos si eran los responsables de los mosaicos rotos o perdidos. Y este porcentaje

440 CAPITULO 30 COLOCACION/DISTRIBUCION

corría en el orden de un 35% de las ventas totales La situación era muy mala y Benny estaba muy preocupado por ello.

Y encima de todos sus dolores de cabeza, Benny estaba artísticamente frustrado. ¿En qué se había convertido su compañía? En un producto ordinario, en un mosaico de cerámica nada artístico que solamente competía sobre la base de precio. Su visión creativa ya se había ido… y esta fue la que dio origen a todo en un principio.

Las ventas estaban subiendo…pero también las quebraduras de mosaicos. La responsabilidad de Ixta Tiles por los mosaicos rotos o perdidos, estaba mermando fuertemente sus utilidades. Y aún cuando la empresa había incrementado sus ventas, había ya perdido los negocios de sus anteriores compradores con recursos, quienes de hecho habían sido quienes habían buscado a Ixtla.

La Distribución de Bienes de Consumo

Los bienes de consumo incluyen a todo lo que compramos en el supermercado, así como a bicicletas, zapatos para correr, acordeones y papel de aluminio. A continuación, algunos de los métodos de distribución usados por las industrias de productos de consumo.

Mercadotecnia directa

Algunos negocios evitan del todo a los intermediarios, comerciando sus productos de una manera directa a los consumidores, a través de ventas casa por casa, de sus propias tiendas de menudeo, del teléfono, de catálogos y del propio Internet.

Vendiendo directamente, usted controla como sus productos se venden y como se les da servicio. Usted estará entonces arriba de los cambios que se hagan en su mercado y responderá rápidamente a las necesidades de sus clientes. La venta directa también puede ser más rápida y más barata que cualesquier otro método de distribución. Uno de los elementos más importantes de la venta directa, se encuentra en que se mantiene una base de datos del pasado, del presente y de los nuevos prospectos compradores.

Fabricante al menudeo

La mayoría de los productores de bienes de consumo, se basan en intermediarios. Sin embargo, existen fabricantes que les venden a los grandes negocios del menudeo como son K - Mart o Macy´s, sobrepasando enteramente a los mayoristas. Escogen esta estrategia porque los menoristas a menudo proporcionan almacenamiento y soporte logístico de una manera más rápida y efectiva que los mayoristas. Asimismo, esto les da a los minoristas más control sobre la transacción con los fabricantes.

Otros negocios distribuyen sus bienes a minoristas por conducto de los mayoristas u otros intermediarios. Esta estrategia es usada por los grandes fabricantes que les venden a muchos pequeños minoristas. Los mayoristas pueden ser particularmente efectivos hacia los negocios que están introduciendo nuevos productos. Pueden usar su peso comercial y su forma de ser expertos dentro de su industria para empujar al producto a las salidas del menudeo. Los negocios también pueden usar agentes y brokers para venderle, ya sea a mayoristas o minoristas. Estos intermediarios operan únicamente sobre la base de una

corría en el orden de un 35% de las ventas totales La situación era muy mala y Benny estaba muy preocupado por ello.

Y encima de todos sus dolores de cabeza, Benny estaba artísticamente frustrado. ¿En qué se había convertido su compañía? En un producto ordinario, en un mosaico de cerámica nada artístico que solamente competía sobre la base de precio. Su visión creativa ya se había ido… y esta fue la que dio origen a todo en un principio.

Las ventas estaban subiendo…pero también las quebraduras de mosaicos. La responsabilidad de Ixta Tiles por los mosaicos rotos o perdidos, estaba mermando fuertemente sus utilidades. Y aún cuando la empresa había incrementado sus ventas, había ya perdido los negocios de sus anteriores compradores con recursos, quienes de hecho habían sido quienes habían buscado a Ixtla.

La Distribución de Bienes de Consumo

Los bienes de consumo incluyen a todo lo que compramos en el supermercado, así como a bicicletas, zapatos para correr, acordeones y papel de aluminio. A continuación, algunos de los métodos de distribución usados por las industrias de productos de consumo.

Mercadotecnia directa

Algunos negocios evitan del todo a los intermediarios, comerciando sus productos de una manera directa a los consumidores, a través de ventas casa por casa, de sus propias tiendas de menudeo, del teléfono, de catálogos y del propio Internet.

Vendiendo directamente, usted controla como sus productos se venden y como se les da servicio. Usted estará entonces arriba de los cambios que se hagan en su mercado y responderá rápidamente a las necesidades de sus clientes. La venta directa también puede ser más rápida y más barata que cualesquier otro método de distribución. Uno de los elementos más importantes de la venta directa, se encuentra en que se mantiene una base de datos del pasado, del presente y de los nuevos prospectos compradores.

Fabricante al menudeo

La mayoría de los productores de bienes de consumo, se basan en intermediarios. Sin embargo, existen fabricantes que les venden a los grandes negocios del menudeo como son K - Mart o Macy´s, sobrepasando enteramente a los mayoristas. Escogen esta estrategia porque los menoristas a menudo proporcionan almacenamiento y soporte logístico de una manera más rápida y efectiva que los mayoristas. Asimismo, esto les da a los minoristas más control sobre la transacción con los fabricantes.

Otros negocios distribuyen sus bienes a minoristas por conducto de los mayoristas u otros intermediarios. Esta estrategia es usada por los grandes fabricantes que les venden a muchos pequeños minoristas. Los mayoristas pueden ser particularmente efectivos hacia los negocios que están introduciendo nuevos productos. Pueden usar su peso comercial y su forma de ser expertos dentro de su industria para empujar al producto a las salidas del menudeo. Los negocios también pueden usar agentes y brokers para venderle, ya sea a mayoristas o minoristas. Estos intermediarios operan únicamente sobre la base de una

comisión y pueden ser un buen re-emplazamiento para los pequeños negocios dentro del equipo de sus ventas internas. Ellos pueden presentar profesionalmente una línea de productos, coordinándola con las promociones dentro de su tienda y participar del conocimiento de los mercados y sus clientes.

Distribución de Bienes Industriales

Los bienes industriales, son productos que se venden como insumos a los negocios que los transforman en productos terminados.

Mercadotecnia directa a otros negocios

Este tipo de distribución es mucho más común en los mercados industriales, que en los mercados de productos de consumo. La mayoría de los fabricantes industriales tienen muy pocos, pero muy grandes clientes a quienes les venden directamente. Muchos productos industriales son más caros y complejos que lo que son los productos de consumo. Figuran prominentemente en la producción de otros productos y deben de contar con estrictos controles de calidad y ser entregados justamente a tiempo. En suma, compradores y vendedores en los mercados industriales, están amarrados juntos dentro de una especie de sociedad. La mayoría de los fabricantes industriales efectúan sus ventas de una manera directa de negocio a negocio, a través del telemárketing, y por conducto de catálogos o libros de especificaciones de cada producto.

Fabricantes a intermediarios

Los mayoristas y los agentes, pueden proporcionar una manera más efectiva para vender muchos pequeños productos industriales a clientes más pequeños. Los intermediarios también pueden ayudar a establecer un producto nuevo entre los compradores industriales. Inclusive, pueden proporcionar asistencia técnica y en ocasiones, para promociones, dependiendo de los términos del contrato.

Benny sentía que necesitaba re-evaluar sus objetivos. ¿Podría ganar dinero vendiendo lo que en efecto quería vender? Decidió darle una mirada dura a la situación actual de su mercado.

El sabía que las comunidades expatriadas de mexicanos con recursos aún estaban creciendo en todo el suroeste y que estaban construyendo y comprando como locos. Esto, representaba un gran mercado para Ixta Tile.

Y también sabía que el estilo étnico y el arte mexicano, estaba floreciendo mucho en los Estados Unidos y que todo ello asimismo se dirigía a Ixta Tile y que con frecuencia la empresa recibía llamadas de personas que buscaban los tipos de mosaicos de corte mas antiguo hechos a la medida, situación en la cual Ixta Tile se especializaba.

Y también, los nuevos clientes de Ixta Tile tenían la tendencia a mezclar e uniformizar los diseños y que podrían escoger un tipo de mosaico para las cocinas y otro para los baños. Benny empezó a sospechar que su empresa estaba posicionada para de alguna manera regresar hacia lo que hacía mejor: producir mosaicos pintados a mano preciosos y únicos.

comisión y pueden ser un buen re-emplazamiento para los pequeños negocios dentro del equipo de sus ventas internas. Ellos pueden presentar profesionalmente una línea de productos, coordinándola con las promociones dentro de su tienda y participar del conocimiento de los mercados y sus clientes.

Distribución de Bienes Industriales

Los bienes industriales, son productos que se venden como insumos a los negocios que los transforman en productos terminados.

Mercadotecnia directa a otros negocios

Este tipo de distribución es mucho más común en los mercados industriales, que en los mercados de productos de consumo. La mayoría de los fabricantes industriales tienen muy pocos, pero muy grandes clientes a quienes les venden directamente. Muchos productos industriales son más caros y complejos que lo que son los productos de consumo. Figuran prominentemente en la producción de otros productos y deben de contar con estrictos controles de calidad y ser entregados justamente a tiempo. En suma, compradores y vendedores en los mercados industriales, están amarrados juntos dentro de una especie de sociedad. La mayoría de los fabricantes industriales efectúan sus ventas de una manera directa de negocio a negocio, a través del telemárketing, y por conducto de catálogos o libros de especificaciones de cada producto.

Fabricantes a intermediarios

Los mayoristas y los agentes, pueden proporcionar una manera más efectiva para vender muchos pequeños productos industriales a clientes más pequeños. Los intermediarios también pueden ayudar a establecer un producto nuevo entre los compradores industriales. Inclusive, pueden proporcionar asistencia técnica y en ocasiones, para promociones, dependiendo de los términos del contrato.

Benny sentía que necesitaba re-evaluar sus objetivos. ¿Podría ganar dinero vendiendo lo que en efecto quería vender? Decidió darle una mirada dura a la situación actual de su mercado.

El sabía que las comunidades expatriadas de mexicanos con recursos aún estaban creciendo en todo el suroeste y que estaban construyendo y comprando como locos. Esto, representaba un gran mercado para Ixta Tile.

Y también sabía que el estilo étnico y el arte mexicano, estaba floreciendo mucho en los Estados Unidos y que todo ello asimismo se dirigía a Ixta Tile y que con frecuencia la empresa recibía llamadas de personas que buscaban los tipos de mosaicos de corte mas antiguo hechos a la medida, situación en la cual Ixta Tile se especializaba.

Y también, los nuevos clientes de Ixta Tile tenían la tendencia a mezclar e uniformizar los diseños y que podrían escoger un tipo de mosaico para las cocinas y otro para los baños. Benny empezó a sospechar que su empresa estaba posicionada para de alguna manera regresar hacia lo que hacía mejor: producir mosaicos pintados a mano preciosos y únicos.

442 CAPITULO 30 COLOCACION/DISTRIBUCION

Trabajando Con Representantes de Ventas

Un representante profesional, puede ser su mejor amigo dentro de un negocio pequeño. Resultan apropiados para el flujo de caja del negocio, debido a que no agregan costos fijos a la empresa. Normalmente, se les paga con una comisión para cuando hacen la venta y en ocasiones, pagan por la mercancía por adelantado. Son especialistas en categorías de productos y en regiones geográficas dentro de las cuales operan y de seguro conocen a la industria y a sus prospectos clientes mejor de lo que usted solo pudiera lograr. Asimismo, los representantes externos, tienen un conocimiento técnico especial y en consecuencia, pueden ofrecer una asistencia técnica acerca de los productos, cosa muy gratificante. Y pueden, dado el caso, ayudar en lo tocante a las responsabilidades para la publicidad y la promoción.

Desde luego, también puede haber algunas desventajas al usar a los representantes de ventas. Su producto puede ser uno de los muchos que representan, a menos que usted ofrezca incentivos, ya que de otra forma esos productos suyos se mezclaran con todos los demás. Algunos representantes requieren una gran cantidad de soporte para vender efectivamente. Y finalmente, los representantes pueden ser difíciles de entrenar, monitorear y motivar. Puede ser un ejercicio duro para sacarle provecho a su dinero.

Encontrando y reclutando a representantes

El primer paso en construir un equipo de ventas de primera clase, está en encontrar a la gente correcta del caso. Las revistas especializadas, y los directorios, pueden proporcionar información suficiente por lo que toca a representantes y en cuanto a cuantas líneas manejan y en lo tocante a los tipos de clientes a quienes sirven. También existen representantes locales y nacionales, en adición a asociaciones de representantes, información asequible de las Cámaras de Comercio. Y es probable que los negocios que tratan con productos semejantes al suyo, le puedan recomendar a un buen representante para algún territorio en especial.

Aquí, algunas sugerencias para seleccionar representantes:

- Evalúe sus técnicas de venta, sus contactos base y su conocimiento técnico
- Asegúrese de que la personalidad del representante sea compatible con su negocio
- Revise el record de trabajo del representante
- Claramente defina sus propias expectativas de ventas
- Obtenga referencias confiables
- Contrate a un representante por tres meses como período de prueba, para después evaluar los resultados

El primer paso para formar un gran equipo de ventas, es encontrar a las personas ideales.

El primer paso para formar un gran equipo de ventas, es encontrar a las personas ideales.

Trabajando Con Representantes de Ventas

Un representante profesional, puede ser su mejor amigo dentro de un negocio pequeño. Resultan apropiados para el flujo de caja del negocio, debido a que no agregan costos fijos a la empresa. Normalmente, se les paga con una comisión para cuando hacen la venta y en ocasiones, pagan por la mercancía por adelantado. Son especialistas en categorías de productos y en regiones geográficas dentro de las cuales operan y de seguro conocen a la industria y a sus prospectos clientes mejor de lo que usted solo pudiera lograr. Asimismo, los representantes externos, tienen un conocimiento técnico especial y en consecuencia, pueden ofrecer una asistencia técnica acerca de los productos, cosa muy gratificante. Y pueden, dado el caso, ayudar en lo tocante a las responsabilidades para la publicidad y la promoción.

Desde luego, también puede haber algunas desventajas al usar a los representantes de ventas. Su producto puede ser uno de los muchos que representan, a menos que usted ofrezca incentivos, ya que de otra forma esos productos suyos se mezclaran con todos los demás. Algunos representantes requieren una gran cantidad de soporte para vender efectivamente. Y finalmente, los representantes pueden ser difíciles de entrenar, monitorear y motivar. Puede ser un ejercicio duro para sacarle provecho a su dinero.

Encontrando y reclutando a representantes

El primer paso en construir un equipo de ventas de primera clase, está en encontrar a la gente correcta del caso. Las revistas especializadas, y los directorios, pueden proporcionar información suficiente por lo que toca a representantes y en cuanto a cuantas líneas manejan y en lo tocante a los tipos de clientes a quienes sirven. También existen representantes locales y nacionales, en adición a asociaciones de representantes, información asequible de las Cámaras de Comercio. Y es probable que los negocios que tratan con productos semejantes al suyo, le puedan recomendar a un buen representante para algún territorio en especial.

Aquí, algunas sugerencias para seleccionar representantes:

- Evalúe sus técnicas de venta, sus contactos base y su conocimiento técnico
- Asegúrese de que la personalidad del representante sea compatible con su negocio
- Revise el record de trabajo del representante
- Claramente defina sus propias expectativas de ventas
- Obtenga referencias confiables
- Contrate a un representante por tres meses como período de prueba, para después evaluar los resultados

¿Qué Deberá Hacer Usted Por Sus Representantes?

- **Contacte a sus representantes por lo menos una vez a la semana.** Verifique sus progresos, resuelva dudas y manténgalos trabajando
- **Déle a cada representante un buen manual de ventas.** No tiene que ser algo fantasioso, pero si debe de contener las especificaciones técnicas del producto, los precios actuales, las comparaciones con los productos de la competencia y buenas fotos de los productos. Usted quizá también quiera incluir argumentos de venta y excelentes referencias de clientes existentes, así como copias de materiales de endoso
- **Crear una carta de noticias para los representantes.** Usela para anunciar a los ganadores de concursos de venta y signifique los nuevos desarrollos de los productos, conteste a las preguntas técnicas regulares y muestre territorios de venta esto mantendrá a sus representantes al día, atentos y motivados
- **Déle un soporte regular e inmediato a sus representantes.** Si tiene preguntas o problemas, déles de inmediato su personal atención esté preparado para atender a sus llamadas telefónicas
- **Mantenga su propio registro de los prospectos de venta.** Hágalo para tener un completo entendimiento acerca de quienes son sus prospectos clientes
- **Siempre pague sus comisiones a tiempo.** Sea verdaderamente exacto y rápido
- **Déles a sus representantes muchos datos acerca de prospectos compradores.** Mientras mas prospectos haya, mas venderán sus productos
- **Haga su seguimiento con promesas de sus productos.** Si usted les promete entregas a tiempo, una alta calidad, entréguelas déles a sus representantes la habilidad para respaldar sus esfuerzos si ellos saben que sus productos cumplen con sus promesas, venderán de una manera mas confiada

¿Que es lo Que Los Representantes Pueden Hacer Por Usted?

- Proporcionar actualizaciones semanales acerca de sus prospectos y de sus esfuerzos de ventas
- Preparar regularmente sus reportes de gastos y sus recibos
- Cuando fuera necesario, pedir asistencia técnica acerca del producto
- Mantenerse al día en lo tocante a su industria y las tendencias de su mercado
- Comunicar las quejas y los problemas de los clientes
- Regularmente ofrecer una retroalimentación acerca de su territorio de ventas
- Ser honestos y que positivamente representen a su negocio

Licenciamientos

Los licenciamientos, son un arreglo por medio del cual un negocio le vende a otro negocio los derechos para producir o comercializar su producto. Esto les permite a los fabricantes cosechar los beneficios de la buena reputación del producto y de su marca, sin el riesgo de invertir en nuevos productos. Efectivamente, transfiere la responsabilidad de la comercialización y de la producción al licenciatario.

¿Qué Deberá Hacer Usted Por Sus Representantes?

- Contacte a sus representantes por lo menos una vez a la semana. Verifique sus progresos, resuelva dudas y manténgalos trabajando
- Déle a cada representante un buen manual de ventas. No tiene que ser algo fantasioso, pero si debe de contener las especificaciones técnicas del producto, los precios actuales, las comparaciones con los productos de la competencia y buenas fotos de los productos. Usted quizá también quiera incluir argumentos de venta y excelentes referencias de clientes existentes, así como copias de materiales de endoso
- Crear una carta de noticias para los representantes. Usela para anunciar a los ganadores de concursos de venta y signifique los nuevos desarrollos de los productos, conteste a las preguntas técnicas regulares y muestre territorios de venta esto mantendrá a sus representantes al día, atentos y motivados
- Déle un soporte regular e inmediato a sus representantes. Si tiene preguntas o problemas, déles de inmediato su personal atención esté preparado para atender a sus llamadas telefónicas
- Mantenga su propio registro de los prospectos de venta. Hágalo para tener un completo entendimiento acerca de quienes son sus prospectos clientes
- Siempre pague sus comisiones a tiempo. Sea verdaderamente exacto y rápido
- Déles a sus representantes muchos datos acerca de prospectos compradores. Mientras mas prospectos haya, mas venderán sus productos
- Haga su seguimiento con promesas de sus productos. Si usted les promete entregas a tiempo, una alta calidad, entréguelas déles a sus representantes la habilidad para respaldar sus esfuerzos si ellos saben que sus productos cumplen con sus promesas, venderán de una manera mas confiada

¿Que es lo Que Los Representantes Pueden Hacer Por Usted?

- Proporcionar actualizaciones semanales acerca de sus prospectos y de sus esfuerzos de ventas
- Preparar regularmente sus reportes de gastos y sus recibos
- Cuando fuera necesario, pedir asistencia técnica acerca del producto
- Mantenerse al día en lo tocante a su industria y las tendencias de su mercado
- Comunicar las quejas y los problemas de los clientes
- Regularmente ofrecer una retroalimentación acerca de su territorio de ventas
- Ser honestos y que positivamente representen a su negocio

Licenciamientos

Los licenciamientos, son un arreglo por medio del cual un negocio le vende a otro negocio los derechos para producir o comercializar su producto. Esto les permite a los fabricantes cosechar los beneficios de la buena reputación del producto y de su marca, sin el riesgo de invertir en nuevos productos. Efectivamente, transfiere la responsabilidad de la comercialización y de la producción al licenciatario.

444 | CAPITULO 30 | COLOCACION/DISTRIBUCION

Estrategias Creativas de Posicionamiento

Los métodos no convencionales para la distribución, pueden ser muy efectivos y poco caros. Muchos pequeños negocios efectivamente se han diferenciado utilizando tales métodos. Su objetivo es el de salirse de los precedentes a fin de entregar una estrategia efectiva de costo única para la distribución, complementando el posicionamiento de su producto (así como a los demás elementos de su mezcla de mercado), entregando valor a sus clientes objetivo.

Usted podrá encontrar que sus mejores ideas de posicionamiento, vienen de un re-pensar como se está usando su producto. Quizá tenga también otro uso que usted no había pensado, o quizá pudiera ser fácilmente adaptado para otro propósito. En cualquiera de los dos casos, identificando un nuevo uso, puede conducir a nuevas oportunidades de posicionamiento.

Otra posibilidad, es la del re-diseño. Su producto puede estar a poco de ser aceptado por un prestigiado minorista o un distribuidor.

¿Podría usted hacer cambios que le darán a su producto un atractivo mayor? ¿Puede hacer usted que su producto alcance a más necesidades dándole funciones adicionales? ¿Puede usted re-emplazar una cubierta sencilla de plástico con un altamente pulido bambú o acero inoxidable? Mientras tenga usted más competencia, será más inteligente el encontrar otras formas para diferenciar a su producto. Este apetito por re-trabajos en su producto, se está volviendo más fuerte, situándolo dentro de oportunidades más lucrativas de posicionamiento y sobre todo por lo que se refiere al Internet.

Benny sospechaba que para resolver sus problemas, tendría que ser fuerte y valiente para tomar un paso hacia atrás. Pero ¿podría Ixta regresar a los mosaicos pintados a mano, sin reducir sus ingresos o tener que salirse del mercado? Benny calculaba que dado que los nuevos mosaicos serían pintados a mano con un mejor grado de cerámica, podría cobrar entre $200 y $1200 por mosaico. Hizo alguna investigación y encontró que si Ixta le vendiera directamente a través del diseño a las exposiciones que cobraban un 15 por ciento de comisión sobre ventas, obtendría quizá más pequeñas pero más lucrativas órdenes y que tendría más control sobre el total de sus ventas y sus procesos de entrega. Reduciendo las quebraduras, también tendría, al final de cuentas un gran efecto.

Aún cuando los números se veían buenos, aún se preocupaba de que fuera demasiado riesgoso reducir sus cantidades de producción, subir sus precios y limitar su distribución. Pero en la medida en que esto lo asustaba, también lo emocionaba. Creando sus productos únicos pintados a mano era, después de todo, lo que en un principio había iniciado su negocio.

Había cuestiones y asuntos que resolver primero, pero prontamente este proceso estuvo concluido. El interés por su producto estaba subiendo regularmente. Los mosaicos pintados a mano de Ixta, estaban recogiendo buena prensa dentro de la revista Metropolitan Home en cuanto a diseños y

¿Podría usted buscar nuevas formas para hacer su producto/ servicio mas atractivo?

Estrategias Creativas de Posicionamiento

Los métodos no convencionales para la distribución, pueden ser muy efectivos y poco caros. Muchos pequeños negocios efectivamente se han diferenciado utilizando tales métodos. Su objetivo es el de salirse de los precedentes a fin de entregar una estrategia efectiva de costo única para la distribución, complementando el posicionamiento de su producto (así como a los demás elementos de su mezcla de mercado), entregando valor a sus clientes objetivo.

Usted podrá encontrar que sus mejores ideas de posicionamiento, vienen de un re-pensar como se está usando su producto. Quizá tenga también otro uso que usted no había pensado, o quizá pudiera ser fácilmente adaptado para otro propósito. En cualquiera de los dos casos, identificando un nuevo uso, puede conducir a nuevas oportunidades de posicionamiento.

Otra posibilidad, es la del re-diseño. Su producto puede estar a poco de ser aceptado por un prestigiado minorista o un distribuidor.

¿Podría usted hacer cambios que le darán a su producto un atractivo mayor? ¿Puede hacer usted que su producto alcance a más necesidades dándole funciones adicionales? ¿Puede usted re-emplazar una cubierta sencilla de plástico con un altamente pulido bambú o acero inoxidable? Mientras tenga usted más competencia, será más inteligente el encontrar otras formas para diferenciar a su producto. Este apetito por re-trabajos en su producto, se está volviendo más fuerte, situándolo dentro de oportunidades más lucrativas de posicionamiento y sobre todo por lo que se refiere al Internet.

Benny sospechaba que para resolver sus problemas, tendría que ser fuerte y valiente para tomar un paso hacia atrás. Pero ¿podría Ixta regresar a los mosaicos pintados a mano, sin reducir sus ingresos o tener que salirse del mercado? Benny calculaba que dado que los nuevos mosaicos serían pintados a mano con un mejor grado de cerámica, podría cobrar entre $200 y $1200 por mosaico. Hizo alguna investigación y encontró que si Ixta le vendiera directamente a través del diseño a las exposiciones que cobraban un 15 por ciento de comisión sobre ventas, obtendría quizá más pequeñas pero más lucrativas órdenes y que tendría más control sobre el total de sus ventas y sus procesos de entrega. Reduciendo las quebraduras, también tendría, al final de cuentas un gran efecto.

Aún cuando los números se veían buenos, aún se preocupaba de que fuera demasiado riesgoso reducir sus cantidades de producción, subir sus precios y limitar su distribución. Pero en la medida en que esto lo asustaba, también lo emocionaba. Creando sus productos únicos pintados a mano era, después de todo, lo que en un principio había iniciado su negocio.

Había cuestiones y asuntos que resolver primero, pero prontamente este proceso estuvo concluido. El interés por su producto estaba subiendo regularmente. Los mosaicos pintados a mano de Ixta, estaban recogiendo buena prensa dentro de la revista Metropolitan Home en cuanto a diseños y

¿Podría usted buscar nuevas formas para hacer su producto/ servicio mas atractivo?

la palabra de boca en boca empezó a ser casi mágica. Al final del primer año, las órdenes habían ascendido y los mosaicos estaban llegando intactos y a tiempo. Regresando a sus primeras raíces, Ixta Tile había dado un gran paso hacia delante.

Conclusión

El éxito de su negocio depende de que usted alcance al mayor número posible de clientes objetivo, por lo cual se necesita mucho pensamiento e investigación en cuanto a seleccionar al mejor método para posicionar su producto.

Una estrategia de distribución que encaje en el posicionamiento de su producto y con el resto de su mezcla de mercado, le llevará a dar un paso más hacia el éxito. Como con cualquier otro componente de su mezcla de mercado, la solución se encuentra en conocer a sus clientes y en encontrar formas imaginativas para diferenciar su producto.

la palabra de boca en boca empezó a ser casi mágica. Al final del primer año, las órdenes habían ascendido y los mosaicos estaban llegando intactos y a tiempo. Regresando a sus primeras raíces, Ixta Tile había dado un gran paso hacia delante.

Conclusión

El éxito de su negocio depende de que usted alcance al mayor número posible de clientes objetivo, por lo cual se necesita mucho pensamiento e investigación en cuanto a seleccionar al mejor método para posicionar su producto.

Una estrategia de distribución que encaje en el posicionamiento de su producto y con el resto de su mezcla de mercado, le llevará a dar un paso más hacia el éxito. Como con cualquier otro componente de su mezcla de mercado, la solución se encuentra en conocer a sus clientes y en encontrar formas imaginativas para diferenciar su producto.

Capítulo 31
EL ARTE DE VENDER

Acerca de Este Capitulo
- *Un nuevo acercamiento a las ventas*
- *Tratos de gente de ventas exitosa*
- *Seis pasos para las ventas efectivas*

Introducción
No importa quién sea usted, puede aprender a tener confianza en si mismo, puede ser un vendedor en ventas y puede aprender a desarrollar un estilo de ventas que le distinguirá de sus competidores. Su acercamiento deberá encajar con su personalidad, sobresalir con su experiencia y ser tan cómodo para usted como unos guantes calentitos. Este capítulo presenta algunas de las mejores técnicas de ventas para emprendedores.

Un Nuevo Acercamiento de Las Ventas
Las técnicas de ventas han cambiado muchísimo en el último siglo. Las percepciones de los agentes de venta han cambiando dramáticamente, mucha gente pensaba que la profesión de ventas era para gente sinvergüenza que siempre manipulaba a otros para hacer la venta incluso cuando el cliente no necesitaba el producto. Un buen agente de ventas podría ser una persona que podía vender hielos a un esquimal.

Para ser exitoso, usted deberá desarrollar y dominar su propio estilo de ventas.

Afortunadamente las cosas son diferentes ahora. Hoy en día los agentes de venta escuchan y entienden las necesidades de los clientes y proveen soluciones. Ellos venden productos de calidad que tienen garantía de buen funcionamiento y los respaldan un excelente servicio al cliente. Ofrecen un acercamiento de valor agregado, lo que significa proveer un servicio o una asociación que los clientes valoran tanto o más que el mismo producto.

Las personas de ventas excelentes entienden que el éxito a largo plazo significa mantener a los clientes satisfechos después de la venta. Cuesta mas atraer a un nuevo cliente o ganar la confianza de un cliente insatisfecho que vender a un cliente actual satisfecho.

Características de Vendedores Exitosos
Ser un agente de ventas ofrece diversión, emociones, ganancia financiera y relaciones a largo plazo satisfactorias. Mucha gente quiere estar involucrada en las ventas y casi la mayoría de la gente puede aprender a vender. Las características que muchos negocios buscan en los agentes de ventas son las siguientes:

Capítulo 31
EL ARTE DE VENDER

Acerca de Este Capitulo
• Un nuevo acercamiento a las ventas
• Tratos de gente de ventas exitosa
• Seis pasos para las ventas efectivas

Introducción
No importa quién sea usted, puede aprender a tener confianza en si mismo, puede ser un vendedor en ventas y puede aprender a desarrollar un estilo de ventas que le distinguirá de sus competidores. Su acercamiento deberá encajar con su personalidad, sobresalir con su experiencia y ser tan cómodo para usted como unos guantes calentitos. Este capítulo presenta algunas de las mejores técnicas de ventas para emprendedores.

Un Nuevo Acercamiento de Las Ventas
Las técnicas de ventas han cambiado muchísimo en el último siglo. Las percepciones de los agentes de venta han cambiando dramáticamente, mucha gente pensaba que la profesión de ventas era para gente sinvergüenza que siempre manipulaba a otros para hacer la venta incluso cuando el cliente no necesitaba el producto. Un buen agente de ventas podría ser una persona que podía vender hielos a un esquimal.

Afortunadamente las cosas son diferentes ahora. Hoy en día los agentes de venta escuchan y entienden las necesidades de los clientes y proveen soluciones. Ellos venden productos de calidad que tienen garantía de buen funcionamiento y los respaldan un excelente servicio al cliente. Ofrecen un acercamiento de valor agregado, lo que significa proveer un servicio o una asociación que los clientes valoran tanto o más que el mismo producto.

Las personas de ventas excelentes entienden que el éxito a largo plazo significa mantener a los clientes satisfechos después de la venta. Cuesta mas atraer a un nuevo cliente o ganar la confianza de un cliente insatisfecho que vender a un cliente actual satisfecho.

Características de Vendedores Exitosos
Ser un agente de ventas ofrece diversión, emociones, ganancia financiera y relaciones a largo plazo satisfactorias. Mucha gente quiere estar involucrada en las ventas y casi la mayoría de la gente puede aprender a vender. Las características que muchos negocios buscan en los agentes de ventas son las siguientes:

Para ser exitoso, usted deberá desarrollar y dominar su propio estilo de ventas.

- Alta energía
- Habilidad de entender el gran problema
- Auto motivación
- Persistente y perseverante
- Habilidad para escuchar
- Conocimiento técnico
- Habilidad para usar el producto
- Buenas habilidades de comunicación
- Habilidades de alcanzar las necesidades del cliente

Robert Chávez decidió hacer unos cambios en su vida en cuando cumplió 55 años. Robert Chávez había estado trabajando durante 12 años en el departamento de servicio gran oficina manufacturera de equipo de oficina basada en Tempe, Arizona.

El era responsable de dar seguimiento al servicio de las actividades en el área de Phoenix y sabía que las quejas más grandes de los clientes eran el tiempo de respuesta al servicio, la fiabilidad del equipo y el precio. Robert y su gerente de oficina, Anna Gambera, sentían que ellos podía cubrir las necesidades de los clientes mucho mejor que su compañía.

Su plan era llegar a ser representantes de ventas independientes para equipo de oficina de negocios competitivo, así como vender y dirigir sus propios contactos de servicio. En un show de comercio al que atendieron, Anna y Robert se impresionaron con la gente que conocieron de una gran empresa Americana manufacturera de copias, el producto era de muy alta calidad y la compañía se estaba expandiendo dramáticamente en los estados del oeste.

Ana hizo una propuesta a la compañía en la cual definía el territorio y los términos de sus contactos del servicio al cliente. Así mismo Robert se registró en un curso de cinco semanas sobre reparación de copiadoras. Decidieron llamar su propio negocio "Los Copiadores del Oeste".

Seis Pasos Para Las Ventas Efectivas

Así usted haga ventas por si mismo o trabaje con un intermediario, necesita entender los seis pasos de ventas.

Paso 1. Prospectos y Dar Prioridad a Cuentas

Antes de proceder determine:

- El perfil de su cliente objetivo: tamaño, lugar, necesidades, problemas, metas
- ¿Cuáles son los valores únicos que su negocio ofrece a los clientes objetivo?
- ¿Cómo son sus ofertas mejores que las de sus competidores?

El efectivo es lo que le da vida al negocio

El efectivo es lo que le da vida al negocio

- Alta energía
- Habilidad de entender el gran problema
- Auto motivación
- Persistente y perseverante
- Habilidad para escuchar
- Conocimiento técnico
- Habilidad para usar el producto
- Buenas habilidades de comunicación
- Habilidades de alcanzar las necesidades del cliente

Robert Chávez decidió hacer unos cambios en su vida en cuando cumplió 55 años. Robert Chávez había estado trabajando durante 12 años en el departamento de servicio gran oficina manufacturera de equipo de oficina basada en Tempe, Arizona.

El era responsable de dar seguimiento al servicio de las actividades en el área de Phoenix y sabía que las quejas más grandes de los clientes eran el tiempo de respuesta al servicio, la fiabilidad del equipo y el precio. Robert y su gerente de oficina, Anna Gambera, sentían que ellos podía cubrir las necesidades de los clientes mucho mejor que su compañía.

Su plan era llegar a ser representantes de ventas independientes para equipo de oficina de negocios competitivo, así como vender y dirigir sus propios contactos de servicio. En un show de comercio al que atendieron, Anna y Robert se impresionaron con la gente que conocieron de una gran empresa Americana manufacturera de copias, el producto era de muy alta calidad y la compañía se estaba expandiendo dramáticamente en los estados del oeste.

Ana hizo una propuesta a la compañía en la cual definía el territorio y los términos de sus contactos del servicio al cliente. Así mismo Robert se registró en un curso de cinco semanas sobre reparación de copiadoras. Decidieron llamar su propio negocio "Los Copiadores del Oeste".

Seis Pasos Para Las Ventas Efectivas

Así usted haga ventas por si mismo o trabaje con un intermediario, necesita entender los seis pasos de ventas.

Paso 1. Prospectos y Dar Prioridad a Cuentas

Antes de proceder determine:

- El perfil de su cliente objetivo: tamaño, lugar, necesidades, problemas, metas
- ¿Cuáles son los valores únicos que su negocio ofrece a los clientes objetivo?
- ¿Cómo son sus ofertas mejores que las de sus competidores?

- ¿Cuáles son los recursos que tiene para alentar a sus clientes a comprar tus productos?

Considere todas las posibilidades y si es necesario busque consejo con asociados que son familiares de usted y su negocio. Piense acerca de las posibilidades de vender localmente en los Estados Unidos y en el mundo. Luego, de un paso atrás y sorteé su lista de prospectos de ventas en las siguientes categorías:

- **Posibilidades de corto y largo tiempo.** Esta lista incluye posibilidades que usted puede desarrollar inmediatamente. Posibilidades a largo plazo son organizaciones grandes que requieren mas tiempo para construir relaciones. (Nota: creando un plazo el cual remarque cada plazo del proceso de ventas, puede mantener su esfuerzo de ventas para mantener las posibilidades a largo plazo en el camino indicado).
- **Más lucrativa/menos lucrativa.** Analice la rentabilidad de cada posibilidad. Puede encontrar que grandes cuentas pueden proveer menos ganancias por unidad de venta pero más ganancias en total. Pequeñas cuentas pueden proveer más ganancias por unidad pero requieren de un esfuerzo más grande y más tiempo.
- **Cuentas prestigiadas.** Cuentas de alto perfil proveen gran exposición de su negocio. Desafortunadamente todos los demás quieren estas privilegiadas cuentas también. Usted debe decidir en hacer menor ganancias en estas cuentas o tenerlas como un líder perdido solo para tener su nombre asociado con ellos.

En seguida desarrolle su propia estrategia de objetivos de venta. ¿Cuáles cuentas serán sus primeras metas? ¿Cuáles son críticas para sus metas a largo plazo y cuáles son las cuentas de pan y mantequilla?

El valor del networking
No hay duda que el networking a veces tiene una mala connotación, cada uno de nosotros hemos sido víctimas de una persona que mal usa el networking.

Sin embargo el networking positivo y constructivo es crítico para su negocio. La llave es realizar el networking con respeto, profesionalmente buscando un mutuo beneficio de una manera genuina.

Juntándose organizaciones o clubs en su campo es una forma excelente de conocer nueva gente y nuevas posibilidades. Si usted es propietario único, estas organizaciones pueden presentarlo con gente similar a usted y darle la oportunidad de mantener nuevos proyectos de venta.

El valor de la computadora
La información de ventas computarizadas ahorra dinero y minimiza las actividades de ventas. Empresarios pueden desarrollar información de posibilidades y cuentas en

Únase a un Club y a Organizaciones de su propia industria.

Considere todas las posibilidades y si es necesario busque consejo con asociados que son familiares de usted y su negocio. Piense acerca de las posibilidades de vender localmente en los Estados Unidos y en el mundo. Luego, de un paso atrás y sorteé su lista de prospectos de ventas en las siguientes categorías:

- **Posibilidades de corto y largo tiempo.** Esta lista incluye posibilidades que usted puede desarrollar inmediatamente. Posibilidades a largo plazo son organizaciones grandes que requieren mas tiempo para construir relaciones. (Nota: creando un plazo el cual remarque cada plazo del proceso de ventas, puede mantener su esfuerzo de ventas para mantener las posibilidades a largo plazo en el camino indicado).
- **Más lucrativa/menos lucrativa.** Analice la rentabilidad de cada posibilidad. Puede encontrar que grandes cuentas pueden proveer menos ganancias por unidad de venta pero más ganancias en total. Pequeñas cuentas pueden proveer más ganancias por unidad pero requieren de un esfuerzo más grande y más tiempo.
- **Cuentas prestigiadas.** Cuentas de alto perfil proveen gran exposición de su negocio. Desafortunadamente todos los demás quieren estas privilegiadas cuentas también. Usted debe decidir en hacer menor ganancias en estas cuentas o tenerlas como un líder perdido solo para tener su nombre asociado con ellos.

En seguida desarrolle su propia estrategia de objetivos de venta. ¿Cuáles cuentas serán sus primeras metas? ¿Cuáles son críticas para sus metas a largo plazo y cuáles son las cuentas de pan y mantequilla?

El valor del networking
No hay duda que el networking a veces tiene una mala connotación, cada uno de nosotros hemos sido víctimas de una persona que mal usa el networking.

Sin embargo el networking positivo y constructivo es crítico para su negocio. La llave es realizar el networking con respeto, profesionalmente buscando un mutuo beneficio de una manera genuina.

Juntándose organizaciones o clubs en su campo es una forma excelente de conocer nueva gente y nuevas posibilidades. Si usted es propietario único, estas organizaciones pueden presentarlo con gente similar a usted y darle la oportunidad de mantener nuevos proyectos de venta.

El valor de la computadora
La información de ventas computarizadas ahorra dinero y minimiza las actividades de ventas. Empresarios pueden desarrollar información de posibilidades y cuentas en

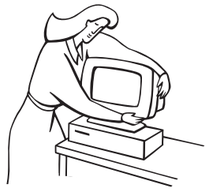
Únase a un Club y a Organizaciones de su propia industria.

un software de computadora axial como actualizar metas de ventas como un cambio prioritario. Una buena información de cuentas ayuda a sus esfuerzos de venta a ser más profesionales y actualizados.

En Junio Robert y Anna estaban en negocios y la batalla por clientes estaba a todo lo que daba. La mayoría de los negocios en el área de Phoenix tenían ya copiadoras y contratos de servicios con competidores.

Robert y Anna sabían que sus copiadoras de mas alta calidad y su superior servicio al cliente convencieron a sus clientes a cambio. ¡El problema estaba llegando a la puerta!

Ellos decidieron seleccionar negocios con menos de 100 empleados. Entonces ellos empezaron a llamar por teléfono a cada persona.



Venda sus productos resolviendo los problemas de sus clientes.

Paso 2: Preparándose Para Llamadas de Venta

Antes de contactar a su primer cliente objetivo necesita hacer su tarea. Si es para una venta simple (una llamada a una sola persona quien es capaz de hacer la decisión de la compra) o una venta compleja donde varios influyen en la decisión de compra, el plan apropiado para las ventas por teléfono es la parte más grande del proceso de ventas.

El tiempo de las ventas cara a cara es muy corto, planear, permite a los agentes de venta a maximizar su tiempo con compradores preguntándoles las preguntas correctas y presentando información relevante. Les permite vender sus productos mediante la resolución de problemas.

Analizando los compradores

Antes de hacer una llamada de ventas, debe de entender la diferencia en los tipos de personas que participan en el proceso de compras.

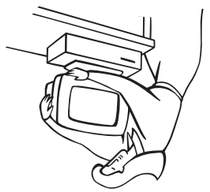
- **El que hace decisiones.** Este comprador es capaz de decir "si" o "no" a su propuesta. En una venta simple el comprador normalmente hace la decisión. En una venta compleja la persona que toma la decisión puede que no este lista o disponible. Usualmente quien toma decisiones es influenciado por otros compradores.
- **Gatekeeper.** Los gatekeepers no toman decisiones finales (aunque quieren hacerle creer que si las toman). Su propósito es revisar las posibilidades y recabar información. Este role es normalmente hecho por agentes de venta y abogados.
- **Guía.** Este influyente de compra está interesado en su producto y es por consecuencia un aliado que puede proveer información interna acerca del proceso de compra. Si no hay una guía disponible, desarrolle una.

un software de computadora axial como actualizar metas de ventas como un cambio prioritario. Una buena información de cuentas ayuda a sus esfuerzos de venta a ser más profesionales y actualizados.

En Junio Robert y Anna estaban en negocios y la batalla por clientes estaba a todo lo que daba. La mayoría de los negocios en el área de Phoenix tenían ya copiadoras y contratos de servicios con competidores.

Robert y Anna sabían que sus copiadoras de mas alta calidad y su superior servicio al cliente convencieron a sus clientes a cambio. ¡El problema estaba llegando a la puerta!

Ellos decidieron seleccionar negocios con menos de 100 empleados. Entonces ellos empezaron a llamar por teléfono a cada persona.



Vende sus productos resolviendo los problemas de sus clientes.

Paso 2: Preparándose Para Llamadas de Venta

Antes de contactar a su primer cliente objetivo necesita hacer su tarea. Si es para una venta simple (una llamada a una sola persona quien es capaz de hacer la decisión de la compra) o una venta compleja donde varios influyen en la decisión de compra, el plan apropiado para las ventas por teléfono es la parte más grande del proceso de ventas.

El tiempo de las ventas cara a cara es muy corto, planear, permite a los agentes de venta a maximizar su tiempo con compradores preguntándoles las preguntas correctas y presentando información relevante. Les permite vender sus productos mediante la resolución de problemas.

Analizando los compradores

Antes de hacer una llamada de ventas, debe de entender la diferencia en los tipos de personas que participan en el proceso de compras.

- **El que hace decisiones.** Este comprador es capaz de decir "si" o "no" a su propuesta. En una venta simple el comprador normalmente hace la decisión. En una venta compleja la persona que toma la decisión puede que no este lista o disponible. Usualmente quien toma decisiones es influenciado por otros compradores.
- **Gatekeeper.** Los gatekeepers no toman decisiones finales (aunque quieren hacerle creer que si las toman). Su propósito es revisar las posibilidades y recabar información. Este role es normalmente hecho por agentes de venta y abogados.
- **Guía.** Este influyente de compra está interesado en su producto y es por consecuencia un aliado que puede proveer información interna acerca del proceso de compra. Si no hay una guía disponible, desarrolle una.

- **Usuario.** Esta es la persona que usa el producto. El usuario no hace la decisión final de compra pero tiene una fuerte influencia sobre las decisiones de compra.

Estas influencias están interconectadas. Por ejemplo usted puede tener una gran relación con el que toma la decisión pero los usuarios mataren la venta si el o ella no le gusta como funciona su producto. Alternativamente si el gatekeeper le niega acceso al que toma la decisión, puede concentrarse en sus esfuerzos de promoción hacia el usuario, quien tiene el poder de activar el proceso de venta

Orientación del comprador
Los compradores tienen diferentes motivaciones para sus decisiones de compra. Los agentes de venta deben tratar de entender estas motivaciones y usarlas para vender los productos desde el punto de vista de los clientes.

Aquí hay algunos motivadores comunes que podría encontrarse regularmente:

- **Seguridad.** Este comprador tiene el deseo de mantener las cosas estables no quiere ninguna proposición riesgosa. Usted debe de minimizar su exposición al riesgo y hacerlo sentirse cómodo.
- **Poder.** Estos compradores quieren ser reconocidos por su posición e influencias y pueden bruscamente afirmar su autoridad y capacidad. Puede que no sea divertido llamarlos pero toman decisiones y terminan operaciones.
- **Relaciones.** A este comprador le gusta la gente tienden a ser muy abiertos y amigables. Compradores de relaciones esperan que usted socialice un poco antes de hacer negocios. Esto es muy bueno si pueden tomar una decisión pero no muy bueno si te hacen perder el tiempo.
- **Progresista.** Este tipo de persona informa a los que toman decisiones mediante los hechos que reúne y evaluando las alternativas. Estar bien informado y con buen conocimiento de su producto puede servirle cuando llame a este comprador.

Paso 3. Primer Contacto
Su primer contacto con probables clientes debe tener una impresión positiva, picar su interés y cosechar información que le ayudará a hacer la venta.

Para terminar debe preparar preguntas de prueba abiertas-terminales. Así hay algunas sugerencias:

- **Nueva Información.** Use preguntas de nueva información para saber más de los detalles de los negocios de sus clientes y las discrepancias que hay entre su estado actual y su estado deseado así como para encontrar nueva información.
- **Sentimientos.** Use estas preguntas para descubrir deseos, valores y sentimientos intensos acerca de problemas relacionados a su producto.
- **Confirmando.** Use preguntas de confirmación para verificar si ha asumido correctamente o tener conclusiones correctas.

Venda de acuerdo al punto de vista de su cliente.

Las estrategias de ventas son críticas para su éxito.

- **Usuario.** Esta es la persona que usa el producto. El usuario no hace la decisión final de compra pero tiene una fuerte influencia sobre las decisiones de compra.

Estas influencias están interconectadas. Por ejemplo usted puede tener una gran relación con el que toma la decisión pero los usuarios mataren la venta si el o ella no le gusta como funciona su producto. Alternativamente si el gatekeeper le niega acceso al que toma la decisión, puede concentrarse en sus esfuerzos de promoción hacia el usuario, quien tiene el poder de activar el proceso de venta

Orientación del comprador
Los compradores tienen diferentes motivaciones para sus decisiones de compra. Los agentes de venta deben tratar de entender estas motivaciones y usarlas para vender los productos desde el punto de vista de los clientes.

Aquí hay algunos motivadores comunes que podría encontrarse regularmente:

- **Seguridad.** Este comprador tiene el deseo de mantener las cosas estables no quiere ninguna proposición riesgosa. Usted debe de minimizar su exposición al riesgo y hacerlo sentirse cómodo.
- **Poder.** Estos compradores quieren ser reconocidos por su posición e influencias y pueden bruscamente afirmar su autoridad y capacidad. Puede que no sea divertido llamarlos pero toman decisiones y terminan operaciones.
- **Relaciones.** A este comprador le gusta la gente tienden a ser muy abiertos y amigables. Compradores de relaciones esperan que usted socialice un poco antes de hacer negocios. Esto es muy bueno si pueden tomar una decisión pero no muy bueno si te hacen perder el tiempo.
- **Progresista.** Este tipo de persona informa a los que toman decisiones mediante los hechos que reúne y evaluando las alternativas. Estar bien informado y con buen conocimiento de su producto puede servirle cuando llame a este comprador.

Paso 3. Primer Contacto
Su primer contacto con probables clientes debe tener una impresión positiva, picar su interés y cosechar información que le ayudará a hacer la venta.

Para terminar debe preparar preguntas de prueba abiertas-terminales. Así hay algunas sugerencias:

- **Nueva Información.** Use preguntas de nueva información para saber más de los detalles de los negocios de sus clientes y las discrepancias que hay entre su estado actual y su estado deseado así como para encontrar nueva información.
- **Sentimientos.** Use estas preguntas para descubrir deseos, valores y sentimientos intensos acerca de problemas relacionados a su producto.
- **Confirmando.** Use preguntas de confirmación para verificar si ha asumido correctamente o tener conclusiones correctas.

Venda de acuerdo al punto de vista de su cliente.

Las estrategias de ventas son críticas para su éxito.

- **Acuerdo.** Use este tipo de pregunta para obtener acuerdos en una acción que va a cerrar la venta.

En su visita inicial Robert y Anna se enfocaron en reunir la siguiente información acerca de sus posibles clientes:

- *Su tipo de negocio*
- *Que tan satisfechos estaban con su copiadora y su servicio*
- *El nombre de quien toma la decisión*

En la llamada fría, Copier West demostró lo siguiente:

- *Conocimiento de las posibles necesidades de la copiadora, costos y problemas*
- *Conocimiento de las ofertas de sus competidores*
- *La experiencia y la calidad del producto*
- *La habilidad para brindar excelente servicio al cliente y mantenimiento*
- *Los ahorros en costo al cambiarse a Copiadoras West*

Hable son las características, y venda los beneficios.

Paso 4: Hacer la Presentación

Después de escuchar cuidadosamente a las necesidades y problemas de sus clientes, empieza a encuadrar un concepto de tu producto.

Compradores muy frecuentemente compran conceptos de sus productos en lugar del mismo producto. Por ejemplo, un hombre que compra un Ferrari Nuevo no esta comprando el carro si no poder y prestigio. Si el simplemente quiere comprar un carro para transportarse, podría comprar un carro económico como millones de otros compradores de carros.

Piense en su última compra más significativa. ¿Estaba comprando el producto o lo que el producto podía hacer por ti?

También debería presentar información acerca de los beneficios y características de su producto. Las características describen como se ve el producto y como trabaja. Beneficios describen como el producto cubre las necesidades de los clientes o resuelve problemas. Desarrolle sus propias características y declaración de los beneficios para su negocio. Recuerde de vender beneficios no solo características.

¿Como se debería de ver y ser una presentación profesional?

- **La apariencia cuenta.** Use ropa apropiada para su industria. Si usted está en el negocio de golf, una camisa polo y pantalones casuales serán apropiados. Si sus clientes son banqueros, usar traje será lo más apropiado.

- **Acuerdo.** Use este tipo de pregunta para obtener acuerdos en una acción que va a cerrar la venta.

En su visita inicial Robert y Anna se enfocaron en reunir la siguiente información acerca de sus posibles clientes:

- *Su tipo de negocio*
- *Que tan satisfechos estaban con su copiadora y su servicio*
- *El nombre de quien toma la decisión*

En la llamada fría, Copier West demostró lo siguiente:

- *Conocimiento de las posibles necesidades de la copiadora, costos y problemas*
- *Conocimiento de las ofertas de sus competidores*
- *La experiencia y la calidad del producto*
- *La habilidad para brindar excelente servicio al cliente y mantenimiento*
- *Los ahorros en costo al cambiarse a Copiadoras West*

Hable son las características, y venda los beneficios.

Paso 4: Hacer la Presentación

Después de escuchar cuidadosamente a las necesidades y problemas de sus clientes, empieza a encuadrar un concepto de tu producto.

Compradores muy frecuentemente compran conceptos de sus productos en lugar del mismo producto. Por ejemplo, un hombre que compra un Ferrari Nuevo no esta comprando el carro si no poder y prestigio. Si el simplemente quiere comprar un carro para transportarse, podría comprar un carro económico como millones de otros compradores de carros.

Piense en su última compra más significativa. ¿Estaba comprando el producto o lo que el producto podía hacer por ti?

También debería presentar información acerca de los beneficios y características de su producto. Las características describen como se ve el producto y como trabaja. Beneficios describen como el producto cubre las necesidades de los clientes o resuelve problemas. Desarrolle sus propias características y declaración de los beneficios para su negocio. Recuerde de vender beneficios no solo características.

¿Como se debería de ver y ser una presentación profesional?

- **La apariencia cuenta.** Use ropa apropiada para su industria. Si usted está en el negocio de golf, una camisa polo y pantalones casuales serán apropiados. Si sus clientes son banqueros, usar traje será lo más apropiado.

- **La actitud cuenta.** Un acercamiento sincero, profesional y honesto será lo mejor.
- **Tu primer comentario cuenta.** Empiece con una pregunta directa o una afirmación fuerte, basado en su investigación, que demuestra a su cliente como su producto puede resolver su problema o problemas.
- **Los beneficios cuentan.** Muestre a sus clientes que es lo que hay para ellos.
- **Creatividad cuenta.** Use su creatividad para desarrollar presentaciones únicas.
- **Ensayar cuenta.** No vaya en frió. Practique con tiempo.

Paso 5: Objeciones.

Si la vida fuera perfecta cada cliente compraría inmediatamente todo lo que ofrece. Desafortunadamente los clientes invariables tienes algunas objeciones o una razón de que no desean comprar. Una buena persona de ventas anticipa las objeciones de los clientes y está preparado para responder a ellas.

Anticipe las objeciones de su cliente y tenga ya lista una respuesta

Algunas objeciones físicas son:

- Su precio es muy alto
- Necesita hablar de esto con mi equipo
- No piensa que su programa resolverá su problema
- Estoy satisfecho con mi actual proveedor y no quiero cambiar
- Su competidor tiene mejor tiempo de entrega
- Su compañía no ha estado mucho tiempo en el mercado
- Tuvo una mala experiencia con su compañía la última vez

Hay cuatro pasos para sobrepasar estas objeciones:

1. Escuche cuidadosamente para recabar información del problema.
2. Reconozca el problema para demostrar su entendimiento de los problemas del cliente.
3. Explore el problema mediante preguntas y clarificaciones.
4. Responda a las objeciones recomendando soluciones.

Puede repetir este proceso muchas veces en el curso de la llamada de ventas. También debe de mantener en la mente que las primeras objeciones puede que no sean el gran problema. Persistencia paga el precio pero solamente cuando se junta con civilidad y deseo honesto de resolver los problemas de sus clientes.

Robert y Anna dieron seguimiento a cada llamada fría con una llamada telefónica para entablar una cita con el gerente de oficina. Ellos reunieron información acerca de las posibles necesidades de la copiadora, era su oportunidad para demostrar su experiencia y atraer el interés de quien toma las decisiones.

- **La actitud cuenta.** Un acercamiento sincero, profesional y honesto será lo mejor.
- **Tu primer comentario cuenta.** Empiece con una pregunta directa o una afirmación fuerte, basado en su investigación, que demuestra a su cliente como su producto puede resolver su problema o problemas.
- **Los beneficios cuentan.** Muestre a sus clientes que es lo que hay para ellos.
- **Creatividad cuenta.** Use su creatividad para desarrollar presentaciones únicas.
- **Ensayar cuenta.** No vaya en frió. Practique con tiempo.

Paso 5: Objeciones.

Si la vida fuera perfecta cada cliente compraría inmediatamente todo lo que ofrece. Desafortunadamente los clientes invariables tienes algunas objeciones o una razón de que no desean comprar. Una buena persona de ventas anticipa las objeciones de los clientes y está preparado para responder a ellas.

Anticipe las objeciones de su cliente y tenga ya lista una respuesta

Algunas objeciones físicas son:

- Su precio es muy alto
- Necesita hablar de esto con mi equipo
- No piensa que su programa resolverá su problema
- Estoy satisfecho con mi actual proveedor y no quiero cambiar
- Su competidor tiene mejor tiempo de entrega
- Su compañía no ha estado mucho tiempo en el mercado
- Tuvo una mala experiencia con su compañía la última vez

Hay cuatro pasos para sobrepasar estas objeciones:

1. Escuche cuidadosamente para recabar información del problema.
2. Reconozca el problema para demostrar su entendimiento de los problemas del cliente.
3. Explore el problema mediante preguntas y clarificaciones.
4. Responda a las objeciones recomendando soluciones.

Puede repetir este proceso muchas veces en el curso de la llamada de ventas. También debe de mantener en la mente que las primeras objeciones puede que no sean el gran problema. Persistencia paga el precio pero solamente cuando se junta con civilidad y deseo honesto de resolver los problemas de sus clientes.

Robert y Anna dieron seguimiento a cada llamada fría con una llamada telefónica para entablar una cita con el gerente de oficina. Ellos reunieron información acerca de las posibles necesidades de la copiadora, era su oportunidad para demostrar su experiencia y atraer el interés de quien toma las decisiones.

Robert y Anna tienen un gran reto de éxito. Cuatro de diez veces de sus llamadas de seguimiento, obtuvieron una cita con el gerente de oficina, quien es su objetivo principal.

Con su información preliminar en la mano, Robert y Anna se acercaron a la cita con una actitud de confianza. En cada cita, la regla era interrogar con preguntas y escuchar más que hablar. Usaron fotografías profesionales de sus copiadoras y una tabla simple para presentar la comparación de los ahorros en costos en su contratación de servicios a diferencia de sus competidores.

También enfatizaron lo que sus posibles objeciones podrían ser y las posibles soluciones a estas objeciones.

Objeciones de los clientes	***Soluciones de Copiar West***
• *Las dificultades de cambiar equipo.* • *Menos tiempo para aumentar categoría a copiadora.* • *Necesidad de ver copiadora antes de comprometerse.* • *Dificultad de terminar contrato existente.* • *Miedo de usar equipo mas complicado.* • *Preocupación de retardos en proveedores pequeños.*	• *Instalación y entrenamiento gratis el primer mes* • *Instalación y entrenamiento en el mismo día.* • *Cuarto cerca con todos los modelos y equipos.* • *Papeleo gratuito y si cancela no hay obligaciones.* • *Demostrar que Copier West es fácil de usar, más ergonómico.* • *Garantía de obtener su dinero de regreso si la reparación lleva más de dos horas.*

Presentando la información confidencialmente y ofreciendo beneficios que resuelven los posibles problemas, Robert y Anna se ganaron el respeto de los gerentes de oficina. Una vez que lograron esto, ellos escuchaban las posibles preguntas y objeciones.

Su meta era ser responsable de los problemas y necesidades de sus prospectos clientes y permitirles ver gradualmente que Copier West era la mejor opción en el ahorro de costos y mejor servicio.

Con su agradable estilo personal y su acercamiento excelente. Robert y Anna fueron capaces de poner un pie en la puerta. Ellos hicieron las preguntas correctas e indicadas. Robert y Anna escucharon cuidadosamente y presentaron soluciones. Su negocio creció y creció. Ellos llegaron a ser verdaderamente agentes de venta exitosos.

Paso 6: El Cierre.
La razón más grande de perder las ventas es la falla del agente de ventas de preguntar por la orden.

Robert y Anna tienen un gran reto de éxito. Cuatro de diez veces de sus llamadas de seguimiento, obtuvieron una cita con el gerente de oficina, quien es su objetivo principal.

Con su información preliminar en la mano, Robert y Anna se acercaron a la cita con una actitud de confianza. En cada cita, la regla era interrogar con preguntas y escuchar más que hablar. Usaron fotografías profesionales de sus copiadoras y una tabla simple para presentar la comparación de los ahorros en costos en su contratación de servicios a diferencia de sus competidores.

También enfatizaron lo que sus posibles objeciones podrían ser y las posibles soluciones a estas objeciones.

Objeciones de los clientes	***Soluciones de Copiar West***
• *Las dificultades de cambiar equipo.* • *Menos tiempo para aumentar categoría a copiadora.* • *Necesidad de ver copiadora antes de comprometerse.* • *Dificultad de terminar contrato existente.* • *Miedo de usar equipo mas complicado.* • *Preocupación de retardos en proveedores pequeños.*	• *Instalación y entrenamiento gratis el primer mes* • *Instalación y entrenamiento en el mismo día.* • *Cuarto cerca con todos los modelos y equipos.* • *Papeleo gratuito y si cancela no hay obligaciones.* • *Demostrar que Copier West es fácil de usar, más ergonómico.* • *Garantía de obtener su dinero de regreso si la reparación lleva más de dos horas.*

Presentando la información confidencialmente y ofreciendo beneficios que resuelven los posibles problemas, Robert y Anna se ganaron el respeto de los gerentes de oficina. Una vez que lograron esto, ellos escuchaban las posibles preguntas y objeciones.

Su meta era ser responsable de los problemas y necesidades de sus prospectos clientes y permitirles ver gradualmente que Copier West era la mejor opción en el ahorro de costos y mejor servicio.

Con su agradable estilo personal y su acercamiento excelente. Robert y Anna fueron capaces de poner un pie en la puerta. Ellos hicieron las preguntas correctas e indicadas. Robert y Anna escucharon cuidadosamente y presentaron soluciones. Su negocio creció y creció. Ellos llegaron a ser verdaderamente agentes de venta exitosos.

Paso 6: El Cierre.
La razón más grande de perder las ventas es la falla del agente de ventas de preguntar por la orden.

¿Por qué es esto? Bueno, las dos razones más grandes por las cuales la mayoría de la gente no quiere preguntar por la orden es por miedo a fallar y miedo al rechazo. A nadie le gusta sentirse que ha fallado o ser rechazado por otra gente. Sin embargo, lo más probable es que su cliente no esté rechazando su personalidad ni tampoco ha fallado personalmente.

Hay muchas razones del porque los clientes no compran, especialmente en el primer intento, puede que no tengan la autoridad para firmar una orden de compra, puede que hayan comprado todo lo de un mes el día antes o probablemente quieren conocerle mejor antes de entablar negocios con usted. Hay casi muchas razones como hay clientes.

Recuerda, Si usted tiene un producto o servicio de calidad que tiene un precio justo, no tiene razón de temer las reacciones del comprador.

Aquí hay unos pocos de métodos que pueden ser usados para cerrar una venta:

- **Cerrado básico usando una forma de aplicación.** Empiece preguntado al cliente por la aplicación. Escriba en la respuesta. Procede al próximo artículo. Mientras el cliente no le detenga ya hizo una venta.
- **Cierre ofreciendo alternativas.** Ofrece alternativas: ¿Le gustaría azul o verde?", ¿Necesita dos de este o tres? Cuando un prospecto hace una decisión menor, la mayor decisión esta hecha.
- **Cierre construyendo una hoja de balance.** Para prospectos indecisivos, enfatice que la comparación de razones a favor o en contra hará la decisión de compra. Tome una hoja de papel y haga una línea divisoria en el centro y ayude a los prospectos a crear la lista de razones que tienen para comprar su producto.
- **Cierre con preguntas.** Para un prospecto que deja todo al último y quien trata de no comprometerse y no le dice porque, pregunte lo siguiente: ¿Hay algo que usted no entiende acerca de mi compañía o de mi producto?, ¿Hay algo que no deje claro?
- **Cierre con ejemplos.** La gente escucha historias. Describa las experiencias de clientes que han estado satisfechos en el pasado.
- **Cierre aislando la objeción.** Cambie el "Lo pensare otra vez" del prospecto con una objeción especifica. Enfatice que el prospecto obviamente no pasaría tiempo pensándolo de nuevo a menos de que ella o el estuvieran seriamente interesados. Cuando ya confirmó eso, simplemente diga "Solo para clarificar mi idea, ¿Qué aspectos de este programa quiere pensarlo de nuevo?" Entonces pruebe hasta que la objeción esta aislada.
- **Cierre usando la objeción del prospecto.** Escuche a sus prospectos y consiga una explicación completa de sus objeciones. Consiga que el prospecto este de acuerdo en que esa objeción es lo único que lo detiene de cerrar la venta. Luego pruebe que la objeción se puede revolver con hechos.

Descubra si existe un problema de fondo para la venta y resuélvalo.

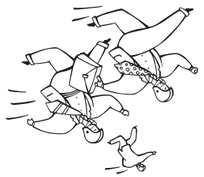
¿Por qué es esto? Bueno, las dos razones más grandes por las cuales la mayoría de la gente no quiere preguntar por la orden es por miedo a fallar y miedo al rechazo. A nadie le gusta sentirse que ha fallado o ser rechazado por otra gente. Sin embargo, lo más probable es que su cliente no esté rechazando su personalidad ni tampoco ha fallado personalmente.

Hay muchas razones del porque los clientes no compran, especialmente en el primer intento, puede que no tengan la autoridad para firmar una orden de compra, puede que hayan comprado todo lo de un mes el día antes o probablemente quieren conocerle mejor antes de entablar negocios con usted. Hay casi muchas razones como hay clientes.

Recuerda, Si usted tiene un producto o servicio de calidad que tiene un precio justo, no tiene razón de temer las reacciones del comprador.

Aquí hay unos pocos de métodos que pueden ser usados para cerrar una venta:

- **Cerrado básico usando una forma de aplicación.** Empiece preguntado al cliente por la aplicación. Escriba en la respuesta. Procede al próximo artículo. Mientras el cliente no le detenga ya hizo una venta.
- **Cierre ofreciendo alternativas.** Ofrece alternativas: ¿Le gustaría azul o verde?", ¿Necesita dos de este o tres? Cuando un prospecto hace una decisión menor, la mayor decisión esta hecha.
- **Cierre construyendo una hoja de balance.** Para prospectos indecisivos, enfatice que la comparación de razones a favor o en contra hará la decisión de compra. Tome una hoja de papel y haga una línea divisoria en el centro y ayude a los prospectos a crear la lista de razones que tienen para comprar su producto.
- **Cierre con preguntas.** Para un prospecto que deja todo al último y quien trata de no comprometerse y no le dice porque, pregunte lo siguiente: ¿Hay algo que usted no entiende acerca de mi compañía o de mi producto?, ¿Hay algo que no deje claro?
- **Cierre con ejemplos.** La gente escucha historias. Describa las experiencias de clientes que han estado satisfechos en el pasado.
- **Cierre aislando la objeción.** Cambie el "Lo pensare otra vez" del prospecto con una objeción especifica. Enfatice que el prospecto obviamente no pasaría tiempo pensándolo de nuevo a menos de que ella o el estuvieran seriamente interesados. Cuando ya confirmó eso, simplemente diga "Solo para clarificar mi idea, ¿Qué aspectos de este programa quiere pensarlo de nuevo?" Entonces pruebe hasta que la objeción esta aislada.
- **Cierre usando la objeción del prospecto.** Escuche a sus prospectos y consiga una explicación completa de sus objeciones. Consiga que el prospecto este de acuerdo en que esa objeción es lo único que lo detiene de cerrar la venta. Luego pruebe que la objeción se puede revolver con hechos.



Descubra si existe un problema de fondo para la venta y resuélvalo.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Su página Web es como un agente de ventas que representa su negocio al mundo entero así que tiene que asegurarse como escoge a los clientes adecuados, crear una buena impresión, ser capaz de contestar cualquier pregunta acerca de su producto o servicio y hace todo lo posible para completar la venta. Aquí hay algunos tipos que le ayudarán al Website a ser la perfecta persona de ventas electrónica.

Los más links que tenga con otros sitios similares, lo mejor. Trate de encontrar links gratuitos o "trade-out", así puede ofrecer a un sitio un link y ellos le pueden proveer otro. Asegúrese de que todos los links este dirigidos a su público.

- **El nombre y la dirección de su página Web son extremadamente importantes así que escójalos cuidadosamente.** Escoja un nombre corto y sorprendente que sea fácil de recordar y de pronunciar.
- **La respuesta rápida es el factor más importante para atraer y retener negocios en Internet.** Responda a las preguntas y comentarios de sus clientes en 24 horas o será responsable de perderlos
- **Mantenga adhiriendo y mejorando su página Web desde el momento en que lo lance.** Promueva constantemente nuevas ofertas y detalles así los usuarios regresaran constantemente.
- **Mantenga las cosas simples.** Evite sitios complicados y abarrotados que sirven para esconder información importante. Todo lo que el cliente necesita saber de su negocio debe de estar accesible fácilmente. Cuando tenga que responder a sus clientes en línea, aprenda a expresarse concisamente así no perderá tiempo.
- **Una de las mejores formas de crear una presencia en línea es mediante el correo electrónico, periódicos y revistas**, las cuales están son una eterna necesidad información.
- **Los más links que tenga con otros sitios similares, lo mejor.** Trate de encontrar links gratuitos o "trade-out", así puede ofrecer a un sitio un link y ellos le pueden proveer otro. Asegúrese de que todos los links este dirigidos a tu publico.

456 | CAPITULO 31 | EL ARTE DE VENDER

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Su página Web es como un agente de ventas que representa su negocio al mundo entero así que tiene que asegurarse como escoge a los clientes adecuados, crear una buena impresión, ser capaz de contestar cualquier pregunta acerca de su producto o servicio y hace todo lo posible para completar la venta. Aquí hay algunos tipos que le ayudarán al Website a ser la perfecta persona de ventas electrónica.

Los más links que tenga con otros sitios similares, lo mejor. Trate de encontrar links gratuitos o "trade-out", así puede ofrecer a un sitio un link y ellos le pueden proveer otro. Asegúrese de que todos los links este dirigidos a su público.

- **El nombre y la dirección de su página Web son extremadamente importantes así que escójalos cuidadosamente.** Escoja un nombre corto y sorprendente que sea fácil de recordar y de pronunciar.
- **La respuesta rápida es el factor más importante para atraer y retener negocios en Internet.** Responda a las preguntas y comentarios de sus clientes en 24 horas o será responsable de perderlos
- **Mantenga adhiriendo y mejorando su página Web desde el momento en que lo lance.** Promueva constantemente nuevas ofertas y detalles así los usuarios regresaran constantemente.
- **Mantenga las cosas simples.** Evite sitios complicados y abarrotados que sirven para esconder información importante. Todo lo que el cliente necesita saber de su negocio debe de estar accesible fácilmente. Cuando tenga que responder a sus clientes en línea, aprenda a expresarse concisamente así no perderá tiempo.
- **Una de las mejores formas de crear una presencia en línea es mediante el correo electrónico, periódicos y revistas**, las cuales están son una eterna necesidad información.
- **Los más links que tenga con otros sitios similares, lo mejor.** Trate de encontrar links gratuitos o "trade-out", así puede ofrecer a un sitio un link y ellos le pueden proveer otro. Asegúrese de que todos los links este dirigidos a tu publico.

¡Hola, Soy yo otra vez!
Usted ha hecho ocho llamadas de ventas personales en el prospecto, ha mandado doce faxes contestando preguntas técnicas, se ha encontrado con siete personas del equipo de compra y ha hablado con el vicepresidente a cargo del proyecto. Ha revisado su oferta formal tres veces y finalmente la última vez fue aceptada. ¡Felicidades!

Ahora es tiempo de regresar a sus clientes y decirles, “Gracias por hacer negocios con nosotros.” Pregunte si hay algún problema y si hay, dele atención inmediata. Un cliente satisfecho es la mejor fuente para nuevos negocios. De hecho su nuevo cliente es su mejor prospecto inmediatamente después de hacer la compra.

Es un excelente tiempo de vender algo que va con la venta anterior. Estos adheridos podrían ser colores adicionales, tallas y productos complementarios. Recuerde que toma menos tiempo tomar una re-orden que ganar un nuevo cliente.

Conclusión
Muy poca gente nace siendo agentes de ventas pero cualquier persona puede aprender a ser bueno en las ventas. Vender debería ser divertido, emocionante y tener recompensa financiera. Aprendiendo aptitudes de venta, haciendo su tarea y desarrollando su propio estilo a través de práctica no hay razón de que usted no pregunte por la orden y obtenerla.

¡Hola, Soy yo otra vez!
Usted ha hecho ocho llamadas de ventas personales en el prospecto, ha mandado doce faxes contestando preguntas técnicas, se ha encontrado con siete personas del equipo de compra y ha hablado con el vicepresidente a cargo del proyecto. Ha revisado su oferta formal tres veces y finalmente la última vez fue aceptada. ¡Felicidades!

Ahora es tiempo de regresar a sus clientes y decirles, “Gracias por hacer negocios con nosotros.” Pregunte si hay algún problema y si hay, dele atención inmediata. Un cliente satisfecho es la mejor fuente para nuevos negocios. De hecho su nuevo cliente es su mejor prospecto inmediatamente después de hacer la compra.

Es un excelente tiempo de vender algo que va con la venta anterior. Estos adheridos podrían ser colores adicionales, tallas y productos complementarios. Recuerde que toma menos tiempo tomar una re-orden que ganar un nuevo cliente.

Conclusión
Muy poca gente nace siendo agentes de ventas pero cualquier persona puede aprender a ser bueno en las ventas. Vender debería ser divertido, emocionante y tener recompensa financiera. Aprendiendo aptitudes de venta, haciendo su tarea y desarrollando su propio estilo a través de práctica no hay razón de que usted no pregunte por la orden y obtenerla.

Parte VII
El Internet y El E-Commerce

Capítulo 32
INTRODUCCION AL INTERNET

Acerca De Este Capitulo:
- *El nacimiento del Internet*
- *El nacimiento del World Wide Web*
- *Entrar online*
- *Tendencias Online*
- *El futuro del Internet*

Introducción
El Internet forma una gran parte de nuestras vidas diarias, es muy difícil creer que solo existía solo como una cadena comercial desde 1992. Desde entonces, ha tenido un efecto revolucionario en el mundo de los negocios….varias veces dominante. De hecho no es exagerado decir que a donde vaya el Internet los negocios lo siguen.

Para muchos de los negocios de hoy en día, la adaptación continúa de cambiar las capacidades y el uso del Internet es simplemente un hecho de vida.

En el próximo capitulo discutiremos las ventajas y estrategias de e-comercio. Por ahora, vamos a tomar un pequeño vistazo a la historia y probable futuro del Internet.

El Nacimiento del Internet
Cuando conecta dos o más computadoras de tal manera que pueden compartir información se dice que usted tiene una cadena o **network**. Cuando conecta dos networks de tal manera que comparten información, se puede decir que usted tiene un **internet**.

El internet es una conexión de miles de cadenas de computadoras en un Internet global.

El Internet tiene sus orígenes en un experimento que empezó en 1960 por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, el cual quería crear una cadena de computadoras que podría continuar funcionando en eventos de desastre como lo es una guerra nuclear. Esta cadena fue llamada ARPANET por sus siglas en ingles (Advanced Research Project Agency).

En 1985 la Fundación de Ciencias Nacionales, por sus siglas en ingles (NSF) creó NSFNET, una serie de cadenas de comunicación para investigación y educación. NSFNET era un soporte nacional de servicio basado en ARPANET; que ofrecía acceso gratuito a cualquier investigación estadounidense e institución educativa. Al mismo tiempo, las cadenas regionales se acumularon para conectar instituciones individuales con NSFNET.

Parte VII
El Internet y El E-Commerce

Capítulo 32
INTRODUCCION AL INTERNET

Acerca De Este Capitulo:
- *El nacimiento del Internet*
- *El nacimiento del World Wide Web*
- *Entrar online*
- *Tendencias Online*
- *El futuro del Internet*

Introducción
El Internet forma una gran parte de nuestras vidas diarias, es muy difícil creer que solo existía solo como una cadena comercial desde 1992. Desde entonces, ha tenido un efecto revolucionario en el mundo de los negocios….varias veces dominante. De hecho no es exagerado decir que a donde vaya el Internet los negocios lo siguen.

Para muchos de los negocios de hoy en día, la adaptación continúa de cambiar las capacidades y el uso del Internet es simplemente un hecho de vida.

En el próximo capitulo discutiremos las ventajas y estrategias de e-comercio. Por ahora, vamos a tomar un pequeño vistazo a la historia y probable futuro del Internet.

El Nacimiento del Internet
Cuando conecta dos o más computadoras de tal manera que pueden compartir información se dice que usted tiene una cadena o **network**. Cuando conecta dos networks de tal manera que comparten información, se puede decir que usted tiene un **internet**.

El internet es una conexión de miles de cadenas de computadoras en un Internet global.

El Internet tiene sus orígenes en un experimento que empezó en 1960 por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, el cual quería crear una cadena de computadoras que podría continuar funcionando en eventos de desastre como lo es una guerra nuclear. Esta cadena fue llamada ARPANET por sus siglas en ingles (Advanced Research Project Agency).

En 1985 la Fundación de Ciencias Nacionales, por sus siglas en ingles (NSF) creó NSFNET, una serie de cadenas de comunicación para investigación y educación. NSFNET era un soporte nacional de servicio basado en ARPANET; que ofrecía acceso gratuito a cualquier investigación estadounidense e institución educativa. Al mismo tiempo, las cadenas regionales se acumularon para conectar instituciones individuales con NSFNET.

NSFNET creció rápidamente cuando la gente descubrió el gran potencial para compartir información rápidamente. Luego, nuevas herramientas de cadena se crearon para usar los networks de manera más fácil y el NSF disminuyó las restricciones en el uso comercial del Internet.

El Internet es una conexión global de computadoras que comparten información usando estándares preestablecidos.

Hoy en día el número de usuarios de Internet en el mundo se esta acercando al billón y aunque la computadora es aun una necesidad primaria para conectarse al Internet, el acceso de Internet se ha expandido a la televisión, teléfonos celulares, artículos manuales y otras aplicaciones.

En Junio del 2003, Alexine Marais se responsabilizo de Textiles Sairam, reemplazando a su padre quien estaba listo para retirarse. Sairam fabrica lino y toallas con logos especiales de lujo, sus clientes incluyen hoteles resortes, spas, líneas de cruceros y restaurantes.

Cuando Alexine tomo responsabilidad el negocio estaba cayendo. Muchos de los clientes anteriores estaban comprando lino y toallas de Asia del sur donde el costo laborar era tan bajo como un dólar por día.

Alexine sabia que Siram no podía competir con esos precios y no intento hacerlo. Pero sabía que tenía que hacer algo. Mientras que la exquisita calidad y excelente servicio de Sairam aun mantenía algunos de sus clientes, Alexine se preocupaba que la economía problemática en Estados Unidos pudiera causar incluso sus más leales clientes a buscar por mejores ofertas. En pocas palabras Alexine necesitaba encontrar nuevos mercados por los productos de Sairam y rápido.

En el 2002, un comprador de Restoration Hardware había expresado interés en algunas toallas de Sairam pero el padre de Alexine prefería enfocarse en el concepto principal del negocio. Mas allá de esto el se había rehusado a aceptar términos de pago.

Alexine esperaba que los pequeños minoristas pudieran ofrecer mejores y más favorables términos de pago. Ella necesitaba promover los textiles Sairam a pequeñas boutiques minoristas en todo el país y sabía que Internet y marketing parecía ser la mejor forma de hacerlo.

El Nacimiento del World Wide Web

El World Wide Web es un uso amigable grafico en una interface para el internet.

Aunque los términos "Internet" y "World Wide Web" (WWW) son intercambiables en conversaciones diarias estos significan diferentes cosas. Poniéndolo muy simple, el Web es una colección de paginas conectadas que contienen contenidos gráficos que son presentados vía Internet.

El Web fue inventado en CERN por sus siglas en ingles (European Organization for Nuclear Research) y lo inventó un científico ingles muy joven llamado Tim Berners-Lee. En 1990, Bernes-Lee creó un Web navigacional llamado **browser.** El también diseño un sistema de dirección para páginas Web llamado el **Uniform Resource Locator (URL)**

NSFNET creció rápidamente cuando la gente descubrió el gran potencial para compartir información rápidamente. Luego, nuevas herramientas de cadena se crearon para usar los networks de manera más fácil y el NSF disminuyó las restricciones en el uso comercial del Internet.

El Internet es una conexión global de computadoras que comparten información usando estándares preestablecidos.

Hoy en día el número de usuarios de Internet en el mundo se esta acercando al billón y aunque la computadora es aun una necesidad primaria para conectarse al Internet, el acceso de Internet se ha expandido a la televisión, teléfonos celulares, artículos manuales y otras aplicaciones.

En Junio del 2003, Alexine Marais se responsabilizo de Textiles Sairam, reemplazando a su padre quien estaba listo para retirarse. Sairam fabrica lino y toallas con logos especiales de lujo, sus clientes incluyen hoteles resortes, spas, líneas de cruceros y restaurantes.

Cuando Alexine tomo responsabilidad el negocio estaba cayendo. Muchos de los clientes anteriores estaban comprando lino y toallas de Asia del sur donde el costo laborar era tan bajo como un dólar por día.

Alexine sabia que Siram no podía competir con esos precios y no intento hacerlo. Pero sabía que tenía que hacer algo. Mientras que la exquisita calidad y excelente servicio de Sairam aun mantenía algunos de sus clientes, Alexine se preocupaba que la economía problemática en Estados Unidos pudiera causar incluso sus más leales clientes a buscar por mejores ofertas. En pocas palabras Alexine necesitaba encontrar nuevos mercados por los productos de Sairam y rápido.

En el 2002, un comprador de Restoration Hardware había expresado interés en algunas toallas de Sairam pero el padre de Alexine prefería enfocarse en el concepto principal del negocio. Mas allá de esto el se había rehusado a aceptar términos de pago.

Alexine esperaba que los pequeños minoristas pudieran ofrecer mejores y más favorables términos de pago. Ella necesitaba promover los textiles Sairam a pequeñas boutiques minoristas en todo el país y sabía que Internet y marketing parecía ser la mejor forma de hacerlo.

El Nacimiento del World Wide Web

El World Wide Web es un uso amigable grafico en una interface para el internet.

Aunque los términos "Internet" y "World Wide Web" (WWW) son intercambiables en conversaciones diarias estos significan diferentes cosas. Poniéndolo muy simple, el Web es una colección de paginas conectadas que contienen contenidos gráficos que son presentados vía Internet.

El Web fue inventado en CERN por sus siglas en ingles (European Organization for Nuclear Research) y lo inventó un científico ingles muy joven llamado Tim Berners-Lee. En 1990, Bernes-Lee creó un Web navigacional llamado **browser.** El también diseño un sistema de dirección para páginas Web llamado el **Uniform Resource Locator (URL)**

así como los lenguajes de programación **HTML** (los cuales permiten a los usuarios especificar la apariencia y la funcionalidad de las paginas Web), y **HTTP** (permite a los usuarios brincar de una pagina Web a otra). Estas cuatro invenciones son las básicas del Web como las conocemos hoy.

Remarcablemente Berner-Lee decidió ofrecer su invención al mundo gratuitamente. No la quiso patentar ni buscó royalty por su uso. Su nueva tecnología estaba disponible a todo el mundo a cualquier hora y por cualquier propósito. Esto contribuyo grandemente al crecimiento del Web por que significaba que los programadores podrían desarrollar nuevos servidores y clientes independientemente sin ser expuestos a restricciones de licencias.

Contrariamente a la mitología popular, la versión inicial del Web de Bernes-Lee no era estática y solo texto. Podía poner imágenes y letras. Sin embargo no podía ponerlas en la misma página.

Esa innovación la realizo Marc Andreessen en 1993 con "Mosaic" browser. Andressen fundó la corporación de Comunicaciones Mosaico (ahora Comunicaciones Nestcape).

Uso Público Del Web

Comercial Web browsers hicieron la interface del Web amigable para los usuarios y abrieron el Web a las masas. El número de Websites creció rápidamente de 130 en junio de 1993 a 22, 282,727 en octubre del 2000. Este número se doblo cada año desde entonces.

En marzo del 2005 Nielse/NetRatings estimó que 451, 547,000 personas estaban online. Internacional Data Corporation (http://www.idc.com/) estimo que sus números incrementaron a un billón en el 2007.

Sorpresivamente, solo cincuenta por ciento de EEUU pequeños negocios (con 100 empleados o menos) tenían Web site en el 2005. Eso era 38% del 2000 pero considerablemente menos que la figura en Canadá del 75 por ciento.

Los Browsers como Netscape Navigator o Microsoft Explorer son programas de computadora que le permiten ver sus páginas web en la pantalla de su computadora y moverse de una página a otra por el Internet.

Textiles Sairam ya tenía un Web site muy básico, el cual fue diseñado por el sobrino de Alexine con software de los noventa. En el Web se ofrecía información de a quien contactar, una lista de clientes notables y unas cuantas fotografías.

Mientras estaba mirando el Web site, Alexine llego a la conclusión de que no había suficiente para que ella diseñará un mejor sitio promocional. Si Sairam se va a expandir se necesitaría hacer más eficiente el proceso de ordenamiento.

La mayoría de los clientes sabían acerca de la compañía mediante otras personas y hacían las órdenes mediante fax o e-mail. Sairam seguía estas órdenes con una llamada de confirmación y luego escaneaba digitalmente los diseños y los mandaba por e-mail a los clientes para su

así como los lenguajes de programación **HTML** (los cuales permiten a los usuarios especificar la apariencia y la funcionalidad de las paginas Web), y **HTTP** (permite a los usuarios brincar de una pagina Web a otra). Estas cuatro invenciones son las básicas del Web como las conocemos hoy.

Remarcablemente Berner-Lee decidió ofrecer su invención al mundo gratuitamente. No la quiso patentar ni buscó royalty por su uso. Su nueva tecnología estaba disponible a todo el mundo a cualquier hora y por cualquier propósito. Esto contribuyo grandemente al crecimiento del Web por que significaba que los programadores podrían desarrollar nuevos servidores y clientes independientemente sin ser expuestos a restricciones de licencias.

Contrariamente a la mitología popular, la versión inicial del Web de Bernes-Lee no era estática y solo texto. Podía poner imágenes y letras. Sin embargo no podía ponerlas en la misma página.

Esa innovación la realizo Marc Andreessen en 1993 con "Mosaic" browser. Andressen fundó la corporación de Comunicaciones Mosaico (ahora Comunicaciones Nestcape).

Uso Público Del Web

Comercial Web browsers hicieron la interface del Web amigable para los usuarios y abrieron el Web a las masas. El número de Websites creció rápidamente de 130 en junio de 1993 a 22, 282,727 en octubre del 2000. Este número se doblo cada año desde entonces.

En marzo del 2005 Nielse/NetRatings estimó que 451, 547,000 personas estaban online. Internacional Data Corporation (http://www.idc.com/) estimo que sus números incrementaron a un billón en el 2007.

Sorpresivamente, solo cincuenta por ciento de EEUU pequeños negocios (con 100 empleados o menos) tenían Web site en el 2005. Eso era 38% del 2000 pero considerablemente menos que la figura en Canadá del 75 por ciento.

Textiles Sairam ya tenía un Web site muy básico, el cual fue diseñado por el sobrino de Alexine con software de los noventa. En el Web se ofrecía información de a quien contactar, una lista de clientes notables y unas cuantas fotografías.

Mientras estaba mirando el Web site, Alexine llego a la conclusión de que no había suficiente para que ella diseñará un mejor sitio promocional. Si Sairam se va a expandir se necesitaría hacer más eficiente el proceso de ordenamiento.

La mayoría de los clientes sabían acerca de la compañía mediante otras personas y hacían las órdenes mediante fax o e-mail. Sairam seguía estas órdenes con una llamada de confirmación y luego escaneaba digitalmente los diseños y los mandaba por e-mail a los clientes para su

Los Browsers como Netscape Navigator o Microsoft Explorer son programas de computadora que le permiten ver sus páginas web en la pantalla de su computadora y moverse de una página a otra por el Internet.

aprobación. Algunas veces este proceso se repetía varias veces. Alexine estimo que para una orden estimada de 500 toallas, el tiempo aproximado para cerrar la orden era de tres horas.

Lo más que Alexine pensaba al respecto, ella sabía que no tenía caso buscar nuevos negocios a menos de que Sairam tuviera la capacidad de contestar las preguntas de los clientes online y aceptar ordenes online. En otras palabras, ella necesitaba un sitio de e-comercio.

Empezando Online

Para acceder el Web necesita una computadora con un **módem**, un Web browser y una conexión de Internet. Si ya tiene una computadora en casa, la forma de empezar es buscando el proveedor de servicios de Internet o **internet service provider (ISPs)** en su área. Estos servicios incluyen toda la instalación de software que necesitas para servicio de Internet ilimitado así como cuenta de e-mail o correo electrónico y espacio gratis para tener un pequeño Website.

Investigue cuidadosamente los ISPs, con su mente en grande.

Varias compañías de cable y teléfono ofrecen buenos paquetes para servicio de Internet. Esto puede ser conveniente y efectivo en costos. De lo contrario cuando usted depende en una sola compañía para servicio de teléfono, cable e Internet, está más vulnerable a problemas técnicos.

Adicionalmente problemas como este puede limitar sus habilidades de tomar ventaja de mejores y más atractivas ofertas competitivas para una parte específica de tu servicio.

Para muchos usuarios de negocios, puede ser prudente tener diferentes proveedores para estos servicios. En lo que respeta al servicio de Internet usted debería hacer una pequeña investigación y encontrar un proveedor local y pequeño con buen equipo técnico. Estos proveedores normalmente tienen mejor servicio que los grandes negocios. Pueden también tener una conexión más rápida y mejor tiempo de respuesta en problemas técnicos.

Aquí hay algo más que considerar: ¿SI ya tiene un ISP, cumplirá sus futuras necesidades? Considere que una cuenta personal puede ofrecer diferentes características para una cuenta de negocios. Por ejemplo, un sitio persona puede permitir menos tráfico en tu Website, más pequeño espacio para e-mail e imponer otras restricciones.

Una de las cosas que usted puede hacer es preguntar a sus amigos y asociados de negocios cual es el ISP que ellos usan. Es prudente preguntar y conseguir bastante consejo como pueda antes de comprometerse con un ISP ya que muchos ISP cobran penalidad por terminación del servicio si está insatisfecho.

aprobación. Algunas veces este proceso se repetía varias veces. Alexine estimo que para una orden estimada de 500 toallas, el tiempo aproximado para cerrar la orden era de tres horas.

Lo más que Alexine pensaba al respecto, ella sabía que no tenía caso buscar nuevos negocios a menos de que Sairam tuviera la capacidad de contestar las preguntas de los clientes online y aceptar ordenes online. En otras palabras, ella necesitaba un sitio de e-comercio.

Empezando Online

Para acceder el Web necesita una computadora con un **módem**, un Web browser y una conexión de Internet. Si ya tiene una computadora en casa, la forma de empezar es buscando el proveedor de servicios de Internet o **internet service provider (ISPs)** en su área. Estos servicios incluyen toda la instalación de software que necesitas para servicio de Internet ilimitado así como cuenta de e-mail o correo electrónico y espacio gratis para tener un pequeño Website.

Varias compañías de cable y teléfono ofrecen buenos paquetes para servicio de Internet. Esto puede ser conveniente y efectivo en costos. De lo contrario cuando usted depende en una sola compañía para servicio de teléfono, cable e Internet, está más vulnerable a problemas técnicos.

Adicionalmente problemas como este puede limitar sus habilidades de tomar ventaja de mejores y más atractivas ofertas competitivas para una parte específica de tu servicio.

Para muchos usuarios de negocios, puede ser prudente tener diferentes proveedores para estos servicios. En lo que respeta al servicio de Internet usted debería hacer una pequeña investigación y encontrar un proveedor local y pequeño con buen equipo técnico. Estos proveedores normalmente tienen mejor servicio que los grandes negocios. Pueden también tener una conexión más rápida y mejor tiempo de respuesta en problemas técnicos.

Aquí hay algo más que considerar: ¿SI ya tiene un ISP, cumplirá sus futuras necesidades? Considere que una cuenta personal puede ofrecer diferentes características para una cuenta de negocios. Por ejemplo, un sitio persona puede permitir menos tráfico en tu Website, más pequeño espacio para e-mail e imponer otras restricciones.

Una de las cosas que usted puede hacer es preguntar a sus amigos y asociados de negocios cual es el ISP que ellos usan. Es prudente preguntar y conseguir bastante consejo como pueda antes de comprometerse con un ISP ya que muchos ISP cobran penalidad por terminación del servicio si está insatisfecho.

Investigue cuidadosamente los ISPs, con su mente en grande.

462 | CAPITULO 32 | INTRODUCCION AL INTERNET

Escoja su ISP Cuidadosamente

Aquí hay algunos criterios para seleccionar un ISP:

- ¿Qué tan accesible es su equipo de soporte técnico por teléfono?
- ¿Qué tan rápido le contestan una llamada o le llaman de regreso para ayudarle?
- ¿Qué tan rápida y confiable es la conexión a Internet?
- ¿Qué tan responsables son para resolver sus problemas con su cuenta o preguntas de cobros?
- ¿Qué clase de soporte al cliente ofrecen?

Conectividad del Internet

Generalmente hablando, hay dos cosas que la gente quiere de una conexión de Internet: velocidad y más velocidad.

La velocidad de la conexión del Internet es determinada por su **baud rate**, esto se refiere al número de bits transferidos por segundo. Los más estándares módems de conexión varían de 28K a 56K por segundo, "K" es la contracción de "miles". Sin embargo, la velocidad actual de conexión puede variar grandemente dependiendo en un número de factores. Es muy posible conseguir una conexión de velocidad de solo 9K con un 56K módem de llamado.

Las conexiones más rápidas permiten ver películas, escuchar CD con audio de calidad y captar compartimiento de archivos. ISPs y compañías de telecomunicación compiten arduamente para cumplir con las necesidades de velocidad de los clientes. Nuevas conexiones de Internet han incrementado dramáticamente.

En diciembre del 2004, el número de casas y negocios en los Estados Unidos que accesaron al Internet vía alta velocidad fue aproximadamente 32.5 millones. Esto pone a los Estados Unidos como tercer lugar en el mundo para adopción de alta velocidad (China y Japón tienen el primero y segundo lugar respectivamente).

Si usted usa un teléfono basado en módem y su velocidad de conexión de Internet es de preocupación primaria, debería de considerar comprometerse a una conexión más rápida. Por un precio (y si su línea está en una área calificada), usted puede tomar ventaja de la conexión más rápida y alta ofrecida por **digital subscriber lines (DSL), integrated services digital network (ISDN)**, o tecnología de cable módem. Cheque con su compañía de teléfonos locales o ISP para más información.

Networking computadoras

Después de mucho tiempo de expandirse a través de estados y países, el network se esta moviendo ahora hacia el mercado de oficina/casa (SOHO). La ventaja de conectividad de alta velocidad de Internet a bajo precio como DSL esta alimentando la revolución de networking.

INTRODUCCION AL INTERNET | CAPITULO 32 | 463

Escoja su ISP Cuidadosamente

Aquí hay algunos criterios para seleccionar un ISP:

- ¿Qué tan accesible es su equipo de soporte técnico por teléfono?
- ¿Qué tan rápido le contestan una llamada o le llaman de regreso para ayudarle?
- ¿Qué tan rápida y confiable es la conexión a Internet?
- ¿Qué tan responsables son para resolver sus problemas con su cuenta o preguntas de cobros?
- ¿Qué clase de soporte al cliente ofrecen?

Conectividad del Internet

Generalmente hablando, hay dos cosas que la gente quiere de una conexión de Internet: velocidad y más velocidad.

La velocidad de la conexión del Internet es determinada por su **baud rate**, esto se refiere al número de bits transferidos por segundo. Los más estándares módems de conexión varían de 28K a 56K por segundo, "K" es la contracción de "miles". Sin embargo, la velocidad actual de conexión puede variar grandemente dependiendo en un número de factores. Es muy posible conseguir una conexión de velocidad de solo 9K con un 56K módem de llamado.

Las conexiones más rápidas permiten ver películas, escuchar CD con audio de calidad y captar compartimiento de archivos. ISPs y compañías de telecomunicación compiten arduamente para cumplir con las necesidades de velocidad de los clientes. Nuevas conexiones de Internet han incrementado dramáticamente.

En diciembre del 2004, el número de casas y negocios en los Estados Unidos que accesaron al Internet vía alta velocidad fue aproximadamente 32.5 millones. Esto pone a los Estados Unidos como tercer lugar en el mundo para adopción de alta velocidad (China y Japón tienen el primero y segundo lugar respectivamente).

Si usted usa un teléfono basado en módem y su velocidad de conexión de Internet es de preocupación primaria, debería de considerar comprometerse a una conexión más rápida. Por un precio (y si su línea está en una área calificada), usted puede tomar ventaja de la conexión más rápida y alta ofrecida por **digital subscriber lines (DSL), integrated services digital network (ISDN)**, o tecnología de cable módem. Cheque con su compañía de teléfonos locales o ISP para más información.

Networking computadoras

Después de mucho tiempo de expandirse a través de estados y países, el network se esta moviendo ahora hacia el mercado de oficina/casa (SOHO). La ventaja de conectividad de alta velocidad de Internet a bajo precio como DSL esta alimentando la revolución de networking.

Broadband (banda ancha) es uno de los hitazos del nuevo milenio. Broadband es un tipo de transmisión de datos en el cual un simple cable puede cargar varios canales al mismo tiempo. Contrariamente, transmisiones baseband permiten solo una entrada a la vez. La mayoría de comunicaciones entre computadoras incluyendo la mayoría de networks de área locales o **local area networks (LANs)** usan comunicaciones baseband.

Una vez que una casa o una oficina pequeña invierten en una conexión de broadband, el próximo paso lógico es crear network en todas las computadoras en esa locación así que pueden compartir la conexión de broadband (y también las impresoras, escáners y archivos).

Alexine empezó explorando formas de rediseñar el Website para hacerlo apropiado para e-comercio. Ella quería un sitio que les pudiera dar a los clientes la información que ellos necesitaban inmediatamente, para que de esa forma pudieran requerir las ordenes en ese momento y ahí mismo. Además, el sitio necesitaba tener cualidades que pudieran atraer los negocios de boutiques especiales. No tenía sentido arreglar el viejo sitio. ¡Era tiempo de empezar desde cero y hacerlo bien!

Alexine estaba muy interesada en trabajar con Glassy Essence un equipo de dos personas que diseñaban basados en Lansing. GlassyEssence había creado un sitio para una de las más grandes cadenas hoteleras en la región. Era uno de los mejores sitios que Alexine había visto…con estilo, y funcional sin mucho esfuerzo.

Alexine hablo con unos pocos de los clientes de GlassyEssence y estos clientes lo recomendaron muchísimo. Ella estaba lista para preguntarles por una cuota pero primero tenia que pensar que quería que el sitio hiciera.

E-Mail y Los Clientes del E-Mail

Un cliente e-mail es una aplicación de software que le permite mandar, recibir, filtrar y organizar e-mail. Los clientes e-mail acceden su cuenta desde un servidor y lo bajan en su computadora. El e-mail cliente más común es Microsoft Outlook pero hay docenas de ellos.

Usted debería de escoger con cuidado su e-mail cliente. Afortunadamente muchos de los mejores clientes son gratis así que puede experimentar y encontrar uno que se seguro, poderoso y fácil de usar. Clientes populares incluyen Thunderbird, Eudora y Pegasus.

También puede usar Web basados en programas de e-mail, sin instalar in e-mail cliente. Hay muchas diferencias entre estos programas y el e-mail cliente pero la más pertinente es que usted debe estar online para poder usarlo. La ventaja del e-mail cliente, es que

Broadband (banda ancha) es uno de los hitazos del nuevo milenio. Broadband es un tipo de transmisión de datos en el cual un simple cable puede cargar varios canales al mismo tiempo. Contrariamente, transmisiones baseband permiten solo una entrada a la vez. La mayoría de comunicaciones entre computadoras incluyendo la mayoría de networks de área locales o **local area networks (LANs)** usan comunicaciones baseband.

Una vez que una casa o una oficina pequeña inviertan en una conexión de broadband, el próximo paso lógico es crear network en todas las computadoras en esa locación así que pueden compartir la conexión de broadband (y también las impresoras, escáners y archivos).

Alexine empezó explorando formas de rediseñar el Website para hacerlo apropiado para e-comercio. Ella quería un sitio que les pudiera dar a los clientes la información que ellos necesitaban inmediatamente, para que de esa forma pudieran requerir las ordenes en ese momento y ahí mismo. Además, el sitio necesitaba tener cualidades que pudieran atraer los negocios de boutiques especiales. No tenía sentido arreglar el viejo sitio. ¡Era tiempo de empezar desde cero y hacerlo bien!

Alexine estaba muy interesada en trabajar con Glassy Essence un equipo de dos personas que diseñaban basados en Lansing. GlassyEssence había creado un sitio para una de las más grandes cadenas hoteleras en la región. Era uno de los mejores sitios que Alexine había visto…con estilo, y funcional sin mucho esfuerzo.

Alexine hablo con unos pocos de los clientes de GlassyEssence y estos clientes lo recomendaron muchísimo. Ella estaba lista para preguntarles por una cuota pero primero tenia que pensar que quería que el sitio hiciera.

E-Mail y Los Clientes del E-Mail

Un cliente e-mail es una aplicación de software que le permite mandar, recibir, filtrar y organizar e-mail. Los clientes e-mail acceden su cuenta desde un servidor y lo bajan en su computadora. El e-mail cliente más común es Microsoft Outlook pero hay docenas de ellos.

Usted debería de escoger con cuidado su e-mail cliente. Afortunadamente muchos de los mejores clientes son gratis así que puede experimentar y encontrar uno que se seguro, poderoso y fácil de usar. Clientes populares incluyen Thunderbird, Eudora y Pegasus.

También puede usar Web basados en programas de e-mail, sin instalar in e-mail cliente. Hay muchas diferencias entre estos programas y el e-mail cliente pero la más pertinente es que usted debe estar online para poder usarlo. La ventaja del e-mail cliente, es que

ellos le permiten acceder y contestar su e-mail o buscar mensajes archivados mientras este desconectado. Web-base e-mail es limitado en otras formas que es inapropiado para la mayoría de usos en negocios.

Seguridad de e-mail
Generalmente hablando, usted debería de asumir que el e-mail no es seguro. Es mejor pensar en ellos como tarjetas de envió en lugar de cartas de ventas. La mayoría de los mensajes de e-mail no están encriptados, lo que significa que pueden ser interceptados y leídos por terceras partes. También la mayoría de las tiendas de ISPs salvan copias de sus mensajes por algunos meses incluso cuando usted lo borra de su buzón. Además, no hay ley que evite que un empleado lea sus e-mail.

Es también muy importante entender que en ciertos tipos de conflictos legales su e-mail puede ser usado en su contra. Así que debería decir a sus empleados que e-mail en compañías privadas no son privados. ¡Esto los debería prevenir de escribir cosas que le puedan causar problemas después!

Para más información en el aspecto legal de e-mail y otras consideraciones privadas pueden visitar la Electronic Frontier Foundation (http://www.eff.org)

Usted debería de asumir que los correos electrónicos de su compañía no están seguros.

Buscando en el Web
Con diez millones de Websites que comprenden más de un billón de páginas, usted podría pensar que buscando información en el Web es probablemente como buscar una aguja en un pajar. Lo bueno es que **search engines** lo hacen relativamente fácil encontrar información.

Algunos de los search engines más populares incluyen Google, Yahoo, Alta Vista, Excite, HotBot, Infoseek, Lycos, Web Crawler, Magellan, Planet Search, Nacional Directory y Go Network.

Usted puede aprender más acerca de buscar en el Web en Search Engine Watch en Internet.com (http://searchenginewatch.com/). Este sitio incluye tips de search engine, Web searching tips, revisiones, pruebas y ratings y mucho más.

Donde Aprender Más
Aprende el Net (http://www.learnthenet.com) ofrece información en casi todo en aspecto del Web. Fue detallado para buscar información amigablemente o usando search engines, e-commerce y otros interminables tópicos. También tiene algunos tutoriales y un glosario muy bueno de términos de Internet.

Tendencias de Internet
Las tendencias de Internet cambian rápidamente y constantemente y podría llevar un libro entero para describirlas adecuadamente. Aquí presentamos una introducción muy breve de algunas tendencias mayores las cuales esperamos le inspiraran a hacer su propia investigación y estar al margen de condiciones cambiantes.

ellos le permiten acceder y contestar su e-mail o buscar mensajes archivados mientras este desconectado. Web-base e-mail es limitado en otras formas que es inapropiado para la mayoría de usos en negocios.

Seguridad de e-mail
Generalmente hablando, usted debería de asumir que el e-mail no es seguro. Es mejor pensar en ellos como tarjetas de envió en lugar de cartas de ventas. La mayoría de los mensajes de e-mail no están encriptados, lo que significa que pueden ser interceptados y leídos por terceras partes. También la mayoría de las tiendas de ISPs salvan copias de sus mensajes por algunos meses incluso cuando usted lo borra de su buzón. Además, no hay ley que evite que un empleado lea sus e-mail.

Es también muy importante entender que en ciertos tipos de conflictos legales su e-mail puede ser usado en su contra. Así que debería decir a sus empleados que e-mail en compañías privadas no son privados. ¡Esto los debería prevenir de escribir cosas que le puedan causar problemas después!

Para más información en el aspecto legal de e-mail y otras consideraciones privadas pueden visitar la Electronic Frontier Foundation (http://www.eff.org)

Usted debería de asumir que los correos electrónicos de su compañía no están seguros.

Buscando en el Web
Con diez millones de Websites que comprenden más de un billón de páginas, usted podría pensar que buscando información en el Web es probablemente como buscar una aguja en un pajar. Lo bueno es que **search engines** lo hacen relativamente fácil encontrar información.

Algunos de los search engines más populares incluyen Google, Yahoo, Alta Vista, Excite, HotBot, Infoseek, Lycos, Web Crawler, Magellan, Planet Search, Nacional Directory y Go Network.

Usted puede aprender más acerca de buscar en el Web en Search Engine Watch en Internet.com (http://searchenginewatch.com/). Este sitio incluye tips de search engine, Web searching tips, revisiones, pruebas y ratings y mucho más.

Donde Aprender Más
Aprende el Net (http://www.learnthenet.com) ofrece información en casi todo en aspecto del Web. Fue detallado para buscar información amigablemente o usando search engines, e-commerce y otros interminables tópicos. También tiene algunos tutoriales y un glosario muy bueno de términos de Internet.

Tendencias de Internet
Las tendencias de Internet cambian rápidamente y constantemente y podría llevar un libro entero para describirlas adecuadamente. Aquí presentamos una introducción muy breve de algunas tendencias mayores las cuales esperamos le inspiraran a hacer su propia investigación y estar al margen de condiciones cambiantes.

Comprando y Vendiendo Online

E-commerce empezó a mediados de los 1990s, cuando los usuarios de Internet trataron compañías como Amazon.com. Muy pronto miles de nuevas compañías crearon sitios para vender todo como CDs hasta comida de perros. Los precios de stock para estas compañías se elevaron y parecía que no iba a parar.

Para el milenio, las cosas se habían elevado. Los inversionistas se pusieron muy nerviosos y muchos dotcoms fallaron. Estas fallas iban de la mano con una mala economía lo que llevó a los consumidores, inversionistas y negocios a ser muy cautelosos acerca de e-commerce o incluso pensar dos veces la validad de todo el concepto.

Algunos "expertos" siempre van a tomar una posición extrema positiva o negativa. Además después de hacer predicciones optimistas irrealistas acerca de e-commerce, ellos hicieron un error contrario de ser súper pesimistas.

En cualquier mercado ciertos negocios serán sobre evaluados y ciertos inversionistas serán sobre confianzudos, cuando la burbuja se revienta, la gente que pierde dinero siempre culpa el concepto en lugar de el mercado o sus propias pobres decisiones.

Para la mayoría de los negocios, el Web es sólo otro canal por el cual vender, no es la única forma de accesar a los clientes. Probablemente, el peor error que las compañías dotcom hicieron fue asumir que los negocios online podrían romper las reglas tradicionales de hacer negocios fuera de la ventana.

Los clientes utilizan el internet como una herramienta de investigación antes de comprar.

Cada empresario necesita una estrategia solida y no existe ningún otro lugar que sea mas cierto que el caso de e-comercio. Aquellos que creen que el proceso de comprar online es lo único que atrae a los consumidores conseguirán muy pocos clientes que regresan, mientras que aquellos quienes son totalmente pesimistas, se encontrarán sin negocio en los próximos años.

¡Fallas de negocios, malos modelos de negocios, correcciones, re-enginieria y malas predicciones, e-comercio ciertamente se quedaran!

En el dotcom boom de los últimos de los noventa, minoristas de Internet tendían a estar online solo con negocios cuyo objetivo era un mercado joven tecnológicamente sofisticado. Hoy minoristas tradicionales y firmas basadas en catálogos están regresando. Estas firmas estas usando su experiencia, distribución de infraestructura, pericia de orden por e-mail y ventajas de expansión para dominar las ventas de Internet.

Aun así, hay suficiente lugar para minoristas tradicionales y empezar ese nicho de mercado. También los consumidores están incrementando el uso de Internet para recopilar información acerca de sus productos antes de comprar en una tienda tradicional. Además, si se compromete con e-comercio o no, es muy probable que su Website sea una parte esencial de su plan de marketing.

Comprando y Vendiendo Online

E-commerce empezó a mediados de los 1990s, cuando los usuarios de Internet trataron compañías como Amazon.com. Muy pronto miles de nuevas compañías crearon sitios para vender todo como CDs hasta comida de perros. Los precios de stock para estas compañías se elevaron y parecía que no iba a parar.

Para el milenio, las cosas se habían elevado. Los inversionistas se pusieron muy nerviosos y muchos dotcoms fallaron. Estas fallas iban de la mano con una mala economía lo que llevó a los consumidores, inversionistas y negocios a ser muy cautelosos acerca de e-commerce o incluso pensar dos veces la validad de todo el concepto.

Algunos "expertos" siempre van a tomar una posición extrema positiva o negativa. Además después de hacer predicciones optimistas irrealistas acerca de e-commerce, ellos hicieron un error contrario de ser súper pesimistas.

En cualquier mercado ciertos negocios serán sobre evaluados y ciertos inversionistas serán sobre confianzudos, cuando la burbuja se revienta, la gente que pierde dinero siempre culpa el concepto en lugar de el mercado o sus propias pobres decisiones.

Para la mayoría de los negocios, el Web es sólo otro canal por el cual vender, no es la única forma de accesar a los clientes. Probablemente, el peor error que las compañías dotcom hicieron fue asumir que los negocios online podrían romper las reglas tradicionales de hacer negocios fuera de la ventana.

Los clientes utilizan el internet como una herramienta de investigación antes de comprar.

Cada empresario necesita una estrategia solida y no existe ningún otro lugar que sea mas cierto que el caso de e-comercio. Aquellos que creen que el proceso de comprar online es lo único que atrae a los consumidores conseguirán muy pocos clientes que regresan, mientras que aquellos quienes son totalmente pesimistas, se encontrarán sin negocio en los próximos años.

¡Fallas de negocios, malos modelos de negocios, correcciones, re-enginieria y malas predicciones, e-comercio ciertamente se quedaran!

En el dotcom boom de los últimos de los noventa, minoristas de Internet tendían a estar online solo con negocios cuyo objetivo era un mercado joven tecnológicamente sofisticado. Hoy minoristas tradicionales y firmas basadas en catálogos están regresando. Estas firmas estas usando su experiencia, distribución de infraestructura, pericia de orden por e-mail y ventajas de expansión para dominar las ventas de Internet.

Aun así, hay suficiente lugar para minoristas tradicionales y empezar ese nicho de mercado. También los consumidores están incrementando el uso de Internet para recopilar información acerca de sus productos antes de comprar en una tienda tradicional. Además, si se compromete con e-comercio o no, es muy probable que su Website sea una parte esencial de su plan de marketing.

466 | CAPITULO 32 | INTRODUCCION AL INTERNET

Después de visitar un número de sitios a ella le gustaron (y también un montón de sitios no le gustaron), Alexine creo una lista de características que ella quería:

- *Calculo de precios para trabajos de bordado.*
- *Gama de colores para textiles y enhebrados.*
- *Información de contactos de la compañía.*
- *Capacidad de ordenar online.*
- *Información de la compañía y de la producción.*
- *Herramienta de pago seguro.*
- *Formas de e-mail.*

Ella mandó esta información por e-mail a GlassyEssence así como otros seis diseños de Web que ella encontró online o escuchó de otros socios de negocios, y cruzo sus dedos.

En una semana, tenía las cuotas de los siete diseñadores. Al principio, estaba decepcionada de saber que el precio que GlassyEssence ofreció era un poco más alto de lo que ella había estimado. ¡De lo contrario el precio era mas bajo que las otras cuotas que las otras compañías le habían dado! Y aunque ella había encontrado un par de firmas menos caras de quienes los diseños habían sido perfectamente competentes, no eran tan impresionantes como GlassyEssence.

También tenía la pregunta del tiempo que se llevaría. Las otras compañías le habían dicho que tomaría de seis a nueve meses, GlassyEssence dijeron que ellos lo podían hacer en cuatro meses. Mucho más rápido tiempo de entrega combinado con excelentes referencias de negocios y un estilo que a Alexine le encantaba, valía la pena pagar el costo extra. Alexine decidió contratar los servicios de GlassyEssence.

Seguridad Online

El incremento de estar consciente del crimen online así como ejemplos altamente publicados de corporaciones que han hecho mal uso de la información personal de sus clientes ha hecho a los clientes que no se sientan cómodos con el e-comercio recientemente.

Una encuesta del 2005 comisionada por RSA Security Inc. mostró que los asuntos de seguridad habían causado que uno de cada cuatro respondientes han limitado con sus compras online y cada uno de cinco evitaban transacciones online con sus instituciones financieras. La encuesta también encontró que casi la mitad de los consumidores americanos se rehusaron a dar su información personal a vendedores online.

Mientras esta tendencia podían ser muy malas noticias para nuevos negocios online, esa percepción podría ser una sobre simplificación. Otros clientes muestran que clientes online están más consientes de la seguridad online y mas sofisticados de cómo evitar el

Mientras esta tendencia podían ser muy malas noticias para nuevos negocios online, esa percepción podría ser una sobre simplificación. Otros clientes muestran que clientes online están más consientes de la seguridad online y mas sofisticados de cómo evitar el

Una encuesta del 2005 comisionada por RSA Security Inc. mostró que los asuntos de seguridad habían causado que uno de cada cuatro respondientes han limitado con sus compras online y cada uno de cinco evitaban transacciones online con sus instituciones financieras. La encuesta también encontró que casi la mitad de los consumidores americanos se rehusaron a dar su información personal a vendedores online.

Seguridad Online

El incremento de estar consciente del crimen online así como ejemplos altamente publicados de corporaciones que han hecho mal uso de la información personal de sus clientes ha hecho a los clientes que no se sientan cómodos con el e-comercio recientemente.

En una semana, tenía las cuotas de los siete diseñadores. Al principio, estaba decepcionada de saber que el precio que GlassyEssence ofreció era un poco más alto de lo que ella había estimado. ¡De lo contrario el precio era mas bajo que las otras cuotas que las otras compañías le habían dado! Y aunque ella había encontrado un par de firmas menos caras de quienes los diseños habían sido perfectamente competentes, no eran tan impresionantes como GlassyEssence.

También tenía la pregunta del tiempo que se llevaría. Las otras compañías le habían dicho que tomaría de seis a nueve meses, GlassyEssence dijeron que ellos lo podían hacer en cuatro meses. Mucho más rápido tiempo de entrega combinado con excelentes referencias de negocios y un estilo que a Alexine le encantaba, valía la pena pagar el costo extra. Alexine decidió contratar los servicios de GlassyEssence.

- *Calculo de precios para trabajos de bordado.*
- *Gama de colores para textiles y enhebrados.*
- *Información de contactos de la compañía.*
- *Capacidad de ordenar online.*
- *Información de la compañía y de la producción.*
- *Herramienta de pago seguro.*
- *Formas de e-mail.*

Ella mandó esta información por e-mail a GlassyEssence así como otros seis diseños de Web que ella encontró online o escuchó de otros socios de negocios, y cruzo sus dedos.

En una semana, tenía las cuotas de los siete diseñadores. Al principio, estaba decepcionada de saber que el precio que GlassyEssence ofreció era un poco más alto de lo que ella había estimado. ¡De lo contrario el precio era mas bajo que las otras cuotas que las otras compañías le habían dado! Y aunque ella había encontrado un par de firmas menos caras de quienes los diseños habían sido perfectamente competentes, no eran tan impresionantes como GlassyEssence.

También tenía la pregunta del tiempo que se llevaría. Las otras compañías le habían dicho que tomaría de seis a nueve meses, GlassyEssence dijeron que ellos lo podían hacer en cuatro meses. Mucho más rápido tiempo de entrega combinado con excelentes referencias de negocios y un estilo que a Alexine le encantaba, valía la pena pagar el costo extra. Alexine decidió contratar los servicios de GlassyEssence.

Seguridad Online

El incremento de estar consciente del crimen online así como ejemplos altamente publicados de corporaciones que han hecho mal uso de la información personal de sus clientes ha hecho a los clientes que no se sientan cómodos con el e-comercio recientemente.

Una encuesta del 2005 comisionada por RSA Security Inc. mostró que los asuntos de seguridad habían causado que uno de cada cuatro respondientes han limitado con sus compras online y cada uno de cinco evitaban transacciones online con sus instituciones financieras. La encuesta también encontró que casi la mitad de los consumidores americanos se rehusaron a dar su información personal a vendedores online.

Mientras esta tendencia podían ser muy malas noticias para nuevos negocios online, esa percepción podría ser una sobre simplificación. Otros clientes muestran que clientes online están más consientes de la seguridad online y mas sofisticados de cómo evitar el

crimen. Esta conciencia en los consumidores es un paso necesario para hacer el Internet un lugar seguro para negocios.

Phishing
En el 2004 una de las formas más comunes y destructivas de crimen online era **phishing**. Típicamente phishers mandaban e-mail que imitaba el contenido y la apariencia de un negocio online legitimo como eBay y PayPal y amenazaba el recipiente con suspensión de la cuenta a menos de que dieran las tarjetas de crédito o contraseñas.

Tan solo en Junio del 2004 hubo casi 1500 variantes de conspiraciones de phishing circulando en el Internet. ¡Algunos usuarios recibían cinco o más de estos e-mail diariamente!

¿Cómo evitar los phishers? Es simple: Nunca, bajo ninguna circunstancia meta datos personales o de cualquier clase al e-mail. Como una regla general también debe evitar dar clic en links que están en e-mail. Si está interesado en el link, tecléelo en la barra de direcciones.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

¿Curioso acerca de streaming media?

Para bajar el software RealPlayer o conectarlo, vaya al sitio **RealNetworks** http://www.real.com. Sólo siga las instrucciones simples en el sitio y antes de que lo sepa podrá escuchar noticias, música o información de deportes de una variedad de diferentes Websites.

Otro nuevo descubrimiento es el programa de videoconferencia gratis **CU-SeeMe**, el cual permite a los usuarios de casa mandar y recibir videos y sonidos en los networks locales y el Internet. Grupos de gente en diferentes lugares que se encuentran muy separados ahora usan esto para "conocerse" sentándose en frente de sus computadoras y viendo fotos en vivo de otros miembros del grupo en sus pantallas y hablándose uno al otro en usando sus micrófonos y sus bocinas. (Para mayor información en una demostración de esta tecnología vaya a http://www.rocketcharged.com/cu-seeme/).

Y que paso con **Virtual Reality (VR)** Usando un programa de lenguaje llamado VRML (virtual reality modeling language), se han creado sitios donde usted puede sumergir en un medio ambiente realista y puedes interactuar con otros visitantes o con información. Técnicas de diseño y funcionales han avanzado rápidamente haciendo esta una de las más emocionantes y coloridas áreas de la multimedia. Un Website excelente en el cual puedes ver algún contenido de lo más reciente de 3-D es http://www.cosmo.com.

crimen. Esta conciencia en los consumidores es un paso necesario para hacer el Internet un lugar seguro para negocios.

Phishing
En el 2004 una de las formas más comunes y destructivas de crimen online era **phishing**. Típicamente phishers mandaban e-mail que imitaba el contenido y la apariencia de un negocio online legitimo como eBay y PayPal y amenazaba el recipiente con suspensión de la cuenta a menos de que dieran las tarjetas de crédito o contraseñas.

Tan solo en Junio del 2004 hubo casi 1500 variantes de conspiraciones de phishing circulando en el Internet. ¡Algunos usuarios recibían cinco o más de estos e-mail diariamente!

¿Cómo evitar los phishers? Es simple: Nunca, bajo ninguna circunstancia meta datos personales o de cualquier clase al e-mail. Como una regla general también debe evitar dar clic en links que están en e-mail. Si está interesado en el link, tecléelo en la barra de direcciones.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

¿Curioso acerca de streaming media?

Para bajar el software RealPlayer o conectarlo, vaya al sitio **RealNetworks** http://www.real.com. Sólo siga las instrucciones simples en el sitio y antes de que lo sepa podrá escuchar noticias, música o información de deportes de una variedad de diferentes Websites.

Otro nuevo descubrimiento es el programa de videoconferencia gratis **CU-SeeMe**, el cual permite a los usuarios de casa mandar y recibir videos y sonidos en los networks locales y el Internet. Grupos de gente en diferentes lugares que se encuentran muy separados ahora usan esto para "conocerse" sentándose en frente de sus computadoras y viendo fotos en vivo de otros miembros del grupo en sus pantallas y hablándose uno al otro en usando sus micrófonos y sus bocinas. (Para mayor información en una demostración de esta tecnología vaya a http://www.rocketcharged.com/cu-seeme/).

Y que paso con **Virtual Reality (VR)** Usando un programa de lenguaje llamado VRML (virtual reality modeling language), se han creado sitios donde usted puede sumergir en un medio ambiente realista y puedes interactuar con otros visitantes o con información. Técnicas de diseño y funcionales han avanzado rápidamente haciendo esta una de las más emocionantes y coloridas áreas de la multimedia. Un Website excelente en el cual puedes ver algún contenido de lo más reciente de 3-D es http://www.cosmo.com.

Alexine no sabía nada acerca de producir Websites pero ella sabía como les gustaba a sus clientes hacer compras. Primero ellos querían recopilar información por ellos mismos, luego ellos querían revisar diferentes diseños, fabricas, texturas y combinaciones de colores. Su Website tenía que permitir a sus clientes ambas cosas.

Ella le explicó esto a Andy Chau, Director ejecutivo de GlassyEssence, durante su primera junta. En respuesta él le explicó a ella las tres reglas de diseño para sitios de e-comercio que GlassyEssence tenía:

- *Primeros visitantes deberían de sentirse tan cómodos como los visitantes que regresan.*
- *SI usted tienes que dar instrucciones de cómo usar su sitio, es muy complicado.*
- *Cada página debería permitir al usuario de hacer cualquier cosa que el o ella necesita hacer en dos clics o menos.*

¡Eso le parecía fantástico a Lexine! En los siguientes meses, ella podría ver la evolución de su sitio online accesando a través de GlassyEssence. Una vez la estructura de el sitio estaba lista, ella podría hacer sugerencias así como remover o incluir nuevos elementos y otras cosas.

Finalmente, quince semanas después de su junta inicial el sitio estaba terminado.

Spyware y otros malware

Spyware se refiere a otros programas de software que algunos Websites subrepticiamente bajan en las computadoras de la gente sin su consentimiento o su conocimiento. Como el nombre lo dice, el propósito de este software es de recabar información acerca de las actividades online del usuario.

Spyware es una de las muchas formas de **malware**, un término muy amplio y vago que incluye virus, gusanos, caballos de Troya y otros programas malignos. **Adware** el cual comparte muchas características con Spyware—no es necesariamente malware pero muchas formas de este pueden dañar el funcionamiento de tu computadora.

Una de las formas mas problemáticas de malware será "hijack" tu Web browser. Los hijackers de los browsers normalmente incluyen spyware y algunos incluyen programas de key-logging que recopilan todo lo que tu escribes—incluyendo contraseñas e información de tarjetas de crédito.

Los Hijacks también pueden causar lentitud en los sistemas lo que significa que la tarea más simple en la computadora podría tardar de cinco a diez minutos.

Lo peor de estos programas incluyen características que pelean activamente en contra de la eliminación de programas de spyware. Reparar una computadora dañada por un hijack puede ser extraordinariamente difícil y riesgoso a menos de que usted sepa exactamente

¡Proteja su computadora

del Spyware!

Alexine no sabía nada acerca de producir Websites pero ella sabía como les gustaba a sus clientes hacer compras. Primero ellos querían recopilar información por ellos mismos, luego ellos querían revisar diferentes diseños, fabricas, texturas y combinaciones de colores. Su Website tenía que permitir a sus clientes ambas cosas.

Ella le explicó esto a Andy Chau, Director ejecutivo de GlassyEssence, durante su primera junta. En respuesta él le explicó a ella las tres reglas de diseño para sitios de e-comercio que GlassyEssence tenía:

- *Primeros visitantes deberían de sentirse tan cómodos como los visitantes que regresan.*
- *SI usted tienes que dar instrucciones de cómo usar su sitio, es muy complicado.*
- *Cada página debería permitir al usuario de hacer cualquier cosa que el o ella necesita hacer en dos clics o menos.*

¡Eso le parecía fantástico a Lexine! En los siguientes meses, ella podría ver la evolución de su sitio online accesando a través de GlassyEssence. Una vez la estructura de el sitio estaba lista, ella podría hacer sugerencias así como remover o incluir nuevos elementos y otras cosas.

Finalmente, quince semanas después de su junta inicial el sitio estaba terminado.

Spyware y otros malware

Spyware se refiere a otros programas de software que algunos Websites subrepticiamente bajan en las computadoras de la gente sin su consentimiento o su conocimiento. Como el nombre lo dice, el propósito de este software es de recabar información acerca de las actividades online del usuario.

Spyware es una de las muchas formas de **malware**, un término muy amplio y vago que incluye virus, gusanos, caballos de Troya y otros programas malignos. **Adware** el cual comparte muchas características con Spyware—no es necesariamente malware pero muchas formas de este pueden dañar el funcionamiento de tu computadora.

Una de las formas mas problemáticas de malware será "hijack" tu Web browser. Los hijackers de los browsers normalmente incluyen spyware y algunos incluyen programas de key-logging que recopilan todo lo que tu escribes—incluyendo contraseñas e información de tarjetas de crédito.

Los Hijacks también pueden causar lentitud en los sistemas lo que significa que la tarea más simple en la computadora podría tardar de cinco a diez minutos.

Lo peor de estos programas incluyen características que pelean activamente en contra de la eliminación de programas de spyware. Reparar una computadora dañada por un hijack puede ser extraordinariamente difícil y riesgoso a menos de que usted sepa exactamente

¡Proteja su computadora

del Spyware!

qué es lo que estás haciendo. ¡Tiende a estar más allá de las capacidades de los usuarios más novatos!

Malware es un problema extremadamente serio para los dueños de pequeños negocios. Una oficina afectada con malware puede tener problemas para trabajar cualquiera de sus funciones normales. Si nunca has sido presa de un ataque de malware es muy difícil describir que tan frustrante y perjudicial puede ser. ¡Lo peor de todo si no se maneja el problema correctamente, malware puede llevarte a la perdida de todos tus datos!

Hay algunas maneras de evitar malware. Lo mas fácil y menos caro es parar de usar el Internet Explorer y empezar a usar Firedox o Opera browsers.

Sin embargo, algunas páginas de Web no trabajan adecuadamente con ningún otro browser solo con IE. Si esto representa un problema para usted, tienes dos opciones: Puede cambiar a un sistema de operación de non-Windows como Macintosh o Linux, ambos no están actualmente susceptibles a la mayoría del malware. O usted puede tomar pasos para hacer IE mas seguro. Si usted escoge la opción más actual, usted puede visitar http://www.spywareinfo.com/articles/hijacked/prevent.php para más información.

Incluso si usted escoge uno de estos browsers que son más seguros hay varios programas de prevención que mayoría de usuarios de PC necesitan instalar.

- **ZoneAlarm.** (http://www.zonelabs.com) es un programa de firewall gratis que protege su computadora de downloads subrepticios.
- **Ad-Aware.** (http://lavasoft.com/) remueve y localiza información recopilada adware que puede invadir su privacidad y afectar el funcionamiento de su computadora.
- **Búsqueda y destrucción de Spybot.** (http://www.lavasoft.com/) localiza y remueve spyware y malware relacionado incluyendo hijack browsers. También almacena datos acerca de sus actividades online así que spybots no pueden transmitirlo.

Adicionalmente usted necesita un muy buen programa anti-virus como Norton AntiVirues (http:www.symantec.com)

Debería de familiarizarse con todos estos programas. Siga las reglas cuidadosamente y use los productos religiosamente en la casa y en el trabajo. Pero sobre todo asegúrese de que estén al día usando las guías de manufactura. Muchos negocios compran productos de seguridad y luego fallan en ponerlos al día.

Respuestas legislativas al crimen online
Todavía en 2005 la respuesta legislativa al crimen cibernético ha sido muy baja. La respuesta más notable que la administración del presidente Bush ha hecho es Identify Theft Penalty Enhancement Act del 2004, el cual impone penalidades estrictas a la gente que comete robo de identidad para cometer otros crímenes. Una iniciativa mas antigua y mas general llamada “Nacional Strategy to Secure Cyberspace” estaba ampliamente criticada por expertos de computadoras como “toothless”.

que es lo que estás haciendo. ¡Tiende a estar más allá de las capacidades de los usuarios más novatos!

Malware es un problema extremadamente serio para los dueños de pequeños negocios. Una oficina afectada con malware puede tener problemas para trabajar cualquiera de sus funciones normales. Si nunca has sido presa de un ataque de malware es muy difícil describir que tan frustrante y perjudicial puede ser. ¡Lo peor de todo si no se maneja el problema correctamente, malware puede llevarte a la perdida de todos tus datos!

Hay algunas maneras de evitar malware. Lo mas fácil y menos caro es parar de usar el Internet Explorer y empezar a usar Firedox o Opera browsers.

Sin embargo, algunas páginas de Web no trabajan adecuadamente con ningún otro browser solo con IE. Si esto representa un problema para usted, tienes dos opciones: Puede cambiar a un sistema de operación de non-Windows como Macintosh o Linux, ambos no están actualmente susceptibles a la mayoría del malware. O usted puede tomar pasos para hacer IE mas seguro. Si usted escoge la opción más actual, usted puede visitar http://www.spywareinfo.com/articles/hijacked/prevent.php para más información.

Incluso si usted escoge uno de estos browsers que son más seguros hay varios programas de prevención que mayoría de usuarios de PC necesitan instalar.

- **ZoneAlarm.** (http://www.zonelabs.com) es un programa de firewall gratis que protege su computadora de downloads subrepticios.
- **Ad-Aware.** (http://lavasoft.com/) remueve y localiza información recopilada adware que puede invadir su privacidad y afectar el funcionamiento de su computadora.
- **Búsqueda y destrucción de Spybot.** (http://www.lavasoft.com/) localiza y remueve spyware y malware relacionado incluyendo hijack browsers. También almacena datos acerca de sus actividades online así que spybots no pueden transmitirlo.

Adicionalmente usted necesita un muy buen programa anti-virus como Norton AntiVirues (http:www.symantec.com)

Debería de familiarizarse con todos estos programas. Siga las reglas cuidadosamente y use los productos religiosamente en la casa y en el trabajo. Pero sobre todo asegúrese de que estén al día usando las guías de manufactura. Muchos negocios compran productos de seguridad y luego fallan en ponerlos al día.

Respuestas legislativas al crimen online
Todavía en 2005 la respuesta legislativa al crimen cibernético ha sido muy baja. La respuesta más notable que la administración del presidente Bush ha hecho es Identify Theft Penalty Enhancement Act del 2004, el cual impone penalidades estrictas a la gente que comete robo de identidad para cometer otros crímenes. Una iniciativa mas antigua y mas general llamada “Nacional Strategy to Secure Cyberspace” estaba ampliamente criticada por expertos de computadoras como “toothless”.

Algunos legisladores han intentado hacer el acceso de información online más difícil para criminales. El Sarbanes-Oxley Act del 2002 manda que las compañías públicas deben de certificar a las Securities and Exange Commission que ellos tienen medidas de seguridad en el lugar que protegerán la información del cliente de hackers y virus.

Algunos expertos creen que los estados son los que pueden ser los principales en prevenir y perseguir el cybercrime. El Department of Homeland Security (DHS), el cual fue formado por los ataques terroristas de Septiembre 11 del 2001 ha descuidado el cybercrime por poner atención a otros problemas terroristas. En el 2005 tres Tzares del cybercrime han renunciado de su puesto federal reclamando que no tenían soporte político para sus esfuerzos.

Ha habido también algunos intentos de pasar leyes que pueden penalizar compañías que instalan spyware en las computadoras de la gente pero estos intentos se han parado en el congreso.

Lo que esto significa es que los usuarios de computadoras son totalmente responsables de su propia seguridad online. Es por esto que es tan importante tener a alguien en su equipo que entienda la seguridad online y que pueda reducir el número de amenazas que usted enfrenta.

Una vez que el sitio estaba terminado, GlassyEssence hizo un paquete con un gran anfitrión de Internet que diera a Sairam Textiles un sitio e-comercio que estuviera anfitrionado mensualmente y que tuviera cuentas de e-mail por un pago mensual. Había también un precio por transacción que bajaría conforme al aumento de las ventas online.

GlassyEssence estaba dispuesto a administrar las promociones online del sitio por un cargo adicional. Esto significaba buscar registros y listas, poner al día metatags y registraciones de teclado y conexiones a las industrias claves.

En septiembre del 2004, el sitio de Textiles Sairam entro online. GlassyEssence había probado la máquina de comercio para asegurarse de que el calculo de los precios y las tarjetas de crédito trabajaran bien y seguras.

Mientras tanto, Alexine estaba trabajando en promocionar su sitio. Ella adhirió el nuevo URL a todas las hojas para correspondencia así como a todas sus tarjetas de presentación, e-mail y comunicaciones de fax.

Ella mando también comunicados de prensa a todas las revistas de decoración de hogar y revistas de industrias textiles. Las recomendaciones habían promovido el negocio sin estar online y ella quería recrear esto para su Website. Lo más importante es que ella mandó postales a todos sus clientes en su lista y les hizo una gran oferta de introducción: por tiempo limitado textiles Sairam les dará a sus clientes diez por ciento de descuento por las órdenes hechas online.

Usted necesita un experto en seguridad en su equipo de trabajo.

Algunos legisladores han intentado hacer el acceso de información online más difícil para criminales. El Sarbanes-Oxley Act del 2002 manda que las compañías públicas deben de certificar a las Securities and Exange Commission que ellos tienen medidas de seguridad en el lugar que protegerán la información del cliente de hackers y virus.

Algunos expertos creen que los estados son los que pueden ser los principales en prevenir y perseguir el cybercrime. El Department of Homeland Security (DHS), el cual fue formado por los ataques terroristas de Septiembre 11 del 2001 ha descuidado el cybercrime por poner atención a otros problemas terroristas. En el 2005 tres Tzares del cybercrime han renunciado de su puesto federal reclamando que no tenían soporte político para sus esfuerzos.

Ha habido también algunos intentos de pasar leyes que pueden penalizar compañías que instalan spyware en las computadoras de la gente pero estos intentos se han parado en el congreso.

Lo que esto significa es que los usuarios de computadoras son totalmente responsables de su propia seguridad online. Es por esto que es tan importante tener a alguien en su equipo que entienda la seguridad online y que pueda reducir el número de amenazas que usted enfrenta.

Una vez que el sitio estaba terminado, GlassyEssence hizo un paquete con un gran anfitrión de Internet que diera a Sairam Textiles un sitio e-comercio que estuviera anfitrionado mensualmente y que tuviera cuentas de e-mail por un pago mensual. Había también un precio por transacción que bajaría conforme al aumento de las ventas online.

GlassyEssence estaba dispuesto a administrar las promociones online del sitio por un cargo adicional. Esto significaba buscar registros y listas, poner al día metatags y registraciones de teclado y conexiones a las industrias claves.

En septiembre del 2004, el sitio de Textiles Sairam entro online. GlassyEssence había probado la máquina de comercio para asegurarse de que el calculo de los precios y las tarjetas de crédito trabajaran bien y seguras.

Mientras tanto, Alexine estaba trabajando en promocionar su sitio. Ella adhirió el nuevo URL a todas las hojas para correspondencia así como a todas sus tarjetas de presentación, e-mail y comunicaciones de fax.

Ella mando también comunicados de prensa a todas las revistas de decoración de hogar y revistas de industrias textiles. Las recomendaciones habían promovido el negocio sin estar online y ella quería recrear esto para su Website. Lo más importante es que ella mandó postales a todos sus clientes en su lista y les hizo una gran oferta de introducción: por tiempo limitado textiles Sairam les dará a sus clientes diez por ciento de descuento por las órdenes hechas online.

Usted necesita un experto en seguridad en su equipo de trabajo.

El Futuro del Internet

¿Cómo se verá el futuro del Internet? Probablemente será el desarrollo mas interesante—en la perspectiva de pequeños negocios—es un camino hacia Internet portable. La conectividad wireless esta creciendo muchísimo y se está haciendo cada vez mas barata y disponible. Nuevas penetraciones proveerán conexiones más rápidas y más rango de amplitud en conexiones wireless. Al mismo tiempo aparatos manuales están mas funcionales y permiten a los usuarios acceder en Internet en cualquier lugar donde están, incluso pueden ver noticias y películas.

Mientras las herramientas para acceder el Internet están mejorando, también las organizaciones mejorarán accesibilidad e información online. Una tendencia de la que debemos tener conciencia es **locality-based searching**. Esto permite a los usuarios a buscar en el Web por área geográfica, un desarrollo que será de importancia de marketing particular en los pequeños negocios.

Convergir

Convergirse se refiere al incremento de la integración y la interoperación de tecnología. Convergirse puede pasar cuando las funciones de varios aparatos pueden ser compatibles entre estos mismos o cuando varias funciones están incorporadas en un solo aparato.

El ejemplo clásico de convergirse son los celulares. Muchos celulares ahora pueden tomar fotografías, almacenarlas y también tocar música y accesar el Internet.

Convergirse tiene su lado malo. Particularmente en la forma inicial, aparatos convergidos pueden ser menos funcionales y menos confiables que sus partes componentes.

Aun más mientras un solo aparato se enfoque en un ancho espectro de las necesidades de sus clientes, problemas y descomposturas pueden pasar más frecuentemente y pueden ser más perturbadores al usuario. Como una regla general el más grande nivel de convergencia en un aparato; lo más vulnerable, para el consumidor, es la falla del aparato. En el lado positivo, parece que estos problemas tienden a arreglarse con tiempo por los manufactureros.

Voz Sobre IP

Un ejemplo de convergencia que esta revolucionando en el mundo de los negocios **voz sobre el protocolo de Internet (VoIP)**. Esto permite conversaciones sobre el Internet o cualquier otro network de computadora.

En la telefonía tradicional, cada llamada monopoliza una línea de teléfono entera. En VoIP los datos de voz son transmitidos sobre un network de computadora, lo que requiere menos bandwith.

Aunque la tecnología está todavía desarrollándose ya ofrece considerables beneficios sobre telefonía convencional. Para los que empiezan las llamadas parecen ser de bajo costo o gratos. Y de manera contraria a telefonía normal, VoIP está integrada altamente con

El Futuro del Internet

¿Cómo se verá el futuro del Internet? Probablemente será el desarrollo mas interesante—en la perspectiva de pequeños negocios—es un camino hacia Internet portable. La conectividad wireless esta creciendo muchísimo y se está haciendo cada vez mas barata y disponible. Nuevas penetraciones proveerán conexiones más rápidas y más rango de amplitud en conexiones wireless. Al mismo tiempo aparatos manuales están mas funcionales y permiten a los usuarios acceder en Internet en cualquier lugar donde están, incluso pueden ver noticias y películas.

Mientras las herramientas para acceder el Internet están mejorando, también las organizaciones mejorarán accesibilidad e información online. Una tendencia de la que debemos tener conciencia es **locality-based searching**. Esto permite a los usuarios a buscar en el Web por área geográfica, un desarrollo que será de importancia de marketing particular en los pequeños negocios.

Convergir

Convergirse se refiere al incremento de la integración y la interoperación de tecnología. Convergirse puede pasar cuando las funciones de varios aparatos pueden ser compatibles entre estos mismos o cuando varias funciones están incorporadas en un solo aparato.

El ejemplo clásico de convergirse son los celulares. Muchos celulares ahora pueden tomar fotografías, almacenarlas y también tocar música y accesar el Internet.

Convergirse tiene su lado malo. Particularmente en la forma inicial, aparatos convergidos pueden ser menos funcionales y menos confiables que sus partes componentes.

Aun más mientras un solo aparato se enfoque en un ancho espectro de las necesidades de sus clientes, problemas y descomposturas pueden pasar más frecuentemente y pueden ser más perturbadores al usuario. Como una regla general el más grande nivel de convergencia en un aparato; lo más vulnerable, para el consumidor, es la falla del aparato. En el lado positivo, parece que estos problemas tienden a arreglarse con tiempo por los manufactureros.

Voz Sobre IP

Un ejemplo de convergencia que esta revolucionando en el mundo de los negocios **voz sobre el protocolo de Internet (VoIP)**. Esto permite conversaciones sobre el Internet o cualquier otro network de computadora.

En la telefonía tradicional, cada llamada monopoliza una línea de teléfono entera. En VoIP los datos de voz son transmitidos sobre un network de computadora, lo que requiere menos bandwith.

Aunque la tecnología está todavía desarrollándose ya ofrece considerables beneficios sobre telefonía convencional. Para los que empiezan las llamadas parecen ser de bajo costo o gratos. Y de manera contraria a telefonía normal, VoIP está integrada altamente con

tecnología presente y emergente; tecnología de comunicaciones futuras son muy comunes de usar Voip como una función estándar.

Ya que VoIP esta basado en un programa de software, es más fácil adherir que alterar y ya que VoIP este asociado común fono IP en lugar de un lugar físico es fácil mover tu sistema VoIP de una oficina a otra.

Tal vez lo más interesante de VoIP es que permite a los usuarios tener una conversación, transferir archivos y abrir imágenes simultáneamente. Esto es una herramienta ideal para juntas virtuales usando datos compartidos así como videoconferencia.

VoIP carga con el riesgo de todas las tecnologías convergidas: una falla simple puede afectar múltiples funciones. VoIP es una tecnología increíblemente rápido cambiante. Antes de hacer cualquier decisión, toma tu tiempo para investigar los mas actuales, los menos costosos y con mas beneficios. Mientras tanto si tú quieres tratar VoIP gratuitamente, tú puedes visitar Skype (http://www.skype.com/) y bajar su software gratuito.

El Web Semántico.

El Web semántico es un proyecto que está en desarrollo y es de Tim Berners-Lee y del Consorsium del World Wide Web (http://www.w3.org) El proyecto del Web Semántico espera revolucionar el Internet haciendo paginas Web "entendibles" por computadoras. Lo que esto significa en términos prácticos es que las computadoras deberían de reconocer los conceptos de las palabras y las imágenes encontradas en el Website así como la relación conceptual entre ellos, en lugar de basarse en lugar de basarse en igualar las palabras para recuperar información.

Aquí hay un ejemplo. Supóngase que usted es un observador de pájaros y quiere encontrar parques nacionales donde pueda ver pájaros inusuales. Si busca en el web con las palabras "parques nacionales" y "observador de pájaros" su máquina servidora pondrá sitios en los que ambos términos están marcados, lo que puede incluir novelas, diarios online, descripción de libros de Amazon y otra información innecesaria.

El Web semántico en contraste podría reconocer la naturaleza de lo que tu estas requiriendo y lo podría también reconocer en este contexto, una búsqueda de 'paquetes nacionales" debería de incluir una búsqueda de "preservas de vida salvaje" y "refugios de vida salvaje". En esencia la computadora debe de saber que la observación de pájaros es una actividad humana que involucra mirar a los pájaros y a las preservas de vida y refugios salvajes—como los parques nacionales—son lugares donde los pájaros pueden ser vistos.

El Web Semántico no existe todavía y algunos incrédulos dicen que nunca existirá. Sin embargo, el atentado de alcanzar esta meta ha ya dirigido las organizaciones a innovaciones y accesibilidad de información online y continuara haciéndolo. Estas innovaciones son importantes para pequeños negocios ya que la búsqueda semántica les permitirá diseñar páginas que serán más eficientes en buscar sus audiencias meta.

tecnología presente y emergente; tecnología de comunicaciones futuras son muy comunes de usar Voip como una función estándar.

Ya que VoIP esta basado en un programa de software, es más fácil adherir que alterar y ya que VoIP este asociado común fono IP en lugar de un lugar físico es fácil mover tu sistema VoIP de una oficina a otra.

Tal vez lo más interesante de VoIP es que permite a los usuarios tener una conversación, transferir archivos y abrir imágenes simultáneamente. Esto es una herramienta ideal para juntas virtuales usando datos compartidos así como videoconferencia.

VoIP carga con el riesgo de todas las tecnologías convergidas: una falla simple puede afectar múltiples funciones. VoIP es una tecnología increíblemente rápido cambiante. Antes de hacer cualquier decisión, toma tu tiempo para investigar los mas actuales, los menos costosos y con mas beneficios. Mientras tanto si tú quieres tratar VoIP gratuitamente, tú puedes visitar Skype (http://www.skype.com/) y bajar su software gratuito.

El Web Semántico.

El Web semántico es un proyecto que está en desarrollo y es de Tim Berners-Lee y del Consorsium del World Wide Web (http://www.w3.org) El proyecto del Web Semántico espera revolucionar el Internet haciendo paginas Web "entendibles" por computadoras. Lo que esto significa en términos prácticos es que las computadoras deberían de reconocer los conceptos de las palabras y las imágenes encontradas en el Website así como la relación conceptual entre ellos, en lugar de basarse en lugar de basarse en igualar las palabras para recuperar información.

Aquí hay un ejemplo. Supóngase que usted es un observador de pájaros y quiere encontrar parques nacionales donde pueda ver pájaros inusuales. Si busca en el web con las palabras "parques nacionales" y "observador de pájaros" su máquina servidora pondrá sitios en los que ambos términos están marcados, lo que puede incluir novelas, diarios online, descripción de libros de Amazon y otra información innecesaria.

El Web semántico en contraste podría reconocer la naturaleza de lo que tu estas requiriendo y lo podría también reconocer en este contexto, una búsqueda de 'paquetes nacionales" debería de incluir una búsqueda de "preservas de vida salvaje" y "refugios de vida salvaje". En esencia la computadora debe de saber que la observación de pájaros es una actividad humana que involucra mirar a los pájaros y a las preservas de vida y refugios salvajes—como los parques nacionales—son lugares donde los pájaros pueden ser vistos.

El Web Semántico no existe todavía y algunos incrédulos dicen que nunca existirá. Sin embargo, el atentado de alcanzar esta meta ha ya dirigido las organizaciones a innovaciones y accesibilidad de información online y continuara haciéndolo. Estas innovaciones son importantes para pequeños negocios ya que la búsqueda semántica les permitirá diseñar páginas que serán más eficientes en buscar sus audiencias meta.

Después del primer mes el e-mail empezó a recibir retroalimentación. ¡Desafortunadamente, quejas llegaron también! La queja más común es que el website no aceptaba peticiones de cuota de precios. Algunos de los links de otras páginas también chocaron. Alexine estaba preocupada. Después de todo el trabajo duro., ¿Cómo era posible que el web site no estuviera trabajando?

Alexine pasó bastante tiempo en el teléfono con GlassyEssence asegurándose que hicieran arreglos rápidos al website. Las quejas empezaron a bajar despacio y las órdenes empezaron a llegar. Los clientes parecían estar desesperados de ordenar online pero primero querían algún tipo de contacto humano. Alexine estaba feliz de asistirlos. Ella hizo arreglos para tener juntas telefónicas con clientes prospecto, contestaba todas las respuestas rápidamente y frecuentemente tomaba órdenes en el teléfono para salidas que venían del Web.

En un año Alexine vio un cambio notable de cómo pasaba su tiempo. Ahora que las ordenes venían del Website ella pasaba mas tiempo en el teléfono y mandando e-mail cerrando ventas. Pasaba muchísimo menos tiempo vendiendo ya que el sitio lo estaba haciendo por ella.

Tomo tiempo y dinero mantenerlo y Alexine todavía tenia que administrar a los nuevos clientes. Pero las órdenes de compra entraban muy rápido de lugares que Textiles Sairam nunca había vendido antes. Una cadena de restaurantes en Chicago hizo una orden de 400 servilletas. Cuatro boutiques de diseño de casas ordenaron un total de 600 fundas de almohadas bordadas. Al final del año, Textiles Sairam había vendido 5000 artículos en el Web.

Conclusión

El Internet ofrece una variedad de herramientas para que usted considere mientras busca, crea, construye y vende su idea de negocio. Conexiones rápidas significan que puede accesar más información rápidamente que antes. También significa que la mayoría de sus clientes están más online que antes.

Estas son preguntas que debería preguntarse cuando se sienta más familiar con el Internet:

- ¿Cómo puedo aprender acerca de mis clientes online?
- ¿Cómo me puedo comunicar con ellos online?
- ¿Cómo puedo darle más valor a ellos?
- ¿Cómo puedo usar el Internet para ganar más dinero, cortar costos e incrementar ganancias?

Las respuestas a estas preguntas están constantemente cambiando con la evolución de la tecnología. Sin embargo usted debería pensar en este capitulo como un lugar para saltar de su propia búsqueda en las capacidades y tendencias del Internet.

Después del primer mes el e-mail empezó a recibir retroalimentación. ¡Desafortunadamente, quejas llegaron también! La queja más común es que el website no aceptaba peticiones de cuota de precios. Algunos de los links de otras páginas también chocaron. Alexine estaba preocupada. Después de todo el trabajo duro., ¿Cómo era posible que el web site no estuviera trabajando?

Alexine pasó bastante tiempo en el teléfono con GlassyEssence asegurándose que hicieran arreglos rápidos al website. Las quejas empezaron a bajar despacio y las órdenes empezaron a llegar. Los clientes parecían estar desesperados de ordenar online pero primero querían algún tipo de contacto humano. Alexine estaba feliz de asistirlos. Ella hizo arreglos para tener juntas telefónicas con clientes prospecto, contestaba todas las respuestas rápidamente y frecuentemente tomaba órdenes en el teléfono para salidas que venían del Web.

En un año Alexine vio un cambio notable de cómo pasaba su tiempo. Ahora que las ordenes venían del Website ella pasaba mas tiempo en el teléfono y mandando e-mail cerrando ventas. Pasaba muchísimo menos tiempo vendiendo ya que el sitio lo estaba haciendo por ella.

Tomo tiempo y dinero mantenerlo y Alexine todavía tenia que administrar a los nuevos clientes. Pero las órdenes de compra entraban muy rápido de lugares que Textiles Sairam nunca había vendido antes. Una cadena de restaurantes en Chicago hizo una orden de 400 servilletas. Cuatro boutiques de diseño de casas ordenaron un total de 600 fundas de almohadas bordadas. Al final del año, Textiles Sairam había vendido 5000 artículos en el Web.

Conclusión

El Internet ofrece una variedad de herramientas para que usted considere mientras busca, crea, construye y vende su idea de negocio. Conexiones rápidas significan que puede accesar más información rápidamente que antes. También significa que la mayoría de sus clientes están más online que antes.

Estas son preguntas que debería preguntarse cuando se sienta más familiar con el Internet:

- ¿Cómo puedo aprender acerca de mis clientes online?
- ¿Cómo me puedo comunicar con ellos online?
- ¿Cómo puedo darle más valor a ellos?
- ¿Cómo puedo usar el Internet para ganar más dinero, cortar costos e incrementar ganancias?

Las respuestas a estas preguntas están constantemente cambiando con la evolución de la tecnología. Sin embargo usted debería pensar en este capitulo como un lugar para saltar de su propia búsqueda en las capacidades y tendencias del Internet.

474 | CAPITULO 32 | INTRODUCCION AL INTERNET

Capitulo 33
E-COMERCIO

Acerca de Este Capitulo:
- *Planeando su primer website*
- *Requerimientos para construir un website*
- *Capacidades básicas de e-comercio*
- *Servicio al cliente online*
- *Estratégicas de marketing online*

Introducción

Un pequeño negocio que acaba de arrancar, con el Internet puede vender clientes alrededor del mundo— a la mayoría de estos clientes seria muy difícil contactarlos de otra manera—sin tener que invertir en rentas de tiendas o almacenes para inventarios. Usted puede estar en un pequeño lugar en el Este de Wisconsin y encontrar clientes viviendo en Japón y Francia quienes están interesados en su nicho de producto.

Por muy poco o sin costo, tiendas simples de en línea pueden probar precios y estrategias mixtas de producto sin necesidad de tener espacios rentados para venta local y minoristas. Barras de discusión y blogs son foros perfectos para probar ideas para tener apoyo y retroalimentación de otros empresarios.

E incluso cuando usted decida no vender online un website promocional puede ser también una herramienta excelente y proveer antes y después información de venta a los clientes.

Estos son ejemplos de cómo el Internet es simultáneamente una plataforma poderosa de negocios, una herramienta de marketing y una fuente de información para empresarios.

E-comercio beneficia a los clientes también. Ellos pueden comprar a cualquier hora del día o la noche sin tener que esperar en líneas o manejar y buscar por estacionamiento. De hecho, algunos estudios indican que un buen porcentaje de compras en Internet se hace después de las 10pm. Los websites también ofrecen información acerca de productos que la mayoría de las tiendas ya lo ofrecen a miles de clientes prospecto.

El arribo de E-comercio no significa que los negocios offline están fuera de línea. Usted todavía necesita conocer a sus clientes, administrar sus finanzas y vender sus productos agresivamente e inteligentemente.

El internet es una plataforma de negocio poderosa, una herramienta de mercadotecnia y una gran fuente de información.

Capitulo 33
E-COMERCIO

Acerca de Este Capitulo:
- *Planeando su primer website*
- *Requerimientos para construir un website*
- *Capacidades básicas de e-comercio*
- *Servicio al cliente online*
- *Estratégicas de marketing online*

Introducción

Un pequeño negocio que acaba de arrancar, con el Internet puede vender clientes alrededor del mundo— a la mayoría de estos clientes seria muy difícil contactarlos de otra manera—sin tener que invertir en rentas de tiendas o almacenes para inventarios. Usted puede estar en un pequeño lugar en el Este de Wisconsin y encontrar clientes viviendo en Japón y Francia quienes están interesados en su nicho de producto.

Por muy poco o sin costo, tiendas simples de en línea pueden probar precios y estrategias mixtas de producto sin necesidad de tener espacios rentados para venta local y minoristas. Barras de discusión y blogs son foros perfectos para probar ideas para tener apoyo y retroalimentación de otros empresarios.

E incluso cuando usted decida no vender online un website promocional puede ser también una herramienta excelente y proveer antes y después información de venta a los clientes.

Estos son ejemplos de cómo el Internet es simultáneamente una plataforma poderosa de negocios, una herramienta de marketing y una fuente de información para empresarios.

E-comercio beneficia a los clientes también. Ellos pueden comprar a cualquier hora del día o la noche sin tener que esperar en líneas o manejar y buscar por estacionamiento. De hecho, algunos estudios indican que un buen porcentaje de compras en Internet se hace después de las 10pm. Los websites también ofrecen información acerca de productos que la mayoría de las tiendas ya lo ofrecen a miles de clientes prospecto.

El arribo de E-comercio no significa que los negocios offline están fuera de línea. Usted todavía necesita conocer a sus clientes, administrar sus finanzas y vender sus productos agresivamente e inteligentemente.

El internet es una plataforma de negocio poderosa, una herramienta de mercadotecnia y una gran fuente de información.

Planeando Su Primer Website

Construir un Website o un Web site basado en negocios tiene la misma pregunta que es construir una negocio offline. Considere:

- Objetivos de negocio de corto y largo plazo
- Atracción de mercado meta
- Mezcla de marketing
- Competencia
- Necesidades de los clientes
- Sus debilidades y fortalezas como negocios
- Su presupuesto

La pregunta del presupuesto es muy importante. Hay una gran variedad de costos para desarrollo del Web. Usted podría diseñar e implementar usted propio Web casi gratuitamente. De lo contrario un sitio promocional muy bien diseñado sin funcionalidad e-comercio podría costar unos pocos dólares y podría tomar uno o dos meses para diseñarlo.

Un sitio transaccional que les permitiera a sus clientes mirar sus productos para hacer compras con tarjetas de crédito podría costar alrededor de $75,000 o más. Sitios transaccionales pueden llevar de cuatro meses a un año para desarrollarse.

En el 2001 Michael Maier empezó Bee's knees una tienda online de comestibles basada en Pórtland, Oregon. Bee's knees se especializaba en entrega a casa de productos orgánicos locales y productos de casa amigables al medio ambiente de alrededor del mundo.

Su primer Website era una forma de chequeo de lista que ofrecía 35 diferentes frutas y vegetales. Hoy ellos ofrecen más de 2000 artículos que varían de jugos congelados, cerámica cookware para compactar luces fluorescentes. Bee's Knees ha comprado o se ha fusionado con sus cuatro originales competidores y tiene mas de 6000 clientes fanáticos leales en el área de Pórtland, cada uno de estos clientes gasta un aproximado de 54 dólares a la semana.

Parte de este éxito fue el buen tiempo. Ellos empezaron el negocio justamente cuando los productos orgánicos estaban creciendo de un pequeño nicho que era muy demandado. Ellos también se encargaban de dos importantes mercados crecientes: la gente que estaba bajo serios tiempos de presión y gente quien quería comer saludable.

Pero lo que realmente los hizo diferentes fue sus modelos de negocios los cuales combinaban las luces bajas de un web-basado en negocios con enfoque absoluto en cultivar una relación de clientes cara a cara. Ese es el aspecto de su negocio que los competidores no han sido capaces de igualar.

Planeando Su Primer Website

Construir un Website o un Web site basado en negocios tiene la misma pregunta que es construir una negocio offline. Considere:

- Objetivos de negocio de corto y largo plazo
- Atracción de mercado meta
- Mezcla de marketing
- Competencia
- Necesidades de los clientes
- Sus debilidades y fortalezas como negocios
- Su presupuesto

La pregunta del presupuesto es muy importante. Hay una gran variedad de costos para desarrollo del Web. Usted podría diseñar e implementar usted propio Web casi gratuitamente. De lo contrario un sitio promocional muy bien diseñado sin funcionalidad e-comercio podría costar unos pocos dólares y podría tomar uno o dos meses para diseñarlo.

Un sitio transaccional que les permitiera a sus clientes mirar sus productos para hacer compras con tarjetas de crédito podría costar alrededor de $75,000 o más. Sitios transaccionales pueden llevar de cuatro meses a un año para desarrollarse.

En el 2001 Michael Maier empezó Bee's knees una tienda online de comestibles basada en Pórtland, Oregon. Bee's knees se especializaba en entrega a casa de productos orgánicos locales y productos de casa amigables al medio ambiente de alrededor del mundo.

Su primer Website era una forma de chequeo de lista que ofrecía 35 diferentes frutas y vegetales. Hoy ellos ofrecen más de 2000 artículos que varían de jugos congelados, cerámica cookware para compactar luces fluorescentes. Bee's Knees ha comprado o se ha fusionado con sus cuatro originales competidores y tiene mas de 6000 clientes fanáticos leales en el área de Pórtland, cada uno de estos clientes gasta un aproximado de 54 dólares a la semana.

Parte de este éxito fue el buen tiempo. Ellos empezaron el negocio justamente cuando los productos orgánicos estaban creciendo de un pequeño nicho que era muy demandado. Ellos también se encargaban de dos importantes mercados crecientes: la gente que estaba bajo serios tiempos de presión y gente quien quería comer saludable.

Pero lo que realmente los hizo diferentes fue sus modelos de negocios los cuales combinaban las luces bajas de un web-basado en negocios con enfoque absoluto en cultivar una relación de clientes cara a cara. Ese es el aspecto de su negocio que los competidores no han sido capaces de igualar.

Registrando Su Nombre Dominio (Domain Name)

La dirección de su Website es conocida como **nombre dominio**; cuando tecleas un nombre dominio en la ventana de direcciones de un browser de Internet el browser baja el sitio y lo abre en la pantalla.

Si usted esta considerando seriamente lanzar un Website—y esperamos que lo haga—necesita registrar su nombre dominio inmediatamente. Si no registras el nombre que quieres ahora puede que no este disponible mañana. Y el mayor tiempo que tiene un nombre dominio lo mas alto el rango de buscado y listado de servicios que tendrá.

Un nombre dominio puede tener hasta 67 caracteres incluyendo el sufijo (ej. ".com" o "net"). Los únicos caracteres permitidos son letras, números, guiones y puntos, también puede que no contenga espacios.

Antes de que usted registre su nombre dominio, piense muy cuidadosamente en el nombre que usted quiere. Tiene que vivir con el por un muy largo tiempo así que tiene que escoger un nombre que tenga significado, sea descriptivo, fácil de recordar y único.

Una vez que ha creado una lista de posibles nombres dominios estará listo de escoger el que le guste más. Muchos ISPs registrarán un nombre dominio para usted o le permitirán registrar su nombre dominio mediante un website.

Como una estratégica de marketing y de marca es una buena idea usar su nombre dominante como parte de su dirección de e-mail. Por ejemplo el nombre dominio www.glasswork.com podría ceder la dirección de e-mail sara@glassworks.com.

Investigación de Sitios Online

Pasar tiempo online es de las actividades más importantes que usted puede hacer mientras planea su website. La única manera de saber lo que funciona y lo que no funciona es visitando otros websites. ¿Cuáles tiendas son fáciles de usar y cuales no?, ¿Cuáles están y cuáles no? ¿Cuáles websites son mas atrayentes?, ¿Cuáles sitios bajan mas rápido?

Los mejores websites usan diseños limpios con graficas simples que bajan rápido. Usar cuadros elaborados, varias ventanas browser o media complicada puede chocar browsers y frustra a los visitantes. ¡Visitantes frustrados raramente regresan!

Mientras este decidiendo en los elementos y la funcionalidad que quiere para su sitio usted puede considerar las siguientes preguntas:

- ¿Quienes son sus clientes objetivo y por qué visitarán su sitio? ¿Son la misma gente que esta tratando de alcanzar offline o esta buscando otra nueva audiencia?
- ¿Qué colores y elementos de diseños son más apropiados para su negocio?
- ¿Su sitio será austero o colorido? ¿Lleno de vida o directo al punto?
- ¿Cuánto tiempo y dinero puede gastar en usted sitio?
- ¿Qué tan rápido tiene que tener su sitio listo? ¿Sacrificaría algunas de las características complejas o caras que quiere por el tiempo para tener un website inmediatamente?

Registrando Su Nombre Dominio (Domain Name)

La dirección de su Website es conocida como **nombre dominio**; cuando tecleas un nombre dominio en la ventana de direcciones de un browser de Internet el browser baja el sitio y lo abre en la pantalla.

Si usted esta considerando seriamente lanzar un Website—y esperamos que lo haga—necesita registrar su nombre dominio inmediatamente. Si no registras el nombre que quieres ahora puede que no este disponible mañana. Y el mayor tiempo que tiene un nombre dominio lo mas alto el rango de buscado y listado de servicios que tendrá.

Un nombre dominio puede tener hasta 67 caracteres incluyendo el sufijo (ej. ".com" o "net"). Los únicos caracteres permitidos son letras, números, guiones y puntos, también puede que no contenga espacios.

Antes de que usted registre su nombre dominio, piense muy cuidadosamente en el nombre que usted quiere. Tiene que vivir con el por un muy largo tiempo así que tiene que escoger un nombre que tenga significado, sea descriptivo, fácil de recordar y único.

Una vez que ha creado una lista de posibles nombres dominios estará listo de escoger el que le guste más. Muchos ISPs registrarán un nombre dominio para usted o le permitirán registrar su nombre dominio mediante un website.

Como una estratégica de marketing y de marca es una buena idea usar su nombre dominante como parte de su dirección de e-mail. Por ejemplo el nombre dominio www.glasswork.com podría ceder la dirección de e-mail sara@glassworks.com.

Investigación de Sitios Online

Pasar tiempo online es de las actividades más importantes que usted puede hacer mientras planea su website. La única manera de saber lo que funciona y lo que no funciona es visitando otros websites. ¿Cuáles tiendas son fáciles de usar y cuales no?, ¿Cuáles están y cuáles no? ¿Cuáles websites son mas atrayentes?, ¿Cuáles sitios bajan mas rápido?

Los mejores websites usan diseños limpios con graficas simples que bajan rápido. Usar cuadros elaborados, varias ventanas browser o media complicada puede chocar browsers y frustra a los visitantes. ¡Visitantes frustrados raramente regresan!

Mientras este decidiendo en los elementos y la funcionalidad que quiere para su sitio usted puede considerar las siguientes preguntas:

- ¿Quienes son sus clientes objetivo y por qué visitarán su sitio? ¿Son la misma gente que esta tratando de alcanzar offline o esta buscando otra nueva audiencia?
- ¿Qué colores y elementos de diseños son más apropiados para su negocio?
- ¿Su sitio será austero o colorido? ¿Lleno de vida o directo al punto?
- ¿Cuánto tiempo y dinero puede gastar en usted sitio?
- ¿Qué tan rápido tiene que tener su sitio listo? ¿Sacrificaría algunas de las características complejas o caras que quiere por el tiempo para tener un website inmediatamente?

- ¿Qué tan frecuentemente tendría que cambiar la información en usted sitio?
- ¿Vendería propaganda en su sitio para ayudarle con sus costos o prefiere tener solo su contenido en su sitio?

Tenga en mente que mientras un sitio fuera del estante puede ayudarle a avanzar mas rápido es probable que tenga que rehacerlo por completo cuando su negocio crezca. Así como con la ropa de niños es mejor encontrar algo en lo que su negocio pueda crecer.

¿Cómo Se Acoplaría el Sitio al Resto de Su Negocio?

Su website debe estar integrado con los otros aspectos de su negocio. Considere las siguientes preguntas.

Marca

¿Cómo comunicará su sitio de internet su marca al público? Los colores, gráficas y logos son importantes. Pero ¿qué hay de la funcionalidad de atrás-final y de todo el aspecto de uso? ¿O un compromiso a uso ético de datos de consumidores? ¿Cómo los links y la publicidad afecta su sitio o el uso de servicios como PayPal?

Promociones

¿Cómo atraerá sus clientes y los convencerá de comprar? ¿Qué incentivos ofrecerá? ¿Cómo puede usar el web para adherir valores de transacción?

Mercancía

¿Cómo promocionará sus productos? ¿Qué información ofrecerá? ¿Cómo le puede ayudar la tecnología a hacerlo mejor? ¿Cómo manejara las preguntas de los clientes?

Comprar y pagar

Si los clientes van a estar navegando en el sitio y seleccionar varios artículos van a necesitar un carrito de compras. ¿Tendrán la capacidad de crear su propia lista de compras? ¿Estará basado en cross-marketing en compras anteriores?

Proceso de pago

¿Qué formas de pago va a aceptar? ¿Qué va a hacer con impuestos y costos de envió? ¿Si sus clientes pagan con una tarjeta de crédito podrá calcular los totales automáticamente?

¿Qué pasa con la seguridad? Los clientes se quieren sentir seguros, por supuesto pero también se sienten frustrados cuando se les ponen trabas en el camino. ¿Cómo logrará un balance entre seguridad y conveniencia?

Inventario y otras cosas que llevar a cabo

¿Su sitio pondrá productos que no están disponibles? ¿Cómo notificará a los clientes que los artículos no están disponibles y que opciones les dará (eje. orden retenida, regreso de dinero, crédito)?

¿Aceptará órdenes en tiempo real o las recopilará al final del día? ¿Ofrecerá servicio expedito? ¿Cómo mantendrá diferentes clases de órdenes?

- ¿Qué tan frecuentemente tendría que cambiar la información en usted sitio?
- ¿Vendería propaganda en su sitio para ayudarle con sus costos o prefiere tener solo su contenido en su sitio?

Tenga en mente que mientras un sitio fuera del estante puede ayudarle a avanzar mas rápido es probable que tenga que rehacerlo por completo cuando su negocio crezca. Así como con la ropa de niños es mejor encontrar algo en lo que su negocio pueda crecer.

¿Cómo Se Acoplaría el Sitio al Resto de Su Negocio?

Su website debe estar integrado con los otros aspectos de su negocio. Considere las siguientes preguntas.

Marca

¿Cómo comunicará su sitio de internet su marca al público? Los colores, gráficas y logos son importantes. Pero ¿qué hay de la funcionalidad de atrás-final y de todo el aspecto de uso? ¿O un compromiso a uso ético de datos de consumidores? ¿Cómo los links y la publicidad afecta su sitio o el uso de servicios como PayPal?

Promociones

¿Cómo atraerá sus clientes y los convencerá de comprar? ¿Qué incentivos ofrecerá? ¿Cómo puede usar el web para adherir valores de transacción?

Mercancía

¿Cómo promocionará sus productos? ¿Qué información ofrecerá? ¿Cómo le puede ayudar la tecnología a hacerlo mejor? ¿Cómo manejara las preguntas de los clientes?

Comprar y pagar

Si los clientes van a estar navegando en el sitio y seleccionar varios artículos van a necesitar un carrito de compras. ¿Tendrán la capacidad de crear su propia lista de compras? ¿Estará basado en cross-marketing en compras anteriores?

Proceso de pago

¿Qué formas de pago va a aceptar? ¿Qué va a hacer con impuestos y costos de envió? ¿Si sus clientes pagan con una tarjeta de crédito podrá calcular los totales automáticamente?

¿Qué pasa con la seguridad? Los clientes se quieren sentir seguros, por supuesto pero también se sienten frustrados cuando se les ponen trabas en el camino. ¿Cómo logrará un balance entre seguridad y conveniencia?

Inventario y otras cosas que llevar a cabo

¿Su sitio pondrá productos que no están disponibles? ¿Cómo notificará a los clientes que los artículos no están disponibles y que opciones les dará (eje. orden retenida, regreso de dinero, crédito)?

¿Aceptará órdenes en tiempo real o las recopilará al final del día? ¿Ofrecerá servicio expedito? ¿Cómo mantendrá diferentes clases de órdenes?

478 CAPITULO 33 E-COMERCIO

Servicio al cliente
¿Cómo notificará a los clientes cuando has enviado una orden? ¿Los clientes podrán seguir la pista a su orden enviada en el Web o le tendrán que llamar o mandarle un e-mail para preguntarle?

¿Cómo mejorará el soporte técnico? ¿Estará disponible en línea (eje. un manual que se pueda bajar en formato .pdf) vía por teléfono o e-mail o ambos? ¿Qué clase de problemas legales están involucrados? ¿Cómo va manejar contratos, quejas y garantías? ¿Qué hay acerca de problemas de seguridad?

Recopilación y analizar datos
¿Qué datos va a recopilar en el sitio de uso y estadísticas? ¿Cómo los va a poner como información que pueda usar? ¿Qué información va a recopilar de sus clientes? ¿Cómo la va a usar en sus esfuerzos del marketing? ¿Qué restricciones legales aplican?

La mayoría de los e-trailers ven el Internet como poder abarcar la mayoría área geográfica… el mundo completo en muchos casos. Michael tenía una idea diferente. Enfocándose en su mercado local, Michael se estaba casando con la conveniencia de que el web era un aspecto amigable de una tienda de comestibles. El hecho de que los comestibles eran enviados a las casas de los clientes dio Bee's Knee's una cara humana lo cual hizo muchísimo para ayudar a la gente a sobrepasar la parte difícil de solo comprar comida online.

Bee's Knee's tenia varios competidores cuando había empezado pero estos eran muy diferentes. Eran firmas de vegetales orgánicos que llevaban una caja de vegetales cada semana a los suscriptores y había grandes tiendas que hacían envíos de otros productos generales. Pero ninguno hacia exactamente lo que Michael quería hacer.

Michael tenía otra táctica. Donde muchas firmas tratarían de sacar del mercado a la competencia, llamaba su plan de negocio expansión de ganar-ganar a través de comprar la competencia o unirse a ellos. De esa manera el ganaría bienes, relaciones, lista de cliente y en algunos casos experiencia profesional.

Para noviembre del 2004, Bee's Knees había tomado las operaciones de sus competidores de negocio de entrega de comida orgánica y se había fusionado con Harvest Moon, una firma que entregaba bienes de casa, limpiadores y suplementos de baño.

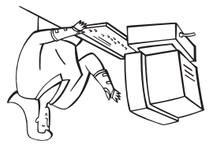
Requerimientos Para Construir un Website

Una vez que ya ha hecho su investigación que describe las características y la funcionalidad que usted quieres, usted debería de darles prioridad. Haga la lista de las características que puede tener, las que debería de tener y las que no.

Servicio al cliente
¿Cómo notificará a los clientes cuando has enviado una orden? ¿Los clientes podrán seguir la pista a su orden enviada en el Web o le tendrán que llamar o mandarle un e-mail para preguntarle?

¿Cómo mejorará el soporte técnico? ¿Estará disponible en línea (eje. un manual que se pueda bajar en formato .pdf) vía por teléfono o e-mail o ambos? ¿Qué clase de problemas legales están involucrados? ¿Cómo va manejar contratos, quejas y garantías? ¿Qué hay acerca de problemas de seguridad?

Recopilación y analizar datos
¿Qué datos va a recopilar en el sitio de uso y estadísticas? ¿Cómo los va a poner como información que pueda usar? ¿Qué información va a recopilar de sus clientes? ¿Cómo la va a usar en sus esfuerzos del marketing? ¿Qué restricciones legales aplican?



La mayoría de los e-trailers ven el Internet como poder abarcar la mayoría área geográfica… el mundo completo en muchos casos. Michael tenía una idea diferente. Enfocándose en su mercado local, Michael se estaba casando con la conveniencia de que el web era un aspecto amigable de una tienda de comestibles. El hecho de que los comestibles eran enviados a las casas de los clientes dio Bee's Knee's una cara humana lo cual hizo muchísimo para ayudar a la gente a sobrepasar la parte difícil de solo comprar comida online.

Bee's Knee's tenia varios competidores cuando había empezado pero estos eran muy diferentes. Eran firmas de vegetales orgánicos que llevaban una caja de vegetales cada semana a los suscriptores y había grandes tiendas que hacían envíos de otros productos generales. Pero ninguno hacia exactamente lo que Michael quería hacer.

Michael tenía otra táctica. Donde muchas firmas tratarían de sacar del mercado a la competencia, llamaba su plan de negocio expansión de ganar-ganar a través de comprar la competencia o unirse a ellos. De esa manera el ganaría bienes, relaciones, lista de cliente y en algunos casos experiencia profesional.

Para noviembre del 2004, Bee's Knees había tomado las operaciones de sus competidores de negocio de entrega de comida orgánica y se había fusionado con Harvest Moon, una firma que entregaba bienes de casa, limpiadores y suplementos de baño.

Requerimientos Para Construir un Website

Una vez que ya ha hecho su investigación que describe las características y la funcionalidad que usted quieres, usted debería de darles prioridad. Haga la lista de las características que puede tener, las que debería de tener y las que no.

Después, llame seis o cinco diseñadores de Web y haga una cita con cada uno para preguntarles por precios. No hay cargo por cita inicial y estará sorprendido de cuanto puede aprender de ellos. Evalué cuidadosamente sus capacidades, sus sensibilidades al diseño y sus costos. Mire a los sitios que ya han desarrollado y pregunte por referencia de los clientes.

Una vez que ya tenga el rango de los precios de los profesionales del diseño de Web puede considerar estas opciones menos costosas:

- **Comprar un sistema fuera de anaquel.** Hay muchos paquetes fuera de anaqueles disponibles. Si puede encontrar uno que cumpla con sus especificaciones puede ahorrar bastante dinero Sin embargo debe recordar de permitir crecimiento. ¡No medio maneje su negocio de Web desde el principio! Compre un programa en el cual usted pueda crecer.
- **Vendiendo a través de un hospedaje de e-comercio.** Esta es una manera muy fácil y barata de vender online. Simplemente se registra con un host site. Escoja un témplate y ponga su información. Por supuesto que usted paga para esta conveniencia de renunciar a la funcionalidad, flexibilidad y la habilidad de tener una marca de identidad única. ¡Si usted está muy serio acerca de su negocio tiene que apuntar más alto! Estos sitios pueden ser una gran forma de poner su pie en el agua y muchos de estos se incrementan cuando usted está creciendo. Para un buen ejemplo vaya a (http://go.bigstep.com)
- **Si usted decide contratar el proyecto debería de aprender como mantenerlo al día y hacer cambios para tenerlo en orden y relevante.** Su costo de mantenimiento será mucho mas bajo y su tiempo de cambio mas rápido si usted puede actualizar el sitio por ti mismo.

Averigüe que quieren los clientes de su negocio y encuentre una forma de implementarlo en línea.

Arquitectura del Sitio

No importa quien va a construir su sitio usted necesita determinar cuantas páginas tendrá y como se verá así como la información que ofrecerá.

Información de arquitectura.
Lo primero es hacer una muestra de usted sitio. Debe de mostrar usted las páginas en relación con una u otra y el tipo de contenido para cada uno de ellos.

Después, llame seis o cinco diseñadores de Web y haga una cita con cada uno para preguntarles por precios. No hay cargo por cita inicial y estará sorprendido de cuanto puede aprender de ellos. Evalué cuidadosamente sus capacidades, sus sensibilidades al diseño y sus costos. Mire a los sitios que ya han desarrollado y pregunte por referencia de los clientes.

Una vez que ya tenga el rango de los precios de los profesionales del diseño de Web puede considerar estas opciones menos costosas:

- **Comprar un sistema fuera de anaquel.** Hay muchos paquetes fuera de anaqueles disponibles. Si puede encontrar uno que cumpla con sus especificaciones puede ahorrar bastante dinero Sin embargo debe recordar de permitir crecimiento. ¡No medio maneje su negocio de Web desde el principio! Compre un programa en el cual usted pueda crecer.
- **Vendiendo a través de un hospedaje de e-comercio.** Esta es una manera muy fácil y barata de vender online. Simplemente se registra con un host site. Escoja un témplate y ponga su información. Por supuesto que usted paga para esta conveniencia de renunciar a la funcionalidad, flexibilidad y la habilidad de tener una marca de identidad única. ¡Si usted está muy serio acerca de su negocio tiene que apuntar más alto! Estos sitios pueden ser una gran forma de poner su pie en el agua y muchos de estos se incrementan cuando usted está creciendo. Para un buen ejemplo vaya a (http://go.bigstep.com)
- **Si usted decide contratar el proyecto debería de aprender como mantenerlo al día y hacer cambios para tenerlo en orden y relevante.** Su costo de mantenimiento será mucho mas bajo y su tiempo de cambio mas rápido si usted puede actualizar el sitio por ti mismo.

Averigüe que quieren los clientes de su negocio y encuentre una forma de implementarlo en línea.

Arquitectura del Sitio

No importa quien va a construir su sitio usted necesita determinar cuantas páginas tendrá y como se verá así como la información que ofrecerá.

Información de arquitectura.
Lo primero es hacer una muestra de usted sitio. Debe de mostrar usted las páginas en relación con una u otra y el tipo de contenido para cada uno de ellos.

Arquitectura de página
Una vez que ya haya dibujado una grafica, usted necesita decidir cuales elementos aparecerán en cada página. (ej. barra de navegación, nombre de la compañía y logo), cómo se relacionan entre cada uno y cómo trabajaran con el resto del sitio.

Creación de contenido
Una vez que usted ha decidido en la organización del sitio y sus elementos del diseño usted puede empezar a trabajar en el contenido. Esto puede incluir textos, imágenes, animaciones, sonido o cualquier otra cosa que usted necesite para promover su negocio y comunicar su marca.

Interactividad
¿Cómo interactuarán los usuarios con su sitio? ¿Llenarán formas, harán clic en las cajas o conseguirán sus costos de envió? ¿Buscarán su catálogo o entrarán su base de datos? Cada una de estas características requiere de planeación cuidadosa y puede ser detallada a profundidad. Describa las características y lo que pasa cuando el cliente los usa.

Capacidades Básicas de E-Comercio.
En esta sección tomaremos las tres etapas básicas de ventas online: mercancías, hacer la venta y recibir el pago.

Mercancía
Su sitio de e-comercio es una tienda que toda la gente en el mundo tiene acceso y puede visitar a cualquier hora del día. El problema es empujarlos a hacerlo. Muchos sitios asumen que el secreto para atraer clientes es exhibir alta tecnología en la pantalla

Arquitectura de página
Una vez que ya haya dibujado una grafica, usted necesita decidir cuales elementos aparecerán en cada página. (ej. barra de navegación, nombre de la compañía y logo), cómo se relacionan entre cada uno y cómo trabajaran con el resto del sitio.

Creación de contenido
Una vez que usted ha decidido en la organización del sitio y sus elementos del diseño usted puede empezar a trabajar en el contenido. Esto puede incluir textos, imágenes, animaciones, sonido o cualquier otra cosa que usted necesite para promover su negocio y comunicar su marca.

Interactividad
¿Cómo interactuarán los usuarios con su sitio? ¿Llenarán formas, harán clic en las cajas o conseguirán sus costos de envió? ¿Buscarán su catálogo o entrarán su base de datos? Cada una de estas características requiere de planeación cuidadosa y puede ser detallada a profundidad. Describa las características y lo que pasa cuando el cliente los usa.

Capacidades Básicas de E-Comercio.
En esta sección tomaremos las tres etapas básicas de ventas online: mercancías, hacer la venta y recibir el pago.

Mercancía
Su sitio de e-comercio es una tienda que toda la gente en el mundo tiene acceso y puede visitar a cualquier hora del día. El problema es empujarlos a hacerlo. Muchos sitios asumen que el secreto para atraer clientes es exhibir alta tecnología en la pantalla

magnamente. De hecho, el comprar el interés del público por exhibiciones es limitado. A usted le puede encantar la idea de la animación de 3D pero es muy cara y muchos de los clientes que no tienen alta velocidad en sus computadoras no podrán verlos. Otros se aburrirán de esperar hasta que se baje o simplemente lo encontrarán irritante e irrelevante.

Lo que la gente quiere es poder ser capaz de encontrar lo que están buscando y ver algunas fotografías de ello y también leer una descripción limitada de lo que es y porque vale la pena tenerlo.

Los minoristas comunes son expertos en presentar bienes como los catálogos de venta. No es una mala idea tomar ideas de ellos. Considere como una tienda departamental exhibe sus mercancías. Artículos que los clientes quieren tocar están puestos para invitar. Productos más exclusivos se ponen un poco más fuera del alcance para demostrar su rareza y deseo.

La física forma de las exhibiciones de las tiendas invitan a la búsqueda. La luz y los colores inspiran a una variedad de emociones (quietud y calma de productos para baños o tonos soleados alentadores para muebles del patio). Artículos engrapados se ponen en la parte trasera de la tienda para empujar los caminados a través de la tienda. Artículos que van juntos pueden ser agrupados en un "estilo de vida" cuadro para alentar ventas. No existe ningún reloj en sitio.

Muy pocos diseñadores han tomado suficiente ventaja de la psicología despabilada que las guías tradicionales detallan la exhibición. Obviamente no se puede dejar a los clientes que toquen la mercancía online pero fotografías puede se un buen sustituto. El punto aquí es pensar en la psicología de comprar y como el sitio puede incrementar la voracidad de los clientes (o al menos evitar alejarlos).

Aquí hay algunas sugerencias:

- Organiza la lista de compras para repetir órdenes fácilmente
- Un clic para ordenar
- Personaliza recomendaciones de compra
- Herramientas que puedan ayudar (ej. Reglas, graficas y calculadoras)
- Tener conversaciones en vivo online con servicio de respuesta al cliente
- Dar servicios de recordatorio
- Múltiples fotos con la aplicación de ampliación
- Capacidades inteligentes de buscado
- Una política de regreso de mercancía sin problemas

Bee's Knees paso por muchos cambios en poco tiempo y el Website tenia que seguir el paso. El departamento de IT revisaba constantemente el sitio para reflejar las ofertas mas recientes así como las sugerencias de clientes.

magnamente. De hecho, el comprar el interés del público por exhibiciones es limitado. A usted le puede encantar la idea de la animación de 3D pero es muy cara y muchos de los clientes que no tienen alta velocidad en sus computadoras no podrán verlos. Otros se aburrirán de esperar hasta que se baje o simplemente lo encontrarán irritante e irrelevante.

Lo que la gente quiere es poder ser capaz de encontrar lo que están buscando y ver algunas fotografías de ello y también leer una descripción limitada de lo que es y porque vale la pena tenerlo.

Los minoristas comunes son expertos en presentar bienes como los catálogos de venta. No es una mala idea tomar ideas de ellos. Considere como una tienda departamental exhibe sus mercancías. Artículos que los clientes quieren tocar están puestos para invitar. Productos más exclusivos se ponen un poco más fuera del alcance para demostrar su rareza y deseo.

La física forma de las exhibiciones de las tiendas invitan a la búsqueda. La luz y los colores inspiran a una variedad de emociones (quietud y calma de productos para baños o tonos soleados alentadores para muebles del patio). Artículos engrapados se ponen en la parte trasera de la tienda para empujar los caminados a través de la tienda. Artículos que van juntos pueden ser agrupados en un "estilo de vida" cuadro para alentar ventas. No existe ningún reloj en sitio.

Muy pocos diseñadores han tomado suficiente ventaja de la psicología despabilada que las guías tradicionales detallan la exhibición. Obviamente no se puede dejar a los clientes que toquen la mercancía online pero fotografías puede se un buen sustituto. El punto aquí es pensar en la psicología de comprar y como el sitio puede incrementar la voracidad de los clientes (o al menos evitar alejarlos).

Aquí hay algunas sugerencias:

- Organiza la lista de compras para repetir órdenes fácilmente
- Un clic para ordenar
- Personaliza recomendaciones de compra
- Herramientas que puedan ayudar (ej. Reglas, graficas y calculadoras)
- Tener conversaciones en vivo online con servicio de respuesta al cliente
- Dar servicios de recordatorio
- Múltiples fotos con la aplicación de ampliación
- Capacidades inteligentes de buscado
- Una política de regreso de mercancía sin problemas

Bee's Knees paso por muchos cambios en poco tiempo y el Website tenia que seguir el paso. El departamento de IT revisaba constantemente el sitio para reflejar las ofertas mas recientes así como las sugerencias de clientes.

482 | CAPITULO 33 | E-COMERCIO

No es fácil tener cambios constantes sin tener clientes alineados pero Michael sabia que tenia que lograr exactamente eso. Su filosofía era que si un cambio requería que un cliente aprendiera algo nuevo, era muy complicado; los únicos cambios que se permitían eran los que no requerían reajustes de clientes.

Una cosa si hicieron fue traer voluntarios para probar los cambios. Se les tomo el tiempo con relojes y si llegaban a donde deberían de llegar en el mismo tiempo o más rápido ellos sabían que estaban en el camino correcto.

El resultado final fue el sitio cambio dramáticamente mientras la interface cambio para mejor de la manera mas sutil. Era mas trabajo y costaba mas dinero y los programadores no estaban felices siempre.

Pero Michael lo explicó de esta manera: "Si yo administro una tienda de minoristas. No debería de estar moviendo siempre puertas y ventanas ni moviendo facturas de un final de la tienda a la otra. Me gusta el cambio que es emocionante, el tiempo en el cual lleva a la gente a explorar en sus propios términos. No me gusta el cambio que se siente como un juego de conchas, donde tu no tienes lo que quieras a menos de que adivines donde esta"

¿En donde su

negocio será más

óptimo?

Haciendo la Venta

En esta etapa, el cliente debe de tener la habilidad de poner los artículos deseados en el carrito de compras. Escoger de diferentes opciones de compra, tener el precio total que incluye el costo de envió y meter la dirección de pago y la dirección de envió.

- Clientes deben de tener acceso al carrito de compras desde cualquier página en el sitio.
- Los clientes deben ser capaces de cambiar la cantidad de los artículos en el carrito y de poder borrar los productos. Precios totales incluyendo impuestos y cargos de envió deben ser recalculados inmediatamente.
- Un total debe de estar siempre visible, de esta manera los clientes pueden evitar exceder un presupuesto distribuido. Este total deberá de incluir impuestos aplicables y cargos de envíos y deberá ser recalculado cuando los artículos en el carrito de ventas cambien.
- El carrito deberá de tener la habilidad de guardar y ordenar los que estaba incompleto. Un carrito abandonado es frecuentemente el resultado de un cliente que no tenía la tarjeta de crédito a la mano o por otro tipo de interrupción. Si un cliente no completa una transacción, mande un recordatorio por e-mail de que esta usted guardando la orden para cuando el pueda regresar a terminar la orden.
- Debería de haber un número gratuito en cada página durante el proceso de pago en caso de que el cliente necesite rechazar la información antes de completar la transacción.

No es fácil tener cambios constantes sin tener clientes alineados pero Michael sabia que tenia que lograr exactamente eso. Su filosofía era que si un cambio requería que un cliente aprendiera algo nuevo, era muy complicado; los únicos cambios que se permitían eran los que no requerían reajustes de clientes.

Una cosa si hicieron fue traer voluntarios para probar los cambios. Se les tomo el tiempo con relojes y si llegaban a donde deberían de llegar en el mismo tiempo o más rápido ellos sabían que estaban en el camino correcto.

El resultado final fue el sitio cambio dramáticamente mientras la interface cambio para mejor de la manera mas sutil. Era mas trabajo y costaba mas dinero y los programadores no estaban felices siempre.

Pero Michael lo explicó de esta manera: "Si yo administro una tienda de minoristas. No debería de estar moviendo siempre puertas y ventanas ni moviendo facturas de un final de la tienda a la otra. Me gusta el cambio que es emocionante, el tiempo en el cual lleva a la gente a explorar en sus propios términos. No me gusta el cambio que se siente como un juego de conchas, donde tu no tienes lo que quieras a menos de que adivines donde esta"

Haciendo la Venta

En esta etapa, el cliente debe de tener la habilidad de poner los artículos deseados en el carrito de compras. Escoger de diferentes opciones de compra, tener el precio total que incluye el costo de envió y meter la dirección de pago y la dirección de envió.

- Clientes deben de tener acceso al carrito de compras desde cualquier página en el sitio.
- Los clientes deben ser capaces de cambiar la cantidad de los artículos en el carrito y de poder borrar los productos. Precios totales incluyendo impuestos y cargos de envió deben ser recalculados inmediatamente.
- Un total debe de estar siempre visible, de esta manera los clientes pueden evitar exceder un presupuesto distribuido. Este total deberá de incluir impuestos aplicables y cargos de envíos y deberá ser recalculado cuando los artículos en el carrito de ventas cambien.
- El carrito deberá de tener la habilidad de guardar y ordenar los que estaba incompleto. Un carrito abandonado es frecuentemente el resultado de un cliente que no tenía la tarjeta de crédito a la mano o por otro tipo de interrupción. Si un cliente no completa una transacción, mande un recordatorio por e-mail de que esta usted guardando la orden para cuando el pueda regresar a terminar la orden.
- Debería de haber un número gratuito en cada página durante el proceso de pago en caso de que el cliente necesite rechazar la información antes de completar la transacción.

¿En donde su

negocio será más

óptimo?

- Su cliente debería de tener una variedad de opciones de envió, incluyendo servicios de entrega inmediata. Exhiba cargos de envió al principio del proceso de pago para que no ser lleven una sorpresa.
- Si usted acepta ordenes foráneas, asegúrese de que sus cargos de envió están al día y que tus archivos de envió están capacitados para aceptar ordenes información de direcciones foráneas.
- Mantenga la información de sus clientes como tarjetas de crédito así como la información de envió y de cargo en sus archivos para que no tengan que llenar los mismos archivos cada vez que compren.
- Información de rastreo debe de estar disponible una vez que la orden se ha enviado. SI usted usa USPS ofrezca un servicio de rastreo como la confirmación de entrega, el costo extra es insignificante ya la mayoría de los clientes querrán rastrear sus paquetes.

Recibir el Pago

Si usted esta vendiendo online, usted debería de crear una cuenta de vendedor con su banco para que pueda aceptar tarjetas de crédito.

Si usted lo prefiere, usted puede escoger de número de servicios de e-comercio alternativos. El mas conocido es PayPal (www.paypal.com). Si usted es un vendedor que usa PayPal, sus clientes pueden dar clic en el boto de "Pay" el cual los lleva a una forma de pago. PayPal colecta el dinero y lo acredita a su cuenta. Usted puede transferir dinero de esta cuenta a su banco o accesar con un una tarjeta de crédito/debito que le da PayPal.

Seguridad

E-comercio requiere confianza por lo cual usted debe de ofrecer un método seguro de aceptar tarjetas de crédito. El método de seguridad estándar es **secure socket layer (SSL)**, es un protocolo de comunicación que asegura la información del cliente.

Para implementar SSL, usted necesita una **certificación autentica**. Esta es una clase de tarjeta ID que confirma su identidad. Usted puede obtener esta de una autoridad certificada como Verisign (http://www.verisign.com/). El certificado también asegura los datos; para máxima seguridad usted querrá tener un certificado de 128 bit.

Los estudios muestran que sitios con un certificado SSL reconocible disfrutan del incremento de ventas e-comercio, pocos abandonan los carritos de compra y muchos mas repiten compras.

Calculo de impuestos.

Como usted de seguro ya lo sabe, el rango de los impuestos varían de estado a estado, de condado a condado y de cuidad a cuidad. Para hacer los hechos más confusos, usted debe de considerar estados en los cuales usted pueda tener un **nexus.** El termino "nexos" generalmente significa un lugar permanente o un establecimiento (ej. una tienda, una facilidad de envíos o un agente de ventas residente). Lo que constituye un nexus en un e-comercio es el sujeto de debate considerable. Este es otro hecho para discutir con su contador o abogado de impuestos.

484 | CAPITULO 33 | E-COMERCIO

- Su cliente debería de tener una variedad de opciones de envió, incluyendo servicios de entrega inmediata. Exhiba cargos de envió al principio del proceso de pago para que no ser lleven una sorpresa.
- Si usted acepta ordenes foráneas, asegúrese de que sus cargos de envió están al día y que tus archivos de envió están capacitados para aceptar ordenes información de direcciones foráneas.
- Mantenga la información de sus clientes como tarjetas de crédito así como la información de envió y de cargo en sus archivos para que no tengan que llenar los mismos archivos cada vez que compren.
- Información de rastreo debe de estar disponible una vez que la orden se ha enviado. SI usted usa USPS ofrezca un servicio de rastreo como la confirmación de entrega, el costo extra es insignificante ya la mayoría de los clientes querrán rastrear sus paquetes.

Recibir el Pago

Si usted esta vendiendo online, usted debería de crear una cuenta de vendedor con su banco para que pueda aceptar tarjetas de crédito.

Si usted lo prefiere, usted puede escoger de número de servicios de e-comercio alternativos. El mas conocido es PayPal (www.paypal.com). Si usted es un vendedor que usa PayPal, sus clientes pueden dar clic en el boto de "Pay" el cual los lleva a una forma de pago. PayPal colecta el dinero y lo acredita a su cuenta. Usted puede transferir dinero de esta cuenta a su banco o accesar con un una tarjeta de crédito/debito que le da PayPal.

Seguridad

E-comercio requiere confianza por lo cual usted debe de ofrecer un método seguro de aceptar tarjetas de crédito. El método de seguridad estándar es **secure socket layer (SSL)**, es un protocolo de comunicación que asegura la información del cliente.

Para implementar SSL, usted necesita una **certificación autentica**. Esta es una clase de tarjeta ID que confirma su identidad. Usted puede obtener esta de una autoridad certificada como Verisign (http://www.verisign.com/). El certificado también asegura los datos; para máxima seguridad usted querrá tener un certificado de 128 bit.

Los estudios muestran que sitios con un certificado SSL reconocible disfrutan del incremento de ventas e-comercio, pocos abandonan los carritos de compra y muchos mas repiten compras.

Calculo de impuestos.

Como usted de seguro ya lo sabe, el rango de los impuestos varían de estado a estado, de condado a condado y de cuidad a cuidad. Para hacer los hechos más confusos, usted debe de considerar estados en los cuales usted pueda tener un **nexus.** El termino "nexos" generalmente significa un lugar permanente o un establecimiento (ej. una tienda, una facilidad de envíos o un agente de ventas residente). Lo que constituye un nexus en un e-comercio es el sujeto de debate considerable. Este es otro hecho para discutir con su contador o abogado de impuestos.

Una vez que ya tenga ciertas sus necesidades y obligaciones, usted puede—y probablemente debería—comprar programas que puedan trabajar con su sitio para calcular impuestos. Taxware (http://www.taxware.com/) es un buen ejemplo.

Con todas estas decisiones acerca de los impuestos, tenga una larga conversación con su contador antes de comprometerse a algo.

Opciones de envíos
Costos altos o ilógicos pueden ser una decepción muy grande a compradores online. En la mayoría de los casos, usted debería de evitar el calculo de los impuestos o de los cargos de envió como un porcentaje del precio total de la orden. Usted piensa que el comprador debe de ser penalizado con costos exorbitantes de envió gastando mas dinero en su tienda online? Por supuesto que no. ¡Si algo debería de ser, es que el cliente debería de ser recompensado!

Gratis, reducido o mejor calidad (ej. A una entrega más rápida) envíos son una recompensa típica para grandes gastadores online. Envíos expeditos son un muy buen incentivo; el costo de estos envíos en UPS ground llega en dos días y no es alto, pero puede hacer una gran diferencia en la percepción de su cliente en su negocio.

Muchos e-trailers han decidido ofrecer envíos gratis como un incentivo. Por sitios con un alto volumen de ventas, esta puede ser una muy buena manera de atraer y mantener clientes. Sin embargo, alguien debe de pagar por envió; si usted ofrece envíos gratis, usted tiene la opción de aceptar una ganancia menor por cada articulo o pasar el costo de su política en sus clientes incrementando precios. Note también que e-tailers que ofrecen envíos gratuitos, pueden enfrentar serias di satisfacciones de sus clientes si llegan a cambiar esta política.

Ofrezca una variedad de opciones de envió
E-tailers pueden reducir carritos de venta abandonados e incrementar sus ganancias mediante el manejo de tres piezas de información: el código postal del remitente, el código postal del comprador y el peso del paquete.

Con el software correcto o el servicio de otra tercera parte, usted puede usar esta alternativa para calcular varias alternativas de envíos como UPS ground o entrega al día siguiente por Federal Express. UPS y Fedex también ofrecen ayuda en el software que trabajara en conjunto con su sitio. Visite sus sitios para más información.

Una de las buenas ideas de Michael fue mantener grupos de enfoque frecuentes que ofrecía a los clientes certificados de regalos a cambio de consejo. Estos grupos de enfoque gradualmente se convirtieron en "Mesa Directiva de Clientes", Este era un grupo de clientes que se rotaba y ayudaba con las sesiones de lluvia de ideas de la compañía a cambio un mes de productos gratis y diez por ciento de descuento del total del costo.

Una vez que ya tenga ciertas sus necesidades y obligaciones, usted puede—y probablemente debería—comprar programas que puedan trabajar con su sitio para calcular impuestos. Taxware (http://www.taxware.com/) es un buen ejemplo.

Con todas estas decisiones acerca de los impuestos, tenga una larga conversación con su contador antes de comprometerse a algo.

Opciones de envíos
Costos altos o ilógicos pueden ser una decepción muy grande a compradores online. En la mayoría de los casos, usted debería de evitar el calculo de los impuestos o de los cargos de envió como un porcentaje del precio total de la orden. Usted piensa que el comprador debe de ser penalizado con costos exorbitantes de envió gastando mas dinero en su tienda online? Por supuesto que no. ¡Si algo debería de ser, es que el cliente debería de ser recompensado!

Gratis, reducido o mejor calidad (ej. A una entrega más rápida) envíos son una recompensa típica para grandes gastadores online. Envíos expeditos son un muy buen incentivo; el costo de estos envíos en UPS ground llega en dos días y no es alto, pero puede hacer una gran diferencia en la percepción de su cliente en su negocio.

Muchos e-trailers han decidido ofrecer envíos gratis como un incentivo. Por sitios con un alto volumen de ventas, esta puede ser una muy buena manera de atraer y mantener clientes. Sin embargo, alguien debe de pagar por envió; si usted ofrece envíos gratis, usted tiene la opción de aceptar una ganancia menor por cada articulo o pasar el costo de su política en sus clientes incrementando precios. Note también que e-tailers que ofrecen envíos gratuitos, pueden enfrentar serias di satisfacciones de sus clientes si llegan a cambiar esta política.

Ofrezca una variedad de opciones de envió
E-tailers pueden reducir carritos de venta abandonados e incrementar sus ganancias mediante el manejo de tres piezas de información: el código postal del remitente, el código postal del comprador y el peso del paquete.

Con el software correcto o el servicio de otra tercera parte, usted puede usar esta alternativa para calcular varias alternativas de envíos como UPS ground o entrega al día siguiente por Federal Express. UPS y Fedex también ofrecen ayuda en el software que trabajara en conjunto con su sitio. Visite sus sitios para más información.

Una de las buenas ideas de Michael fue mantener grupos de enfoque frecuentes que ofrecía a los clientes certificados de regalos a cambio de consejo. Estos grupos de enfoque gradualmente se convirtieron en "Mesa Directiva de Clientes", Este era un grupo de clientes que se rotaba y ayudaba con las sesiones de lluvia de ideas de la compañía a cambio un mes de productos gratis y diez por ciento de descuento del total del costo.

Además, para proveer a la firma con excelentes ideas—y mantenerla lejos de otras malas—estos clientes llegaron a ser los embajadores de la comunidad de Bee's Knees. Ellos tenían un sentido muy fuerte de relación y querían decir a otra gente acerca de esto. ¡Michael estaba consiguiendo la mejor forma de publicidad que un negocio pueda tener y no estaba gastando casi nada!

Eventualmente Bee's Knees tuvo que cambiar su Website completamente para poder tomar ventaja nuevos clientes –administración y capacidades de software de cross-marketing—Michael sitio que ya había alcanzado un punto donde el sitio estaba retrasando a sus clientes y al mismo negocio—la mayoría de los cuales habían personalizado ordenes paradas que no cambiaban mucho de semana a semana—el nuevo sitio alentaría a la gente a navegar.

Una vez más, Bee's Knees olvido la sabiduría convencional. En lugar de contratar una persona externa de IT con experiencia en las nuevas tecnologías, el decidió que sus empleados de IT deberían de aprender como hacerlo ellos mismos. Ellos ya conocían el sitio y de esta manera podrían aprender algo más que ayudara a la compañía.

Servicio de Clientes en Línea

Los clientes online esperan el mismo nivel de servicio que reciben offline, si no es que mas. Un estudio reciente de BizRate.com dice que una firma que rastrea la satisfacción del cliente con transacciones de e-comercio, el servicio de calidad de los clientes fue el factor mas alto en determinar si el cliente regresaba a una tienda online particular. Para algunas compañías, el crecimiento rápido de las ventas offline ha bajado las inversiones en servicio al cliente, bajando así la satisfacción del cliente. Para reversar esta tendencia muchos negocios tardan de reaplicar el servicio al cliente del mundo real online.

Mantenerse en Contacto

Una de las más grandes quejas que los clientes tienen con e-comercio es la dificultad de estar en contacto con los negocios online. Se quejan que los teléfonos no se pueden encontrar en los Websites, y que si llaman, no contestan. También dicen que no se contestan su e-mail por días o reciben una respuesta automática que no responde correctamente la pregunta del cliente.

Para evitar la frustración que esta falta de contacto causa y para asegurar que su compañía es legítima, es esencial contratar un representante de servicio al cliente que conteste tu llamada. Muchos clientes prospectos llaman solo para asegurarse que la compañía si existe. Si usted tiene gente con conocimiento y amigable que conteste las líneas de teléfonos, estas llamadas representan una oportunidad perfecta para promover su producto.

Además, para proveer a la firma con excelentes ideas—y mantenerla lejos de otras malas—estos clientes llegaron a ser los embajadores de la comunidad de Bee's Knees. Ellos tenían un sentido muy fuerte de relación y querían decir a otra gente acerca de esto. ¡Michael estaba consiguiendo la mejor forma de publicidad que un negocio pueda tener y no estaba gastando casi nada!

Eventualmente Bee's Knees tuvo que cambiar su Website completamente para poder tomar ventaja nuevos clientes –administración y capacidades de software de cross-marketing—Michael sitio que ya había alcanzado un punto donde el sitio estaba retrasando a sus clientes y al mismo negocio—la mayoría de los cuales habían personalizado ordenes paradas que no cambiaban mucho de semana a semana—el nuevo sitio alentaría a la gente a navegar.

Una vez más, Bee's Knees olvido la sabiduría convencional. En lugar de contratar una persona externa de IT con experiencia en las nuevas tecnologías, el decidió que sus empleados de IT deberían de aprender como hacerlo ellos mismos. Ellos ya conocían el sitio y de esta manera podrían aprender algo más que ayudara a la compañía.

Servicio de Clientes en Línea

Los clientes online esperan el mismo nivel de servicio que reciben offline, si no es que mas. Un estudio reciente de BizRate.com dice que una firma que rastrea la satisfacción del cliente con transacciones de e-comercio, el servicio de calidad de los clientes fue el factor mas alto en determinar si el cliente regresaba a una tienda online particular. Para algunas compañías, el crecimiento rápido de las ventas offline ha bajado las inversiones en servicio al cliente, bajando así la satisfacción del cliente. Para reversar esta tendencia muchos negocios tardan de reaplicar el servicio al cliente del mundo real online.

Mantenerse en Contacto

Una de las más grandes quejas que los clientes tienen con e-comercio es la dificultad de estar en contacto con los negocios online. Se quejan que los teléfonos no se pueden encontrar en los Websites, y que si llaman, no contestan. También dicen que no se contestan su e-mail por días o reciben una respuesta automática que no responde correctamente la pregunta del cliente.

Para evitar la frustración que esta falta de contacto causa y para asegurar que su compañía es legítima, es esencial contratar un representante de servicio al cliente que conteste tu llamada. Muchos clientes prospectos llaman solo para asegurarse que la compañía si existe. Si usted tiene gente con conocimiento y amigable que conteste las líneas de teléfonos, estas llamadas representan una oportunidad perfecta para promover su producto.

Estrategias de Mercadotecnia en Línea

Casi todos están de acuerdo que la promoción online es muy diferente de tu forma tradicional. Muchos expertos piensan que promoción online debería de ser interactiva y debe de ofrecer un tipo de recompensa por la atención y tiempo de sus clientes.

Esta recompensa puede ser tan simple como gratificar la curiosidad. Una corporación de seguros diseño un banner interactivo de publicidad mostrando un cuestionario muy corto, en el cual los usuarios interesados metían su edad y su salario total para recibir un estimado de cuánto dinero ellos necesitarán para retirarse. ¡Esta publicidad inusual resultó en un rango de respuesta que doblo el estándar de la industria!

Los negocios están constantemente diseñando nuevas estrategias para publicidad online. Mientras los expertos están de acuerdo que las técnicas de publicidad estándar son inapropiadas para en web, no se sabe que funciona o no.

También se pueden ocasionar problemas de credibilidad porque muchas propagandas toman ventaja de la tendencia del Internet de borrar los limites entre la información objetiva y promocional desplegados. Algunos consumidores pueden confundirse con información objetiva y desplegada o viceversa, mientas otros no serán capaces de confiar ninguna de la información que están en el Web.

Así como cualquiera otra forma de publicidad, las regulaciones que aplican del Federal Trade Commission's Division of Advertising Practices, la publicidad online no debe de ser engañosa. Mas que casi otro tipo de e-comercio, e-comercio depende en la confianza de los clientes, así que sea honesto, justo y cumpla sus promesas.

No Interrumpa

En su libro *Permission Marketing*, Yahoo! Inc. el Vicepresidente Seth Godin dice que el empresario online no puede respaldarse en lo que él llama "marketing interrumpido", en lugar de eso, Godin dice que se le debe de dar al cliente algo en regreso por su tiempo.

Esta noción de "interrupción" es una de las grandes diferencias entre publicidad de Internet y publicidad tradicional. Si un consumidor quiere evitar las interrupciones de publicidad mientras esta viendo televisión o escuchando radio, el o ella debe tomar un paso activo como cambiar de canal o de frecuencia o irse del cuarto.

Pero de lo contrario, la publicidad del Internet, requiere que el consumidor tome un paso activo (Ej. dar clic en un banner o icono) para ver la publicidad. En este respecto, el marketing del Web tiene más en común con envíos directos que con media electrónica como radio o TV. Por esto es que la idea de **permission marketing** es una buena. De hecho, los clientes prospectos están de acuerdo de ver un mensaje de publicidad a cambio de recibir un producto, descuento o un cupón. Usted puede regalar un ratoncito o un tapete de ratón (con su logo impreso por supuesto) a cada uno que se registre en su sitio o cada que compre en el. Una estrategia menos costosa podría sorprender la curiosidad del cliente o su sentido del humos que el o ella da clic en su publicidad. ¡Es fantástico ser creativo! Como un empresario usted sabe mejor que tan valioso es el tiempo así que pregúntese así mismo si le gustaría tomar tiempo de mirar un anuncio.

Estrategias de Mercadotecnia en Línea

Casi todos están de acuerdo que la promoción online es muy diferente de tu forma tradicional. Muchos expertos piensan que promoción online debería de ser interactiva y debe de ofrecer un tipo de recompensa por la atención y tiempo de sus clientes.

Esta recompensa puede ser tan simple como gratificar la curiosidad. Una corporación de seguros diseño un banner interactivo de publicidad mostrando un cuestionario muy corto, en el cual los usuarios interesados metían su edad y su salario total para recibir un estimado de cuánto dinero ellos necesitarán para retirarse. ¡Esta publicidad inusual resultó en un rango de respuesta que doblo el estándar de la industria!

Los negocios están constantemente diseñando nuevas estrategias para publicidad online. Mientras los expertos están de acuerdo que las técnicas de publicidad estándar son inapropiadas para en web, no se sabe que funciona o no.

También se pueden ocasionar problemas de credibilidad porque muchas propagandas toman ventaja de la tendencia del Internet de borrar los limites entre la información objetiva y promocional desplegados. Algunos consumidores pueden confundirse con información objetiva y desplegada o viceversa, mientas otros no serán capaces de confiar ninguna de la información que están en el Web.

Así como cualquiera otra forma de publicidad, las regulaciones que aplican del Federal Trade Commission's Division of Advertising Practices, la publicidad online no debe de ser engañosa. Mas que casi otro tipo de e-comercio, e-comercio depende en la confianza de los clientes, así que sea honesto, justo y cumpla sus promesas.

No Interrumpa

En su libro *Permission Marketing*, Yahoo! Inc. el Vicepresidente Seth Godin dice que el empresario online no puede respaldarse en lo que él llama "marketing interrumpido", en lugar de eso, Godin dice que se le debe de dar al cliente algo en regreso por su tiempo.

Esta noción de "interrupción" es una de las grandes diferencias entre publicidad de Internet y publicidad tradicional. Si un consumidor quiere evitar las interrupciones de publicidad mientras esta viendo televisión o escuchando radio, el o ella debe tomar un paso activo como cambiar de canal o de frecuencia o irse del cuarto.

Pero de lo contrario, la publicidad del Internet, requiere que el consumidor tome un paso activo (Ej. dar clic en un banner o icono) para ver la publicidad. En este respecto, el marketing del Web tiene más en comúń con envíos directos que con media electrónica como radio o TV. Por esto es que la idea de **permission marketing** es una buena. De hecho, los clientes prospectos están de acuerdo de ver un mensaje de publicidad a cambio de recibir un producto, descuento o un cupón. Usted puede regalar un ratoncito o un tapete de ratón (con su logo impreso por supuesto) a cada uno que se registre en su sitio o cada que compre en el. Una estrategia menos costosa podría sorprender la curiosidad del cliente o su sentido del humos que el o ella da clic en su publicidad. ¡Es fantástico ser creativo! Como un empresario usted sabe mejor que tan valioso es el tiempo así que pregúntese así mismo si le gustaría tomar tiempo de mirar un anuncio.

Promoción De Sitio Online

Todo su empacado, encabezados y otros materiales de negocios deben de tener su URL impreso en ello. Las recomendaciones es una herramienta muy poderosa también. Diga a sus clientes y amigos que su website se ha incrementado y explique el servicio o incentivo que ofrece. Considere pasar pequeñas impresiones de su Web u otras técnicas de marketing.

Blogs (Bloques en Línea)

Blogs (es contracción de "weblogs") son diarios online que están devotos a un sujeto partículas o un punto de vista. La popularidad de los blogs provee oportunidades adicionales para marketing. Los lectores de blogs comprende una comunidad leal y tienden a ser desechables favoritos hacia publicistas quienes apoyan sus sitios favoritos.

Estos sonblogs que están devotos a cada tópico virtual bajo el sol. Si usted puede encontrar uno que empate bien con su identidad de marca, debe de considerar la publicidad. Por ejemplo, si usted hace alimentadores de pájaros usted debería publicarse en uno de los más populares blogs de pájaros.

E-mail Directo

En general, e-mail directo, es muy un popular con clientes online. Los e-mails menos solicitados (o "spam") ofrece curas milagrosas, oportunidades financieras dudosas o pornografía y esto ha resultado en cierta cantidad de culpa por marketers de asociaciones legitimas. Es también cierto que una persona que tiene que contestar 15 o 20 e-mails puede que responda con hostilidad a un e-mail no solicitado.

¿Esto significa que usted nunca debe de mandar e-mails masivos? No necesariamente. Si usted sirve un pequeño nicho de mercado, como de entusiastas de modelos de tren o colectores de película efímera, una lista de e-mails de personas que están involucradas con trenes o grupos de películas, grupos de discusión, cuartos de conversaciones o listas de servicios pueden ser invaluables.

Su mejor apuesta es ofrecer actualizaciones regulares en su compañía o una suscripción a una revista online—información que es reenviada como no solicitada junk mail es valuado cuando es en respuesta a un requerimiento. Por esta razón, su Website debería de tener un icono que los clientes puedan dar clic para adherirlos a su lista de mail. Esto te permite alcanzar miles de clientes prospecto a una fracción del costo de un envió por mail tradicional.

Investigación de Mercados

Cuando los clientes y los visitantes se mueven a través de su sitio, sus acciones están grabadas en **log files**. La data que se reúne en estos archivos puede decirle cosas invaluables acerca de donde vienes sus clientes, que buscadores ellos usan, que los dirige a su sitio, por cuanto tiempo se quedaron, etcétera.

Coleccionar data de marketing es sumamente fácil de hacerlo online, lo cual ha causado muchos usos lucrativos—y abusos—de estos datos. Como se describió en el Capitulo 14 *Regulaciones e Impuestos de gobierno*, hay leyes que aplican a la clase de información que usted puede colectar, como la puede usar y si la puede compartir con una tercera parte. Hable con su abogado acerca de esto.

El nuevo sitio de Bee's Knees es un nuevo hot con los usuarios. El sistema de "islas virtuales" les permite navegar a través de la tienda de la forma que un comprador tradicional, mientras ha mejorado las funciones de requerimiento permite a los compradores con experiencia poner su propia mini tienda.

Se han mejorado secciones especiales también. Usted puede poner en el sitio ingredientes solo usados en un cierto tipo de cocina (ej. Thai o Mexicana) y usted también puede meter restricciones dietéticas que limitaran lo que su tienda exhibe.

Por ejemplo, si usted es alérgico a cacahuates, su tienda excluirá cualquier producto que tiene pequeños rasgos de cacahuates en su lista de ingredientes. ¿No quiere productos derivados de la leche? Nada con leche, mantequilla o huevos aparecerá en su tienda.

Este incremento de énfasis en presentar información de fondo es algo que mantiene a los navegadores incluso cuando no tienen ganas de comprar. ¿Quiere más información acerca de la granja que cultiva los rábanos de Bee's Knee? Haga clic en la conexión de la granja y haga un tour virtual.

Todo en todo, Bee's Knee es un ejemplo fascinante de que puede pasar cuando el servicio de los clientes tradicionales y la nueva tecnología se merme en un mercado creciente.

Search Engines (Máquinas de Buscador en Línea)

Search engines son la forma mas popular de encontrar información en el Web, la más famosa es Google pero hay muchas otras. Usuarios teclean en lo que están buscando y la lista de search engine que contiene palabras o frases.

Ciertas características de diseños pueden incrementar las chanzas de su sitio de localizarse en los primeros 20 sitios de search engines. Estas características incluyen:

- Escoger nombres de dominio que describa su producto o negocio
- Escoger palabras clave que describa su producto o negocio
- Un titulo descriptivo para cada página de su sitio (ej. "Jane Hindson's Stained-Glass Workshop in Bloomington, Indiana")
- Incluir palabras clave en sus encabezados de su sitio y en los links (no repita las palabras clave mas de 4 o 5 veces por pagina)

Coleccionar data de marketing es sumamente fácil de hacerlo online, lo cual ha causado muchos usos lucrativos—y abusos—de estos datos. Como se describió en el Capitulo 14 *Regulaciones e Impuestos de gobierno*, hay leyes que aplican a la clase de información que usted puede colectar, como la puede usar y si la puede compartir con una tercera parte. Hable con su abogado acerca de esto.

El nuevo sitio de Bee's Knees es un nuevo hot con los usuarios. El sistema de "islas virtuales" les permite navegar a través de la tienda de la forma que un comprador tradicional, mientras ha mejorado las funciones de requerimiento permite a los compradores con experiencia poner su propia mini tienda.

Se han mejorado secciones especiales también. Usted puede poner en el sitio ingredientes solo usados en un cierto tipo de cocina (ej. Thai o Mexicana) y usted también puede meter restricciones dietéticas que limitaran lo que su tienda exhibe.

Por ejemplo, si usted es alérgico a cacahuates, su tienda excluirá cualquier producto que tiene pequeños rasgos de cacahuates en su lista de ingredientes. ¿No quiere productos derivados de la leche? Nada con leche, mantequilla o huevos aparecerá en su tienda.

Este incremento de énfasis en presentar información de fondo es algo que mantiene a los navegadores incluso cuando no tienen ganas de comprar. ¿Quiere más información acerca de la granja que cultiva los rábanos de Bee's Knee? Haga clic en la conexión de la granja y haga un tour virtual.

Todo en todo, Bee's Knee es un ejemplo fascinante de que puede pasar cuando el servicio de los clientes tradicionales y la nueva tecnología se merme en un mercado creciente.

Search Engines (Máquinas de Buscador en Línea)

Search engines son la forma mas popular de encontrar información en el Web, la más famosa es Google pero hay muchas otras. Usuarios teclean en lo que están buscando y la lista de search engine que contiene palabras o frases.

Ciertas características de diseños pueden incrementar las chanzas de su sitio de localizarse en los primeros 20 sitios de search engines. Estas características incluyen:

- Escoger nombres de dominio que describa su producto o negocio
- Escoger palabras clave que describa su producto o negocio
- Un titulo descriptivo para cada página de su sitio (ej. "Jane Hindson's Stained-Glass Workshop in Bloomington, Indiana")
- Incluir palabras clave en sus encabezados de su sitio y en los links (no repita las palabras clave mas de 4 o 5 veces por pagina)

- Usando sus palabras claves más importantes en textos conectados a otras paginas
- Use tantos links de palabras claves como sea posible
- Entendiendo metatags. Metatags son tags de HTML usadas en páginas Web para prevenir información de fondo como el nombre del autor de la página, el programa usado para crear la página y las palabras clave y descripción. Muchos search engines no los leen pero usted debería tenerlos por los que si los leen
- Tags de texto alternativas dan a los autores de Web la oportunidad de ofrecer descripción de texto de imágenes en la página Web. Un usuario Web quien ha apagado la imagen de la función de interpretación de su navegador vera tu tag solo donde ha estado la imagen. Adhiriendo sus palabras claves primarias a sus tags de texto alternativas elevara la posición de tu sitio en search engines
- Actualizando sus palabras claves basadas en tus resultados de búsqueda y esos de sus competidores. No hay ley en contra de remodelar tus palabras claves en esos de tus competidores

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Para más información en el presente y futuro de e-comercio, recomendamos los siguientes sitios fáciles de accesar:

Tiempos E-Comercio (http://www.ecommercetimes.com/) Este sitio contiene bastante de la información más actual de compras online y tendencias de ventas, así como características mas especificas en tecnologías emergentes y legislaciones. Ellos también tienen una sección devota a problemas que afectan pequeños negocios. ¡Un buen sitio para leer diariamente!

eMarketer (http://www.emarketer.com/). Este sitio provee estadísticas e información acerca de cada e-tópico inimaginable de comercio, de publicidad de Internet y marketing, tendencias del mercado recientes hasta los secretos del diseño de Web site. La base de datos "eStats" es especialmente buena para el proceso inicial de planeacion de tu negocio. Tiene estadísticas online para publicidad ganancias, uso de Internet, tamaño del mercado, crecimiento y demográficos. Reportes completos en el uso del Internet actual están disponibles gratuitamente.

ZDNet (http://www.zdnet.com/). Este es otro sitio que ofrece tentadores alcances de tecnologías de computadoras emergentes y de oportunidades de negocios que se pueden crear. Su sección de revisión es un recurso invaluable para el acceso a paquetes de software y otros productos.

- Usando sus palabras claves más importantes en textos conectados a otras paginas
- Use tantos links de palabras claves como sea posible
- Entendiendo metatags. Metatags son tags de HTML usadas en páginas Web para prevenir información de fondo como el nombre del autor de la página, el programa usado para crear la página y las palabras clave y descripción. Muchos search engines no los leen pero usted debería tenerlos por los que si los leen
- Tags de texto alternativas dan a los autores de Web la oportunidad de ofrecer descripción de texto de imágenes en la página Web. Un usuario Web quien ha apagado la imagen de la función de interpretación de su navegador vera tu tag solo donde ha estado la imagen. Adhiriendo sus palabras claves primarias a sus tags de texto alternativas elevara la posición de tu sitio en search engines
- Actualizando sus palabras claves basadas en tus resultados de búsqueda y esos de sus competidores. No hay ley en contra de remodelar tus palabras claves en esos de tus competidores

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Para más información en el presente y futuro de e-comercio, recomendamos los siguientes sitios fáciles de accesar:

Tiempos E-Comercio (http://www.ecommercetimes.com/) Este sitio contiene bastante de la información más actual de compras online y tendencias de ventas, así como características mas especificas en tecnologías emergentes y legislaciones. Ellos también tienen una sección devota a problemas que afectan pequeños negocios. ¡Un buen sitio para leer diariamente!

eMarketer (http://www.emarketer.com/). Este sitio provee estadísticas e información acerca de cada e-tópico inimaginable de comercio, de publicidad de Internet y marketing, tendencias del mercado recientes hasta los secretos del diseño de Web site. La base de datos "eStats" es especialmente buena para el proceso inicial de planeacion de tu negocio. Tiene estadísticas online para publicidad ganancias, uso de Internet, tamaño del mercado, crecimiento y demográficos. Reportes completos en el uso del Internet actual están disponibles gratuitamente.

ZDNet (http://www.zdnet.com/). Este es otro sitio que ofrece tentadores alcances de tecnologías de computadoras emergentes y de oportunidades de negocios que se pueden crear. Su sección de revisión es un recurso invaluable para el acceso a paquetes de software y otros productos.

Directorios de Web

Directorios de Web son índices de Websites, están listados en orden alfabético por categoría, región o sujeto. Son un poco diferente de search engines en que la lista de sus sitios esta comprendida por gente no por software.

Los sitios más efectivos se listan por sujeto o categoría. Porque usted quiere que la mayoría de la gente vea tu lista de sitio, es muy importante escoger la categoría cuidadosamente. Tome algún tiempo para familiarizarse a si mismo con cada directorio de servicio y de cómo trabaja antes de que lo ponga en su sitio y podría muy bien significar la diferencia entre 10 y 100 visitantes a su sitio por día.

Usted querrá poner su sitio en la lista con un número de directorio de Web.

- **Directorio de Proyecto Abierto (http://dmoz.org/).** Este es el directorio de Web más grande. Es un directorio completo gratuito basado en los principios de Open Source y es probablemente el único lugar para listarlo.
- **Yahoo! (http://dir.yahoo.com/)** Este es otro directorio importante pero no es gratuito. Una lista de garantía en el directorio de Yahoo cuesta $300 desde junio del 2005. Si esto es mucho quédese con ODP.
- **Galaxy (http://galaxy.einet.net).** Con ODP o Yahoo, escoja su categoría cuidadosamente
- **Alta Vista (http://www.altavista.com/dir/default).** Este directorio es muy popular. Usted solo necesita someter su página principal y Alta Vista encontrara lo demás.
- **Lycos (http://www.lycos.com/).** Aunque Lycos principalmente consigue sus listas buscando el Web automáticamente, usted puede preguntar al programa Lycos de poner su sitio en sus Yellow Pages.

Conclusión

No importa que tan pequeño sea su negocio y no importa lo que ofrece, usted puede mejorar sus ventas y su visibilidad yendo online. Incluso si aun no está listo para poner un lujoso sitio de e-comercio que acepte tarjetas de crédito, un Web informativo bien diseñado puede atraer clientes que no podrían contactar de otra manera así como surtidores, distribuidores, inversionistas, empleados…incluso ofertas compradas

Ciertos expertos creen que la mayoría de los negocios serán capaces de ser exitosos y crecer sin expenderse en e-comercio. Si es esto o no cierto, no hay duda de que estar offline en los próximos tiempos lo hará mas difícil para usted competir. Ya que usted esta comprometido a crecer su negocio, ¿Por qué no empieza ahora mismo a adquirir una de las herramientas más poderosas a su comando?

Directorios de Web

Directorios de Web son índices de Websites, están listados en orden alfabético por categoría, región o sujeto. Son un poco diferente de search engines en que la lista de sus sitios esta comprendida por gente no por software.

Los sitios más efectivos se listan por sujeto o categoría. Porque usted quiere que la mayoría de la gente vea tu lista de sitio, es muy importante escoger la categoría cuidadosamente. Tome algún tiempo para familiarizarse a si mismo con cada directorio de servicio y de cómo trabaja antes de que lo ponga en su sitio y podría muy bien significar la diferencia entre 10 y 100 visitantes a su sitio por día.

Usted querrá poner su sitio en la lista con un número de directorio de Web.

- **Directorio de Proyecto Abierto (http://dmoz.org/).** Este es el directorio de Web más grande. Es un directorio completo gratuito basado en los principios de Open Source y es probablemente el único lugar para listarlo.
- **Yahoo! (http://dir.yahoo.com/)** Este es otro directorio importante pero no es gratuito. Una lista de garantía en el directorio de Yahoo cuesta $300 desde junio del 2005. Si esto es mucho quédese con ODP.
- **Galaxy (http://galaxy.einet.net).** Con ODP o Yahoo, escoja su categoría cuidadosamente
- **Alta Vista (http://www.altavista.com/dir/default).** Este directorio es muy popular. Usted solo necesita someter su página principal y Alta Vista encontrara lo demás.
- **Lycos (http://www.lycos.com/).** Aunque Lycos principalmente consigue sus listas buscando el Web automáticamente, usted puede preguntar al programa Lycos de poner su sitio en sus Yellow Pages.

Conclusión

No importa que tan pequeño sea su negocio y no importa lo que ofrece, usted puede mejorar sus ventas y su visibilidad yendo online. Incluso si aun no está listo para poner un lujoso sitio de e-comercio que acepte tarjetas de crédito, un Web informativo bien diseñado puede atraer clientes que no podrían contactar de otra manera así como surtidores, distribuidores, inversionistas, empleados…incluso ofertas compradas

Ciertos expertos creen que la mayoría de los negocios serán capaces de ser exitosos y crecer sin expenderse en e-comercio. Si es esto o no cierto, no hay duda de que estar offline en los próximos tiempos lo hará mas difícil para usted competir. Ya que usted esta comprometido a crecer su negocio, ¿Por qué no empieza ahora mismo a adquirir una de las herramientas más poderosas a su comando?

PARTE VIII
ADMINISTRANDO SU DINERO

Capítulo 34
VISION GENERAL DE UN ESTADO FINANCIERO

Acerca de Este Capítulo:
- *Conceptos básicos de contabilidad*
- *Limitaciones de los estados financieros*
- *La declaración de renta*
- *La hoja de balance*
- *Declaración del patrimonio del dueño*
- *Declaración de flujo de efectivo*
- *Análisis de volumen de costos y ganancias*

Introducción
Contabilidad es el proceso de medir y registrar información financiera. Los estados financieros son los medios de comunicar esta información. Los usuarios generalmente se dividen en dos categorías:

- **Usuarios internos.** Incluye a dueños y administradores, que necesitan retroalimento de información acerca de decisiones que necesitan tomar, como evaluar desempeño e identificar oportunidades de planear y necesidades.
- **Usuarios externos.** Incluye a banqueros, inversionistas, socios y agencias gubernamentales, que necesitan evaluar riesgos de inversión, determinar créditos o impuestos sobre activos.

Los estados financieros cuentan como le fue al negocio en el año pasado. Declaraciones comparativas además incluyen información de años previos. Algunas veces los estados financieros son preparados como una herramienta de prevención. Se les llama herramienta **pro forma de declaración** y resultan del proceso de presupuestar.

¿Cuánto?

Sus Estados Financieros reflejan sus costos históricos no su valor actual de mercado.

Conceptos Básicos de Contabilidad
Es más fácil entender estados financieros si usted entiende principios básicos de contabilidad.

Principio Histórico de Costos
El principio de costos históricos declara que todas las cantidades deben de ser registradas al precio de intercambio de transacción al tiempo que este ocurre; no son ajustadas por cambios de valor en el mercado

PARTE VIII
ADMINISTRANDO SU DINERO

Capítulo 34
VISION GENERAL DE UN ESTADO FINANCIERO

Acerca de Este Capítulo:
- *Conceptos básicos de contabilidad*
- *Limitaciones de los estados financieros*
- *La declaración de renta*
- *La hoja de balance*
- *Declaración del patrimonio del dueño*
- *Declaración de flujo de efectivo*
- *Análisis de volumen de costos y ganancias*

Introducción
Contabilidad es el proceso de medir y registrar información financiera. Los estados financieros son los medios de comunicar esta información. Los usuarios generalmente se dividen en dos categorías:

- **Usuarios internos.** Incluye a dueños y administradores, que necesitan retroalimento de información acerca de decisiones que necesitan tomar, como evaluar desempeño e identificar oportunidades de planear y necesidades.
- **Usuarios externos.** Incluye a banqueros, inversionistas, socios y agencias gubernamentales, que necesitan evaluar riesgos de inversión, determinar créditos o impuestos sobre activos.

Los estados financieros cuentan como le fue al negocio en el año pasado. Declaraciones comparativas además incluyen información de años previos. Algunas veces los estados financieros son preparados como una herramienta de prevención. Se les llama herramienta **pro forma de declaración** y resultan del proceso de presupuestar.

¿Cuánto?

Sus Estados Financieros reflejan sus costos históricos no su valor actual de mercado.

Conceptos Básicos de Contabilidad
Es más fácil entender estados financieros si usted entiende principios básicos de contabilidad.

Principio Histórico de Costos
El principio de costos históricos declara que todas las cantidades deben de ser registradas al precio de intercambio de transacción al tiempo que este ocurre; no son ajustadas por cambios de valor en el mercado

VISION GENERAL DE UN ESTADO FINANCIERO | CAPITULO 34 | 493

Por ejemplo, suponga que un negocio compro un terreno en 1978, por el precio de $50,000. En el 2000, el terreno vale $250,000, pero solo el costo histórico de $50,000 aparece en el estado financiero. ¿Por qué? Porque el valor estimado de mercado es subjetivo y varia frecuentemente.

Concepto de Entidad Económica

El **concepto de entidad económica** se refiere a la separación de los registros de contabilidad del negocio, de aquellos de otras entidades, incluyendo al dueño. Digamos que un único dueño compra una computadora para uso personal, incluso si fondos del negocio fueron usados para la compra, la computadora no pertenece a los estados financieros del negocio. Si la computadora fue comprada para uso del negocio, los gastos deberán ser incluidos en la declaración financiera.

Causación (Accrual) Vs. Dinero en Efectivo Contable

Cuando un negocio contrata a un abogado para hacer trabajo legal, el abogado tiene ingresos y el negocio tiene gastos. Suponga que el abogado termina el trabajo en Diciembre y el negocio paga los honorarios en Enero. ¿Los ingresos y costos serán registrados en Diciembre o en Enero?

Cuando?

El método accrual dice que se deben de registrar las ganancias y los gastos cuando la transacción toma lugar.

Bajo el **método de causación**, que establece que el ingreso y costo ocurren cuando la acción toma lugar -incluso si el dinero en efectivo cambia de manos en diferente fecha- la transacción será registrada en Diciembre. Bajo el **método de dinero en efectivo**, que establece que los ingresos y costos ocurren cuando el dinero en efectivo cambia de manos, la transacción será registrada en Enero.

Los contadores profesionales recomiendan el uso del método de causación, pero la mayoría de las personas y algunos pequeños negocios usan el método de dinero en efectivo, que es generalmente más fácil de entender.

Principio de Revelaciones Completas

Este principio obliga a la revelación completa de eventos y circunstancias que afecten al usuario del estado financiero. Esto es hecho en el mismo estado financiero, o adjunto al pie de página. Como resultado de demandas legales recientes, la cantidad de revelaciones requeridas se ha estado incrementando.

Luisa Egan, era una astuta y conocedora mujer de negocios que operaba un ocupada agencia de viajes en Peekskill, Nueva York. Ella se especializaba en paquetes de turismo personalizados y conocía a sus clientes—y los lugares que les recomendaba--- personalmente.

Para el otoño de 2002, ella sintió que había alcanzado el punto de disminuir rendimientos. Ella decidió cerrar su oficina y manejar una pequeña parte de sus clientes favoritos desde la oficina de su casa.

Por ejemplo, suponga que un negocio compro un terreno en 1978, por el precio de $50,000. En el 2000, el terreno vale $250,000, pero solo el costo histórico de $50,000 aparece en el estado financiero. ¿Por qué? Porque el valor estimado de mercado es subjetivo y varia frecuentemente.

Concepto de Entidad Económica

El **concepto de entidad económica** se refiere a la separación de los registros de contabilidad del negocio, de aquellos de otras entidades, incluyendo al dueño. Digamos que un único dueño compra una computadora para uso personal, incluso si fondos del negocio fueron usados para la compra, la computadora no pertenece a los estados financieros del negocio. Si la computadora fue comprada para uso del negocio, los gastos deberán ser incluidos en la declaración financiera.

Causación (Accrual) Vs. Dinero en Efectivo Contable

Cuando un negocio contrata a un abogado para hacer trabajo legal, el abogado tiene ingresos y el negocio tiene gastos. Suponga que el abogado termina el trabajo en Diciembre y el negocio paga los honorarios en Enero. ¿Los ingresos y costos serán registrados en Diciembre o en Enero?

Cuando?

El método accrual dice que se deben de registrar las ganancias y los gastos cuando la transacción toma lugar.

Bajo el **método de causación**, que establece que el ingreso y costo ocurren cuando la acción toma lugar -incluso si el dinero en efectivo cambia de manos en diferente fecha- la transacción será registrada en Diciembre. Bajo el **método de dinero en efectivo**, que establece que los ingresos y costos ocurren cuando el dinero en efectivo cambia de manos, la transacción será registrada en Enero.

Los contadores profesionales recomiendan el uso del método de causación, pero la mayoría de las personas y algunos pequeños negocios usan el método de dinero en efectivo, que es generalmente más fácil de entender.

Principio de Revelaciones Completas

Este principio obliga a la revelación completa de eventos y circunstancias que afecten al usuario del estado financiero. Esto es hecho en el mismo estado financiero, o adjunto al pie de página. Como resultado de demandas legales recientes, la cantidad de revelaciones requeridas se ha estado incrementando.

Luisa Egan, era una astuta y conocedora mujer de negocios que operaba un ocupada agencia de viajes en Peekskill, Nueva York. Ella se especializaba en paquetes de turismo personalizados y conocía a sus clientes—y los lugares que les recomendaba--- personalmente.

Para el otoño de 2002, ella sintió que había alcanzado el punto de disminuir rendimientos. Ella decidió cerrar su oficina y manejar una pequeña parte de sus clientes favoritos desde la oficina de su casa.

494 | CAPITULO 34 | VISION GENERAL DE UN ESTADO FINANCIERO

Pero en seis meses ella se aburrió. Ella simplemente ya había tenido suficiente del negocio de viajes. Ella comenzó a darle vueltas a otras ideas para negocios con su hija. Ana, quien se había graduado recientemente de la escuela de negocios. Luisa decidió que quería crear un nuevo negocio que creara y vendieran producto tangible y que le pasaría a Ana cuando ella se retirara.

Luisa y su esposo habían estado haciendo mermeladas cada verano por los últimos 23 años. Ellos usaban frambuesas, arándano, fresas y duraznos de los granjeros locales. Cuando Luisa y Ana estaban pensando en diferentes ideas para negocios, ellas regresaban a la idea de las mermeladas de Luisa.

Ana investigo el Mercado para mermeladas especiales y hablo con varios representantes de comida gourmet. Ella hizo un estimado de costos aproximados y el número de jarros que ellas tendrían que vender para tener ganancia. Los números sonaban realistas. Ella y su mamá decidieron hacerlo.

Limitaciones de Las Declaraciones Financieras

No obstante que las declaraciones financieras son los medios aceptados de comunicar información financiera acerca del negocio, hay limitaciones en su uso.

Principio Histórico de Costos

Los contadores escogen este método para hacer la información de contabilidad más confiable, pero también puede hacer la información irrelevante. ¿A quién le importa cuánto costó algo hace 50 años? ¿Es más importante saber cuánto vale ahora? Usted no encontrará esa cantidad en una declaración financiera.

Transacciones Fuera de Declaración

A pesar de tratar de hacer las declaraciones financieras comprensibles, muchas transacciones no se reflejan en el reporte financiero. Esto puede resultar por lo complejo de la transacción. Transacciones de cambio que no están reflejadas en los registros, o la correcta aplicación de principios de contabilidad que permiten que ciertas transacciones sean hechas "fuera de la declaración"

Uso de Estimados

La contabilidad no siempre es una ciencia exacta. Contadores a menudo estiman pago de impuestos, malas pérdidas de deuda y muchas otras figuras. (Por supuesto, los contadores deberán tratar siempre de esforzarse por generar reportes verdaderos de información financiera).

Basura Dentro, Basura Fuera

Las declaraciones financieras se recopilan de los registros diarios de la compañía. Si el registro es de muy mala calidad, la declaración financiera también lo será.

Pero en seis meses ella se aburrió. Ella simplemente ya había tenido suficiente del negocio de viajes. Ella comenzó a darle vueltas a otras ideas para negocios con su hija. Ana, quien se había graduado recientemente de la escuela de negocios. Luisa decidió que quería crear un nuevo negocio que creara y vendieran producto tangible y que le pasaría a Ana cuando ella se retirara.

Luisa y su esposo habían estado haciendo mermeladas cada verano por los últimos 23 años. Ellos usaban frambuesas, arándano, fresas y duraznos de los granjeros locales. Cuando Luisa y Ana estaban pensando en diferentes ideas para negocios, ellas regresaban a la idea de las mermeladas de Luisa.

Ana investigo el Mercado para mermeladas especiales y hablo con varios representantes de comida gourmet. Ella hizo un estimado de costos aproximados y el número de jarros que ellas tendrían que vender para tener ganancia. Los números sonaban realistas. Ella y su mamá decidieron hacerlo.

Limitaciones de Las Declaraciones Financieras

No obstante que las declaraciones financieras son los medios aceptados de comunicar información financiera acerca del negocio, hay limitaciones en su uso.

Principio Histórico de Costos

Los contadores escogen este método para hacer la información de contabilidad más confiable, pero también puede hacer la información irrelevante. ¿A quién le importa cuánto costó algo hace 50 años? ¿Es más importante saber cuánto vale ahora? Usted no encontrará esa cantidad en una declaración financiera.

Transacciones Fuera de Declaración

A pesar de tratar de hacer las declaraciones financieras comprensibles, muchas transacciones no se reflejan en el reporte financiero. Esto puede resultar por lo complejo de la transacción. Transacciones de cambio que no están reflejadas en los registros, o la correcta aplicación de principios de contabilidad que permiten que ciertas transacciones sean hechas "fuera de la declaración"

Uso de Estimados

La contabilidad no siempre es una ciencia exacta. Contadores a menudo estiman pago de impuestos, malas pérdidas de deuda y muchas otras figuras. (Por supuesto, los contadores deberán tratar siempre de esforzarse por generar reportes verdaderos de información financiera).

Basura Dentro, Basura Fuera

Las declaraciones financieras se recopilan de los registros diarios de la compañía. Si el registro es de muy mala calidad, la declaración financiera también lo será.

Ana negocio un contrato de renta por largo tiempo en un viejo establecimiento de embasado y cocina, en las afueras del pueblo. Pegado a la parte trasera del edificio tenia un espacio para almacén. Las instalaciones necesitaban mucho trabajo, por lo que Ana negocio con el dueño, el arreglar el lugar a cambio de seis meses de renta.

Ana calculo que las mermeladas de Luisa, podrían producir 10,000 jarros de mermelada durante los meses de producción del verano. El mes mas ocupado seria junio, cuando los granjeros locales cosechan, arándano y fresas.

Sería un negocio de temporada, ya que solo operaría su producción durante el verano. En invierno el negocio solo necesitaría el almacén para guardar inventario y un pequeño espacio de oficina para administrar ventas, financiamiento y operaciones de mercadeo.

Ana calculó que ellas podrían rentar el espacio extra de cocina durante los meses "bajos" que eran la mayor parte del año. La ganancia por esta subrenta cubriría el mantenimiento y los elevados costos por las grandes instalaciones. De hecho dependiendo de que tan bien administrara el establecimiento, la subrenta podría terminar por proveer a las Mermeladas de Luisa una seria ganancia.

Ella pregunto alrededor, y encontró tres negocios que estaban interesados. Eventualmente ella se decidió por una pequeña compañía de servicios de comidas y bebidas llamada Peekskill Caterers.

La Declaración De Ganancias

Una declaración de ganancias es un resumen del ingreso generado y los gastos pagados durante un periodo determinado de tiempo

Ingresos, es el dinero generado por actividades de ganancia tales como, vender un producto, cobrar renta o recibir intereses de un crédito. **Gastos** son los costos de las fuentes usadas en el proceso de ganar ingresos, tales como seguros, publicidad, salarios e impuestos de nomina. Una declaración de ganancias es un **resumen del ingreso** generado y los gastos pagados durante un periodo determinado de tiempo. Tiene una formula simple:

Ingresos- Gastos= Ingresos Netos

Esta formula general puede ser ampliada para proporcionar más detalles (como se ve en la siguiente página):

ARTÍCULO 1—Ventas. Ingresos por venta al menudeo, venta general y fabricación se gana principalmente a través de ventas. En el negocio de servicios se le llama honorarios ganados o ingresos por servicios. Note que hay una separación de categorías, llamada Otras ganancias y pérdidas, que incluye ingresos por otras actividades diferentes a sus operaciones primarias.

Ana negocio un contrato de renta por largo tiempo en un viejo establecimiento de embasado y cocina, en las afueras del pueblo. Pegado a la parte trasera del edificio tenia un espacio para almacén. Las instalaciones necesitaban mucho trabajo, por lo que Ana negocio con el dueño, el arreglar el lugar a cambio de seis meses de renta.

Ana calculo que las mermeladas de Luisa, podrían producir 10,000 jarros de mermelada durante los meses de producción del verano. El mes mas ocupado seria junio, cuando los granjeros locales cosechan, arándano y fresas.

Sería un negocio de temporada, ya que solo operaría su producción durante el verano. En invierno el negocio solo necesitaría el almacén para guardar inventario y un pequeño espacio de oficina para administrar ventas, financiamiento y operaciones de mercadeo.

Ana calculó que ellas podrían rentar el espacio extra de cocina durante los meses "bajos" que eran la mayor parte del año. La ganancia por esta subrenta cubriría el mantenimiento y los elevados costos por las grandes instalaciones. De hecho dependiendo de que tan bien administrara el establecimiento, la subrenta podría terminar por proveer a las Mermeladas de Luisa una seria ganancia.

Ella pregunto alrededor, y encontró tres negocios que estaban interesados. Eventualmente ella se decidió por una pequeña compañía de servicios de comidas y bebidas llamada Peekskill Caterers.

La Declaración De Ganancias

Una declaración de ganancias es un resumen del ingreso generado y los gastos pagados durante un periodo determinado de tiempo

Ingresos, es el dinero generado por actividades de ganancia tales como, vender un producto, cobrar renta o recibir intereses de un crédito. **Gastos** son los costos de las fuentes usadas en el proceso de ganar ingresos, tales como seguros, publicidad, salarios e impuestos de nomina. Una declaración de ganancias es un **resumen del ingreso** generado y los gastos pagados durante un periodo determinado de tiempo. Tiene una formula simple:

Ingresos- Gastos= Ingresos Netos

Esta formula general puede ser ampliada para proporcionar más detalles (como se ve en la siguiente página):

ARTÍCULO 1—Ventas. Ingresos por venta al menudeo, venta general y fabricación se gana principalmente a través de ventas. En el negocio de servicios se le llama honorarios ganados o ingresos por servicios. Note que hay una separación de categorías, llamada Otras ganancias y pérdidas, que incluye ingresos por otras actividades diferentes a sus operaciones primarias.

Su Negocio
Declaración de Ingresos
Por el año terminado 31 de Diciembre de 2005

Ventas		$450,000 ❶
Menos: Costos del Producto vendido		$200,000 ❷
Ganancia Total		$250,000 ❸
Menos: Gastos de Operación ❹		
Gastos de Salarios	$80,000	
Gastos de Impuestos Nominos	20,000	
Gastos de Seguros	5,000	
Gastos de Alquiler	24,000	
Gastos de Publicidad	3,000	
Gastos de Utilidades	1,400 ❺	
Gastos de Depreciación	1,300	134,700
Neto de Ganancias de Operaciones o Pérdida		$115,300
Otras Ganancias o Pérdidas		
Intereses por Ingresos		700
Intereses por Gastos		(1,200)
Ingresos Antes de Impuestos Neto		$114,800 ❻
Menos: Impuestos de Ingresos		30,000 ❼

ARTÍCULO 2—Costos del Producto Vendido. El mayor gasto de vendedores al menudeo, vendedores en general y fabricantes, es el costo del producto vendido, el cual es el costo del producto que el negocio vende.

Esto suena suficientemente simple, pero hay muchas variantes a considerar. Por ejemplo, asuma que usted compra unos artículos de inventario por $5.70 cada uno, y mas tarde compra más por $5.90 cada uno.

¿Cuándo hace una venta, cómo calculará el costo del producto vendido? Deberá ser $5.70 o $5.90. Si usted puede identificar específicamente el producto vendido, usted podrá contestar esta pregunta fácilmente. Si no, usted

Deberá usar una de estos tres supuestos: 1) Los primeros en llegar son los primeros en salir (FIFO);2) Los últimos en llegar son los primeros en salir (LIFO): o 3) un promedio de los dos.

Los fabricantes deberán considerar tres costos diferentes en sus costos de productos vendidos:

- **Materiales directos**—Esos materiales que se convierte en parte integrante del producto. Para un fabricante de muebles, estos incluirían madera y herrajes.

Los fabricantes consideran tres costos diferentes de sus productos vendidos: materiales directos, trabajo directo y gastos indirectos.

Su Negocio
Declaración de Ingresos
Por el año terminado 31 de Diciembre de 2005

Ventas		$450,000 ❶
Menos: Costos del Producto vendido		$200,000 ❷
Ganancia Total		$250,000 ❸
Menos: Gastos de Operación ❹		
Gastos de Salarios	$80,000	
Gastos de Impuestos Nominos	20,000	
Gastos de Seguros	5,000	
Gastos de Alquiler	24,000	
Gastos de Publicidad	3,000	
Gastos de Utilidades	1,400 ❺	
Gastos de Depreciación	1,300	134,700
Neto de Ganancias de Operaciones o Pérdida		$115,300
Otras Ganancias o Pérdidas		
Intereses por Ingresos		700
Intereses por Gastos		(1,200)
Ingresos Antes de Impuestos Neto		$114,800 ❻
Menos: Impuestos de Ingresos		30,000 ❼

ARTÍCULO 2—Costos del Producto Vendido. El mayor gasto de vendedores al menudeo, vendedores en general y fabricantes, es el costo del producto vendido, el cual es el costo del producto que el negocio vende.

Esto suena suficientemente simple, pero hay muchas variantes a considerar. Por ejemplo, asuma que usted compra unos artículos de inventario por $5.70 cada uno, y mas tarde compra más por $5.90 cada uno.

¿Cuándo hace una venta, cómo calculará el costo del producto vendido? Deberá ser $5.70 o $5.90. Si usted puede identificar específicamente el producto vendido, usted podrá contestar esta pregunta fácilmente. Si no, usted

Deberá usar una de estos tres supuestos: 1) Los primeros en llegar son los primeros en salir (FIFO);2) Los últimos en llegar son los primeros en salir (LIFO): o 3) un promedio de los dos.

Los fabricantes deberán considerar tres costos diferentes en sus costos de productos vendidos:

- **Materiales directos**—Esos materiales que se convierte en parte integrante del producto. Para un fabricante de muebles, estos incluirían madera y herrajes.

Los fabricantes consideran tres costos diferentes de sus productos vendidos: materiales directos, trabajo directo y gastos indirectos.

- **Trabajo directo—**El costo del trabajo usado para crear el producto. En el caso del fabricante de muebles, esto seria el costo de los trabajadores que construyeron los muebles.
- **Gastos indirectos—**Abarca todos los costos de fabricación no incluidos en materiales directos o trabajo directo.

ARTÍCULO 3—Ganancia Neta. Esta es la cantidad sobrante después de cubrir los costos del producto vendido. Cuando resta todos los gastos de la ganancia total, el resultado es el ingreso neto (o la perdida)

ARTÍCULO 4—Costos de Operación. Todos los gastos (diferentes al costo del producto vendido) incluidos en su línea mas importante del negocio (ejemplo, salarios, rentas, publicidad, impuestos de nomina, utilidades y depreciación). Usted puede agrupar estos gastos en subcategorías si usted quiere. Para pequeños negocios, los gastos de operación normalmente incluyen todos los gastos excepto costos del producto vendido, intereses e impuestos de ingresos. Estos gastos son separados, por que ellos son importantes para los análisis financieros.

ARTÍCULO 5—Gastos de Depreciación. En uso común, depreciación representa la disminución en el valor de los activos. Los contadores usan la depreciación para repartir el costo del equipo, edificio y herramientas sobre la vida de los activos. El costo de estos objetos es un gasto de hacer negocios, igual que salarios o renta, pero el equipo tiene una larga duración de vida y no deberá ser mostrada como un gasto de un solo tiempo. Digamos que su negocio compró equipo por $25,000 y usted espera usarlos por 25 años. ¿Es este un gasto de negocios? Si, pero lo registramos como un gasto de objetos con una vida de 25 años de uso.

Hay muchos diferentes métodos para calcular depreciación, pero la mayoría de los negocios pequeños usan uno o dos métodos autorizados bajo la ley federal de impuestos sobre ingresos. El **método de la línea directa** es simple. Para calcular, uno simplemente divide el costo de una pieza de equipo por el uso estimado de su vida. En el ejemplo de arriba, los gastos de depreciación son de $25,000/25 años o $1,000 por año.

ARTÍCULO 6—Impuestos de Ingresos. Los impuestos sobre ingresos son gastos al hacer negocios, pero el incluirlos o no en la declaración de ingresos depende de la estructura legal de su negocio. Impuestos de ingresos no son considerados gastos por propietarios únicos o socios, por que los impuestos son recaudados sobre los dueños más que sobre los negocios. Los impuestos de ingresos son recaudados en corporaciones, y ellos aparecen en la declaración de impuestos de la corporación.

ARTÍCULO 7—Utilidad Neta. Hemos llegado a la línea final, De nuevo, para la declaración de ingresos significa:

Ingresos- Gastos= Utilidad Netos

Recuerde: Cuando los ingresos aumentan, también los ingresos netos aumentan. Cuando los gastos aumentan, los ingresos netos disminuyen. Por esos vender los mas que pueda, mientras pueda mantener los gastos lo mas bajo que sea posible, es fundamental para el éxito.

Ingresos- Gastos=
Utilidad Neta

- **Trabajo directo—**El costo del trabajo usado para crear el producto. En el caso del fabricante de muebles, esto seria el costo de los trabajadores que construyeron los muebles.
- **Gastos indirectos—**Abarca todos los costos de fabricación no incluidos en materiales directos o trabajo directo.

ARTÍCULO 3—Ganancia Neta. Esta es la cantidad sobrante después de cubrir los costos del producto vendido. Cuando resta todos los gastos de la ganancia total, el resultado es el ingreso neto (o la perdida)

ARTÍCULO 4—Costos de Operación. Todos los gastos (diferentes al costo del producto vendido) incluidos en su línea mas importante del negocio (ejemplo, salarios, rentas, publicidad, impuestos de nomina, utilidades y depreciación). Usted puede agrupar estos gastos en subcategorías si usted quiere. Para pequeños negocios, los gastos de operación normalmente incluyen todos los gastos excepto costos del producto vendido, intereses e impuestos de ingresos. Estos gastos son separados, por que ellos son importantes para los análisis financieros.

ARTÍCULO 5—Gastos de Depreciación. En uso común, depreciación representa la disminución en el valor de los activos. Los contadores usan la depreciación para repartir el costo del equipo, edificio y herramientas sobre la vida de los activos. El costo de estos objetos es un gasto al hacer negocios, igual que salarios o renta, pero el equipo tiene una larga duración de vida y no deberá ser mostrada como un gasto de un solo tiempo. Digamos que su negocio compró equipo por $25,000 y usted espera usarlos por 25 años. ¿Es este un gasto de negocios? Si, pero lo registramos como un gasto de objetos con una vida de 25 años de uso.

Hay muchos diferentes métodos para calcular depreciación, pero la mayoría de los negocios pequeños usan uno o dos métodos autorizados bajo la ley federal de impuestos sobre ingresos. El **método de la línea directa** es simple. Para calcular, uno simplemente divide el costo de una pieza de equipo por el uso estimado de su vida. En el ejemplo de arriba, los gastos de depreciación son de $25,000/25 años o $1,000 por año.

ARTÍCULO 6—Impuestos de Ingresos. Los impuestos sobre ingresos son gastos al hacer negocios, pero el incluirlos o no en la declaración de ingresos depende de la estructura legal de su negocio. Impuestos de ingresos no son considerados gastos por propietarios únicos o socios, por que los impuestos son recaudados sobre los dueños más que sobre los negocios. Los impuestos de ingresos son recaudados en corporaciones, y ellos aparecen en la declaración de impuestos de la corporación.

ARTÍCULO 7—Utilidad Neta. Hemos llegado a la línea final, De nuevo, para la declaración de ingresos significa:

Ingresos- Gastos= Utilidad Netos

Recuerde: Cuando los ingresos aumentan, también los ingresos netos aumentan. Cuando los gastos aumentan, los ingresos netos disminuyen. Por esos vender los mas que pueda, mientras pueda mantener los gastos lo mas bajo que sea posible, es fundamental para el éxito.

498 | CAPITULO 34 | VISION GENERAL DE UN ESTADO FINANCIERO

En el primer año de operación, Luisa y Ana se dieron cuenta que habían subestimado el total del dinero que ellas necesitarían para operar su negocio. En principio, el costo de modernizar las instalaciones y el mantenimiento del equipo viejo era considerablemente más de los que ellas habían esperado.

Ana se puso a calcular que si las Mermeladas de Luisa invertían en un nuevo, y mas eficiente equipo de embotellado, les ahorraría en el costo de reparar continuamente el viejo y gastado equipo (que ella había pensado era una gran ganga) y resultaría últimamente en una, mas grande y confiable capacidad de producción.

El costo del equipo nuevo era por encima de $50,000. Lo que significaba para las Mermeladas de Luisa, el buscar financiamiento externo, pero primero, ellas necesitaban aclarar su declaración financiera, afinar su plan de negocios y crear lo que ellas llamaron "una propuesta financiera que el banco no podría rechazar"

La Hoja de Balance

La hoja de balance muestra la situación financiera del negocio nada más por el día específicamente determinado. La formula de la hoja de balance es:

Pasivo + Patrimonio del Dueño= Activo

Activos son las fuentes económicas que son propiedad del negocio, compras con fondos proveídos por acreedores y dueños. **Pasivos** son las cantidades debidas por el negocio a sus acreedores. **Patrimonio del dueño** se refiere a la cantidad debida por el negocio a los dueños.

La hoja de balance presenta el total de lo que el negocio debe y divide los activos:

La hoja de balance presenta el total de lo que el negocio debe y divide los activos.

En el primer año de operación, Luisa y Ana se dieron cuenta que habían subestimado el total del dinero que ellas necesitarían para operar su negocio. En principio, el costo de modernizar las instalaciones y el mantenimiento del equipo viejo era considerablemente más de los que ellas habían esperado.

Ana se puso a calcular que si las Mermeladas de Luisa invertían en un nuevo, y mas eficiente equipo de embotellado, les ahorraría en el costo de reparar continuamente el viejo y gastado equipo (que ella había pensado era una gran ganga) y resultaría últimamente en una, mas grande y confiable capacidad de producción.

El costo del equipo nuevo era por encima de $50,000. Lo que significaba para las Mermeladas de Luisa, el buscar financiamiento externo, pero primero, ellas necesitaban aclarar su declaración financiera, afinar su plan de negocios y crear lo que ellas llamaron "una propuesta financiera que el banco no podría rechazar"

La Hoja de Balance

La hoja de balance muestra la situación financiera del negocio nada más por el día específicamente determinado. La formula de la hoja de balance es:

Pasivo + Patrimonio del Dueño= Activo

Activos son las fuentes económicas que son propiedad del negocio, compras con fondos proveídos por acreedores y dueños. **Pasivos** son las cantidades debidas por el negocio a sus acreedores. **Patrimonio del dueño** se refiere a la cantidad debida por el negocio a los dueños.

La hoja de balance presenta el total de lo que el negocio debe y divide los activos:

La hoja de balance presenta el total de lo que el negocio debe y divide los activos.

Su Negocio
Hoja de Balance
A 31 de Diciembre de 2005

ACTIVOS		
Activos Actuales ❶		
Efectivo	$35,000	
Cuentas por cobrar	70,000	
Inventario	120,000	
Otros	12,000	$237,000
Propiedad, Instalaciones y Equipo ❷		
Terreno	$80,000	
Edificios	250,000	
Equipo	170,000	
Menos: Depreciación acumulada	(105,000) ❸	400,000
Activos Intangibles ❹		
Patentes	$10,000	
Fondo de Comercio	60,000 ❺	70,000
TOTAL DE ACTIVOS		$707,000
PASIVOS:		
Pasivos Actuales ❻		
Cuentas pagables	$45,000	
Sueldos Pagables	32,000	
Otros	6,000	$83,000
Responsabilidades a largo plazo ❼		
Notas pagables		$245,000
TOTAL DE RESPONSABILIDADES (DEUDAS)		$328,000
PROPIEDAD DEL DUEÑO		$379,000 ❽
TOTAL DE RESPONSABILIDAD Y PATRIMONIO		$707,000

El patrimonio representa la cantidad que el negocio debe a los dueños por las cantidades que invirtieron, más una ganancia.

Lo más frecuente, es que el patrimonio del dueño sea descrito como la cantidad restante después de que los pasivos son sustraídos de los activos. Aunque es exacto, esta quizás no sea la manera más provechosa de pensar acerca del patrimonio.

Recuerde la discusión del concepto económico de propiedad: Si el negocio es una entidad económica separada de los dueños, entonces los dueños son considerados también como otros acreedores.

Los fondos prestados al negocio por los acreedores deben ser pagados algún día y los acreedores esperan ganar intereses por sus préstamos. Por el mismo estilo, los dueños esperan obtener de vuelta las cantidades que ellos pusieron en su negocios, mas una ganancia. Entonces, patrimonio representa la cantidad que el negocio debe a los dueños por las cantidades que invirtieron, más una ganancia.

Su Negocio
Hoja de Balance
A 31 de Diciembre de 2005

ACTIVOS		
Activos Actuales ❶		
Efectivo	$35,000	
Cuentas por cobrar	70,000	
Inventario	120,000	
Otros	12,000	$237,000
Propiedad, Instalaciones y Equipo ❷		
Terreno	$80,000	
Edificios	250,000	
Equipo	170,000	
Menos: Depreciación acumulada	(105,000) ❸	400,000
Activos Intangibles ❹		
Patentes	$10,000	
Fondo de Comercio	60,000 ❺	70,000
TOTAL DE ACTIVOS		$707,000
PASIVOS:		
Pasivos Actuales ❻		
Cuentas pagables	$45,000	
Sueldos Pagables	32,000	
Otros	6,000	$83,000
Responsabilidades a largo plazo ❼		
Notas pagables		$245,000
TOTAL DE RESPONSABILIDADES (DEUDAS)		$328,000
PROPIEDAD DEL DUEÑO		$379,000 ❽
TOTAL DE RESPONSABILIDAD Y PATRIMONIO		$707,000

El patrimonio representa la cantidad que el negocio debe a los dueños por las cantidades que invirtieron, más una ganancia.

Lo más frecuente, es que el patrimonio del dueño sea descrito como la cantidad restante después de que los pasivos son sustraídos de los activos. Aunque es exacto, esta quizás no sea la manera más provechosa de pensar acerca del patrimonio.

Recuerde la discusión del concepto económico de propiedad: Si el negocio es una entidad económica separada de los dueños, entonces los dueños son considerados también como otros acreedores.

Los fondos prestados al negocio por los acreedores deben ser pagados algún día y los acreedores esperan ganar intereses por sus préstamos. Por el mismo estilo, los dueños esperan obtener de vuelta las cantidades que ellos pusieron en su negocios, mas una ganancia. Entonces, patrimonio representa la cantidad que el negocio debe a los dueños por las cantidades que invirtieron, más una ganancia.

500 | CAPITULO 34 | VISION GENERAL DE UN ESTADO FINANCIERO

ARTÍCULO 1—Activos Actuales. Estas son las fuentes que los negocios tienen y que esperan convertir en dinero en efectivo o usarlo en un año a partir de que la hoja de balance se elabora. Segregar activos proporciona información acerca de la responsabilidad a corto plazo del negocio, para hacer pagos y mantenerse haciendo negocios.

En nuestro ejemplo, su negocio tiene activos que espera convertir en $ 237,000 en efectivo en el próximo año. Esto es, adicionalmente a los $35,000 de efectivo existente, las cuentas pendientes serán cobradas, el inventario será vendido y otros activos serán convertidos en dinero en efectivo a un total de $237,000.

ARTÍCULO 2—Propiedad, Instalaciones y Equipo. Incluye activos que se estima duraran más de un año. Recuerde que, estos activos son registrados en los costos históricos. Por lo tanto en nuestro ejemplo, $250,000 es el costo del edificio cuando fue adquirido no su valor de mercado a la fecha.

ARTÍCULO 3—Depreciación. Esta ha sido ya discutida como una manera de distribuir el costo, de un valor de larga duración, a través del tiempo. Cuanto costo ha sido gastado en el pasado es la función de la cantidad de depreciación acumulada, registrada en la hoja de balance. En el ejemplo depreciación acumulada es registrada como $105,000. Por lo tanto, fuera del total del costo del edificio y equipo, de los $425,000 sobran $320,000 de gastos de depreciación por registrar en el futuro. (Nota: El terreno no es depreciable, porque la vida de la tierra es infinita).

ARTÍCULO 4—Activos Intangibles. Activos intangibles no tienen presencia física. Usted puede tocar el pedazo de papel que legalmente representa a una patente, pero no puede tocar la patente misma, porque es un mero concepto legal. Los activos intangibles más comunes son las patentes, derechos de reproducción, franquicias, marcas, costos de organización y fondos de comercio.

Los activos intangibles son registrados con el costo histórico

¿Qué tan importante es el logotipo para Nike, o Ronald Mc Donald para Mc Donalds? De hecho muy importante. Y sin embargo, estos activos no representan grandes cantidades en las declaraciones financieras. Activos intangibles son registrados en los costos históricos. El único costo para Nike por el logotipo, fueron, los honorarios para la firma que lo diseñó. Además activos intangibles son gastos de alguna manera similares a la depreciación llamados amortizaciones. La cantidad en la hoja de balance es el costo original, menos la **amortización** acumulada. Tal vez no sea un número muy grande pero representa algo muy especial para la compañía.

Esto crea problemas para pequeños negocios que están tratando de conseguir financiamiento. ¿Qué pasa, si el activo más valioso que el negocio posee, es una patente? La patente aparece en la hoja de balance como el costo por obtenerla (Honorarios del abogado y costos de registro, o el precio de compra si usted lo compro de alguien mas). Como sea, los costos de investigación y desarrollo no están incluidos. Por lo tanto, su activo más valioso aparece en la hoja de balance, a una fracción de su valor para el negocio.

ARTÍCULO 1—Activos Actuales. Estas son las fuentes que los negocios tienen y que esperan convertir en dinero en efectivo o usarlo en un año a partir de que la hoja de balance se elabora. Segregar activos proporciona información acerca de la responsabilidad a corto plazo del negocio, para hacer pagos y mantenerse haciendo negocios.

En nuestro ejemplo, su negocio tiene activos que espera convertir en $ 237,000 en efectivo en el próximo año. Esto es, adicionalmente a los $35,000 de efectivo existente, las cuentas pendientes serán cobradas, el inventario será vendido y otros activos serán convertidos en dinero en efectivo a un total de $237,000.

ARTÍCULO 2—Propiedad, Instalaciones y Equipo. Incluye activos que se estima duraran más de un año. Recuerde que, estos activos son registrados en los costos históricos. Por lo tanto en nuestro ejemplo, $250,000 es el costo del edificio cuando fue adquirido no su valor de mercado a la fecha.

ARTÍCULO 3—Depreciación. Esta ha sido ya discutida como una manera de distribuir el costo, de un valor de larga duración, a través del tiempo. Cuanto costo ha sido gastado en el pasado es la función de la cantidad de depreciación acumulada, registrada en la hoja de balance. En el ejemplo depreciación acumulada es registrada como $105,000. Por lo tanto, fuera del total del costo del edificio y equipo, de los $425,000 sobran $320,000 de gastos de depreciación por registrar en el futuro. (Nota: El terreno no es depreciable, porque la vida de la tierra es infinita).

ARTÍCULO 4—Activos Intangibles. Activos intangibles no tienen presencia física. Usted puede tocar el pedazo de papel que legalmente representa a una patente, pero no puede tocar la patente misma, porque es un mero concepto legal. Los activos intangibles más comunes son las patentes, derechos de reproducción, franquicias, marcas, costos de organización y fondos de comercio.

los activos intangibles son registrados con el costo histórico

¿Qué tan importante es el logotipo para Nike, o Ronald Mc Donald para Mc Donalds? De hecho muy importante. Y sin embargo, estos activos no representan grandes cantidades en las declaraciones financieras. Activos intangibles son registrados en los costos históricos. El único costo para Nike por el logotipo, fueron, los honorarios para la firma que lo diseñó. Además activos intangibles son gastos de alguna manera similares a la depreciación llamados amortizaciones. La cantidad en la hoja de balance es el costo original, menos la **amortización** acumulada. Tal vez no sea un número muy grande pero representa algo muy especial para la compañía.

Esto crea problemas para pequeños negocios que están tratando de conseguir financiamiento. ¿Qué pasa, si el activo más valioso que el negocio posee, es una patente? La patente aparece en la hoja de balance como el costo por obtenerla (Honorarios del abogado y costos de registro, o el precio de compra si usted lo compro de alguien mas). Como sea, los costos de investigación y desarrollo no están incluidos. Por lo tanto, su activo más valioso aparece en la hoja de balance, a una fracción de su valor para el negocio.

El Fondo de Mercado es el valor intangible de su negocio.

ARTÍCULO 5—Fondos de Mercado (Goodwill). Este es otro activo intangible. Supongamos que usted compra una compañía con una reputación de un excelente servicio a clientes; existe la posibilidad de que usted pague más por esa reputación. El pago en exceso representa un estimado en dólares del valor, por la buena reputación.

ARTÍCULO 6—Responsabilidades Actuales. Responsabilidades actuales son deudas por pagar, dentro del año siguiente.

ARTÍCULO 7—Responsabilidades a Largo Plazo. Estas son deudas a pagar en más de un año a partir de la fecha de elaboración de la hoja de balance. Estas a menudo incluyen notas a pagar al banco e inversionistas.

ARTÍCULO 8—Propiedad del Dueño. Para un único dueño, la parte del negocio de los dueños, se registra como una cantidad, usualmente llamada capital. Una sociedad sigue el mismo formato, excepto que la cantidad de capital se registra por cada socio.

La propiedad del dueño en una corporación se divide. La cantidad invertida en la corporación, por los accionistas son **acciones de capital**. Las ganancias que se deben a los dueños son **ganancias retenidas**.

Luisa era nueva en juntar el tipo de información necesitada para actualizar su declaración financiera. Cuando ella manejaba su agencia de viajes, ella dejaba todo el relajo de los números a su contador y al gerente del negocio.

Pero ahora, trabajando con su hija, ella estaba fascinada. Ella tenía curiosidad por encontrar la respuesta de algunas preocupantes preguntas, como:

- *¿Cuáles mermeladas eran más provechosas? ¿Qué tipo de productos serían más provechosos para vender en el futuro?*
- *¿Eran sus costos en línea, iguales que los de sus competidores?*
- *¿Qué tanta deuda podría su negocio permitirse el lujo de aguantar?*
- *¿Qué tan atractivo era su negocio para futuros inversionistas?*
- *¿Había ya empezado el negocio?*
- *¿Estaba Ana haciendo un buen negocio, al manejar el efectivo?*
- *¿Qué porción de las ganancias provenía de rentar el exceso de capacidad de la cocina?*

El actualizar la declaración financiera del negocio, le dio estas respuestas. Fue también un poderoso recordatorio, del porque las Mermeladas de Luisa era rentables y le ayudó a preparar el negocio para buscar mas capital.

El Fondo de Mercado es el valor intangible de su negocio.

ARTÍCULO 5—Fondos de Mercado (Goodwill). Este es otro activo intangible. Supongamos que usted compra una compañía con una reputación de un excelente servicio a clientes; existe la posibilidad de que usted pague más por esa reputación. El pago en exceso representa un estimado en dólares del valor, por la buena reputación.

ARTÍCULO 6—Responsabilidades Actuales. Responsabilidades actuales son deudas por pagar, dentro del año siguiente.

ARTÍCULO 7—Responsabilidades a Largo Plazo. Estas son deudas a pagar en más de un año a partir de la fecha de elaboración de la hoja de balance. Estas a menudo incluyen notas a pagar al banco e inversionistas.

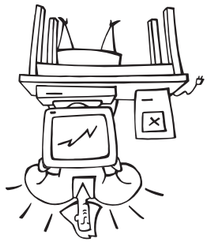
ARTÍCULO 8—Propiedad del Dueño. Para un único dueño, la parte del negocio de los dueños, se registra como una cantidad, usualmente llamada capital. Una sociedad sigue el mismo formato, excepto que la cantidad de capital se registra por cada socio.

La propiedad del dueño en una corporación se divide. La cantidad invertida en la corporación, por los accionistas son **acciones de capital**. Las ganancias que se deben a los dueños son **ganancias retenidas**.

Luisa era nueva en juntar el tipo de información necesitada para actualizar su declaración financiera. Cuando ella manejaba su agencia de viajes, ella dejaba todo el relajo de los números a su contador y al gerente del negocio.

Pero ahora, trabajando con su hija, ella estaba fascinada. Ella tenía curiosidad por encontrar la respuesta de algunas preocupantes preguntas, como:

- *¿Cuáles mermeladas eran más provechosas? ¿Qué tipo de productos serían más provechosos para vender en el futuro?*
- *¿Eran sus costos en línea, iguales que los de sus competidores?*
- *¿Qué tanta deuda podría su negocio permitirse el lujo de aguantar?*
- *¿Qué tan atractivo era su negocio para futuros inversionistas?*
- *¿Había ya empezado el negocio?*
- *¿Estaba Ana haciendo un buen negocio, al manejar el efectivo?*
- *¿Qué porción de las ganancias provenía de rentar el exceso de capacidad de la cocina?*



El actualizar la declaración financiera del negocio, le dio estas respuestas. Fue también un poderoso recordatorio, del porque las Mermeladas de Luisa era rentables y le ayudó a preparar el negocio para buscar mas capital.

502 | CAPITULO 34 | VISION GENERAL DE UN ESTADO FINANCIERO

Declaración Patrimonial Del Dueño

La **declaración patrimonial del dueño**, puede ser vista como un puente entre la declaración de ingresos y la hoja de balance. La declaración de ingresos detalla el ingreso producido por las actividades del negocio sobre un periodo de tiempo determinado y delinea el ingreso neto. Como el ingreso neto es para el beneficio del dueño, la declaración patrimonial del dueño se agrega además a la cantidad que ya se debe al dueño. La cantidad ajustada de propiedad del dueño es registrada en la hoja de balance.

El formato difiere un poco dependiendo en la estructura de la propiedad. Para propietarios únicos, la declaración será como la que se muestra abajo. Las sociedades usan el mismo formato, pero con la cuenta de capital registrada separadamente para cada socio.

Un Solo Propietario/Dueño
Declaración Patrimonial
Para el año que termina en 31 de diciembre de 2005

Capital de Inicio	$70,000
Nueva inversión del dueño	10,000
Ingreso neto	50,000
Retiros	(40,000)
Capital Final	$90,000

Una corporación debe usar el formato de abajo

La Compañía
Declaración de ingresos retenidos
Para el año que termina en Diciembre 31 de 2005

Ingresos retenidos al principio	$100,000
Ingreso Netos	250,000
Menos: dividendos	(150,000)
Ingresos retenidos al final	$ 200,000

Declaración de Flujo de Efectivo

Cuando los negocios usan el método contable de causación, ellos ganan información muy importante a cerca de sus finanzas pasadas, presentes y futuras. Como se dijo, los contadores profesionales prefieren el método de causación. De cualquier manera es bueno tener una simple explicación de como el negocio adquiere y gasta el efectivo.

Este es el propósito de la **declaración de flujo de efectivo**; este presenta las cantidades, fuentes y usos de flujo y salida de efectivo. No se requiere nueva información para crear esta declaración; la información se deriva de las otras declaraciones financieras.

Esto tal vez suene muy directo, pero preparar una declaración de flujo de efectivo, es muchas veces una tarea muy complicada, por que las cantidades registradas usando el método de causación, deben ser convertidas a lo que hubieran sido si el método

La declaración del flujo de efectivo presenta las cantidades, las fuentes y las entradas y salidas del flujo de efectivo.

Declaración Patrimonial Del Dueño

La **declaración patrimonial del dueño**, puede ser vista como un puente entre la declaración de ingresos y la hoja de balance. La declaración de ingresos detalla el ingreso producido por las actividades del negocio sobre un periodo de tiempo determinado y delinea el ingreso neto. Como el ingreso neto es para el beneficio del dueño, la declaración patrimonial del dueño se agrega además a la cantidad que ya se debe al dueño. La cantidad ajustada de propiedad del dueño es registrada en la hoja de balance.

El formato difiere un poco dependiendo en la estructura de la propiedad. Para propietarios únicos, la declaración será como la que se muestra abajo. Las sociedades usan el mismo formato, pero con la cuenta de capital registrada separadamente para cada socio.

Un Solo Propietario/Dueño
Declaración Patrimonial
Para el año que termina en 31 de diciembre de 2005

Capital de Inicio	$70,000
Nueva inversión del dueño	10,000
Ingreso neto	50,000
Retiros	(40,000)
Capital Final	$90,000

Una corporación debe usar el formato de abajo

La Compañía
Declaración de ingresos retenidos
Para el año que termina en Diciembre 31 de 2005

Ingresos retenidos al principio	$100,000
Ingreso Netos	250,000
Menos: dividendos	(150,000)
Ingresos retenidos al final	$ 200,000

Declaración de Flujo de Efectivo

Cuando los negocios usan el método contable de causación, ellos ganan información muy importante a cerca de sus finanzas pasadas, presentes y futuras. Como se dijo, los contadores profesionales prefieren el método de causación. De cualquier manera es bueno tener una simple explicación de como el negocio adquiere y gasta el efectivo.

Este es el propósito de la **declaración de flujo de efectivo**; este presenta las cantidades, fuentes y usos de flujo y salida de efectivo. No se requiere nueva información para crear esta declaración; la información se deriva de las otras declaraciones financieras.

Esto tal vez suene muy directo, pero preparar una declaración de flujo de efectivo, es muchas veces una tarea muy complicada, por que las cantidades registradas usando el método de causación, deben ser convertidas a lo que hubieran sido si el método

La declaración del flujo de efectivo presenta las cantidades, las fuentes y las entradas y salidas del flujo de efectivo.

de efectivo hubiera sido usado. La mayoría de los negocios pequeños hacen que sus contadores les preparen estas declaraciones.

Su Negocio
Declaración de Flujo en Efectivo
Por el año, terminado en Diciembre 31, 2005

Flujo de Efectivo por Operaciones ❶	
Ingreso Neto	$90,000
Gastos de depreciación	50,000
Incremento en cuentas por cobrar	(80,000)
Decremento en inventario	(40,000)
Decremento en cuentas por pagar	(10,000)
Efectivo proveniente de operaciones	$10,000
Flujo de efectivo por actividades de inversión ❷	
Compra de equipo nuevo	$55,000
Venta de equipo Viejo	40,000
Efectivo usado en actividades de inversión	($15,000)
Flujo de efectivo por actividades de financiamiento ❸	
Fondos recaudados por nuevos prestamos	$135,000
Pagos principales por prestamos	(85,000)
Pagos de dividendos	(30,000)
Efectivo de actividades de financiamiento	$20,000
Incremento neto de efectivo	$15,000 ❹
Balance de efectivo 12/31/04	20,000
Balance de efectivo 12/31/05	$ 35,000

ARTÍCULO 1—Flujo de Efectivo de Operaciones. La declaración de flujo de efectivo se divide en tres categorías. La primera categoría detalla el flujo y salida de efectivo por operaciones. Hay dos formas de presentar esta información. Arriba le hemos mostrado el método indirecto, pero el resultado es el mismo de cualquier manera: lo que el ingreso neto hubiera sido bajo la base contable de efectivo.
El método indirecto puede ser de mucha ayuda para entender la diferencia entre ingreso neto y flujo de efectivo. Aun cuando digamos "Tengo un largo ingreso neto, pero no tengo efectivo" Como puede ser esto. Revisemos el ejemplo: El negocio tiene $90,000 de ingreso neto. (Este número es sacado directamente del final de la declaración de ingresos.) Debemos ajustar esta cantidad, para que refleje con precisión la cantidad de efectivo que el negocio tuvo el día de hoy.

Primero, el ingreso neto incluye gastos de depreciación, el cual es un proceso de costo de asignación y no tiene nada que ver con el efectivo. (El efectivo fue gastado años atrás, cuando el negocio compro el equipo.) Como la depreciación no causa que efectivo adicional tenga que ser gastado, lo podemos agregar de regreso al ingreso neto.

de efectivo hubiera sido usado. La mayoría de los negocios pequeños hacen que sus contadores les preparen estas declaraciones.

Su Negocio
Declaración de Flujo en Efectivo
Por el año, terminado en Diciembre 31, 2005

Flujo de Efectivo por Operaciones ❶	
Ingreso Neto	$90,000
Gastos de depreciación	50,000
Incremento en cuentas por cobrar	(80,000)
Decremento en inventario	(40,000)
Decremento en cuentas por pagar	(10,000)
Efectivo proveniente de operaciones	$10,000
Flujo de efectivo por actividades de inversión ❷	
Compra de equipo nuevo	$55,000
Venta de equipo Viejo	40,000
Efectivo usado en actividades de inversión	($15,000)
Flujo de efectivo por actividades de financiamiento ❸	
Fondos recaudados por nuevos prestamos	$135,000
Pagos principales por prestamos	(85,000)
Pagos de dividendos	(30,000)
Efectivo de actividades de financiamiento	$20,000
Incremento neto de efectivo	$15,000 ❹
Balance de efectivo 12/31/04	20,000
Balance de efectivo 12/31/05	$ 35,000

ARTÍCULO 1—Flujo de Efectivo de Operaciones. La declaración de flujo de efectivo se divide en tres categorías. La primera categoría detalla el flujo y salida de efectivo por operaciones. Hay dos formas de presentar esta información. Arriba le hemos mostrado el método indirecto, pero el resultado es el mismo de cualquier manera: lo que el ingreso neto hubiera sido bajo la base contable de efectivo.
El método indirecto puede ser de mucha ayuda para entender la diferencia entre ingreso neto y flujo de efectivo. Aun cuando digamos "Tengo un largo ingreso neto, pero no tengo efectivo" Como puede ser esto. Revisemos el ejemplo: El negocio tiene $90,000 de ingreso neto. (Este número es sacado directamente del final de la declaración de ingresos.) Debemos ajustar esta cantidad, para que refleje con precisión la cantidad de efectivo que el negocio tuvo el día de hoy.

Primero, el ingreso neto incluye gastos de depreciación, el cual es un proceso de costo de asignación y no tiene nada que ver con el efectivo. (El efectivo fue gastado años atrás, cuando el negocio compro el equipo.) Como la depreciación no causa que efectivo adicional tenga que ser gastado, lo podemos agregar de regreso al ingreso neto.

Enseguida veremos tres operaciones contables cruciales. Las cuentas por cobrar a clientes se han incrementado, del nivel del año pasado. Lo que significa que muchas de nuestras ventas no se han materializado todavía en efectivo. El inventario es más grande de lo que era en años previos, lo que significa que usamos algo de nuestro efectivo para aumentar nuestro inventario. Las cuentas por pagar han disminuido, por lo que debimos haber usado efectivo para pagar más deudas de las normales.

La declaración de flujo de efectivo nos ha ayudado a ver que tenemos mucho ingreso neto, pero no mucho dinero en nuestras manos, gracias a lentas colectas, incremento de inventario y menos cuentas por pagar.

ARTÍCULO 2—Flujo de Efectivo de Inversiones. Para negocios pequeños, estos ingresos y egresos se refieren primariamente a la compra y venta de propiedad y equipo.

ARTÍCULO 3—Flujo de Efectivo de Financiamiento. La sección final registra flujo de efectivo por actividades de financiamiento, incluyendo préstamos, pago de deudas, emisión de acciones y pago de dividendos.

ARTÍCULO 4—Incremento Neto de Efectivo. La declaración termina con el neto del efectivo cambiado durante el año, que deberá igualar la diferencia entre el balance de efectivo al comienzo del año y al finalizar el periodo.

Ana decidió hacer un análisis de costo/volumen para responder a las preguntas de su mama, acerca de como el negocio estaba generando sus ganancias y que tan cerca estaban de recuperar la inversión inicial.

La lista de Luisa de costos variables y costos fijos contenía los siguientes artículos

Costos fijos:	***Costos variables:***
Pago de renta, salarios	*por hora*
mantenimiento de equipo	*jarros, etiquetas*
depreciación de equipo	*tapaderas*
seguro	*frambuesas, azúcar*
publicidad de mercadeo	*pectina*

Ana calculaba que por cada jarro de mermelada de $4 que vendieran, los costos variables eran de $0.55 y los costos fijos eran de $1.45. Esto significaba que cada jarro generaba $2 de ganancia. Si el negocio continuaba a su nivel actual de ventas, repagaría su inversión inicial para el final del año. Luisa estaba muy contenta de oír esto.

De mirar su hoja de balance, Ana calculaba que la porción de deuda/propiedad del negocio era de un saludable 25%. Esto significaba que por cada dólar de activo del negocio, solo $0.25 era prestado. Muchos negocios sentirían que esto era muy poca deuda y que al solicitar más préstamos para incrementar la operación, el negocio podría generar una restitución mejor.

Enseguida veremos tres operaciones contables cruciales. Las cuentas por cobrar a clientes se han incrementado, del nivel del año pasado. Lo que significa que muchas de nuestras ventas no se han materializado todavía en efectivo. El inventario es más grande de lo que era en años previos, lo que significa que usamos algo de nuestro efectivo para aumentar nuestro inventario. Las cuentas por pagar han disminuido, por lo que debimos haber usado efectivo para pagar más deudas de las normales.

La declaración de flujo de efectivo nos ha ayudado a ver que tenemos mucho ingreso neto, pero no mucho dinero en nuestras manos, gracias a lentas colectas, incremento de inventario y menos cuentas por pagar.

ARTÍCULO 2—Flujo de Efectivo de Inversiones. Para negocios pequeños, estos ingresos y egresos se refieren primariamente a la compra y venta de propiedad y equipo.

ARTÍCULO 3—Flujo de Efectivo de Financiamiento. La sección final registra flujo de efectivo por actividades de financiamiento, incluyendo préstamos, pago de deudas, emisión de acciones y pago de dividendos.

ARTÍCULO 4—Incremento Neto de Efectivo. La declaración termina con el neto del efectivo cambiado durante el año, que deberá igualar la diferencia entre el balance de efectivo al comienzo del año y al finalizar el periodo.

Ana decidió hacer un análisis de costo/volumen para responder a las preguntas de su mama, acerca de como el negocio estaba generando sus ganancias y que tan cerca estaban de recuperar la inversión inicial.

La lista de Luisa de costos variables y costos fijos contenía los siguientes artículos

Costos fijos:	***Costos variables:***
Pago de renta, salarios	*por hora*
mantenimiento de equipo	*jarros, etiquetas*
depreciación de equipo	*tapaderas*
seguro	*frambuesas, azúcar*
publicidad de mercadeo	*pectina*

Ana calculaba que por cada jarro de mermelada de $4 que vendieran, los costos variables eran de $0.55 y los costos fijos eran de $1.45. Esto significaba que cada jarro generaba $2 de ganancia. Si el negocio continuaba a su nivel actual de ventas, repagaría su inversión inicial para el final del año. Luisa estaba muy contenta de oír esto.

De mirar su hoja de balance, Ana calculaba que la porción de deuda/propiedad del negocio era de un saludable 25%. Esto significaba que por cada dólar de activo del negocio, solo $0.25 era prestado. Muchos negocios sentirían que esto era muy poca deuda y que al solicitar más préstamos para incrementar la operación, el negocio podría generar una restitución mejor.

Análisis de Una Declaración Financiera

No sirve de nada obtener información si usted no la usa. En esta sección discutiremos como usar información en:

- **Pronosticar el futuro.** Los estados financieros son documentos históricos e información histórica que puede ser usada para identificar tendencias y pronosticar el futuro.
- **Hacer comparaciones.** Para poner su negocio en la perspectiva correcta, usted necesita comparar su información con la de otros negocios, con su industria como un todo, con años anteriores y con sus expectativas.
- **Conteste preguntas.** Si el ingreso neto es bajo este año, ¿por qué esta bajo? Si la respuesta es "porque las ventas se han caído" ¿Por qué se han caído? Siga haciéndose preguntas hasta que llegue al corazón del problema.
- **Presente su historia.** Discuta su análisis con su banquero y con su contador. El no solamente lo puede ofrecer consejo, sino que también quedará impresionado con su esfuerzo.

El análisis financiero es muy necesario, pero tiene sus limitaciones. Primero si, usted compara sus resultados financieros con otros de otros negocios, recuerde que usar diferentes métodos de contabilidad puede causar variaciones. No pierda tiempo comparando manzanas con naranjas. Segundo, comparar su negocio con uno más grande, tal vez no sea relevante. Por último, no caiga en la trampa de concentrarse en los efectos; siga escarbando hasta que encuentre las causas.

No es fácil el encontrar información financiera a cerca de otros pequeños negocios; a veces, solo información publicada se encuentra disponible. Algunas asociaciones de comercio publican promedios y los hacen disponibles para sus miembros. También hay fuentes generales, que usted puede encontrar en su librería pública u obtener de su banquero o contador. Las más conocidas publicaciones incluyen:

- *Estudios de Declaraciones Anuales,* publicada por, asociados de Roberto Morris
- *Porcentajes Claves de Negocios*, publicados por Dun y Bradstreet
- *Almanaque de Porcentajes de Financiamiento de Negocios e Industria*, publicada por Prentice-Hall

Si usted decide comparar su negocio con información publicada, recuerde que estos son promedios, por lo que puede haber una gran variación.

Ahora, veamos cuatro tipos de análisis: análisis vertical, análisis horizontal, análisis de proporción y análisis de costo-volumen-ganancias.

Análisis de Una Declaración Financiera

No sirve de nada obtener información si usted no la usa. En esta sección discutiremos como usar información en:

- **Pronosticar el futuro.** Los estados financieros son documentos históricos e información histórica que puede ser usada para identificar tendencias y pronosticar el futuro.
- **Hacer comparaciones.** Para poner su negocio en la perspectiva correcta, usted necesita comparar su información con la de otros negocios, con su industria como un todo, con años anteriores y con sus expectativas.
- **Conteste preguntas.** Si el ingreso neto es bajo este año, ¿por qué esta bajo? Si la respuesta es "porque las ventas se han caído" ¿Por qué se han caído? Siga haciéndose preguntas hasta que llegue al corazón del problema.
- **Presente su historia.** Discuta su análisis con su banquero y con su contador. El no solamente lo puede ofrecer consejo, sino que también quedará impresionado con su esfuerzo.

El análisis financiero es muy necesario, pero tiene sus limitaciones. Primero si, usted compara sus resultados financieros con otros de otros negocios, recuerde que usar diferentes métodos de contabilidad puede causar variaciones. No pierda tiempo comparando manzanas con naranjas. Segundo, comparar su negocio con uno más grande, tal vez no sea relevante. Por último, no caiga en la trampa de concentrarse en los efectos; siga escarbando hasta que encuentre las causas.

No es fácil el encontrar información financiera a cerca de otros pequeños negocios; a veces, solo información publicada se encuentra disponible. Algunas asociaciones de comercio publican promedios y los hacen disponibles para sus miembros. También hay fuentes generales, que usted puede encontrar en su librería pública u obtener de su banquero o contador. Las más conocidas publicaciones incluyen:

- *Estudios de Declaraciones Anuales,* publicada por, asociados de Roberto Morris
- *Porcentajes Claves de Negocios*, publicados por Dun y Bradstreet
- *Almanaque de Porcentajes de Financiamiento de Negocios e Industria*, publicada por Prentice-Hall

Si usted decide comparar su negocio con información publicada, recuerde que estos son promedios, por lo que puede haber una gran variación.

Ahora, veamos cuatro tipos de análisis: análisis vertical, análisis horizontal, análisis de proporción y análisis de costo-volumen-ganancias.

Análisis Vertical

En este método, cada artículo de la declaración financiera es expresado como un porcentaje sobre la base de una cantidad seleccionada. Las ventas netas son usadas como la cantidad base de la declaración de ingresos y el total del activo es usado en la hoja de balance. Considere este ejemplo:

Su Negocio **Declaración de Ingresos** **Por el Año 2005**		
Ventas netas	$350,000	100%
Costos de productos vendidos	($130,000)	52%
Ganancias Totales	120,000	48%
Gastos de Operación	100,000	40%
Ingreso Neto	**$20,000**	**8%**

Su Negocio **Hoja de Balance** **12/31/05**		
Activos		
Activos Actuales	$400,000	100%
Propiedad, Instalaciones y Equipo	260,000	65%
Activos Intangibles	40,000	10%
Responsabilidades	$260,000	65%
Responsabilidades Actuales	80,000	20%
Responsabilidades a Largo Plazo	$180,000	45%
Patrimonio del Dueño	$140,000	35%
Total de Responsabilidades y Patrimonio	$400,000	100%

El porcentaje muestra el tamaño relativo de cada componente. Usted después puede ver estos porcentajes en relación con años previos. Si los gastos de operación para nuestro ejemplo de negocios, son típicamente 31% de ventas netas, entonces usted sabrá que algo de investigación en gastos es una garantía. ¿Si el activo actual es usualmente de 35% del total de activo, que han cambiado?

Análisis vertical también es de ayuda cuando compare su negocio con otro negocio de diferente tamaño o en promedios de industrias. En lugar de comparar los números, compare la relación de los números. ¿Es su ganancia total de 48%, un promedio para su

Análisis Vertical

En este método, cada artículo de la declaración financiera es expresado como un porcentaje sobre la base de una cantidad seleccionada. Las ventas netas son usadas como la cantidad base de la declaración de ingresos y el total de activo es usado en la hoja de balance. Considere este ejemplo:

Su Negocio **Declaración de Ingresos** **Por el Año 2005**		
Ventas netas	$350,000	100%
Costos de productos vendidos	($130,000)	52%
Ganancias Totales	120,000	48%
Gastos de Operación	100,000	40%
Ingreso Neto	**$20,000**	**8%**

Su Negocio **Hoja de Balance** **12/31/05**		
Activos		
Activos Actuales	$400,000	100%
Propiedad, Instalaciones y Equipo	260,000	65%
Activos Intangibles	40,000	10%
Responsabilidades	$260,000	65%
Responsabilidades Actuales	80,000	20%
Responsabilidades a Largo Plazo	$180,000	45%
Patrimonio del Dueño	$140,000	35%
Total de Responsabilidades y Patrimonio	$400,000	100%

El porcentaje muestra el tamaño relativo de cada componente. Usted después puede ver estos porcentajes en relación con años previos. Si los gastos de operación para nuestro ejemplo de negocios, son típicamente 31% de ventas netas, entonces usted sabrá que algo de investigación en gastos es una garantía. ¿Si el activo actual es usualmente de 35% del total de activo, que han cambiado?

Análisis vertical también es de ayuda cuando compare su negocio con otro negocio de diferente tamaño o en promedios de industrias. En lugar de comparar los números, compare la relación de los números. ¿Es su ganancia total de 48%, un promedio para su

industria? ¿Cómo es que responsabilidades que constituyen el 45% del total de su activo, se comparan con las de sus competidores?

Análisis Horizontal

El análisis horizontal usa porcentajes en el tiempo, en vez de al final de la declaración financiera. Escoja un año como base y ponga cantidades para todos los otros años como porcentajes de la cantidad base. Supongamos que usted escogió el año 2000 como el año base. Considere las siguientes cantidades de ventas.

Año	2005	2004	2003	2002
Ventas	$186,000 155%	$180,000 150%	$126,000 105%	$120,000 100%

Como puede ver, las ventas tienden a incrementarse en cinco puntos por año, excepto en el 2003. Investigar la razón para el largo salto en 2003, podrá darle información que le ayudara a planear sus estrategias actuales de mercadeo, o usted podrá seguir la marca histórica, y presupuestar ventas en 2005 al 160% de la base o $192,000.

Al estar Ana y Luisa, actualizando la declaración de flujo de efectivo del negocio por la operación del año pasado, ellas encontraron lo siguiente:

- *25% del ingreso del negocio provenía de rentar su exceso de capacidad*
- *Por cada mes dado, el negocio tenía un promedio de balance de efectivo de $ 50,000. Esto era más de lo que necesitaban en mano.*
- *El negocio gaño 75% de sus ingresos de operación en septiembre, cuando sus clientes más grandes pagaron sus órdenes.*

Ana y Luisa concluyeron que ellas deberían de comprar el equipo nuevo en Octubre, cuando su negocio tiene sus reservas más grandes de efectivo. Ellas también bajaron su objetivo de dinero a solicitar prestado, decidiendo que ellas podían darse el lujo de reinvertir una porción grande de las ganancias de su negocio. Esencialmente ellas habían subestimado la capacidad de su negocio de pagar por su propio crecimiento.

Ellas también se dieron cuenta que estaban ganando mucho efectivo con su subrenta. Si ellas pudieran administrar mas agresivamente esa area del negocio, ellas calcularon que podrían incrementar el total de ganancias en un 10%. En el futuro, las Mermeladas de Luisa, rentarían el exceso de almacén y espacio de embotellado. Ellas también consideraron ofrecer servicio completo de instalaciones a sus inquilinos, incluyendo producción comercial de comida y asistencia en planeacion y presupuesto.

industria? ¿Cómo es que responsabilidades que constituyen el 45% del total de su activo, se comparan con las de sus competidores?

Análisis Horizontal

El análisis horizontal usa porcentajes en el tiempo, en vez de al final de la declaración financiera. Escoja un año como base y ponga cantidades para todos los otros años como porcentajes de la cantidad base. Supongamos que usted escogió el año 2000 como el año base. Considere las siguientes cantidades de ventas.

Año	2005	2004	2003	2002
Ventas	$186,000 155%	$180,000 150%	$126,000 105%	$120,000 100%

Como puede ver, las ventas tienden a incrementarse en cinco puntos por año, excepto en el 2003. Investigar la razón para el largo salto en 2003, podrá darle información que le ayudara a planear sus estrategias actuales de mercadeo, o usted podrá seguir la marca histórica, y presupuestar ventas en 2005 al 160% de la base o $192,000.

Al estar Ana y Luisa, actualizando la declaración de flujo de efectivo del negocio por la operación del año pasado, ellas encontraron lo siguiente:

- *25% del ingreso del negocio provenía de rentar su exceso de capacidad*
- *Por cada mes dado, el negocio tenía un promedio de balance de efectivo de $ 50,000. Esto era más de lo que necesitaban en mano.*
- *El negocio gaño 75% de sus ingresos de operación en septiembre, cuando sus clientes más grandes pagaron sus órdenes.*

Ana y Luisa concluyeron que ellas deberían de comprar el equipo nuevo en Octubre, cuando su negocio tiene sus reservas más grandes de efectivo. Ellas también bajaron su objetivo de dinero a solicitar prestado, decidiendo que ellas podían darse el lujo de reinvertir una porción grande de las ganancias de su negocio. Esencialmente ellas habían subestimado la capacidad de su negocio de pagar por su propio crecimiento.

Ellas también se dieron cuenta que estaban ganando mucho efectivo con su subrenta. Si ellas pudieran administrar mas agresivamente esa area del negocio, ellas calcularon que podrían incrementar el total de ganancias en un 10%. En el futuro, las Mermeladas de Luisa, rentarían el exceso de almacén y espacio de embotellado. Ellas también consideraron ofrecer servicio completo de instalaciones a sus inquilinos, incluyendo producción comercial de comida y asistencia en planeacion y presupuesto.

Análisis De Proporción

Una **proporción** es la comparación de una cantidad a otra. Las proporciones estándar pueden ser agrupadas en tres categorías. Proporciones liquidas, proporciones de estructuras de capital y proporciones rentables. Nosotros veremos cada de ellas en turnos.

Proporciones de liquidez

Liquidez es una medida de la habilidad a corto plazo de un negocio de pagar deudas actuales e inesperadas. Los banqueros analizan estas proporciones antes de autorizar créditos a corto plazo.

Capital circulante = Activos actuales - responsabilidades actuales

Proporciones actuales = $\frac{\text{Activos actuales}}{\text{Responsabilidades actuales}}$

Proporción rápida = $\frac{\text{Efectivo + títulos comerciales + Cuentas por cobrar}}{\text{Responsabilidades Actuales.}}$

Capital circulante es el dinero que usted necesita para pagar sus cuentas hasta que el inventario sea vendido y haya colectado las cuentas por pagar. Proporción actual, es otra expresión de capital circulante, pero por como es expresada como proporción, representa la relación de los activos actuales con las responsabilidades actuales, en lugar de como una cantidad absoluta. Después de todo, el capital circulante de $40,000 tal vez sea suficiente para un negocio y muy bajo para otro.

Como las necesidades difieren de un negocio a otro, no hay mínimos ni máximos establecidos para las proporciones actuales. De cualquier manera, debe haber una regla de oro en su industria. Para cada negocio, hay un nivel en el cual la proporción es muy baja y hay un serio riesgo que las deudas actuales no se puedan pagar. Si la proporción actual es muy alta, esto significa que el negocio esta manteniendo efectivo en exceso, no esta colectando cuentas pendientes, o almacenando demasiado inventario.

La proporción rápida es mejorada por la proporción actual. Remueve el inventario del cálculo porque el inventario es el último activo actual líquido.

Ganancia total = $\frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ventas Netas}}$

Inventario devuelto = $\frac{\text{Costo del producto vendido}}{\text{Promedio de Inventario}}$

Pendientes devueltos = $\frac{\text{Ventas de Crédito Netas}}{\text{Promedio neto de cuentas pendientes}}$

Análisis De Proporción

Una **proporción** es la comparación de una cantidad a otra. Las proporciones estándar pueden ser agrupadas en tres categorías. Proporciones líquidas, proporciones de estructuras de capital y proporciones rentables. Nosotros veremos cada de ellas en turnos.

Proporciones de liquidez

Liquidez es una medida de la habilidad a corto plazo de un negocio de pagar deudas actuales e inesperadas. Los banqueros analizan estas proporciones antes de autorizar créditos a corto plazo.

Capital circulante = Activos actuales - responsabilidades actuales

Proporciones actuales = $\frac{\text{Activos actuales}}{\text{Responsabilidades actuales}}$

Proporción rápida = $\frac{\text{Efectivo + títulos comerciales + Cuentas por cobrar}}{\text{Responsabilidades Actuales.}}$

Capital circulante es el dinero que usted necesita para pagar sus cuentas hasta que el inventario sea vendido y haya colectado las cuentas por pagar. Proporción actual, es otra expresión de capital circulante, pero por como es expresada como proporción, representa la relación de los activos actuales con las responsabilidades actuales, en lugar de como una cantidad absoluta. Después de todo, el capital circulante de $40,000 tal vez sea suficiente para un negocio y muy bajo para otro.

Como las necesidades difieren de un negocio a otro, no hay mínimos ni máximos establecidos para las proporciones actuales. De cualquier manera, debe haber una regla de oro en su industria. Para cada negocio, hay un nivel en el cual la proporción es muy baja y hay un serio riesgo que las deudas actuales no se puedan pagar. Si la proporción actual es muy alta, esto significa que el negocio esta manteniendo efectivo en exceso, no esta colectando cuentas pendientes, o almacenando demasiado inventario.

La proporción rápida es mejorada por la proporción actual. Remueve el inventario del cálculo porque el inventario es el último activo actual líquido.

Ganancia total = $\frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ventas Netas}}$

Inventario devuelto = $\frac{\text{Costo del producto vendido}}{\text{Promedio de Inventario}}$

Pendientes devueltos = $\frac{\text{Ventas de Crédito Netas}}{\text{Promedio neto de cuentas pendientes}}$

Antes, nosotros definimos ganancias totales como el neto de ventas menos el costo del producto vendido. Ahora, nosotros expresamos ganancias totales como un porcentaje de las ventas netas. Este porcentaje es muy importante para hacer decisiones de mercadeo, determinar necesidades de efectivo y calcular ganancias.

Tiendas con volúmenes altos de descuentos como Walmart, mantienen sus porcentajes totales de ganancias bajos y tratan de incrementar sus ingresos al incrementar su volumen de ventas. Estas estrategias raras veces funcionan para negocios pequeños, por lo que es importante el mantener un ojo en esta proporción. Si su porcentaje de ganancia total declina, significa que los precios de venta están bajando, el costo del producto esta subiendo, o una mezcla de que lo que usted esta vendiendo esta cambiando.

La proporción del inventario devuelto, muestra el promedio de veces que el inventario es devuelto (esta vendido) durante el año. Por supuesto una tienda de provisiones debe de tener una proporción mas alta que una fabrica de botes hechos a mano, por que las personas compran provisiones mas seguido de lo que compran botes. Muchos pequeños negocios se meten en problemas cuando el inventario esta parado por largo y tiempo; un decreciente inventario devuelto proporción le alertara de sus problemas. Si el inventario es devuelto rápido, tal vez signifique que la demanda del cliente esta apenas siendo satisfecha y el expandir el negocio es necesario.

Las políticas de su crédito afectan su proporción de **cuentas pendientes devueltas**. El dar crédito a clientes de lento pago hace que la proporción decline; esto tal vez explique el porque su negocio esta siempre corto en efectivo. Una proporción más alta puede significar que usted esta siendo muy rígido a cerca de los términos de crédito y esta perdiendo ventas.

Estructura de proporción de capital
Si usted consulta fuentes publicadas de la industria, usted encontrará muchas proporciones que miden la estructura de capital. Estos son los más comunes:

Deuda al total de Activos = $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Total de activos}}$

Deuda de Patrimonio = $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Total de patrimonio}}$

Estas proporciones miden el porcentaje de activos fundados por préstamos. La cantidad remanente representa lo financiado por los dueños. Por ejemplo, si la deuda de su negocio al total del porcentaje de activos, es de 65%, se sigue que el 35% de los activos totales fueron comprados con su dinero. Estos promedios determinan el riesgo relativo de su estructura de capital.

El acarrear grandes cantidades de deuda incrementa el riesgo de insolvencia (Inhabilidad para cumplir obligaciones financieras a largo plazo) y exige pagos actuales por intereses y principal. Una deuda al promedio de capital de diez a uno indica un más grande riesgo

Antes, nosotros definimos ganancias totales como el neto de ventas menos el costo del producto vendido. Ahora, nosotros expresamos ganancias totales como un porcentaje de las ventas netas. Este porcentaje es muy importante para hacer decisiones de mercadeo, determinar necesidades de efectivo y calcular ganancias.

Tiendas con volúmenes altos de descuentos como Walmart, mantienen sus porcentajes totales de ganancias bajos y tratan de incrementar sus ingresos al incrementar su volumen de ventas. Estas estrategias raras veces funcionan para negocios pequeños, por lo que es importante el mantener un ojo en esta proporción. Si su porcentaje de ganancia total declina, significa que los precios de venta están bajando, el costo del producto esta subiendo, o una mezcla de que lo que usted esta vendiendo esta cambiando.

La proporción del inventario devuelto, muestra el promedio de veces que el inventario es devuelto (esta vendido) durante el año. Por supuesto una tienda de provisiones debe de tener una proporción mas alta que una fabrica de botes hechos a mano, por que las personas compran provisiones mas seguido de lo que compran botes. Muchos pequeños negocios se meten en problemas cuando el inventario esta parado por largo y tiempo; un decreciente inventario devuelto proporción le alertara de sus problemas. Si el inventario es devuelto rápido, tal vez signifique que la demanda del cliente esta apenas siendo satisfecha y el expandir el negocio es necesario.

Las políticas de su crédito afectan su proporción de **cuentas pendientes devueltas**. El dar crédito a clientes de lento pago hace que la proporción decline; esto tal vez explique el porque su negocio esta siempre corto en efectivo. Una proporción más alta puede significar que usted esta siendo muy rígido a cerca de los términos de crédito y esta perdiendo ventas.

Estructura de proporción de capital
Si usted consulta fuentes publicadas de la industria, usted encontrará muchas proporciones que miden la estructura de capital. Estos son los más comunes:

Deuda al total de Activos = $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Total de activos}}$

Deuda de Patrimonio = $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Total de patrimonio}}$

Estas proporciones miden el porcentaje de activos fundados por préstamos. La cantidad remanente representa lo financiado por los dueños. Por ejemplo, si la deuda de su negocio al total del porcentaje de activos, es de 65%, se sigue que el 35% de los activos totales fueron comprados con su dinero. Estos promedios determinan el riesgo relativo de su estructura de capital.

El acarrear grandes cantidades de deuda incrementa el riesgo de insolvencia (Inhabilidad para cumplir obligaciones financieras a largo plazo) y exige pagos actuales por intereses y principal. Una deuda al promedio de capital de diez a uno indica un más grande riesgo

que una proporción de tres a uno. No suficiente deuda, puede indicar un muy conservador negocio que esta perdiendo oportunidades de oro.

Proporciones de ganancias
Estas proporciones comparan ganancias con las fuentes disponibles. Usted podrá pensar en esto como respuesta a la pregunta ¿Qué tan bien lo hice, considerando lo que tuve para trabajar?

Devoluciones en ventas = $\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Ventas netas}}$

Devoluciones de activos = $\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Activos totales}}$

Ganancias por acciones = $\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Promedios de acciones comunes destacadas}}$

Ganancias por acciones aplica solo a las corporaciones y deben ser reportadas en la declaración de ingresos. Esta proporción ayuda al accionista individual a entender que significa el ingreso neto de la corporación. Esto no significa que un dividendo será pagado inmediatamente por esa cantidad. Para algunos negocios devolución de propiedad es una proporción mas adecuada.

Las Mermeladas de Luisa presentaron una propuesta financiera a cuatro bancos locales. En ella se declaraba que la compañía quería solicitar un préstamo por $30,000 para pagar equipo nuevo de embotellamiento y esto estaba basado en sus ventas proyectadas (crecimiento de 20% al año) podría pagar el monto principal e intereses en 20 años.

Al negocio le fue aprobado un crédito por $30,000, un mes después. El tiempo que Luisa y Ana habían puesto en planear su negocio, crear y usar su declaración financiera dio frutos. Ellas creían en la rentabilidad y flujo de efectivo de su negocio, y estaban emocionados por poder llevar las Mermeladas de Luisa a una mayor y más creciente audiencia.

Ellas se convirtieron rápidamente en el negocio más famoso de la Costa Este, constituido por un equipo de madre/ hija.

Las Mermeladas de Luisa presentaron una propuesta financiera a cuatro bancos locales. En ella se declaraba que la compañía quería solicitar un préstamo por $30,000 para pagar equipo nuevo de embotellamiento y esto estaba basado en sus ventas proyectadas (crecimiento de 20% al año) podría pagar el monto principal e intereses en 20 años.

Al negocio le fue aprobado un crédito por $30,000, un mes después. El tiempo que Luisa y Ana habían puesto en planear su negocio, crear y usar su declaración financiera dio frutos. Ellas creían en la rentabilidad y flujo de efectivo de su negocio, y estaban emocionados por poder llevar las Mermeladas de Luisa a una mayor y más creciente audiencia.

Ellas se convirtieron rápidamente en el negocio más famoso de la Costa Este, constituido por un equipo de madre/ hija.

que una proporción de tres a uno. No suficiente deuda, puede indicar un muy conservador negocio que esta perdiendo oportunidades de oro.

Proporciones de ganancias
Estas proporciones comparan ganancias con las fuentes disponibles. Usted podrá pensar en esto como respuesta a la pregunta ¿Qué tan bien lo hice, considerando lo que tuve para trabajar?

Devoluciones en ventas = $\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Ventas netas}}$

Devoluciones de activos = $\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Activos totales}}$

Ganancias por acciones = $\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Promedios de acciones comunes destacadas}}$

Ganancias por acciones aplica solo a las corporaciones y deben ser reportadas en la declaración de ingresos. Esta proporción ayuda al accionista individual a entender que significa el ingreso neto de la corporación. Esto no significa que un dividendo será pagado inmediatamente por esa cantidad. Para algunos negocios devolución de propiedad es una proporción mas adecuada.

Análisis de Costo de Volumen- Rentabilidad

Esta es una herramienta muy útil para los empresarios que quieren ver como los gastos cambian cuando las ventas cambian.

Para hacer este análisis, divida los gastos entre **costos variables** (los cuales cambian con el volumen de ventas) y **costos fijos** (los cuales se mantienen a pesar de los cambios en el volumen de ventas) Aquí hay un ejemplo:

La mayoría de los gastos de los negocios pequeños son gastos fijos, con excepción del costo del producto vendido. Suponga que una tienda de zapatos al menudeo esta abierta 60 horas por semana y el dueño ha decidido que se necesita a un empleado durante cada hora que se encuentre abierto. El costo de pagar 60 horas por semana es fijo, no importa cual empleado recibe la paga. La renta mensual es también fija. Otros gastos mayores, como los servicios esenciales y publicidad pueden cambiar de mes a mes, pero probablemente no varían mucho si el dueño trabaja bajo un presupuesto. Por lo tanto, el único gasto variable es el costo de los zapatos que han sido vendidos.

Ahora si agregamos a nuestra grafica una línea que represente las ventas totales, podremos ver el punto exacto: El punto en el que las ventas totales en dólares y el total de gastos son iguales.

512 | CAPITULO 34 | VISION GENERAL DE UN ESTADO FINANCIERO

Análisis de Costo de Volumen- Rentabilidad

Esta es una herramienta muy útil para los empresarios que quieren ver como los gastos cambian cuando las ventas cambian.

Para hacer este análisis, divida los gastos entre **costos variables** (los cuales cambian con el volumen de ventas) y **costos fijos** (los cuales se mantienen a pesar de los cambios en el volumen de ventas) Aquí hay un ejemplo:

La mayoría de los gastos de los negocios pequeños son gastos fijos, con excepción del costo del producto vendido. Suponga que una tienda de zapatos al menudeo esta abierta 60 horas por semana y el dueño ha decidido que se necesita a un empleado durante cada hora que se encuentre abierto. El costo de pagar 60 horas por semana es fijo, no importa cual empleado recibe la paga. La renta mensual es también fija. Otros gastos mayores, como los servicios esenciales y publicidad pueden cambiar de mes a mes, pero probablemente no varían mucho si el dueño trabaja bajo un presupuesto. Por lo tanto, el único gasto variable es el costo de los zapatos que han sido vendidos.

Ahora si agregamos a nuestra grafica una línea que represente las ventas totales, podremos ver el punto exacto: El punto en el que las ventas totales en dólares y el total de gastos son iguales.

Nosotros podemos calcular el punto exacto usando la siguiente formula:

Punto de equilibrio = $\frac{\text{Total de gastos fijos}}{\text{Margen de Contribución por unidad}}$

El margen de contribución es el precio de ventas por unidad menos la variable de gastos por unidad.

Margen de contribución = Ventas por Unidad- Gastos por unidad

Es la porción del total del precio de ventas por unidad que va encaminado a pagar los costos fijos. Nosotros podemos ajustar la formula para agregar a deseo, ingresos netos.

Punto de equilibrio = $\frac{\text{Total de gastos fijos + Deseado Ingreso neto}}{\text{Margen de Contribución por Unidad}}$

Asuma lo siguiente para la tienda de zapatos:

Promedio de precio de ventas por unidad	$30
Costo variable por unidad	$10
Total de costos fijos por mes	$3,000
Margen de Contribución	$20 ($30- $10)

El punto de equilibrio para la tienda son 150 unidades, calculadas como siguen:

$$\frac{\text{Total de gastos fijos}}{\text{Margen de Contribución}} = \frac{\$3,000}{\$20} = 150 \text{ unidades}$$

Si la esperanza de los dueños es hacer $2,000 en ingresos netos por mes, ellos deberán vender 250 pares de zapatos.

$$\frac{\text{Total de gastos fijos + Ingresos netos}}{\text{Margen de Contribución}} = \frac{\$3,000 + \$2,000}{\$20} = 250 \text{ unidades}$$

Ahora cambiemos las cosas y veamos que pasa. ¿Qué tal si el total de los gastos fijos incrementa en un 20%? En ese caso, 280 pares de zapatos deberán venderse para mantener el deseado ingreso neto de $2,000.

$$\frac{\text{Total de gastos fijos + Ingresos netos}}{\text{Margen de Contribución}} = \frac{\$3,600 + \$2,000}{\$20} = 280 \text{ unidades}$$

¿Qué tal si el costo de los zapatos sube, o nosotros tenemos que bajar nuestros precios de venta, entonces el margen de contribución decrece $4 por unidad? Ahora, deberemos vender cerca de 313 pares para conseguir nuestra meta.

$$\frac{\text{Total de gastos fijos + Ingresos netos}}{\text{Margen de Contribución}} = \frac{\$3,000 + \$2,000}{\$16} = 312.5 \text{ unidades}$$

Nosotros podemos calcular el punto exacto usando la siguiente formula:

Punto de equilibrio = $\frac{\text{Total de gastos fijos}}{\text{Margen de Contribución por unidad}}$

El margen de contribución es el precio de ventas por unidad menos la variable de gastos por unidad.

Margen de contribución = Ventas por Unidad- Gastos por unidad

Es la porción del total del precio de ventas por unidad que va encaminado a pagar los costos fijos. Nosotros podemos ajustar la formula para agregar a deseo, ingresos netos.

Punto de equilibrio = $\frac{\text{Total de gastos fijos + Deseado Ingreso neto}}{\text{Margen de Contribución por Unidad}}$

Asuma lo siguiente para la tienda de zapatos:

Promedio de precio de ventas por unidad	$30
Costo variable por unidad	$10
Total de costos fijos por mes	$3,000
Margen de Contribución	$20 ($30- $10)

El punto de equilibrio para la tienda son 150 unidades, calculadas como siguen:

$$\frac{\text{Total de gastos fijos}}{\text{Margen de Contribución}} = \frac{\$3,000}{\$20} = 150 \text{ unidades}$$

Si la esperanza de los dueños es hacer $2,000 en ingresos netos por mes, ellos deberán vender 250 pares de zapatos.

$$\frac{\text{Total de gastos fijos + Ingresos netos}}{\text{Margen de Contribución}} = \frac{\$3,000 + \$2,000}{\$20} = 250 \text{ unidades}$$

Ahora cambiemos las cosas y veamos que pasa. ¿Qué tal si el total de los gastos fijos incrementa en un 20%? En ese caso, 280 pares de zapatos deberán venderse para mantener el deseado ingreso neto de $2,000.

$$\frac{\text{Total de gastos fijos + Ingresos netos}}{\text{Margen de Contribución}} = \frac{\$3,600 + \$2,000}{\$20} = 280 \text{ unidades}$$

¿Qué tal si el costo de los zapatos sube, o nosotros tenemos que bajar nuestros precios de venta, entonces el margen de contribución decrece $4 por unidad? Ahora, deberemos vender cerca de 313 pares para conseguir nuestra meta.

$$\frac{\text{Total de gastos fijos + Ingresos netos}}{\text{Margen de Contribución}} = \frac{\$3,000 + \$2,000}{\$16} = 312.5 \text{ unidades}$$

De cualquier forma note que la mayoría de los negocios vende una variedad de productos, por lo que usar un promedio de margen de contribución por unidad no ayudara a calcular los volúmenes necesarios de producto. ¡Además, identificar cuales costos son variables y cuales costos son fijos no siempre es fácil!

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Para encontrar respuestas a sus preguntas de contabilidad de impuestos, trate buscando en línea. Usted puede bajar los formatos de impuestos que necesite.

- **Guía para pago de impuestos sobre nomina** (http://www.payroll-taxes.com/)
- **Contabilidad de Rutgers** (http://rutgers.edu/Acounting)
- **Información legal y sistema de Quicken** (http:// www.quicken.com/taxes/)
- **Guía de impuestos para negocios pequeños por Intuit** (http://www. intuit.com/turbotax/taxcenter/ttbill1.html)
- **Guía de referencia para sitio de impuestos** (http://www.el.com/elinks/taxes/)
- **Sitio oficial del IRS para información y bajar formatos** (http://www.irs.ustreas.gov/)
- **Biblioteca de negocios de artículos en línea**, busque por tema (http://www.anjoch-invest)
- **Página personal financiera Quicken's** (http://quicken.aol.com)

Conclusión

Juntar y analizar información es vital para mantener un negocio saludable. El éxito de los empresarios depende de esta información para su toma de decisiones. En el Capítulo 35 - *Manteniendo Libros y Registros*, el proceso contable será discutido a mayor detalle, así como la organización y mantenimiento de registros.

De cualquier forma note que la mayoría de los negocios vende una variedad de productos, por lo que usar un promedio de margen de contribución por unidad no ayudara a calcular los volúmenes necesarios de producto. ¡Además, identificar cuales costos son variables y cuales costos son fijos no siempre es fácil!

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Para encontrar respuestas a sus preguntas de contabilidad de impuestos, trate buscando en línea. Usted puede bajar los formatos de impuestos que necesite.

- **Guía para pago de impuestos sobre nomina** (http://www.payroll-taxes.com/)
- **Contabilidad de Rutgers** (http://rutgers.edu/Acounting)
- **Información legal y sistema de Quicken** (http:// www.quicken.com/taxes/)
- **Guía de impuestos para negocios pequeños por Intuit** (http://www. intuit.com/turbotax/taxcenter/ttbill1.html)
- **Guía de referencia para sitio de impuestos** (http://www.el.com/elinks/taxes/)
- **Sitio oficial del IRS para información y bajar formatos** (http://www.irs.ustreas.gov/)
- **Biblioteca de negocios de artículos en línea**, busque por tema (http://www.anjoch-invest)
- **Página personal financiera Quicken's** (http://quicken.aol.com)

Conclusión

Juntar y analizar información es vital para mantener un negocio saludable. El éxito de los empresarios depende de esta información para su toma de decisiones. En el Capítulo 35 - *Manteniendo Libros y Registros*, el proceso contable será discutido a mayor detalle, así como la organización y mantenimiento de registros.

Capítulo 35
LIBROS CONTABLES Y REGISTROS

Acerca de Este Capítulo:
- *Temas básicos de contabilidad*
- *Tipos de sistemas de contabilidad*
- *Los módulos de un sistema contable*
- *Consideraciones de impuestos*
- *Requerimientos para registros*
- *Trabajando con registros contables y con contadores*

Introducción

Donald Petersen parecía ser un buen tipo y un buen contador, pero ahora estaba purgando una condena con 105 meses en prisión por apropiarse de dinero de las empresas ilegalmente, sumando millones de dólares pertenecientes a negocios pequeños.

Al principio, giró cheques para el como beneficiario, utilizando un nombre falso. Después, tomó un socio y le dio documentos en blanco para crear fraudes. Si alguno de sus empleadores inteligentemente lo notaba, llevó a Petersen a moverse hacia otros negocios bajo una identidad falsa. Escondió sus robos entregándole a sus empleadores estados financieros también falsos. Increíblemente, declaró que pocos dueños le preguntaban por sus estados financieros y que nadie vio los cheques cancelados.

Desafortunadamente, historias como la de Petersen fueron muy comunes. Inclusive en muchos casos, el dueño del negocio podría haber evitado esos robos entendiendo y monitoreando su sistema de contabilidad. Pero no lo hicieron.

Usted probablemente no inició su pequeño negocio de manera que se tuviera que quedar despierto por las noches revisando los registros contables. Aún cuando alguien tiene que hacerlo, no tiene que ser usted ya que si existen muy buenos contadores para que lo hagan de una manera correcta. Pero como lo dice la historia de Petersen, resulta muy importante que usted comprenda su sistema contable con cuidado, revisando regularmente sus resultados.

La intención de este capítulo, no tiene como fin hacer de usted un experto contable o para resolver todos sus problemas de contabilidad. El objetivo, es el de ayudarlo a entender que es lo que hacen los sistemas contables, como lo hacen y en su propio papel en cuanto a como administrarlos.

Usted debe de entender su sistema de contabilidad y revisar sus resultados.

Capítulo 35
LIBROS CONTABLES Y REGISTROS

Acerca de Este Capítulo:
- *Temas básicos de contabilidad*
- *Tipos de sistemas de contabilidad*
- *Los módulos de un sistema contable*
- *Consideraciones de impuestos*
- *Requerimientos para registros*
- *Trabajando con registros contables y con contadores*

Introducción

Donald Petersen parecía ser un buen tipo y un buen contador, pero ahora estaba purgando una condena con 105 meses en prisión por apropiarse de dinero de las empresas ilegalmente, sumando millones de dólares pertenecientes a negocios pequeños.

Al principio, giró cheques para el como beneficiario, utilizando un nombre falso. Después, tomó un socio y le dio documentos en blanco para crear fraudes. Si alguno de sus empleadores inteligentemente lo notaba, llevó a Petersen a moverse hacia otros negocios bajo una identidad falsa. Escondió sus robos entregándole a sus empleadores estados financieros también falsos. Increíblemente, declaró que pocos dueños le preguntaban por sus estados financieros y que nadie vio los cheques cancelados.

Desafortunadamente, historias como la de Petersen fueron muy comunes. Inclusive en muchos casos, el dueño del negocio podría haber evitado esos robos entendiendo y monitoreando su sistema de contabilidad. Pero no lo hicieron.

Usted probablemente no inició su pequeño negocio de manera que se tuviera que quedar despierto por las noches revisando los registros contables. Aún cuando alguien tiene que hacerlo, no tiene que ser usted ya que si existen muy buenos contadores para que lo hagan de una manera correcta. Pero como lo dice la historia de Petersen, resulta muy importante que usted comprenda su sistema contable con cuidado, revisando regularmente sus resultados.

La intención de este capítulo, no tiene como fin hacer de usted un experto contable o para resolver todos sus problemas de contabilidad. El objetivo, es el de ayudarlo a entender que es lo que hacen los sistemas contables, como lo hacen y en su propio papel en cuanto a como administrarlos.

Usted debe de entender su sistema de contabilidad y revisar sus resultados.

Temas Básicos de Contabilidad

¿Por qué se necesita la contabilidad? Primeramente, existen requisitos legales en cuanto al mantenimiento de los libros y de los registros contables. El gobierno federal exige que usted mantenga esos registros para soportar los montos que se ingresan para efectos del cubrimiento de impuestos. En segundo lugar, los banqueros y los prestadores de dinero requieren que los registros efectivamente se mantengan. Finalmente, todo ello se dirige a que se recabe toda la información que usted necesita para conducir su negocio.

¿Por qué necesita la contabilidad?

- Información sobre sus Impuestos
- Sus Prestamistas
- Dueños del Negocio

Ahora, discutamos todo lo necesario para propósitos de un sistema contable.

Simplicidad

La simplicidad, es la llave para el buen sistema contable de los negocios. Los sistemas complicados a menudo no pueden ser usados. Trate de eliminar las duplicaciones de los registros y de resumir cuando así sea posible y de establecer procedimientos que eliminen las dudas y la poca certeza de tales registros.

Sus hábitos de trabajo, establecen un buen ejemplo para sus empleados!

Involucramiento del Dueño

Los mejores sistemas contables son aquellos que se desarrollan y se operan bajo el ojo del dueño. Para ello, no necesita trabajar usted mismo, pero debe de entender al sistema para poder interpretar los resultados. Recordar que mientras mas esté usted involucrado, mejor operará su sistema contable.

Controles Internos

Un buen sistema contable incluye a los **controles internos** – las políticas y procedimientos que resguardan a su negocio y a sus activos y que promueven a los objetivos del negocio, aseguran una confiabilidad en los resultados de los estados financieros y que facilitan el cumplimiento de las leyes y reglamentos. Los controles internos, variarán de negocio a negocio, pero si existen los siguientes puntos básicos:

El entorno del control
Para esto, es necesario fijar un ejemplo. Si usted desempeña su trabajo cuidadosamente y con integridad, sus empleados seguramente harán lo mismo.

Autorización
Asegúrese de que todas las transacciones del negocio están autorizadas por la persona apropiada. Claramente, usted debe de hacerle ver a los vendedores, los bancos y a otros socios de su negocio, cual es la autoridad que usted mismo ha delegado, en que cantidad y a que empleado.

Segregación de responsabilidades
Esto, a menudo es difícil para los negocios pequeños con pocos empleados. Sin embargo, el buen control viene de tener la autorización, de los registros contables y de las actividades de custodia desempeñadas por diferentes personas.

Temas Básicos de Contabilidad

¿Por qué se necesita la contabilidad? Primeramente, existen requisitos legales en cuanto al mantenimiento de los libros y de los registros contables. El gobierno federal exige que usted mantenga esos registros para soportar los montos que se ingresan para efectos del cubrimiento de impuestos. En segundo lugar, los banqueros y los prestadores de dinero requieren que los registros efectivamente se mantengan. Finalmente, todo ello se dirige a que se recabe toda la información que usted necesita para conducir su negocio.

¿Por qué necesita la contabilidad?

- Información sobre sus Impuestos
- Sus Prestamistas
- Dueños del Negocio

Ahora, discutamos todo lo necesario para propósitos de un sistema contable.

Simplicidad

La simplicidad, es la llave para el buen sistema contable de los negocios. Los sistemas complicados a menudo no pueden ser usados. Trate de eliminar las duplicaciones de los registros y de resumir cuando así sea posible y de establecer procedimientos que eliminen las dudas y la poca certeza de tales registros.

Sus hábitos de trabajo, establecen un buen ejemplo para sus empleados!

Involucramiento del Dueño

Los mejores sistemas contables son aquellos que se desarrollan y se operan bajo el ojo del dueño. Para ello, no necesita trabajar usted mismo, pero debe de entender al sistema para poder interpretar los resultados. Recordar que mientras mas esté usted involucrado, mejor operará su sistema contable.

Controles Internos

Un buen sistema contable incluye a los **controles internos** – las políticas y procedimientos que resguardan a su negocio y a sus activos y que promueven a los objetivos del negocio, aseguran una confiabilidad en los resultados de los estados financieros y que facilitan el cumplimiento de las leyes y reglamentos. Los controles internos, variarán de negocio a negocio, pero si existen los siguientes puntos básicos:

El entorno del control
Para esto, es necesario fijar un ejemplo. Si usted desempeña su trabajo cuidadosamente y con integridad, sus empleados seguramente harán lo mismo.

Autorización
Asegúrese de que todas las transacciones del negocio están autorizadas por la persona apropiada. Claramente, usted debe de hacerle ver a los vendedores, los bancos y a otros socios de su negocio, cual es la autoridad que usted mismo ha delegado, en que cantidad y a que empleado.

Segregación de responsabilidades
Esto, a menudo es difícil para los negocios pequeños con pocos empleados. Sin embargo, el buen control viene de tener la autorización, de los registros contables y de las actividades de custodia desempeñadas por diferentes personas.

Controles físicos
Esto incluye a tales cosas como puertas con cierre seguro, cajas fuertes y tarjetas de identificación para el personal. Deben de pre-numerarse los cheques y los otros documentos, guardándolos en un lugar seguro cuando no se están usando. Y el efectivo, se debe de depositar en el banco diariamente.

Sistemas de detalles
Estos sistemas ayudan a seguirle la huella a las operaciones y a los pedidos de los clientes. Esto, puede ser una carpeta roja para los pedidos actuales, o un programa de computación que produce un reporte diario acerca de los documentos por cobrar.

Las auditorías
Un flujo de evidencia, enlaza a los montos de dinero, dentro de los libros con sus correspondientes documentos. Discutiremos ejemplos de esto mas adelante en este capitulo.

Monitoreando y revisando
Regularmente, usted debe de determinar si sus controles internos son efectivos. ¿En verdad se están usando? De ser así, ¿logran todo lo que deben de hacer? Por parte de un Contador Público Titulado, una revisión anual es muy recomendable.

Sally Garcia era una instructora de gimnasia aeróbica y una entrenadora personal. Trabajaba como una contratista independiente en varios de los gimnasios de Miami.

Después de su divorcio, se tomó tres meses para viajar por Europa con unos amigos. Durante ese tiempo, pensó mucho acerca de cual sería su siguiente paso. El negocio había sido bueno, pero ella consideraba que era capaz de hacer mucho más de una manera interesante, tal como la idea de contar con su propio gimnasio.

Sally había hablado con algunos de sus clientes para saber que la mayoría de ellos sentían que ese tipo de establecimientos dentro de su área, eran demasiado escandalosos e impersonales. Ellos estaban pensando en un lugar más pequeño como un club personal y le dijeron a Sally que estaban dispuestos a pagar hasta un 50% más por sus cuotas de membresía por tal lujo. Para cuando regresó a los Estados Unidos, decidió que estaba lista para un reto mayor. Y también decidió ponerse en marcha.

Responsabilidad Frente a la Contabilidad

En el capítulo anterior, discutimos acerca de la diferencia entre el efectivo y la responsabilidad de los sistemas contables. En lo que toca a responsabilidad, a los ingresos y a los gastos se les reporta cuando ocurre la actividad, independientemente de que se hubiera intercambiado algún efectivo. El método de caja, incluidos las gastos, exige que se reporte el ingreso cuando se haya recibido efectivo.

Controles físicos
Esto incluye a tales cosas como puertas con cierre seguro, cajas fuertes y tarjetas de identificación para el personal. Deben de pre-numerarse los cheques y los otros documentos, guardándolos en un lugar seguro cuando no se están usando. Y el efectivo, se debe de depositar en el banco diariamente.

Sistemas de detalles
Estos sistemas ayudan a seguirle la huella a las operaciones y a los pedidos de los clientes. Esto, puede ser una carpeta roja para los pedidos actuales, o un programa de computación que produce un reporte diario acerca de los documentos por cobrar.

Las auditorías
Un flujo de evidencia, enlaza a los montos de dinero, dentro de los libros con sus correspondientes documentos. Discutiremos ejemplos de esto mas adelante en este capitulo.

Monitoreando y revisando
Regularmente, usted debe de determinar si sus controles internos son efectivos. ¿En verdad se están usando? De ser así, ¿logran todo lo que deben de hacer? Por parte de un Contador Público Titulado, una revisión anual es muy recomendable.

Sally García era una instructora de gimnasia aeróbica y una entrenadora personal. Trabajaba como una contratista independiente en varios de los gimnasios de Miami.

Después de su divorcio, se tomó tres meses para viajar por Europa con unos amigos. Durante ese tiempo, pensó mucho acerca de cual sería su siguiente paso. El negocio había sido bueno, pero ella consideraba que era capaz de hacer mucho más de una manera interesante, tal como la idea de contar con su propio gimnasio.

Sally había hablado con algunos de sus clientes para saber que la mayoría de ellos sentían que ese tipo de establecimientos dentro de su área, eran demasiado escandalosos e impersonales. Ellos estaban pensando en un lugar más pequeño como un club personal y le dijeron a Sally que estaban dispuestos a pagar hasta un 50% más por sus cuotas de membresía por tal lujo. Para cuando regresó a los Estados Unidos, decidió que estaba lista para un reto mayor. Y también decidió ponerse en marcha.

Responsabilidad Frente a la Contabilidad

En el capítulo anterior, discutimos acerca de la diferencia entre el efectivo y la responsabilidad de los sistemas contables. En lo que toca a responsabilidad, a los ingresos y a los gastos se les reporta cuando ocurre la actividad, independientemente de que se hubiera intercambiado algún efectivo. El método de caja, incluidos las gastos, exige que se reporte el ingreso cuando se haya recibido efectivo.

Los contadores prefieren el método de responsabilidad, debido a que proporciona más información y es más exacto al comparar los ingresos con los gastos. Sin embargo, este método, generalmente es más difícil. Por esta razón, los negocios pequeños prefieren que el método de caja. Este método de caja exige que se reporte cuando se recibió el efectivo y que también se reporte cuando se pagó en efectivo. También es común que los negocios pequeños utilicen el método de caja para algunas de sus transacciones que lo que sería con el método de responsabilidad, dependiendo de que tipo de información necesiten los dueños. Por ejemplo, si a usted le preocupa cuanto le debe su negocio a sus acreedores, podría utilizar el método de caja, con la excepción de lo tocante a documentos por pagar.

Algunos negocios caen bajo las reglas del impuesto federal sobre ingresos, mismos que requieren del método de responsabilidad y lo mismo acontece con referencia a los bancos. Si usted no está seguro en torno a cual método a utilizar, busque la información de parte de un profesional.

Cargos y Abonos

Esta es la ecuación básica dentro de la contabilidad: Responsabilidades + Las Acciones del Dueño = activos.

Supongamos que su empresa compra una nueva computadora en $2.000 a crédito. Sus activos se han incrementado, así que esos $2000 aparecen en el lado izquierdo de la página de su computadora. Sus responsabilidades se incrementaron, porque usted debe esos $2.000, así que esta cantidad va al lado derecho de su página de Documentos por Pagar. Usted ha registrado entonces, $2.000 en su lado izquierdo y $2.000 en su lado derecho. Después de cada transacción, usted puede verificar tanto sus lados izquierdos como sus lados derechos. Si no lo hace así, ha cometido usted un error.

Activos	
+	-

Pasivos	
-	+

Equidad del Dueño	
-	+

En lugar de hablar de lados izquierdos y lados derechos, a eso los contadores les llaman cargos y abonos. El débito significa el lado izquierdo de la hoja contable y el crédito significa el lado derecho.

Este sistema no lo protegerá contra cualquier tipo de error. Por ejemplo, si usted registra la compra de su computadora con un débito con $2.000 y un crédito en Documentos por Pagar por $200, ese error no se captará automáticamente. Y resulta también cierto que si a usted se le olvida registrar la transacción o la registra dos veces, los únicos errores entre el sistema del débito y del crédito son aquellos que dejan a los libros contables lejos del balance. A final de cuentas, los débitos y los créditos, deben de sumar con cantidades iguales.

Los débitos y los créditos, pueden llegar a ser muy confusos. Afortunadamente, usted puede establecer un sistema contable computarizado que calculará automáticamente a todos los débitos y los créditos. Para efectos de tenerlos balanceados con sumas iguales.

Los contadores prefieren el método de responsabilidad, debido a que proporciona más información y es más exacto al comparar los ingresos con los gastos. Sin embargo, este método, generalmente es más difícil. Por esta razón, los negocios pequeños prefieren que el método de caja. Este método de caja exige que se reporte cuando se recibió el efectivo y que también se reporte cuando se pagó en efectivo. También es común que los negocios pequeños utilicen el método de caja para algunas de sus transacciones que lo que sería con el método de responsabilidad, dependiendo de que tipo de información necesiten los dueños. Por ejemplo, si a usted le preocupa cuanto le debe su negocio a sus acreedores, podría utilizar el método de caja, con la excepción de lo tocante a documentos por pagar.

Algunos negocios caen bajo las reglas del impuesto federal sobre ingresos, mismos que requieren del método de responsabilidad y lo mismo acontece con referencia a los bancos. Si usted no está seguro en torno a cual método a utilizar, busque la información de parte de un profesional.

Cargos y Abonos

Esta es la ecuación básica dentro de la contabilidad: Responsabilidades + Las Acciones del Dueño = activos.

Supongamos que su empresa compra una nueva computadora en $2.000 a crédito. Sus activos se han incrementado, así que esos $2000 aparecen en el lado izquierdo de la página de su computadora. Sus responsabilidades se incrementaron, porque usted debe esos $2.000, así que esta cantidad va al lado derecho de su página de Documentos por Pagar. Usted ha registrado entonces, $2.000 en su lado izquierdo y $2.000 en su lado derecho. Después de cada transacción, usted puede verificar tanto sus lados izquierdos como sus lados derechos. Si no lo hace así, ha cometido usted un error.

Activos	
+	-

Pasivos	
-	+

Equidad del Dueño	
-	+

En lugar de hablar de lados izquierdos y lados derechos, a eso los contadores les llaman cargos y abonos. El débito significa el lado izquierdo de la hoja contable y el crédito significa el lado derecho.

Este sistema no lo protegerá contra cualquier tipo de error. Por ejemplo, si usted registra la compra de su computadora con un débito con $2.000 y un crédito en Documentos por Pagar por $200, ese error no se captará automáticamente. Y resulta también cierto que si a usted se le olvida registrar la transacción o la registra dos veces, los únicos errores entre el sistema del débito y del crédito son aquellos que dejan a los libros contables lejos del balance. A final de cuentas, los débitos y los créditos, deben de sumar con cantidades iguales.

Los débitos y los créditos, pueden llegar a ser muy confusos. Afortunadamente, usted puede establecer un sistema contable computarizado que calculará automáticamente a todos los débitos y los créditos. Para efectos de tenerlos balanceados con sumas iguales.

Año Fiscal y Año Calendario

Usted debe de seleccionar un año contable para su negocio. Es común utilizar el año calendario para estos efectos, pero otras fechas pueden ser apropiadas pata su negocio. Un año contable que termina en una fecha que no sea la del 31 de Diciembre. Se la llama **año fiscal**. Algunos negocios escogen al año fiscal debido a

la estacionalidad de los negocios, o para ganarse ventajas en cuanto a impuestos sobre ingresos. Este es un buen punto para discutir con su contador.

Sally abrió su club de salud en Agosto del 2003. Sally no sabía nada acerca de contabilidad, así que se recargó en su gerente general para que se encargara de todas las tareas relacionadas con el negocio, incluido el registro en los libros contables.

Los precios de la membresía en su club, eran ligeramente superiores que los de sus competidores. Ella ofrecía membresías completas. Cuando sentía que necesitaba incrementar el número de sus miembros, colocaba un anuncio en el periódico y ofrecía la membresía con un descuento. De esta manera, administraba todos los esfuerzos de su mercadotecnia.

Ella sabía que su estilo de administración, era de Ahí te voy. Se estaba pagando la renta, sus clientes estaban contentos y tenía a los mejores instructores para su gimnasio. Entonces, un día en el 2004, su banco la llamó para decirle que no cubriría mas cheques botados.

Tipos de Sistemas Contables

Su sistema de contabilidad le ayuda a seguirle la huella a su información financiera. Recaba usted los datos, los registra, los clasifica y los suma y los reporta en la forma de estados financieros. Necesita usted un método organizado para hacer esto, reportando información incorrecta o mal conducido.

El Papeleo

Primero, echémosle un vistazo a las típicas formas contables. Usted puede llegar a necesitar todas estas formas para su negocio y quizá también una mayor cantidad de papeleo. Recuerde, cada sistema de registro, es único.

Año Fiscal y Año Calendario

Usted debe de seleccionar un año contable para su negocio. Es común utilizar el año calendario para estos efectos, pero otras fechas pueden ser apropiadas pata su negocio. Un año contable que termina en una fecha que no sea la del 31 de Diciembre. Se la llama **año fiscal**. Algunos negocios escogen al año fiscal debido a

la estacionalidad de los negocios, o para ganarse ventajas en cuanto a impuestos sobre ingresos. Este es un buen punto para discutir con su contador.

Sally abrió su club de salud en Agosto del 2003. Sally no sabía nada acerca de contabilidad, así que se recargó en su gerente general para que se encargara de todas las tareas relacionadas con el negocio, incluido el registro en los libros contables.

Los precios de la membresía en su club, eran ligeramente superiores que los de sus competidores. Ella ofrecía membresías completas. Cuando sentía que necesitaba incrementar el número de sus miembros, colocaba un anuncio en el periódico y ofrecía la membresía con un descuento. De esta manera, administraba todos los esfuerzos de su mercadotecnia.

Ella sabía que su estilo de administración, era de Ahí te voy. Se estaba pagando la renta, sus clientes estaban contentos y tenía a los mejores instructores para su gimnasio. Entonces, un día en el 2004, su banco la llamó para decirle que no cubriría mas cheques botados.

Tipos de Sistemas Contables

Su sistema de contabilidad le ayuda a seguirle la huella a su información financiera. Recaba usted los datos, los registra, los clasifica y los suma y los reporta en la forma de estados financieros. Necesita usted un método organizado para hacer esto, reportando información incorrecta o mal conducido.

El Papeleo

Primero, echémosle un vistazo a las típicas formas contables. Usted puede llegar a necesitar todas estas formas para su negocio y quizá también una mayor cantidad de papeleo. Recuerde, cada sistema de registro, es único.

Algunas de las formas que su negocio puede necesitar.

Documento	Uso	Información incluida
Factura	El vendedor solicita un pago. A esto se le llama un “Pago” o una “Cuenta por Pagar”	El Nombre del vendedor, dirección, día de la factura. Nombre del Comprador y dirección Descripción y cantidad de los artículos comprados Cantidad de dinero por producto Términos de crédito Método de envió Día de pago.
Orden de Compra	La solicitud del comprador para comprar los bienes	Nombre y Dirección del Comprador Descripción y cantidad de productos deseados Precios que esperan que se les cobre Instrucciones especiales para el envío
Reporte de Recibo	Indica que los productos han arribado a su destino final	Día, descripción y cantidad de productos recibidos Nombre y dirección del vendedor Condiciones de los bienes recibidos Nombre de la persona que recibió la mercancía
Cheques	Pago Autorizado que es expedido de la cuenta del banco Sirve como evidencia que ese pago ya se efectuó	Día Número de Cheque Nombre y Dirección del Negocio Nombre de la persona Compañía que se hace el cheque Cantidad de dinero Descripción del propósito del cheque Firma autorizada.
Caja de Registro de Flujo de Efectivo	Ofrece el total de ventas diarias	Fecha Descripción de los productos vendidos Sus respectivas cantidades El total de ventas Método de la cantidad de pagos Cambio requerido.
Cartas de Tiempo y/o tarjetones	Ayudan a determinar cuanto se les debe de pagar a los empleados	Nombre del empleado Periodo de trabajo Tarifa por hora laborada por día Total de horas Aprobación del supervisor.
Autorización Para pago de salarios	Documento del status del empleado y la información sobre el pago	Nombre y dirección del empleado Día de la contratación Tarifa de pago Puesto Horas de trabajo autorizadas Información de beneficios Método de pago Quien empleo al empleado

Algunas de las formas que su negocio puede necesitar.

Documento	Uso	Información incluida
Factura	El vendedor solicita un pago. A esto se le llama un “Pago” o una “Cuenta por Pagar”	El Nombre del vendedor, dirección, día de la factura. Nombre del Comprador y dirección Descripción y cantidad de los artículos comprados Cantidad de dinero por producto Términos de crédito Método de envió Día de pago.
Orden de Compra	La solicitud del comprador para comprar los bienes	Nombre y Dirección del Comprador Descripción y cantidad de productos deseados Precios que esperan que se les cobre Instrucciones especiales para el envío
Reporte de Recibo	Indica que los productos han arribado a su destino final	Día, descripción y cantidad de productos recibidos Nombre y dirección del vendedor Condiciones de los bienes recibidos Nombre de la persona que recibió la mercancía
Cheques	Pago Autorizado que es expedido de la cuenta del banco Sirve como evidencia que ese pago ya se efectuó	Día Número de Cheque Nombre y Dirección del Negocio Nombre de la persona Compañía que se hace el cheque Cantidad de dinero Descripción del propósito del cheque Firma autorizada.
Caja de Registro de Flujo de Efectivo	Ofrece el total de ventas diarias	Fecha Descripción de los productos vendidos Sus respectivas cantidades El total de ventas Método de la cantidad de pagos Cambio requerido.
Cartas de Tiempo y/o tarjetones	Ayudan a determinar cuanto se les debe de pagar a los empleados	Nombre del empleado Periodo de trabajo Tarifa por hora laborada por día Total de horas Aprobación del supervisor.
Autorización Para pago de salarios	Documento del status del empleado y la información sobre el pago	Nombre y dirección del empleado Día de la contratación Tarifa de pago Puesto Horas de trabajo autorizadas Información de beneficios Método de pago Quien empleo al empleado

Algunas de las formas que su negocio puede necesitar.

Libros Diarios y Libro Mayor

El esquema de los débitos y los créditos, le dirá si usted ha mantenido a sus libros contables balanceados, por cada transacción. Si usted desea usar este método, necesita de un lugar para registrar eso débitos y créditos, para resumirlos al final del año.

Las transacciones de los negocios, son muy repetitivas. Las ventas ocurren a diario, los documentos por pagar, se pagan cada mes y la nómina se paga semanal o quincenalmente. Esta repetición, significa que quien mantiene a los libros, debe de ingresar los mismos débitos y créditos una y otra vez. Puede simplificarse este proceso, teniendo libros diarios para cada tipo de transacción. He aquí, los más comunes:

Nombre del Libro-Diario	Propósito
Diario de Ventas	Registra todas las ventas
Diario de Compras	Se registran todas las compras
Diario de Recepciones en caja	Registra todo el efectivo recibido
Diario de gastos en efectivo	Registra todos los pagos hechos en efectivos

Todos los sistemas, manuales o computarizados. Utilizan registros diarios y registros mayores. Generalmente, el diario se usa para acumular transacciones. El libro mayor, le sigue la huella a cada cuenta. Las ventas, y los gastos en efectivo y otras transacciones, se registran diariamente en esos diarios. Cada mes, se totalizan los diarios y se registran los resultados en el libro mayor.

Usted también necesitará un diario general para registrar las transacciones que no pertenecen a ninguno de los tipos de diarios ya citados. Aquí, algunos ejemplos de estos diarios especiales. Recordar, usted puede llevarlos a la medida de acuerdo a sus necesidades:

Diario de Ventas			p2
Día	**Cliente**	**No. Factura**	**Cantidad**
1/11/05	Jayco, Inc.	05-35	$1,200
1/12/05	Davis Glass	05-36	2,800

El Diario de Ventas, lista a todas las ventas. Las ventas en efectivo se listan en el Diario de Recepciones en Efectivo. Nótese que se crea el seguimiento de la huella, cuando usted coloca el número de la factura dentro del Diario de Ventas. Si quiere usted mas información acerca de la venta, ya sabe cual factura tiene que examinar.

Diario de Compras					p5
Día	**Nombre**	**No. Factura**	**Pagar**	**Compras**	**Mercancía**
1/9/05	Ajax Corp.	A10345	725	725	
1/9/05	OfficePlace	237	122		122

El Diario de Compras, registra las compras de inventario y de los suministros pagaderos a crédito. Algunos negocios registran las compras de inventario dentro de la cuenta de inventarios, en lugar de en la cuenta de compras.

Libros Diarios y Libro Mayor

El esquema de los débitos y los créditos, le dirá si usted ha mantenido a sus libros contables balanceados, por cada transacción. Si usted desea usar este método, necesita de un lugar para registrar eso débitos y créditos, para resumirlos al final del año.

Las transacciones de los negocios, son muy repetitivas. Las ventas ocurren a diario, los documentos por pagar, se pagan cada mes y la nómina se paga semanal o quincenalmente. Esta repetición, significa que quien mantiene a los libros, debe de ingresar los mismos débitos y créditos una y otra vez. Puede simplificarse este proceso, teniendo libros diarios para cada tipo de transacción. He aquí, los más comunes:

Nombre del Libro-Diario	Propósito
Diario de Ventas	Registra todas las ventas
Diario de Compras	Se registran todas las compras
Diario de Recepciones en caja	Registra todo el efectivo recibido
Diario de gastos en efectivo	Registra todos los pagos hechos en efectivos

Todos los sistemas, manuales o computarizados. Utilizan registros diarios y registros mayores. Generalmente, el diario se usa para acumular transacciones. El libro mayor, le sigue la huella a cada cuenta. Las ventas, y los gastos en efectivo y otras transacciones, se registran diariamente en esos diarios. Cada mes, se totalizan los diarios y se registran los resultados en el libro mayor.

Usted también necesitará un diario general para registrar las transacciones que no pertenecen a ninguno de los tipos de diarios ya citados. Aquí, algunos ejemplos de estos diarios especiales. Recordar, usted puede llevarlos a la medida de acuerdo a sus necesidades:

Diario de Ventas			p2
Día	**Cliente**	**No. Factura**	**Cantidad**
1/11/05	Jayco, Inc.	05-35	$1,200
1/12/05	Davis Glass	05-36	2,800

El Diario de Ventas, lista a todas las ventas. Las ventas en efectivo se listan en el Diario de Recepciones en Efectivo. Nótese que se crea el seguimiento de la huella, cuando usted coloca el número de la factura dentro del Diario de Ventas. Si quiere usted mas información acerca de la venta, ya sabe cual factura tiene que examinar.

Diario de Compras					p5
Día	**Nombre**	**No. Factura**	**Pagar**	**Compras**	**Mercancía**
1/9/05	Ajax Corp.	A10345	725	725	
1/9/05	OfficePlace	237	122		122

El Diario de Compras, registra las compras de inventario y de los suministros pagaderos a crédito. Algunos negocios registran las compras de inventario dentro de la cuenta de inventarios, en lugar de en la cuenta de compras.

Diario de Recepciones de Efectivo						p2
Fecha	**Efectivo**	**Ventas**	**Recibir**	**Cliente**	**Otros**	**Descripción**
1/4/05	1,100		1,100	Ajax Company		
1/5/05	125	125				
1/16/05	55				55	Vuelto

Las recepciones en efectivo se registran en el Diario de Recepciones en Efectivo. Puede usted fijar columnas para representar los orígenes típicos de efectivo para su negocio. Nuestro ejemplo incluye una columna para ventas en efectivo y otra para los recibos de los clientes con ventas a Crédito, y una mas para recibos en efectivo misceláneos.

Diario de Gastos en Efectivo						p3
Fecha	**# Cheque**	**Efectivo**	**Pagar**	**Cliente**	**Otros**	**Descripción**
1/7/05	101	437	437	Baker Supply		
1/8/05	102	500			500	Alquiler

Este Diario de Gastos en Efectivo, es similar a un registro de cheques, pero proporciona mas detalle. De nuevo, puede usted incluir una columna por cualquier otra cuenta frecuentemente usada.

Diario De Gastos En Efectivo					p21
Fecha	**Descripción de la cuenta**	**Ref..**	**Débito**		**Crédito**
1/7/05	Equipo	120	3,000		
	Notas de pago	214			3,000

El Diario General, se usa para registrar los débitos y los créditos para transacciones que no pertenecen a ningún de los otros diarios especiales. Estas transacciones se ingresan en el orden en que tuvieron lugar. Muchos negocios pequeños dejan esta tarea a los contadores externos. Los diarios, le dicen a quien los mantiene, que hacer con las cuentas. Recordar que cada cuenta es como un pedazo de papel dividido verticalmente a la mitad. Si todas estas cuentas se unieran en un solo libro, se les llama Diario Mayor. Y la cuenta de caja en ellos, pudiera verse así:

Efectivo					Cuenta No. 101
Fecha	**Ref.**	**Débito**	**Fecha**	**Ref.**	**Crédito**
1/4/05	CR2	1,100	1/7/05	CD7	437

Nótese la cuenta número 101, así como la cuenta titulada Efectivo. Tal y como lo dirigen las entradas en Recepciones en Efectivo y los Diarios de Gastos en Efectivo arriba citados, los $1.100 se han añadido en el lado del débito (el izquierdo) y los $437 en el lado del crédito (el derecho) de la Cuenta de Caja. La notificación CR2 en las cuenta de Caja, muestra el origen del débito y nos refiere a la página 2 del Diario de Recepciones en Efectivo.

522 | CAPITULO 35 | LIBROS CONTABLES Y REGISTROS

Diario de Recepciones de Efectivo						p2
Fecha	**Efectivo**	**Ventas**	**Recibir**	**Cliente**	**Otros**	**Descripción**
1/4/05	1,100		1,100	Ajax Company		
1/5/05	125	125				
1/16/05	55				55	Vuelto

Las recepciones en efectivo se registran en el Diario de Recepciones en Efectivo. Puede usted fijar columnas para representar los orígenes típicos de efectivo para su negocio. Nuestro ejemplo incluye una columna para ventas en efectivo y otra para los recibos de los clientes con ventas a Crédito, y una mas para recibos en efectivo misceláneos.

Diario de Gastos en Efectivo						p3
Fecha	**# Cheque**	**Efectivo**	**Pagar**	**Cliente**	**Otros**	**Descripción**
1/7/05	101	437	437	Baker Supply		
1/8/05	102	500			500	Alquiler

Este Diario de Gastos en Efectivo, es similar a un registro de cheques, pero proporciona mas detalle. De nuevo, puede usted incluir una columna por cualquier otra cuenta frecuentemente usada.

Diario De Gastos En Efectivo					p21
Fecha	**Descripción de la cuenta**	**Ref..**	**Débito**		**Crédito**
1/7/05	Equipo	120	3,000		
	Notas de pago	214			3,000

El Diario General, se usa para registrar los débitos y los créditos para transacciones que no pertenecen a ningún de los otros diarios especiales. Estas transacciones se ingresan en el orden en que tuvieron lugar. Muchos negocios pequeños dejan esta tarea a los contadores externos. Los diarios, le dicen a quien los mantiene, que hacer con las cuentas. Recordar que cada cuenta es como un pedazo de papel dividido verticalmente a la mitad. Si todas estas cuentas se unieran en un solo libro, se les llama Diario Mayor. Y la cuenta de caja en ellos, pudiera verse así:

Efectivo					Cuenta No. 101
Fecha	**Ref.**	**Débito**	**Fecha**	**Ref.**	**Crédito**
1/4/05	CR2	1,100	1/7/05	CD7	437

Nótese la cuenta número 101, así como la cuenta titulada Efectivo. Tal y como lo dirigen las entradas en Recepciones en Efectivo y los Diarios de Gastos en Efectivo arriba citados, los $1.100 se han añadido en el lado del débito (el izquierdo) y los $437 en el lado del crédito (el derecho) de la Cuenta de Caja. La notificación CR2 en las cuenta de Caja, muestra el origen del débito y nos refiere a la página 2 del Diario de Recepciones en Efectivo.

Parece que el mismo número se ha escrito en dos lugares distintos ¿De nuevo, esto crea una huella en el papel? Aún cuando los Diarios y el Libro Mayor General contienen los mismos números, están organizados de una manera diferente, permitiéndonos encontrar rápidamente la información. Si usted quiere ver como se registró alguna operación en particular, deberá de consultar el Diario y encontrará por fecha los datos de esa transacción. Para saber que le pasó a una sola cuenta durante ese período, vaya usted a la página de esa cuenta en el Libro Mayor.

Lunar Gym, tenía un gran problema. Sally comprendió que el gerente general se pasaba la mayor parte de su tiempo administrando desde su escritorio. No estaba calificada para mantener los libros y tenía poco interés en las operaciones financieras del negocio.

Después de andar averiguando y de haberle preguntado a su gerente general, Sally encontró que la gerente solo había mantenido los registros más básicos y que el club había estado botando cheques regularmente por espacio de los últimos seis meses.

Revisó sus operaciones por el año anterior y se preguntaba si en verdad estaba ganando dinero y de haber sido así, ¿en donde estaba? ¿Podría enfrentarse a las actualizaciones que sus equipos necesitaban en el gimnasio como lo había estado planeando? ¿Podría obtener financiamiento o ya estaba arruinado su crédito?

Claramente, necesitaría aclarar esos asuntos a la par con echarle un vistazo muy fuerte a las finanzas de su negocio.

Computarizando Los Sistemas de Contabilidad

En su manera mas simple, está claro que la computarización de los sistemas de contabilidad para llevar a cabo las tareas mecánicas de suma y resta era necesaria, entretanto que quien llevaba los libros, tendría que llevar a cabo también las tareas de mayor pensamiento para las finanzas del negocio. Los sistemas más complejos, eran capaces de proporcionarle a la administración la información que sería muy difícil de acumular a mano. La mayoría de los negocios, necesitan algo entre estas dos situaciones.

La mayoría del software necesario pertenece a uno de los siguientes grupos:

- **Programas computarizados.** Estos programas están ampliamente disponibles y relativamente, no son caros. Los paquetes más populares, influyen al Microsoft Excel, al Abykus, el Lotus 1-2-3 y al Quattro Pro. Estos programas, son como grandes hojas de cálculo con filas y columnas que usted puede determinar para que se vean como las cuentas de los Diarios y del Libro Mayor descritos arriba. Mientras más complejo sea su negocio, será más difícil adecuarlo a su programa

Parece que el mismo número se ha escrito en dos lugares distintos ¿De nuevo, esto crea una huella en el papel? Aún cuando los Diarios y el Libro Mayor General contienen los mismos números, están organizados de una manera diferente, permitiéndonos encontrar rápidamente la información. Si usted quiere ver como se registró alguna operación en particular, deberá de consultar el Diario y encontrará por fecha los datos de esa transacción. Para saber que le pasó a una sola cuenta durante ese período, vaya usted a la página de esa cuenta en el Libro Mayor.

Lunar Gym, tenía un gran problema. Sally comprendió que el gerente general se pasaba la mayor parte de su tiempo administrando desde su escritorio. No estaba calificada para mantener los libros y tenía poco interés en las operaciones financieras del negocio.

Después de andar averiguando y de haberle preguntado a su gerente general, Sally encontró que la gerente solo había mantenido los registros más básicos y que el club había estado botando cheques regularmente por espacio de los últimos seis meses.

Revisó sus operaciones por el año anterior y se preguntaba si en verdad estaba ganando dinero y de haber sido así, ¿en donde estaba? ¿Podría enfrentarse a las actualizaciones que sus equipos necesitaban en el gimnasio como lo había estado planeando? ¿Podría obtener financiamiento o ya estaba arruinado su crédito?

Claramente, necesitaría aclarar esos asuntos a la par con echarle un vistazo muy fuerte a las finanzas de su negocio.

Computarizando Los Sistemas de Contabilidad

En su manera mas simple, está claro que la computarización de los sistemas de contabilidad para llevar a cabo las tareas mecánicas de suma y resta era necesaria, entretanto que quien llevaba los libros, tendría que llevar a cabo también las tareas de mayor pensamiento para las finanzas del negocio. Los sistemas más complejos, eran capaces de proporcionarle a la administración la información que sería muy difícil de acumular a mano. La mayoría de los negocios, necesitan algo entre estas dos situaciones.

La mayoría del software necesario pertenece a uno de los siguientes grupos:

- **Programas computarizados.** Estos programas están ampliamente disponibles y relativamente, no son caros. Los paquetes más populares, influyen al Microsoft Excel, al Abykus, el Lotus 1-2-3 y al Quattro Pro. Estos programas, son como grandes hojas de cálculo con filas y columnas que usted puede determinar para que se vean como las cuentas de los Diarios y del Libro Mayor descritos arriba. Mientras más complejo sea su negocio, será más difícil adecuarlo a su programa

de hojas de cálculo. Sin embargo, muchos negocios pequeños escogen a los programas de las hojas de cálculo porque sus necesidades de contabilidad no sin tan extensivas y porque esos programas son bastante accesibles.

- **Terminales de punto de venta.** Los scanners que utilizan las tiendas de departamentos para efectos de verificación, son sistemas computarizados de contabilidad muy sofisticados. Los datos acerca de la mercancía se programan dentro de la computadora y cada transacción automáticamente actualiza los registros correspondientes a inventarios. Esto le dice a la administración que se está moviendo rápido o despacio y que es lo que necesita ser mejor organizado. También automáticamente, el programa actualiza al sistema contable al estar registrando las ventas y el efectivo recibido. Estos sistemas son muy caros. Pueden ahorrar dinero ayudando a eliminar los errores en el Punto de Venta.
- **Paquetes generales.** Algunas empresas venden paquetes de contabilidad computarizados que pueden adaptarse a la mayoría de los negocios. Sus precios varían grandemente debido a la sofisticación de los sistemas. Los mejores vendedores son: Quicken, Quickbooks y Peachtree. Algunos paquetes ofrecen documentos por pagar, documentos por cobrar y módulos de nóminas, mientras que otros como Quicken son más simples e incluyen solo un registro básico para registros y para el Diario de Recepciones en Caja. Sin embargo, los paquetes más simples pueden quizá no tener facilidades para las auditorías.
- **Específicos de la industria.** Muchas empresas y asociaciones de crédito ofrecen sistemas computarizados de contabilidad que encajan en las necesidades de los negocios de algunos tipos de industria en lo particular. Estos sistemas ofrecen proyectos y módulos de control de inventarios. Estos sistemas son especializados para restaurantes, vendedores al menudeo, vendedores al mayoreo y empresas de construcción y para muchos otros negocios.

Ponga en una balanza lo negativo y lo positivo de su sistema computadorizado de contabilidad.

El que un sistema computarizado de contabilidad sea el correcto para su negocio, depende de si los beneficios son mayores que el costo de adquirirlo, instalarlo y del aprendizaje necesario para operarlo y para efectos de mantener al sistema. Recordar que definir el costo varía grandemente, considerando además de los dólares, al tiempo, y a la frustración. Implementar un nuevo sistema computarizado puede ser duro sobre su paciencia, ya que seguramente habrá malos entendidos, resultados incorrectos y mensajes equivocados al principio. Debería usted de continuar registrando su información manualmente, hasta que su negocio se pueda sobreponer a los problemas iniciales frente a ese nuevo sistema contable.

Si usted decide utilizar un sistema de contabilidad computarizado, piense en lo siguiente antes de hacer su selección:

- ¿Cuáles son sus requerimientos en cuanto a hardware?
- ¿Qué tan fácilmente puede modificarse el sistema para que se apegue a sus necesidades?

de hojas de cálculo. Sin embargo, muchos negocios pequeños escogen a los programas de las hojas de cálculo porque sus necesidades de contabilidad no sin tan extensivas y porque esos programas son bastante accesibles.

- **Terminales de punto de venta.** Los scanners que utilizan las tiendas de departamentos para efectos de verificación, son sistemas computarizados de contabilidad muy sofisticados. Los datos acerca de la mercancía se programan dentro de la computadora y cada transacción automáticamente actualiza los registros correspondientes a inventarios. Esto le dice a la administración que se está moviendo rápido o despacio y que es lo que necesita ser mejor organizado. También automáticamente, el programa actualiza al sistema contable al estar registrando las ventas y el efectivo recibido. Estos sistemas son muy caros. Pueden ahorrar dinero ayudando a eliminar los errores en el Punto de Venta.
- **Paquetes generales.** Algunas empresas venden paquetes de contabilidad computarizados que pueden adaptarse a la mayoría de los negocios. Sus precios varían grandemente debido a la sofisticación de los sistemas. Los mejores vendedores son: Quicken, Quickbooks y Peachtree. Algunos paquetes ofrecen documentos por pagar, documentos por cobrar y módulos de nóminas, mientras que otros como Quicken son más simples e incluyen solo un registro básico para registros y para el Diario de Recepciones en Caja. Sin embargo, los paquetes más simples pueden quizá no tener facilidades para las auditorías.
- **Específicos de la industria.** Muchas empresas y asociaciones de crédito ofrecen sistemas computarizados de contabilidad que encajan en las necesidades de los negocios de algunos tipos de industria en lo particular. Estos sistemas ofrecen proyectos y módulos de control de inventarios. Estos sistemas son especializados para restaurantes, vendedores al menudeo, vendedores al mayoreo y empresas de construcción y para muchos otros negocios.

Ponga en una balanza lo negativo y lo positivo de su sistema computadorizado de contabilidad.

El que un sistema computarizado de contabilidad sea el correcto para su negocio, depende de si los beneficios son mayores que el costo de adquirirlo, instalarlo y del aprendizaje necesario para operarlo y para efectos de mantener al sistema. Recordar que definir el costo varía grandemente, considerando además de los dólares, al tiempo, y a la frustración. Implementar un nuevo sistema computarizado puede ser duro sobre su paciencia, ya que seguramente habrá malos entendidos, resultados incorrectos y mensajes equivocados al principio. Debería usted de continuar registrando su información manualmente, hasta que su negocio se pueda sobreponer a los problemas iniciales frente a ese nuevo sistema contable.

Si usted decide utilizar un sistema de contabilidad computarizado, piense en lo siguiente antes de hacer su selección:

- ¿Cuáles son sus requerimientos en cuanto a hardware?
- ¿Qué tan fácilmente puede modificarse el sistema para que se apegue a sus necesidades?

524 | CAPITULO 35 | LIBROS CONTABLES Y REGISTROS

- ¿Esa compañía tiene el personal de soporte necesario para que lo ayude si llega a tener problemas?
- ¿Qué pasa si se expanden mis necesidades? ¿Puedo agregar módulos diferentes al sistema?
- ¿Qué tipos de entrenamiento están disponibles?
- ¿Qué tan amigable es el sistema?
- ¿El sistema produce los tipos de reportes y de documentos que usted necesita?
- ¿Quién trabajará con el sistema? ¿Tengo que contratar a alguien?
- ¿Otros dueños de negocios ya están utilizando ese software?

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

No hay nada peor que pasarse horas actualizando la computadora con sus registros, solamente para perder toda la información debido a un error.

Un nuevo y extraordinario producto llamado GOBACK, monitorea cada cambio en el disco duro, catalogando esos cambios hacia un sistema de almacenaje. Esto, le permite reparar cualquier error en su sistema incluidos aquellos resultantes de ataques de virus, de problemas con el software y caídas del sistema – para que exista una resurrección de los archivos perdidos junto con sus directorios. Para más información http://goback.com.

Sistemas de Contabilidad de Escríbalo de Una Vez

Algunos Sistemas contables manuales le permiten escribir al mismo tiempo una cantidad dentro de una forma especializada carbonatada, para actualizar varios libros a la vez. Por ejemplo, antes de escribir un cheque a favor de un proveedor, usted colocaría las formas representando al efectivo y por debajo las cuentas a pagar con el cheque. Cuando escribe usted el cheque, automáticamente transfiere la cantidad como una reducción para esas cuentas, eliminando errores que ocurren cuando las cantidades se escriben en más de un lugar.

Caja registradora

La manera mas simple de un sistema contable, que por lo general es suficiente para las necesidades de un pequeño negocio, es el de la caja registradora. Estos difieren de su registradora de cheques personales, dado que se proveen muchas columnas para registrar el origen de los recibos de capital. Los totales mensuales le permiten preparar una simple declaración del ingreso, en tanto que resulta difícil preparar un balance contable en forma de hoja para registrar esta información. Usted necesitará ayuda de parte de su contador.

La contabilidad de la nómina es difícil por todas las reglas estatales, federales y locales que están implicadas.

¿Esa compañía tiene el personal de soporte necesario para que lo ayude si llega a tener problemas?
¿Qué pasa si se expanden mis necesidades? ¿Puedo agregar módulos diferentes al sistema?
¿Qué tipos de entrenamiento están disponibles?
¿Qué tan amigable es el sistema?
¿El sistema produce los tipos de reportes y de documentos que usted necesita?
¿Quién trabajará con el sistema? ¿Tengo que contratar a alguien?
¿Otros dueños de negocios ya están utilizando ese software?

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®
RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

No hay nada peor que pasarse horas actualizando la computadora con sus registros, solamente para perder toda la información debido a un error.

Un nuevo y extraordinario producto llamado GOBACK, monitorea cada cambio en el disco duro, catalogando esos cambios hacia un sistema de almacenaje. Esto, le permite reparar cualquier error en su sistema incluidos aquellos resultantes de ataques de virus, de problemas con el software y caídas del sistema – para que exista una resurrección de los archivos perdidos junto con sus directorios. Para más información http://goback.com.

Sistemas de Contabilidad de Escríbalo de Una Vez

Algunos Sistemas contables manuales le permiten escribir al mismo tiempo una cantidad dentro de una forma especializada carbonatada, para actualizar varios libros a la vez. Por ejemplo, antes de escribir un cheque a favor de un proveedor, usted colocaría las formas representando al efectivo y por debajo las cuentas a pagar con el cheque. Cuando escribe usted el cheque, automáticamente transfiere la cantidad como una reducción para esas cuentas, eliminando errores que ocurren cuando las cantidades se escriben en más de un lugar.

Caja registradora

La manera mas simple de un sistema contable, que por lo general es suficiente para las necesidades de un pequeño negocio, es el de la caja registradora. Estos difieren de su registradora de cheques personales, dado que se proveen muchas columnas para registrar el origen de los recibos de capital. Los totales mensuales le permiten preparar una simple declaración del ingreso, en tanto que resulta difícil preparar un balance contable en forma de hoja para registrar esta información. Usted necesitará ayuda de parte de su contador.

La contabilidad de la nómina es difícil por todas las reglas estatales, federales y locales que están implicadas.

Uno de los primeros equipos que Sally compró antes de haber abierto su club de salud, fue un sistema verificador de cheques por computadora llamado Aerobitron. Su computadora le había costado casi $7000, misma que supuestamente registrara las visitas de los miembros, las cuotas de membresía y otros documentos por cobrar e información vital para el negocio. Desafortunadamente, Lunar Gym rara vez había ingresado información dentro del sistema. La mayoría de la gente trabajaba alrededor del escritorio de entrada y no había sido entrenado en el sistema. Con frecuencia, Sally pasaría a ese escritorio, para darse cuenta de que Aerobitron ni siquiera se había encendido.

Si Sally hubiera tenido el tiempo para haberse enteramente entrenado en ese sistema (o haber entrenado a quien ocupaba ese escritorio), el Aerobitron hubiera sido una herramienta muy valiosa para el Lunar Gym. Tenía muchas opciones para llevarlas a la práctica a la medida y su contrato mensual de servicio involucraba entrenamiento del personal y para el soporte al cliente. Había ella fallado en ambas.

Sally estaba comprendiendo que había cometido algunos errores serios. ¿Y cuántos más habrían de descubrir? ¿Y cómo sabría de que manera encontrarlos? Necesitaba la ayuda de un experto.

Los Módulos de Un Sistema Contable

Computarizado o no, los sistemas de contabilidad a menudo se dividen en diversos módulos. Por módulo, entendemos una parte del sistema contable que requiere un papeleo especial así como de tareas contables. Las empresas grandes tienen a todo un departamento para cada una de esas partes. Los negocios pequeños más activos, pueden llegar a tener a un registrador contable asignado a cada módulo.

Libro Mayor

Todos los detalles de los módulos de contabilidad, se alimentan al Libro Mayor. Considere usted controlar un módulo. Cada cuenta recibe un número de cuenta único, que es listado en un documento llamado Chart Of Accounts. Usted puede asignar a estos números cuando quiera, pero los contadores usan un esquema estándar. Resulta mejor usar números sistemáticos de cuentas como ésta:

Tipo de Cuenta	Empieza la Cuenta con el #:
Activos	1
Pasivos	2
Equidad del Dueño	3
Ganancias	4
Gastos	5

Uno de los primeros equipos que Sally compró antes de haber abierto su club de salud, fue un sistema verificador de cheques por computadora llamado Aerobitron. Su computadora le había costado casi $7000, misma que supuestamente registrara las visitas de los miembros, las cuotas de membresía y otros documentos por cobrar e información vital para el negocio. Desafortunadamente, Lunar Gym rara vez había ingresado información dentro del sistema. La mayoría de la gente trabajaba alrededor del escritorio de entrada y no había sido entrenado en el sistema. Con frecuencia, Sally pasaría a ese escritorio, para darse cuenta de que Aerobitron ni siquiera se había encendido.

Si Sally hubiera tenido el tiempo para haberse enteramente entrenado en ese sistema (o haber entrenado a quien ocupaba ese escritorio), el Aerobitron hubiera sido una herramienta muy valiosa para el Lunar Gym. Tenía muchas opciones para llevarlas a la práctica a la medida y su contrato mensual de servicio involucraba entrenamiento del personal y para el soporte al cliente. Había ella fallado en ambas.

Sally estaba comprendiendo que había cometido algunos errores serios. ¿Y cuántos más habrían de descubrir? ¿Y cómo sabría de que manera encontrarlos? Necesitaba la ayuda de un experto.

Los Módulos de Un Sistema Contable

Computarizado o no, los sistemas de contabilidad a menudo se dividen en diversos módulos. Por módulo, entendemos una parte del sistema contable que requiere un papeleo especial así como de tareas contables. Las empresas grandes tienen a todo un departamento para cada una de esas partes. Los negocios pequeños más activos, pueden llegar a tener a un registrador contable asignado a cada módulo.

Libro Mayor

Todos los detalles de los módulos de contabilidad, se alimentan al Libro Mayor. Considere usted controlar un módulo. Cada cuenta recibe un número de cuenta único, que es listado en un documento llamado Chart Of Accounts. Usted puede asignar a estos números cuando quiera, pero los contadores usan un esquema estándar. Resulta mejor usar números sistemáticos de cuentas como ésta:

Tipo de Cuenta	Empieza la Cuenta con el #:
Activos	1
Pasivos	2
Equidad del Dueño	3
Ganancias	4
Gastos	5

526 | CAPITULO 35 | LIBROS CONTABLES Y REGISTROS

Los números de cuenta pueden ayudarle a crear reportes especiales. Por ejemplo. Asumamos que a los Gastos por Sueldos se les ha dado el número de cuenta 520. Extendiendo ese número de cuenta para indicar la ubicación y el departamento, podemos crear reportes especiales, dadas esa ubicación y ese preciso departamento. Usted podrá registrar la información por Gastos por Sueldos en la cuenta 520 – 05 – 12.

520 Indica Gastos por Sueldo
05 Indica la tienda de Albano
12 Indica esos sueldos para empleados del depto. de reparación de autos

Inventarios

La contabilidad de Inventarios puede ser muy difícil y está mas allá del alcance de éste libro. El monto total registrado por inventarios, es la multiplicación de dos números: la cantidad de los bienes multiplicado por el costo por unidad. Idealmente, su inventario está teniendo una rotación muy rápida, pero esto hace que sea más difícil el proceso contable. Existen varios métodos que se usan para determinar la cantidad de los bienes vendidos. Este es un buen tema para que usted discuta con su contador.

Documentos Por Cobrar

Una herramienta de contabilidad que da información valiosa acerca de los clientes a crédito, es la del Libro Mayor Subsidiario de Cuentas por Cobrar. Controlando los documentos por cobrar, es crucial para mantener un adecuado flujo de caja. Recuerde que cada cuenta es como una sola hoja de papel en donde se registra la información de ese Diario. La cuenta de Documentos por Cobrar, incluye los débitos acerca de las ventas hechas sobre esa cuenta y los créditos por todos los pagos recibidos. Sin embargo, no está separada por cliente. Esa información sería muy útil para identificar a los clientes que se retrasan en sus pagos y para determinar la viabilidad de sostener el nivel de crédito de ese cliente. El Libro Mayor Subsidiario de Cuentas por Cobrar, mantiene, por cliente, la información en torno a las ventas a crédito y de los pagos correspondientes.

Controlando los documentos por cobrar, es crucial para mantener un adecuado flujo de caja.

Documentos Por Pagar

El Libro Mayor Subsidiario de Cuentas por Pagar, le ayuda a mantenerse al tanto de las cantidades que se deben a los vendedores. El total de todos los balances de este Diario, deben de ser iguales a la cuenta del Control de Documentos por Pagar del Libro Mayor General.

Propiedad, Planta y Equipos

Se requiere una lista de todos los activos de larga vida del negocio. Estos registros permiten el cálculo de los gastos por depreciación y ayudan a registrar la subsecuente disposición de tales activos. Un libro mayor subsidiario, amarrado en su total a los balances de cuenta del Libro Mayor General, se mantiene a menudo para estos activos. El libro mayor subsidiario, debe de incluir la fecha de compra, el nombre del proveedor, una descripción de la partida, el número de verificación y el monto. Libros mayores separados frecuentemente se mantienen por tipo de activo (v.gr., equipos, vehículos, edificio, mobiliario). Una partida debe de removerse del libro mayor, únicamente si es físicamente removido del negocio (para desperdicio, por venta, por pago a cuenta de o destruido).

Los números de cuenta pueden ayudarle a crear reportes especiales. Por ejemplo. Asumamos que a los Gastos por Sueldos se les ha dado el número de cuenta 520. Extendiendo ese número de cuenta para indicar la ubicación y el departamento, podemos crear reportes especiales, dadas esa ubicación y ese preciso departamento. Usted podrá registrar la información por Gastos por Sueldos en la cuenta 520 – 05 – 12.

520 Indica Gastos por Sueldo
05 Indica la tienda de Albano
12 Indica esos sueldos para empleados del depto. de reparación de autos

Inventarios

La contabilidad de Inventarios puede ser muy difícil y está mas allá del alcance de éste libro. El monto total registrado por inventarios, es la multiplicación de dos números: la cantidad de los bienes multiplicado por el costo por unidad. Idealmente, su inventario está teniendo una rotación muy rápida, pero esto hace que sea más difícil el proceso contable. Existen varios métodos que se usan para determinar la cantidad de los bienes vendidos. Este es un buen tema para que usted discuta con su contador.

Documentos Por Cobrar

Una herramienta de contabilidad que da información valiosa acerca de los clientes a crédito, es la del Libro Mayor Subsidiario de Cuentas por Cobrar. Controlando los documentos por cobrar, es crucial para mantener un adecuado flujo de caja. Recuerde que cada cuenta es como una sola hoja de papel en donde se registra la información de ese Diario. La cuenta de Documentos por Cobrar, incluye los débitos acerca de las ventas hechas sobre esa cuenta y los créditos por todos los pagos recibidos. Sin embargo, no está separada por cliente. Esa información sería muy útil para identificar a los clientes que se retrasan en sus pagos y para determinar la viabilidad de sostener el nivel de crédito de ese cliente. El Libro Mayor Subsidiario de Cuentas por Cobrar, mantiene, por cliente, la información en torno a las ventas a crédito y de los pagos correspondientes.

Documentos Por Pagar

El Libro Mayor Subsidiario de Cuentas por Pagar, le ayuda a mantenerse al tanto de las cantidades que se deben a los vendedores. El total de todos los balances de este Diario, deben de ser iguales a la cuenta del Control de Documentos por Pagar del Libro Mayor General.

Propiedad, Planta y Equipos

Se requiere una lista de todos los activos de larga vida del negocio. Estos registros permiten el cálculo de los gastos por depreciación y ayudan a registrar la subsecuente disposición de tales activos. Un libro mayor subsidiario, amarrado en su total a los balances de cuenta del Libro Mayor General, se mantiene a menudo para estos activos. El libro mayor subsidiario, debe de incluir la fecha de compra, el nombre del proveedor, una descripción de la partida, el número de verificación y el monto. Libros mayores separados frecuentemente se mantienen por tipo de activo (v.gr., equipos, vehículos, edificio, mobiliario). Una partida debe de removerse del libro mayor, únicamente si es físicamente removido del negocio (para desperdicio, por venta, por pago a cuenta de o destruido).

Nómina

La contabilidad de la nómina es complicada debido a los reglamentos federales, estatales y locales que se deben de seguir. Tratar de averiguar que información mantener y como y a quien reportarla, puede ser un verdadero dolor de cabeza. Usted debe de considerar la contratación de un servicio de mantenimiento de libros para la contabilidad de la nómina, aún cuando el resto de sus módulos de contabilidad se manejen internamente. Muchas empresas ofrecen estos servicios y usted los puede hacerse desempeñar para todas las funciones de nómina (actualización de los registros de empleados, escritura de los cheques de la nómina, preparando los impuestos de la nómina), o puede usted hacer algo del trabajo dentro de su propia empresa, lo cuales es muy complicado.

Típicamente, los componentes del sistema de nómina incluyen Un Registro de Nómina, mismo que resume el monto del pago por cada período, incluidos los nombres de cada empleado, las horas trabajadas, el monto del pago, el total del pago en bruto, las deducciones y el pago neto y además, el Registro de lo Ganado por cada Empleado, mismo que mantiene la información de nómina listada por cada empleado. También recaban los impuestos por ventas de los clientes y de los impuestos por nómina de los empleados y ambas, deben de entregarse al gobierno.

Sally estaba muy preocupada. Con antelación, ella había asumido que sus registros contables, si bien escasos, estaban exactos. Creyó que podrían ser útiles algún día cuando ella buscara financiamiento adicional o bien para mejorar sus instalaciones. Ella estaba en el proceso de comprender (quizá muy tarde) que los registros financieros eran esenciales para la administración del día con día.

Lo que el Lunar Gym verdaderamente necesitaba era a alguien cuya sola responsabilidad fuera la de mantener los libros, administrar las finanzas y resguardar los activos de la empresa. Esta persona debía de conducir las operaciones de Sally, proporcionando una guía financiera profesional dentro de lo que ella pudiera, para poder maximizar su situación financiera.

Su primera medida, fue la de contratar a Cindy Evangelista, una Contadora Pública Titulada y planificadora financiera para varias empresas, para que la asistiera en mantener los libros en orden. Cindy por cierto, era miembro del club, así que Sally negoció con ella un acuerdo por su cuota en cuanto a su tiempo. De por vida, Cindy recibiría, sin cargo, una membresía del club, en adición a una iguala mensual por $150. Ahora, ya con la ayuda de Cindy, estaba ya lista para averiguar como estaban realmente las cosas para el Lunar Gym.

Nómina

La contabilidad de la nómina es complicada debido a los reglamentos federales, estatales y locales que se deben de seguir. Tratar de averiguar que información mantener y como y a quien reportarla, puede ser un verdadero dolor de cabeza. Usted debe de considerar la contratación de un servicio de mantenimiento de libros para la contabilidad de la nómina, aún cuando el resto de sus módulos de contabilidad se manejen internamente. Muchas empresas ofrecen estos servicios y usted los puede hacerse desempeñar para todas las funciones de nómina (actualización de los registros de empleados, escritura de los cheques de la nómina, preparando los impuestos de la nómina), o puede usted hacer algo del trabajo dentro de su propia empresa, lo cuales es muy complicado.

Típicamente, los componentes del sistema de nómina incluyen Un Registro de Nómina, mismo que resume el monto del pago por cada período, incluidos los nombres de cada empleado, las horas trabajadas, el monto del pago, el total del pago en bruto, las deducciones y el pago neto y además, el Registro de lo Ganado por cada Empleado, mismo que mantiene la información de nómina listada por cada empleado. También recaban los impuestos por ventas de los clientes y de los impuestos por nómina de los empleados y ambas, deben de entregarse al gobierno.

Sally estaba muy preocupada. Con antelación, ella había asumido que sus registros contables, si bien escasos, estaban exactos. Creyó que podrían ser útiles algún día cuando ella buscara financiamiento adicional o bien para mejorar sus instalaciones. Ella estaba en el proceso de comprender (quizá muy tarde) que los registros financieros eran esenciales para la administración del día con día.

Lo que el Lunar Gym verdaderamente necesitaba era a alguien cuya sola responsabilidad fuera la de mantener los libros, administrar las finanzas y resguardar los activos de la empresa. Esta persona debía de conducir las operaciones de Sally, proporcionando una guía financiera profesional dentro de lo que ella pudiera, para poder maximizar su situación financiera.

Su primera medida, fue la de contratar a Cindy Evangelista, una Contadora Pública Titulada y planificadora financiera para varias empresas, para que la asistiera en mantener los libros en orden. Cindy por cierto, era miembro del club, así que Sally negoció con ella un acuerdo por su cuota en cuanto a su tiempo. De por vida, Cindy recibiría, sin cargo, una membresía del club, en adición a una iguala mensual por $150. Ahora, ya con la ayuda de Cindy, estaba ya lista para averiguar como estaban realmente las cosas para el Lunar Gym.

Consideraciones de Impuestos

Los negocios pagan impuestos sobre ventas, sobre la propiedad, sobre la nómina, por los ingresos y los impuestos disfrazados de licencias o cuotas. Puede ser una enorme tarea navegar por todos estos requerimientos de impuestos. Y también, es demasiada información para ser contenida en este libro, así que esta es otra área sobre la cual necesitará ayuda. Sin embargo, podemos proporcionar un conocimiento general acerca de los impuestos a los ingresos y los impuestos sobre la nómina.

La manera en que los negocios pagan sus impuestos depende de la forma de propiedad.

Impuestos Sobre Los Ingresos

Como se le cargan impuestos a un negocio, depende de quien sea el dueño. Como discutimos en el Capítulo 13 – *Estructura Legal del Negocio* – su propio negocio puede operar como si usted solo fuese el propietario, o con socios o como una corporación. Y existen algunas variantes para estas formas de propiedad, como sería el caso de las sociedades limitadas, las corporaciones S y las Corporaciones de Responsabilidad Limitada. Enseguida, como se aplican los impuestos federales a los ingresos, en estas organizaciones:

- **Propiedad única.** Los ingresos o pérdidas del negocio, se incluyen como el ingreso personal sujeto a impuestos de un solo propietario. El negocio entonces, no paga impuesto sobre la renta. El solo propietario, incluye a la Cédula C en sus declaraciones de impuestos, que deben de pagarse en Abril 15. Al solo propietario, también se le puede requerir que pague cada cuarto de año sus impuestos por su ingreso, así como los impuestos por ser autoempleos.
- **Sociedades.** Los ingresos o las pérdidas se incluyen en las declaraciones de impuestos por ingresos, por parte de cada uno de los socios y el negocio no paga impuesto sobre la renta. (Esto se aplica a las sociedades limitadas o las sociedades generales). Los socios listan los ingresos o las pérdidas de la sociedad en la Forma E, con sus declaraciones de impuestos personales. La sociedad debe de registrar la Forma 1065 para Abril 15. Los socios pueden tener que pagar cada cuarto de año su estimación de impuestos por ingresos, así como sus impuestos por ser auto empleado.
- **Corporación S.** Para efectos de pago de impuestos por ingresos, estas trabajan de manera muy parecida a una sociedad. Los ingresos o pérdidas del negocio fluyen a través de las declaraciones de impuestos individuales de los dueños de la corporación. La Forma 11205, debe de registrarse en Marzo 15 y al dueño puede requerírsele hacer un pago por adelantado.
- **Corporación.** Se gravan los ingresos del negocio. Loa accionistas no pagan impuestos por ingresos sobre utilidades ganadas por la corporación, pero cuando los accionistas reciben su dividendo de parte de la corporación, entonces pagan su impuesto personal por ingresos sobre ese monto. La corporación registra la Forma 1120 y paga su impuesto al ingreso en Marzo 15. Se les puede requerir a las corporaciones pagar cada cuarto de año sus impuestos por ingresos.

Consideraciones de Impuestos

Los negocios pagan impuestos sobre ventas, sobre la propiedad, sobre la nómina, por los ingresos y los impuestos disfrazados de licencias o cuotas. Puede ser una enorme tarea navegar por todos estos requerimientos de impuestos. Y también, es demasiada información para ser contenida en este libro, así que esta es otra área sobre la cual necesitará ayuda. Sin embargo, podemos proporcionar un conocimiento general acerca de los impuestos a los ingresos y los impuestos sobre la nómina.

La manera en que los negocios pagan sus impuestos depende de la forma de propiedad.

Impuestos Sobre Los Ingresos

Como se le cargan impuestos a un negocio, depende de quien sea el dueño. Como discutimos en el Capítulo 13 – *Estructura Legal del Negocio* – su propio negocio puede operar como si usted solo fuese el propietario, o con socios o como una corporación. Y existen algunas variantes para estas formas de propiedad, como sería el caso de las sociedades limitadas, las corporaciones S y las Corporaciones de Responsabilidad Limitada. Enseguida, como se aplican los impuestos federales a los ingresos, en estas organizaciones:

- **Propiedad única.** Los ingresos o pérdidas del negocio, se incluyen como el ingreso personal sujeto a impuestos de un solo propietario. El negocio entonces, no paga impuesto sobre la renta. El solo propietario, incluye a la Cédula C en sus declaraciones de impuestos, que deben de pagarse en Abril 15. Al solo propietario, también se le puede requerir que pague cada cuarto de año sus impuestos por su ingreso, así como los impuestos por ser autoempleos.
- **Sociedades.** Los ingresos o las pérdidas se incluyen en las declaraciones de impuestos por ingresos, por parte de cada uno de los socios y el negocio no paga impuesto sobre la renta. (Esto se aplica a las sociedades limitadas o las sociedades generales). Los socios listan los ingresos o las pérdidas de la sociedad en la Forma E, con sus declaraciones de impuestos personales. La sociedad debe de registrar la Forma 1065 para Abril 15. Los socios pueden tener que pagar cada cuarto de año su estimación de impuestos por ingresos, así como sus impuestos por ser auto empleado.
- **Corporación S.** Para efectos de pago de impuestos por ingresos, estas trabajan de manera muy parecida a una sociedad. Los ingresos o pérdidas del negocio fluyen a través de las declaraciones de impuestos individuales de los dueños de la corporación. La Forma 11205, debe de registrarse en Marzo 15 y al dueño puede requerírsele hacer un pago por adelantado.
- **Corporación.** Se gravan los ingresos del negocio. Loa accionistas no pagan impuestos por ingresos sobre utilidades ganadas por la corporación, pero cuando los accionistas reciben su dividendo de parte de la corporación, entonces pagan su impuesto personal por ingresos sobre ese monto. La corporación registra la Forma 1120 y paga su impuesto al ingreso en Marzo 15. Se les puede requerir a las corporaciones pagar cada cuarto de año sus impuestos por ingresos.

- **Corporación de Responsabilidad Limitada.** A las LLC no se les cargan impuestos directamente, así que gozan de los beneficios sobre impuestos de las sociedades o de las corporaciones S.

Afortunadamente Los impuestos sobre ingresos están basados en los mismos conceptos generales de contabilidad, para efectos de la preparación de la declaración de impuestos. Desafortunadamente, algunas de las reglas específicas son diferentes, así que no simplemente se puede tomar la declaración de impuestos por ingresos para enviarla al Internal Revenue Service. La diferencia entre la declaración de ingresos y su pago de impuestos, cae dentro de una de las siguientes categorías:

1 Los montos en su declaración de impuestos sobre ingresos, no se permiten dentro de su pago de impuestos.
2. Los montos de su pago de impuestos que normalmente no se incluyen en su declaración de ingresos.
3. Los montos incluidos en su declaración de ingresos y su pago de impuestos, pero en años diferentes.

Obtenga ayuda profesional para que le ayuden a realizar sus impuestos.

Nuestro sistema de impuestos sobre ingresos, es muy, muy complicado. Son pocos los negocios pequeños que si preparan su pago de impuestos. Una discusión con los profesionales, le puede ayudar, tal y como lo veremos más adelante.

Impuestos Sobre la Nómina

Los impuestos sobre la nómina, se cargan tanto al empleado como al empleador.

Pagados por el Empleado	Pagados por el Empleador
Impuestos Federales de Ingresos	Desempleo Estatal y Federal
Impuestos del Estado sobre el Ingreso	Seguro Social (FICA)
Seguro Social (FICA)	

Muchos estados imponen el seguro por accidentes o bien los impuestos sobre la compensación de los trabajadores, todo ello sobre el empleador. Y también puede haber impuestos del condado o de la ciudad, así como impuestos para soportar al sistema de transporte público, la respuesta a emergencias, el tratamiento del agua, la educación y de otras necesidades públicas.

Nuestros sistemas de impuestos al ingreso y del seguro social, están basados en pagar a medida que se va avanzando. Las empresas y los individuos no se esperan hasta la fecha del pago de impuestos por ingresos para enviar los impuestos que deben. En lugar de ello, el gobierno cobra el dinero a lo largo del año. Para los empleados esto se hace por parte de los empleadores, quienes actúan como agentes de cobro para el gobierno. El empleador debe de retener los impuestos del cheque del empleado, para mandarlo al gobierno. Este deber se considera muy serio, ya que el gobierno legalmente perseguirá a los violadores. No se debe de considerar que el dinero retenido de los empleados, como

- **Corporación de Responsabilidad Limitada.** A las LLC no se les cargan impuestos directamente, así que gozan de los beneficios sobre impuestos de las sociedades o de las corporaciones S.

Afortunadamente Los impuestos sobre ingresos están basados en los mismos conceptos generales de contabilidad, para efectos de la preparación de la declaración de impuestos. Desafortunadamente, algunas de las reglas específicas son diferentes, así que no simplemente se puede tomar la declaración de impuestos por ingresos para enviarla al Internal Revenue Service. La diferencia entre la declaración de ingresos y su pago de impuestos, cae dentro de una de las siguientes categorías:

1 Los montos en su declaración de impuestos sobre ingresos, no se permiten dentro de su pago de impuestos.
2. Los montos de su pago de impuestos que normalmente no se incluyen en su declaración de ingresos.
3. Los montos incluidos en su declaración de ingresos y su pago de impuestos, pero en años diferentes.

Obtenga ayuda profesional para que le ayuden a realizar sus impuestos.

Nuestro sistema de impuestos sobre ingresos, es muy, muy complicado. Son pocos los negocios pequeños que si preparan su pago de impuestos. Una discusión con los profesionales, le puede ayudar, tal y como lo veremos más adelante.

Impuestos Sobre la Nómina

Los impuestos sobre la nómina, se cargan tanto al empleado como al empleador.

Pagados por el Empleado	Pagados por el Empleador
Impuestos Federales de Ingresos	Desempleo Estatal y Federal
Impuestos del Estado sobre el Ingreso	Seguro Social (FICA)
Seguro Social (FICA)	

Muchos estados imponen el seguro por accidentes o bien los impuestos sobre la compensación de los trabajadores, todo ello sobre el empleador. Y también puede haber impuestos del condado o de la ciudad, así como impuestos para soportar al sistema de transporte público, la respuesta a emergencias, el tratamiento del agua, la educación y de otras necesidades públicas.

Nuestros sistemas de impuestos al ingreso y del seguro social, están basados en pagar a medida que se va avanzando. Las empresas y los individuos no se esperan hasta la fecha del pago de impuestos por ingresos para enviar los impuestos que deben. En lugar de ello, el gobierno cobra el dinero a lo largo del año. Para los empleados esto se hace por parte de los empleadores, quienes actúan como agentes de cobro para el gobierno. El empleador debe de retener los impuestos del cheque del empleado, para mandarlo al gobierno. Este deber se considera muy serio, ya que el gobierno legalmente perseguirá a los violadores. No se debe de considerar que el dinero retenido de los empleados, como

disponible para enfrentar a las otras deudas del negocio y las penalidades por fallar en este contexto, son altas.

El empleador tiene diversas formas para prepararse en lo que respeta a la nómina:

# Formulario	Nombre	Descripción
941	Regreso Cuatrimestral de los Impuestos Federales de los Empleados	Reporta los ingresos federales y los impuestos del seguro social que son retenidos del salario de los empleados. Y los impuestos dados por el empleador. **Estas formas se vencen después del final cada cuarto.**
940	Retorno Federal de Impuestos Anual del Desempleo del Empleado (FUTA)	Es usada para reportar los impuestos federales del desempleo por el año corriente.
8109	Cupones de depósito de Impuestos Federales	Se utiliza para realizar depósitos del ingreso retenido. El empleado y el empleador comparten los impuestos del seguro Social. También puede incluir depósitos para un seguro de desempleo federal.
W-2	Estado de Cuenta de Salarios e Impuestos	Dando a cada empleado los detalles de sus ganancias y de las cantidades retenidas. **Esto debe de ser enviado a los empleados no después del día 31 de Enero. Una copia deberá ser enviada al gobierno.**
1099	Estado de Cuenta de Salarios	Dados a empleados que son contratistas

Los estados y los gobiernos locales pueden requerir formas adicionales.

El tiempo para los depósitos del impuesto sobre nómina, están basados en el monto que se debe. Los requerimientos del caso, están sujetos a cambios, así que deben de actualizarse con la IRS o con su contador.

disponible para enfrentar a las otras deudas del negocio y las penalidades por fallar en este contexto, son altas.

El empleador tiene diversas formas para prepararse en lo que respeta a la nómina:

# Formulario	Nombre	Descripción
941	Regreso Cuatrimestral de los Impuestos Federales de los Empleados	Reporta los ingresos federales y los impuestos del seguro social que son retenidos del salario de los empleados. Y los impuestos dados por el empleador. **Estas formas se vencen después del final cada cuarto.**
940	Retorno Federal de Impuestos Anual del Desempleo del Empleado (FUTA)	Es usada para reportar los impuestos federales del desempleo por el año corriente.
8109	Cupones de depósito de Impuestos Federales	Se utiliza para realizar depósitos del ingreso retenido. El empleado y el empleador comparten los impuestos del seguro Social. También puede incluir depósitos para un seguro de desempleo federal.
W-2	Estado de Cuenta de Salarios e Impuestos	Dando a cada empleado los detalles de sus ganancias y de las cantidades retenidas. **Esto debe de ser enviado a los empleados no después del día 31 de Enero. Una copia deberá ser enviada al gobierno.**
1099	Estado de Cuenta de Salarios	Dados a empleados que son contratistas

Los estados y los gobiernos locales pueden requerir formas adicionales.

El tiempo para los depósitos del impuesto sobre nómina, están basados en el monto que se debe. Los requerimientos del caso, están sujetos a cambios, así que deben de actualizarse con la IRS o con su contador.

LIBROS CONTABLES Y REGISTROS | CAPITULO 35 | 531

La Verificación de la Contabilidad

Lo que a continuación se cita en torno a las tareas de la contabilidad, se adaptan de una lista de verificación publicada por el Small Business Administration.

Cosas que monitorear diariamente:

1. Dinero en efectivo
2. Su saldo en el banco
3. Sus recibos de ventas y de caja
4. Errores o problemas que ocurrieron al ser recabados
5. Todos los dineros pagados en efectivo o con cheque

Cosas que monitorear semanalmente:

1. Documentos por cobrar, especialmente para las cuentas de quienes retrasan su pago
2. Documentos por pagar (incluyendo los descuentos por pronto pago)
3. La nómina
4. Impuestos y los reportes o informes que se le deben al gobierno

Cosas que monitorear mensualmente:

1. Todas las entradas a los diarios se clasifican por tipo y se mandan al Libro Diario Mayor
2. Asegúrese de que el balance general indica el balance de los activos del negocio y el total de la responsabilidad actual
3. Asegúrese de que las declaraciones de ingresos estén listas dentro de los 15 días del final del mes
4. Asegúrese de que su cuenta de bancos está reconciliada
5. Asegúrese de que su cuenta de dinero en efectivo dentro del negocio, esté balanceada
6. Revisar los requerimientos de los impuestos federales para hacer los pagos necesarios
7. Revisar los documentos por cobrar y trate con las cuentas lentas o malas
8. Administrar el inventario para verificar la disponibilidad muerta y el pedido por el inventario nuevo

La Verificación de la Contabilidad

Lo que a continuación se cita en torno a las tareas de la contabilidad, se adaptan de una lista de verificación publicada por el Small Business Administration.

Cosas que monitorear diariamente:

1. Dinero en efectivo
2. Su saldo en el banco
3. Sus recibos de ventas y de caja
4. Errores o problemas que ocurrieron al ser recabados
5. Todos los dineros pagados en efectivo o con cheque

Cosas que monitorear semanalmente:

1. Documentos por cobrar, especialmente para las cuentas de quienes retrasan su pago
2. Documentos por pagar (incluyendo los descuentos por pronto pago)
3. La nómina
4. Impuestos y los reportes o informes que se le deben al gobierno

Cosas que monitorear mensualmente:

1. Todas las entradas a los diarios se clasifican por tipo y se mandan al Libro Diario Mayor
2. Asegúrese de que el balance general indica el balance de los activos del negocio y el total de la responsabilidad actual
3. Asegúrese de que las declaraciones de ingresos estén listas dentro de los 15 días del final del mes
4. Asegúrese de que su cuenta de bancos está reconciliada
5. Asegúrese de que su cuenta de dinero en efectivo dentro del negocio, esté balanceada
6. Revisar los requerimientos de los impuestos federales para hacer los pagos necesarios
7. Revisar los documentos por cobrar y trate con las cuentas lentas o malas
8. Administrar el inventario para verificar la disponibilidad muerta y el pedido por el inventario nuevo

El día siguiente, no fue bueno para Sally. Ella y Cindy se encontraron temprano esa mañana para revisar los registros del Lunar Gym. Estaba tranquila en términos de que pronto llegaría al fondo de sus dificultades. Tenía confianza en Cindy de quien sabía que era inteligente y seria. Pero Sally aún temía por los otros problemas que la estaban esperando. ¿Qué tan mala era la situación?

Y estuvo todo muy malo. Aquel gerente de escritorio de Sally, había estado tirando papeles de cuentas, incorrectamente registrando gastos e ingresos y fallando en cobrar el monto de las membresías. Se lanzaron sobre todos los archivos y los recibos, fallando en encontrar los recibos que faltaban. La mayoría de ellos, estaba metido en dos carpetas grandes situadas en el fondo de su escritorio. ¿Y de qué manera Sally pudiera haberse dado cuenta acerca del desastre, cuando no sabía lo que estaba pasando debajo de sus narices?

Uno de sus descubrimientos más inquietantes, fue que Lunar Gym tenía más de $10,000 en documentos por pagar. Por cada día que no pagara, estaba acumulando cargos retrasados. Su gerente de escritorio había preparado el diario de documentos por pagar, pero la mayoría de los recibos no estaban registrados como depositados. No en balde le estaban rebotando cheques!

Sally se sentía totalmente responsable por no haber adoptado un papel más exigente en las operaciones del día con día de su negocio. Y decididamente resolvió que las cosas cambiarían a partir de ese día.

Requisitos de Guarda de Registros

¿Qué registros mantiene y por qué tanto tiempo lo hace?, depende de sus motivos. Normalmente, mantenemos registros en función de las leyes y reglamentos y para efectos de contar con los datos necesarios para llegar a una toma de decisiones. Usted necesitará de registros pasados durante su proceso de planificación del negocio y para cuando tenga que analizar tendencias. Los registros también son muy importantes para la documentación de la historia financiera del negocio al llegar el momento de venderlo. Los reglamentos del impuesto sobre ingresos, requieren que se mantengan los registros durante un lapso de tres años necesarios para que su pago de impuestos sea sujeto de una auditoría de la IRS. En ocasiones, sus registros de los últimos siete años, pueden ser valiosos para efectos de impuestos.

No existe una lista estándar y completa acerca de los registros y de los tiempos de retención que cualquiera pudiera seguir, pero si existe una idea. Su contador le puede ayudar a modificar esta lista para que encaje dentro de las necesidades de su negocio.

El día siguiente, no fue bueno para Sally. Ella y Cindy se encontraron temprano esa mañana para revisar los registros del Lunar Gym. Estaba tranquila en términos de que pronto llegaría al fondo de sus dificultades. Tenía confianza en Cindy de quien sabía que era inteligente y seria. Pero Sally aún temía por los otros problemas que la estaban esperando. ¿Qué tan mala era la situación?

Y estuvo todo muy malo. Aquel gerente de escritorio de Sally, había estado tirando papeles de cuentas, incorrectamente registrando gastos e ingresos y fallando en cobrar el monto de las membresías. Se lanzaron sobre todos los archivos y los recibos, fallando en encontrar los recibos que faltaban. La mayoría de ellos, estaba metido en dos carpetas grandes situadas en el fondo de su escritorio. ¿Y de qué manera Sally pudiera haberse dado cuenta acerca del desastre, cuando no sabía lo que estaba pasando debajo de sus narices?

Uno de sus descubrimientos más inquietantes, fue que Lunar Gym tenía más de $10,000 en documentos por pagar. Por cada día que no pagara, estaba acumulando cargos retrasados. Su gerente de escritorio había preparado el diario de documentos por pagar, pero la mayoría de los recibos no estaban registrados como depositados. No en balde le estaban rebotando cheques!

Sally se sentía totalmente responsable por no haber adoptado un papel más exigente en las operaciones del día con día de su negocio. Y decididamente resolvió que las cosas cambiarían a partir de ese día.

Requisitos de Guarda de Registros

¿Qué registros mantiene y por qué tanto tiempo lo hace?, depende de sus motivos. Normalmente, mantenemos registros en función de las leyes y reglamentos y para efectos de contar con los datos necesarios para llegar a una toma de decisiones. Usted necesitará de registros pasados durante su proceso de planificación del negocio y para cuando tenga que analizar tendencias. Los registros también son muy importantes para la documentación de la historia financiera del negocio al llegar el momento de venderlo. Los reglamentos del impuesto sobre ingresos, requieren que se mantengan los registros durante un lapso de tres años necesarios para que su pago de impuestos sea sujeto de una auditoría de la IRS. En ocasiones, sus registros de los últimos siete años, pueden ser valiosos para efectos de impuestos.

No existe una lista estándar y completa acerca de los registros y de los tiempos de retención que cualquiera pudiera seguir, pero si existe una idea. Su contador le puede ayudar a modificar esta lista para que encaje dentro de las necesidades de su negocio.

Tipo de Registro	Periodo de Retención
Estados de Cuentas Bancarias	7 años
Licencias de Negocios	Hasta que expiren
Cintas de Registro de Efectivo	3 años
Registros de Cheques	Guardar permanentemente
Cheques cancelados	3 años
Estados Financieros	Guardar permanentemente
Libro General Mayor	Guardar permanentemente
Diario General	Guardar permanentemente
Registro de Inventarios	7 años
Facturas (Cuentas por pagar, A/P)	3 años
Facturas (Cuentas por cobrar, A/R)	3 años
Registro de la Propiedad, Planta y Equipo	Guardar permanentemente
Ordenes de Compra	3 años
Reportes de Recibo de Mercancía	3 años
Retorno de Impuestos	Guardar permanentemente
Tarjetones de Tiempo	3 años
Registro de Gastos de Viaje	7 años

Trabajando Con Registradores de Datos y Con Contadores

Como dueño de un negocio pequeño, usted probablemente no quiera dedicarse a las tareas de llevar a cabo los registros. Y lo más probable, es que desde luego usted necesitará ayuda.

Desde luego, usted deberá de seguir los procedimientos generales para considerar los temas aplicables a la contratación de un empleado, pero existen ciertas consideraciones para contratar a un contador interno.

1. **Escriba una descripción del puesto.** Especifique cuales son los módulos de su sistema contable y cuales son las funciones específicas para estos módulos, como una responsabilidad del nuevo contador interno. Algunas de estas posiciones son de carga completa, lo cual significa que esa persona trabaja con cada módulo de la contabilidad. ¿Por cuantos días a la semana necesitará usted esa ayuda?
2. **Asegúrese de que los solicitantes tienen el correcto tipo de experiencia.** No necesita usted contratar al solicitante mas experimentado, pero usted si debe de juzgar si el solicitante tendrá la habilidad necesaria para ese nivel de responsabilidad. ¿Tiene usted otros contadores entre su personal que pudieran supervisar y entrenar al nuevo empleado, o esta persona sola estará a cargo? ¿Necesita usted a alguien que venga a empezar desde el principio o sus sistemas ya están en buen orden?

Tipo de Registro	Periodo de Retención
Estados de Cuentas Bancarias	7 años
Licencias de Negocios	Hasta que expiren
Cintas de Registro de Efectivo	3 años
Registros de Cheques	Guardar permanentemente
Cheques cancelados	3 años
Estados Financieros	Guardar permanentemente
Libro General Mayor	Guardar permanentemente
Diario General	Guardar permanentemente
Registro de Inventarios	7 años
Facturas (Cuentas por pagar, A/P)	3 años
Facturas (Cuentas por cobrar, A/R)	3 años
Registro de la Propiedad, Planta y Equipo	Guardar permanentemente
Ordenes de Compra	3 años
Reportes de Recibo de Mercancía	3 años
Retorno de Impuestos	Guardar permanentemente
Tarjetones de Tiempo	3 años
Registro de Gastos de Viaje	7 años

Trabajando Con Registradores de Datos y Con Contadores

Como dueño de un negocio pequeño, usted probablemente no quiera dedicarse a las tareas de llevar a cabo los registros. Y lo más probable, es que desde luego usted necesitará ayuda.

Desde luego, usted deberá de seguir los procedimientos generales para considerar los temas aplicables a la contratación de un empleado, pero existen ciertas consideraciones para contratar a un contador interno.

1. **Escriba una descripción del puesto.** Especifique cuales son los módulos de su sistema contable y cuales son las funciones específicas para estos módulos, como una responsabilidad del nuevo contador interno. Algunas de estas posiciones son de carga completa, lo cual significa que esa persona trabaja con cada módulo de la contabilidad. ¿Por cuantos días a la semana necesitará usted esa ayuda?
2. **Asegúrese de que los solicitantes tienen el correcto tipo de experiencia.** No necesita usted contratar al solicitante mas experimentado, pero usted si debe de juzgar si el solicitante tendrá la habilidad necesaria para ese nivel de responsabilidad. ¿Tiene usted otros contadores entre su personal que pudieran supervisar y entrenar al nuevo empleado, o esta persona sola estará a cargo? ¿Necesita usted a alguien que venga a empezar desde el principio o sus sistemas ya están en buen orden?

3. **Verificar los conocimientos de contabilidad del solicitante.** Las pruebas o las preguntas de una encuesta trabajan mejor. Su CPA le ayudará a diseñar un cuestionario con las preguntas apropiadas para la descripción del puesto.
4. **Considere los requerimientos de su actual programa computarizado de contabilidad.** ¿Es importante que ese contador interno esté familiarizado con ese programa? ¿O necesita usted a alguien que le ayude seleccionar un programa computarizado de contabilidad y que diseñe sus sistemas de control interno?
5. **Verificar las referencias.** Asegúrese de que los empleadores anteriores estuvieron contentos con el desempeño de esa persona. Usted también les puede hablar acerca de las tareas del empleado y compararlas con la descripción de puestos que usted mismo ha escrito. Puede resultar difícil descubrir a un contador interno deshonesto por adelantado, pero usted no conocerá nada al respecto a menos que haga las preguntas apropiadas.

Utilizando a Un Contador Profesional

Son pocos los negocios pequeños pueden conducirse sin contar con la ayuda de un contador profesional. Existen muchos servicios de donde usted puede escoger.

- **Mantenimiento de los libros.** Puede usted contratar este servicio para hacer cualquiera de las tareas requeridas dentro de su sistema, incluyendo la de documentos por cobrar y la nómina.
- **Diseño de sistemas.** Usted quizá necesite ayuda para diseñar su sistema de contabilidad y sus controles internos.
- **Impuestos a los ingresos.** Usted seguramente necesitará ayuda para planificar y preparar sus declaraciones de impuestos sobre sus ingresos
- **Write – up.** Usted quizá pudiera mantener solo a sus libros, pero probablemente necesite ayuda para condensarlo todo en sus estados financieros y en sus reportes. Algunas empresas le ayudarán a diseñar su sistema contable basados en el software que ellas usan. Usted le da a esa empresa la información contable en la forma de hojas y su personal las ingresará a la computadora.
- **Auditoría.** A medida que crece y prospera su negocio, usted quizá necesite una auditoría independiente. Asimismo, se le puede requerir una auditoría por razón de los préstamos, o para cuando el negocio se quiera vender.
- **Servicios temporales.** Quizá usted necesite ayuda al final del año para cerrar sus libros o para preparar su presupuesto anual. O quizá tenga usted una temporada muy ocupada y necesita ayuda extra con los documentos por cobrar o sus inventarios. De ser así, considere el uso de esos servicios temporales.

¿Quién puede hacer este trabajo?

Existen diversos tipos de profesionales de la contabilidad. Sus servicios y sus tarifas variarán de acuerdo con sus propias calificaciones.

Son pocos los negocios pequeños pueden conducirse sin contar con la ayuda de un contador profesional.

Son pocos los negocios pequeños pueden conducirse sin contar con la ayuda de un contador profesional.

3. **Verificar los conocimientos de contabilidad del solicitante.** Las pruebas o las preguntas de una encuesta trabajan mejor. Su CPA le ayudará a diseñar un cuestionario con las preguntas apropiadas para la descripción del puesto.
4. **Considere los requerimientos de su actual programa computarizado de contabilidad.** ¿Es importante que ese contador interno esté familiarizado con ese programa? ¿O necesita usted a alguien que le ayude seleccionar un programa computarizado de contabilidad y que diseñe sus sistemas de control interno?
5. **Verificar las referencias.** Asegúrese de que los empleadores anteriores estuvieron contentos con el desempeño de esa persona. Usted también les puede hablar acerca de las tareas del empleado y compararlas con la descripción de puestos que usted mismo ha escrito. Puede resultar difícil descubrir a un contador interno deshonesto por adelantado, pero usted no conocerá nada al respecto a menos que haga las preguntas apropiadas.

Utilizando a Un Contador Profesional

Son pocos los negocios pequeños pueden conducirse sin contar con la ayuda de un contador profesional. Existen muchos servicios de donde usted puede escoger.

- **Mantenimiento de los libros.** Puede usted contratar este servicio para hacer cualquiera de las tareas requeridas dentro de su sistema, incluyendo la de documentos por cobrar y la nómina.
- **Diseño de sistemas.** Usted quizá necesite ayuda para diseñar su sistema de contabilidad y sus controles internos.
- **Impuestos a los ingresos.** Usted seguramente necesitará ayuda para planificar y preparar sus declaraciones de impuestos sobre sus ingresos
- **Write – up.** Usted quizá pudiera mantener solo a sus libros, pero probablemente necesite ayuda para condensarlo todo en sus estados financieros y en sus reportes. Algunas empresas le ayudarán a diseñar su sistema contable basados en el software que ellas usan. Usted le da a esa empresa la información contable en la forma de hojas y su personal las ingresará a la computadora.
- **Auditoría.** A medida que crece y prospera su negocio, usted quizá necesite una auditoría independiente. Asimismo, se le puede requerir una auditoría por razón de los préstamos, o para cuando el negocio se quiera vender.
- **Servicios temporales.** Quizá usted necesite ayuda al final del año para cerrar sus libros o para preparar su presupuesto anual. O quizá tenga usted una temporada muy ocupada y necesita ayuda extra con los documentos por cobrar o sus inventarios. De ser así, considere el uso de esos servicios temporales.

¿Quién puede hacer este trabajo?

Existen diversos tipos de profesionales de la contabilidad. Sus servicios y sus tarifas variarán de acuerdo con sus propias calificaciones.

Contadores públicos titulados (CPA), son los únicos profesionales de la contabilidad que pueden desempeñar una auditoría independiente. Son muy habilidosos y muy bien entrenados que ofrecen trabajos de auditoría, planificación de impuestos, preparaciones contables, planeación de bienes raíces, planificación financiera y escritura de libros. Aún cuando sus tarifas parezcan altas, a menudo pueden ahorrarle dinero con la refinación de sus sistemas contables o ayudándole a reducir sus impuestos sobre ingresos.

Algunos estados tienen a contadores profesionales que no son CPA´s. Dentro de estos, se pueden incluir a los contadores públicos y a los contadores sobre impuestos licenciados. Estos individuos también han pasado exámenes muy rigurosos y están licenciados por el estado. No pueden desempeñar una auditoría independiente y si bien algunos estarían dispuestos a ayudarle con la preparación de sus declaraciones de impuestos, no todos ofrecen servicios de planificación de impuestos. Como su nombre lo implica, los consultores de impuestos licenciados se especializan en la preparación de declaraciones de impuestos. Los contadores públicos, pueden ser de gran ayuda en el diseño de sus sistemas contables, en las tareas de mantenimiento de libros y en la nómina.

La siguiente tarde, Cindy reportó más problemas. Había descubierto que un total de $8,000 en cheques no cobrados correspondientes a los pagos por membresía. Estaba preocupada de que el negocio tenía utilidades no reportadas y que pudiera tener en consecuencia, un cargo substancial de impuestos para el siguiente cuarto del año.

Sin embargo, Sally y Cindy hicieron algunos cálculos rápidos y se sorprendieron agradablemente de que lo que encontraron. Si ellas cobraran todos los documentos por cobrar pendientes, depositando el dinero en las membresías perdidas y negociaban para lograr mas tiempo con sus acreedores mas grandes, el gimnasio podría pagar sus impuestos y empezar a operar otra vez en números negros para el final del año. Las dos acordaron que el siguiente paso estaba en encontrar a alguien calificado, motivado y confiable para ocupar el escritorio de gerente para reponer al gerente existente de inmediato.

¿Cómo trabajar con su contador?

Si usted recuerda que la mayoría de los contadores cobran por hora trabajada, usted será diligente para darles información financiera organizada y completa. Muchos dueños de negocios pequeños traen sus datos al contador sin ninguna preparación. Esto, le costará más. Quizá usted decidió que su tiempo es lo suficientemente valioso para poder pagar a un contador para que le organice sus registros. Eso está bien, entretanto usted recuerde que aún tiene que involucrarse con los resultados. Monitoreé el sistema para ver que está funcionando bien y correctamente y revise con cuidado sus estados financieros.

Su contador lo hará mejor si tiene un buen entendimiento acerca de su negocio. Un contador que se especializa en clientes para su industria, comprenderá los asuntos

Contadores públicos titulados (CPA), son los únicos profesionales de la contabilidad que pueden desempeñar una auditoría independiente. Son muy habilidosos y muy bien entrenados que ofrecen trabajos de auditoría, planificación de impuestos, preparaciones contables, planeación de bienes raíces, planificación financiera y escritura de libros. Aún cuando sus tarifas parezcan altas, a menudo pueden ahorrarle dinero con la refinación de sus sistemas contables o ayudándole a reducir sus impuestos sobre ingresos.

Algunos estados tienen a contadores profesionales que no son CPA´s. Dentro de estos, se pueden incluir a los contadores públicos y a los contadores sobre impuestos licenciados. Estos individuos también han pasado exámenes muy rigurosos y están licenciados por el estado. No pueden desempeñar una auditoría independiente y si bien algunos estarían dispuestos a ayudarle con la preparación de sus declaraciones de impuestos, no todos ofrecen servicios de planificación de impuestos. Como su nombre lo implica, los consultores de impuestos licenciados se especializan en la preparación de declaraciones de impuestos. Los contadores públicos, pueden ser de gran ayuda en el diseño de sus sistemas contables, en las tareas de mantenimiento de libros y en la nómina.

La siguiente tarde, Cindy reportó más problemas. Había descubierto que un total de $8,000 en cheques no cobrados correspondientes a los pagos por membresía. Estaba preocupada de que el negocio tenía utilidades no reportadas y que pudiera tener en consecuencia, un cargo substancial de impuestos para el siguiente cuarto del año.

Sin embargo, Sally y Cindy hicieron algunos cálculos rápidos y se sorprendieron agradablemente de que lo que encontraron. Si ellas cobraran todos los documentos por cobrar pendientes, depositando el dinero en las membresías perdidas y negociaban para lograr mas tiempo con sus acreedores mas grandes, el gimnasio podría pagar sus impuestos y empezar a operar otra vez en números negros para el final del año. Las dos acordaron que el siguiente paso estaba en encontrar a alguien calificado, motivado y confiable para ocupar el escritorio de gerente para reponer al gerente existente de inmediato.

¿Cómo trabajar con su contador?

Si usted recuerda que la mayoría de los contadores cobran por hora trabajada, usted será diligente para darles información financiera organizada y completa. Muchos dueños de negocios pequeños traen sus datos al contador sin ninguna preparación. Esto, le costará más. Quizá usted decidió que su tiempo es lo suficientemente valioso para poder pagar a un contador para que le organice sus registros. Eso está bien, entretanto usted recuerde que aún tiene que involucrarse con los resultados. Monitoreé el sistema para ver que está funcionando bien y correctamente y revise con cuidado sus estados financieros.

Su contador lo hará mejor si tiene un buen entendimiento acerca de su negocio. Un contador que se especializa en clientes para su industria, comprenderá los asuntos

contables de su negocio, pero deberá también conocer los detalles particulares en torno a sus objetivos y su situación financiera. Usted deberá de ser muy cándido con sus contadores, así que encuentre a alguien en quien pueda confiar. Los contadores profesionales mantienen una estricta confidencia en lo tocante a la información de su cliente.

Si usted contrata a un contador para que le ayude a diseñar su sistema contable, sea usted muy claro acerca de la información que necesita. Algunos contadores se enfocan en los requerimientos del impuesto al ingreso y le diseñarán un sistema que primeramente responda a esas leyes. Su sistema contable debe de dirigirse primero para la información de administración y luego a sus requerimientos en lo tocante a impuestos.

En su primer análisis, Sally y Cindy comprendieron que el Lunar Gym estaba cobrando de menos por sus membresías. No solamente su mercado podría tener un más alto precio y de momento, no estaba generando el suficiente ingreso para alcanzar su nivel de utilidades.

También decidieron que el club no se debía de expandir hasta que lograra todo lo pudiera del espacio que estaba ocupando. Significaba la utilización de espacio no usado para generar mayores ingresos para el club. Por ejemplo, utilizando un espacio determinado para terapia de masajes durante las horas no pico, se nivelaría con ese nivel de ingresos durante todo el día, ofreciéndoles a sus clientes más servicios.

Después de un mes, Sally contrató a un nuevo gerente, quien era responsable del mantenimiento de los registros del club, de pagar las cuentas, de depositar el monto de las membresías y de trabajar cercanamente con Sally en cuanto a datos de entrada para el libro mayor del negocio y los estados financieros. Antes de empezar de tiempo completo en el Lunar Gym, el gerente asistió a una sesión de entrenamiento de dos días con el Aereobitron y a un curso de dos semanas para repasar la manutención de los libros. Tres semanas después, todo el personal se entrenó en el uso del Aerobitron. El Lunar Gym, por fin ya estaba parado en sus pies.

Conclusión

La contabilidad, es complicada, consume tiempo y es muy detallada, y también es extremamente importante para el negocio. En adición a proporcionarle información que necesita para conducir al negocio, su sistema contable es la base sobre la cual descansará su información para efectos de impuestos. Nadie espera que usted se convierta en un contador de la noche a la mañana, pero como dueño del negocio, usted debe de estar involucrado en el conocimiento del proceso contable.

contables de su negocio, pero deberá también conocer los detalles particulares en torno a sus objetivos y su situación financiera. Usted deberá de ser muy cándido con sus contadores, así que encuentre a alguien en quien pueda confiar. Los contadores profesionales mantienen una estricta confidencia en lo tocante a la información de su cliente.

Si usted contrata a un contador para que le ayude a diseñar su sistema contable, sea usted muy claro acerca de la información que necesita. Algunos contadores se enfocan en los requerimientos del impuesto al ingreso y le diseñarán un sistema que primeramente responda a esas leyes. Su sistema contable debe de dirigirse primero para la información de administración y luego a sus requerimientos en lo tocante a impuestos.

En su primer análisis, Sally y Cindy comprendieron que el Lunar Gym estaba cobrando de menos por sus membresías. No solamente su mercado podría tener un más alto precio y de momento, no estaba generando el suficiente ingreso para alcanzar su nivel de utilidades.

También decidieron que el club no se debía de expandir hasta que lograra todo lo pudiera del espacio que estaba ocupando. Significaba la utilización de espacio no usado para generar mayores ingresos para el club. Por ejemplo, utilizando un espacio determinado para terapia de masajes durante las horas no pico, se nivelaría con ese nivel de ingresos durante todo el día, ofreciéndoles a sus clientes más servicios.

Después de un mes, Sally contrató a un nuevo gerente, quien era responsable del mantenimiento de los registros del club, de pagar las cuentas, de depositar el monto de las membresías y de trabajar cercanamente con Sally en cuanto a datos de entrada para el libro mayor del negocio y los estados financieros. Antes de empezar de tiempo completo en el Lunar Gym, el gerente asistió a una sesión de entrenamiento de dos días con el Aereobitron y a un curso de dos semanas para repasar la manutención de los libros. Tres semanas después, todo el personal se entrenó en el uso del Aerobitron. El Lunar Gym, por fin ya estaba parado en sus pies.

Conclusión

La contabilidad, es complicada, consume tiempo y es muy detallada, y también es extremamente importante para el negocio. En adición a proporcionarle información que necesita para conducir al negocio, su sistema contable es la base sobre la cual descansará su información para efectos de impuestos. Nadie espera que usted se convierta en un contador de la noche a la mañana, pero como dueño del negocio, usted debe de estar involucrado en el conocimiento del proceso contable.

Capítulo 36
PRESUPUESTO

Acerca de Este Capítulo:
- *Porque necesita un sistema de presupuestos*
- *Como se utilizan los presupuestos*
- *Cualidades de un buen presupuesto*
- *Tipos de presupuesto*
- *Preparando un presupuesto anual*
- *Aprendiendo de los presupuestos*

Introducción
Presupuestar significa convertir en números, las decisiones estratégicas y operativas descritas en el plan de negocios.

El presupuesto es la guía para las actividades de los departamentos de compras, programación, mercadotecnia, personal y finanzas. Debemos notar que la palabra operativa aquí es "guía" en lugar de "control".

El proceso de presupuestar envuelve conjeturas educadas, no absolutamente acertadas. Cuando las desviaciones ocurren, los resultados deben ser evaluados, se deberán hacer mas planes y el pronóstico deberá ajustarse.

¿Porqué Se Necesita un Sistema de Presupuestos?
Los presupuestos son una parte integral de los planes de negocios y propuestas financieras. Un banquero nunca aprobaría un préstamo sin antes revisar y entender el presupuesto.

Los presupuestos también ayudan a saber más acerca del negocio desde adentro y hacia fuera. Cuando se este preparando el presupuesto se deberá considerar cada aspecto del negocio. Mientras más conocimientos se tenga del negocio mejor preparado se esta para evitar problemas y lidiar con calamidades.

El proceso de presupuestar puede también revelar oportunidades para reducir costos, hacer mejoras en los productos e incrementar la efectividad. El proceso de presupuestar atrae la atención fuera de la rutina diaria del trabajo y enfoca la atención en como se esta haciendo el trabajo realmente.

Un banquero no le dará un préstamo sin primero revisar y entender sus presupuestos.

Un banquero no le dará un préstamo sin primero revisar y entender sus presupuestos.

Introducción
Presupuestar significa convertir en números, las decisiones estratégicas y operativas descritas en el plan de negocios.

El presupuesto es la guía para las actividades de los departamentos de compras, programación, mercadotecnia, personal y finanzas. Debemos notar que la palabra operativa aquí es "guía" en lugar de "control".

El proceso de presupuestar envuelve conjeturas educadas, no absolutamente acertadas. Cuando las desviaciones ocurren, los resultados deben ser evaluados, se deberán hacer mas planes y el pronóstico deberá ajustarse.

¿Porqué Se Necesita un Sistema de Presupuestos?
Los presupuestos son una parte integral de los planes de negocios y propuestas financieras. Un banquero nunca aprobaría un préstamo sin antes revisar y entender el presupuesto.

Los presupuestos también ayudan a saber más acerca del negocio desde adentro y hacia fuera. Cuando se este preparando el presupuesto se deberá considerar cada aspecto del negocio. Mientras más conocimientos se tenga del negocio mejor preparado se esta para evitar problemas y lidiar con calamidades.

El proceso de presupuestar puede también revelar oportunidades para reducir costos, hacer mejoras en los productos e incrementar la efectividad. El proceso de presupuestar atrae la atención fuera de la rutina diaria del trabajo y enfoca la atención en como se esta haciendo el trabajo realmente.

Capítulo 36
PRESUPUESTO

Acerca de Este Capítulo:
- *Porque necesita un sistema de presupuestos*
- *Como se utilizan los presupuestos*
- *Cualidades de un buen presupuesto*
- *Tipos de presupuesto*
- *Preparando un presupuesto anual*
- *Aprendiendo de los presupuestos*

En conclusión los presupuestos son útiles para comunicar planes y metas a los empleados y coordinar varias actividades del negocio.

Peekskill Catterers fue fundado en 2002 por Sara Erhenberg y su socio Jason Spears. Ellos rentan un espacio comercial en otro negocio local, las Mermeladas de Luisa, quien opera en una gran cocina con muchísimo espacio de trabajo y una bodega anexa. Ellos pagan una cuota mensual de renta y por el uso de equipo de cocina. También ellos tienen acceso a la experiencia contable de la hija de Luisa, Ana.

La única restricción para Peekskill Catterers has sido que ellos tienen que reducir la utilización de los espacios durante el mes de Junio, el cual ha sido el mes pico de producción para las Mermeladas de Luisa. Esto ha estado bien para Sara y Jason quienes disfrutan de tomar un mes libre cada verano.

Sarah y Jason están entusiasmados con sus servicios de banquetes, y están completamente dedicados a que Peekskil Catterers el mejor servicio de banquetes en el área del Valle del Rio Hudson.

Sus especialidades son preparadas que ellos llaman "Aventuras "comidas preparadas con una variedad de estilos étnicos, usando los ingredientes más frescos y las hierbas y condimentos más auténticos.

Los platillos mas vendidos son Festival Pan-Asian que combina platillos al curry, - a la barbacoa, - vegetarianas, y -.Ellos preparan estos platillos con un estilo único, incorporando sus influencias favoritas de la cocina Francesa y Cajun.

¿Porqué No Todos Utilizan un Sistema de Presupuestos?

¿Si presupuestar es tan buena idea, porque no todos los negocios lo hacen? La razón más común, aunque decirlo es triste, es la ignorancia y el exceso de trabajo. Considere esta típica conversación entre un pequeño propietario de negocio y el consejero SBDC.

Dueño de Negocio: Estamos tan ocupados para tomarnos un tiempo y hacer un presupuesto.
Consejero SBDC: ¿Por qué están tan ocupados?
Dueño de Negocio: Realmente no lo sé, parece que aquí nunca tenemos el material necesario o los empleados correctos, por lo que siempre estoy tratando de arreglar algo de último minuto.
Consejero SBDC: Bueno, tal vez usted tendría una mejor idea de que esperar si preparara un presupuesto. Luego usted estaría seguro de que los materiales adecuados y el personal correcto estarían aquí cuando los necesite.
Dueño de Negocio: Si, probablemente. Pero nuestro negocio es muy complejo.

En conclusión los presupuestos son útiles para comunicar planes y metas a los empleados y coordinar varias actividades del negocio.

Peekskill Catterers fue fundado en 2002 por Sara Erhenberg y su socio Jason Spears. Ellos rentan un espacio comercial en otro negocio local, las Mermeladas de Luisa, quien opera en una gran cocina con muchísimo espacio de trabajo y una bodega anexa. Ellos pagan una cuota mensual de renta y por el uso de equipo de cocina. También ellos tienen acceso a la experiencia contable de la hija de Luisa, Ana.

La única restricción para Peekskill Catterers has sido que ellos tienen que reducir la utilización de los espacios durante el mes de Junio, el cual ha sido el mes pico de producción para las Mermeladas de Luisa. Esto ha estado bien para Sara y Jason quienes disfrutan de tomar un mes libre cada verano.

Sarah y Jason están entusiasmados con sus servicios de banquetes, y están completamente dedicados a que Peekskil Catterers el mejor servicio de banquetes en el área del Valle del Rio Hudson.

Sus especialidades son preparadas que ellos llaman "Aventuras "comidas preparadas con una variedad de estilos étnicos, usando los ingredientes más frescos y las hierbas y condimentos más auténticos.

Los platillos mas vendidos son Festival Pan-Asian que combina platillos al curry, - a la barbacoa, - vegetarianas, y -.Ellos preparan estos platillos con un estilo único, incorporando sus influencias favoritas de la cocina Francesa y Cajun.

¿Porqué No Todos Utilizan un Sistema de Presupuestos?

¿Si presupuestar es tan buena idea, porque no todos los negocios lo hacen? La razón más común, aunque decirlo es triste, es la ignorancia y el exceso de trabajo. Considere esta típica conversación entre un pequeño propietario de negocio y el consejero SBDC.

Dueño de Negocio: Estamos tan ocupados para tomarnos un tiempo y hacer un presupuesto.
Consejero SBDC: ¿Por qué están tan ocupados?
Dueño de Negocio: Realmente no lo sé, parece que aquí nunca tenemos el material necesario o los empleados correctos, por lo que siempre estoy tratando de arreglar algo de último minuto.
Consejero SBDC: Bueno, tal vez usted tendría una mejor idea de que esperar si preparara un presupuesto. Luego usted estaría seguro de que los materiales adecuados y el personal correcto estarían aquí cuando los necesite.
Dueño de Negocio: Si, probablemente. Pero nuestro negocio es muy complejo.

Consejero SBDC: Algunas veces la mejor manera de trabajar con algo complejo es dividirlo y así tener partes más simples.

Dueño de Negocio: Pero es muy difícil saber alguna de la información que necesitamos.

Consejero SBDC: Eso es verdad, y aunque no puede ser perfecto, siempre se puede tener un pronóstico. Y esto ayudara a identificar aspectos del negocio que requieren su atención.

Dueño de Negocio: Bueno, yo conozco mi negocio por dentro y por fuera. No necesito un sistema de presupuestos que me diga que esta pasando.

Consejero SBDC: Se sorprenderá de cómo se ven las cosas cuando nos obligamos a ver de cerca cada aspecto del negocio.

Dueño de Negocio: Aun y cuando esto fuera cierto, en este momento no quiero enfrentarlo.

Es difícil iniciar un nuevo proceso, por esto los gerentes y dueños que nunca han enfrentado presupuestos quieren evadirlos con excusas y racionalizaciones como esta. Algunos empresarios pueden salir de esta falta de atención compartiendo la suerte de los tontos. ¡Pero la mayoría de ellos están invitando al desastre!

¿Cómo Se Utilizan Los Presupuestos?

Se ha dicho que el análisis de los estados financieros no da respuestas, crea preguntas. Lo mismo es verdad cuando se evalúan los presupuestos en contra del costo actual.

Suponiendo que la mano de obra presupuestada fue de $140,000.00 y se gasto $152,000.00. Esto nos deja con una variación de $12,000.00 y la pregunta ¿Por qué el costo de la mano de obra se fue tan alto en relación al presupuesto?

Esto podría ser porque recibimos una orden especial y se contrataron más trabajadores. O tal vez el costo de mano de obra se incremento porque se introdujo una nueva maquinaria o proceso. Cualquiera que sea la explicación, este conocimiento ayuda al proceso de planeación y mantiene el negocio en marcha.

Comparar el presupuesto contra los resultados actuales puede ayudar a evaluar el desempeño de los empleados. Esto se llama **responsabilidad contabilizada**. Trata de asociar las actividades del negocio y los costos con los individuos que controlan estos costos. De esta manera se pueden reportes de presupuestos por función o por persona, y utilizarlos para evaluar el desempeño.

Sara y Jason estaban totalmente inundados con servicios de banquetes en el invierno de 2003, pero por alguna razón no habían generado ninguna utilidad. De hecho, cuando ellos vieron su estado de ingresos y su flujo de caja con Anne, ellos encontraron que habían perdido $ 500.00 en Noviembre y cerca de $ 900 en Diciembre. ¿Qué estaba saliendo mal? Ellos tuvieron mucho más

Comparar el presupuesto contra los resultados actuales puede ayudar a evaluar el desempeño de los empleados.

Consejero SBDC: Algunas veces la mejor manera de trabajar con algo complejo es dividirlo y así tener partes más simples.

Dueño de Negocio: Pero es muy difícil saber alguna de la información que necesitamos.

Consejero SBDC: Eso es verdad, y aunque no puede ser perfecto, siempre se puede tener un pronóstico. Y esto ayudara a identificar aspectos del negocio que requieren su atención.

Dueño de Negocio: Bueno, yo conozco mi negocio por dentro y por fuera. No necesito un sistema de presupuestos que me diga que esta pasando.

Consejero SBDC: Se sorprenderá de cómo se ven las cosas cuando nos obligamos a ver de cerca cada aspecto del negocio.

Dueño de Negocio: Aun y cuando esto fuera cierto, en este momento no quiero enfrentarlo.

Es difícil iniciar un nuevo proceso, por esto los gerentes y dueños que nunca han enfrentado presupuestos quieren evadirlos con excusas y racionalizaciones como esta. Algunos empresarios pueden salir de esta falta de atención compartiendo la suerte de los tontos. ¡Pero la mayoría de ellos están invitando al desastre!

¿Cómo Se Utilizan Los Presupuestos?

Se ha dicho que el análisis de los estados financieros no da respuestas, crea preguntas. Lo mismo es verdad cuando se evalúan los presupuestos en contra del costo actual.

Suponiendo que la mano de obra presupuestada fue de $140,000.00 y se gasto $152,000.00. Esto nos deja con una variación de $12,000.00 y la pregunta ¿Por qué el costo de la mano de obra se fue tan alto en relación al presupuesto?

Esto podría ser porque recibimos una orden especial y se contrataron más trabajadores. O tal vez el costo de mano de obra se incremento porque se introdujo una nueva maquinaria o proceso. Cualquiera que sea la explicación, este conocimiento ayuda al proceso de planeación y mantiene el negocio en marcha.

Comparar el presupuesto contra los resultados actuales puede ayudar a evaluar el desempeño de los empleados. Esto se llama **responsabilidad contabilizada**. Trata de asociar las actividades del negocio y los costos con los individuos que controlan estos costos. De esta manera se pueden reportes de presupuestos por función o por persona, y utilizarlos para evaluar el desempeño.

Sara y Jason estaban totalmente inundados con servicios de banquetes en el invierno de 2003, pero por alguna razón no habían generado ninguna utilidad. De hecho, cuando ellos vieron su estado de ingresos y su flujo de caja con Anne, ellos encontraron que habían perdido $ 500.00 en Noviembre y cerca de $ 900 en Diciembre. ¿Qué estaba saliendo mal? Ellos tuvieron mucho más

negocio en Diciembre que en Noviembre… ¿Por qué un mayor negocio se traducía en mayores perdidas? Ana sugirió que revisaran sus precios y su forma de presupuestar.

Esto resulto en que cuando Peekskill Cateres cotizaban para un servicio de banquetes, ellos estimaban el número de hora de trabajo actual así como el número de horas necesario para la preparación. Regularmente Sara solo agregaba unas pocas horas extras al tiempo de duración de la fiesta para llegar a un número total de horas a ser cobradas. Luego ella calculaba el costo total de la comida, y combinaba las cantidades para obtener una tarifa fija por el servicio.

Peekskill Caterers compraban la mayoría de sus ingredientes de alta calidad de los granjeros y carniceros locales, y eso les daba oportunidad de negociar precios al mayoreo. Pero si ellos necesitaban cortes especiales de carne o pescado, ellos tenían que ordenarlos y pagar más por adelantado. Y algunas veces ellos terminaban corriendo a la tienda gourmet para comprar materiales que habían olvidado que se habían terminado. Sara rara vez agregaba esos costos a sus cálculos. Desafortunadamente, costos como estos son una tendencia mas frecuente cuando los negocios van bien. Entre más ocupados estaban en Peekskill, mas cautelosos y organizados tenían que ser.

Ana pregunto a los socios como incorporar los costos indirectos a sus cotizaciones.

> *"¿Costos indirectos? Oh, te refieres a la renta y esas cosas"*
> *"Si, ¿cómo asignan esos costos en sus cotizaciones?*
> *"Bueno, nosotros lo calculamos dentro de nuestra cuota por hora. No tenemos ninguna previsión especial para cubrir cosas como esa. Se ve muy complicado y turbio.*

Ana frunció el seño y se sirvió otra taza de te. "Será una larga mañana" pensó.

¿Qué Hace Un Buen Sistema de Presupuestos?

Si se ha participado en un sistema de presupuestos pobre, probablemente se pueda decir que lo hace tan malo. ¿Pero qué hace bueno a un sistema de presupuestos?

Un buen sistema de presupuestos se alimenta de ideas creativas, da puntos de referencia y coordina las funciones del negocio. Estos objetivos se alcanzan con la menor cantidad de confusión y el mayor grado de comunicación. Aquí hay algunas otras cosas que buscar en un sistema de presupuestos.

Participación de Los Empleados

El presupuesto participativo incrementa la aceptación. La persona que desarrolla la tarea esta en la mejor posición para evaluar la tarea y ayudar a determinar las cantidades a presupuestar. Los presupuestos que vienen de la dirección, con muy poca aportación de los empleados, a menudo encuentran resistencia.

El presupuesto participativo incrementa la aceptación.

Cuando se utiliza un proceso de presupuesto participativo, asegúrese de estar involucrado. Nadie tomara el proceso en serio si a usted parece no importarle.

negocio en Diciembre que en Noviembre… ¿Por qué un mayor negocio se traducía en mayores perdidas? Ana sugirió que revisaran sus precios y su forma de presupuestar.

Esto resulto en que cuando Peekskill Cateres cotizaban para un servicio de banquetes, ellos estimaban el número de hora de trabajo actual así como el número de horas necesario para la preparación. Regularmente Sara solo agregaba unas pocas horas extras al tiempo de duración de la fiesta para llegar a un número total de horas a ser cobradas. Luego ella calculaba el costo total de la comida, y combinaba las cantidades para obtener una tarifa fija por el servicio.

Peekskill Caterers compraban la mayoría de sus ingredientes de alta calidad de los granjeros y carniceros locales, y eso les daba oportunidad de negociar precios al mayoreo. Pero si ellos necesitaban cortes especiales de carne o pescado, ellos tenían que ordenarlos y pagar más por adelantado. Y algunas veces ellos terminaban corriendo a la tienda gourmet para comprar materiales que habían olvidado que se habían terminado. Sara rara vez agregaba esos costos a sus cálculos. Desafortunadamente, costos como estos son una tendencia mas frecuente cuando los negocios van bien. Entre más ocupados estaban en Peekskill, mas cautelosos y organizados tenían que ser.

Ana pregunto a los socios como incorporar los costos indirectos a sus cotizaciones.

> *"¿Costos indirectos? Oh, te refieres a la renta y esas cosas"*
> *"Si, ¿cómo asignan esos costos en sus cotizaciones?*
> *"Bueno, nosotros lo calculamos dentro de nuestra cuota por hora. No tenemos ninguna previsión especial para cubrir cosas como esa. Se ve muy complicado y turbio.*

Ana frunció el seño y se sirvió otra taza de te. "Será una larga mañana" pensó.

¿Qué Hace Un Buen Sistema de Presupuestos?

Si se ha participado en un sistema de presupuestos pobre, probablemente se pueda decir que lo hace tan malo. ¿Pero qué hace bueno a un sistema de presupuestos?

Un buen sistema de presupuestos se alimenta de ideas creativas, da puntos de referencia y coordina las funciones del negocio. Estos objetivos se alcanzan con la menor cantidad de confusión y el mayor grado de comunicación. Aquí hay algunas otras cosas que buscar en un sistema de presupuestos.

Participación de Los Empleados

El presupuesto participativo incrementa la aceptación. La persona que desarrolla la tarea esta en la mejor posición para evaluar la tarea y ayudar a determinar las cantidades a presupuestar. Los presupuestos que vienen de la dirección, con muy poca aportación de los empleados, a menudo encuentran resistencia.

El presupuesto participativo incrementa la aceptación.

Cuando se utiliza un proceso de presupuesto participativo, asegúrese de estar involucrado. Nadie tomara el proceso en serio si a usted parece no importarle.

Uso Consistente

Es muy frustrante poner mucho tiempo y energía en un proceso de presupuestos, solo para ver que el presupuesto completo se pone en un estante y se llena de polvo. Cuando esto pasa es muy difícil obtener participación en el futuro. También si la porción de la evaluación del presupuesto no ocurre, se pierde información valiosa.

Simplificando la Evolución del Desempeño

Como se menciono anteriormente, las variaciones entre el presupuesto y las cantidades actuales pueden identificar conductas improductivas y ayudar a los empleados a hacer correcciones. Pero asegúrese de explorar las variaciones minuciosamente antes de culpar a alguien. Es importante hacer la evaluación del desempeño de una manera positiva. El castigo puede motivar a los empleados por un poco de tiempo, pero la posibilidad de una recompensa es mejor en el largo plazo. Y si usted culpa a alguien por algo que después resulte que es su culpa, nadie tomara el proceso en serio.

Motivar Una Buena Conducta

Cuando se presupuesta, recuerde que los presupuestos pueden causar ciertas conductas. Vamos a asumir que su personal de ventas recibirá un bono si sus ventas exceden la cantidad presupuestada. Si usted asigna el presupuesto muy bajo, su personal de ventas creerá que ellos fácilmente lograran el objetivo y de esa manera su incentivo para trabajar duro será muy pequeño. Si el objetivo es muy alto, ellos creerán que es imposible de alcanzar y se rendirán sin tratar. De cualquier manera usted estará causando una conducta opuesta a la que usted deseo.

Hacer presupuestos realistas es muy difícil. Usted puede no hacerlo bien la primera vez, pero la retroalimentación que recibirá lo ayudara a lograr sus objetivos la próxima vez. Este es el beneficio del ciclo continuo de presupuestos.

Motivando la Creatividad y Flexibilidad

Los presupuestos pueden torcerse pero no quebrarse. Si el sistema es demasiado rígido, los participantes no pensaran creativamente. Esto es lo que usted encontrara cuando prepara un presupuesto simplemente tomando los números del año pasado e incrementándolos por solo un porcentaje. Claro usted no debe ignorar las cantidades del pasado; comparar los costos presupuestados en años anteriores contra los costos actuales es muy valioso. De cualquier manera su presupuesto no debe ser tan dependiente de supuestos pasados.

Documentando Supuestos

Presupuestos envuelve el hacer supuestos acerca del futuro. Escriba esos supuestos; los necesitara cuando evalué las desviaciones y para explicar sus presupuestos a los banqueros y a otros participantes. Usted puede pensar que recordara los supuestos pero luego de algunos ocupados meses, esto no será tan fácil.

Diseñe sus presupuestos para que reflejen su sistema de contabilidad.

Diseñe sus presupuestos para que reflejen su sistema de contabilidad.

Uso Consistente

Es muy frustrante poner mucho tiempo y energía en un proceso de presupuestos, solo para ver que el presupuesto completo se pone en un estante y se llena de polvo. Cuando esto pasa es muy difícil obtener participación en el futuro. También si la porción de la evaluación del presupuesto no ocurre, se pierde información valiosa.

Simplificando la Evolución del Desempeño

Como se menciono anteriormente, las variaciones entre el presupuesto y las cantidades actuales pueden identificar conductas improductivas y ayudar a los empleados a hacer correcciones. Pero asegúrese de explorar las variaciones minuciosamente antes de culpar a alguien. Es importante hacer la evaluación del desempeño de una manera positiva. El castigo puede motivar a los empleados por un poco de tiempo, pero la posibilidad de una recompensa es mejor en el largo plazo. Y si usted culpa a alguien por algo que después resulte que es su culpa, nadie tomara el proceso en serio.

Motivar Una Buena Conducta

Cuando se presupuesta, recuerde que los presupuestos pueden causar ciertas conductas. Vamos a asumir que su personal de ventas recibirá un bono si sus ventas exceden la cantidad presupuestada. Si usted asigna el presupuesto muy bajo, su personal de ventas creerá que ellos fácilmente lograran el objetivo y de esa manera su incentivo para trabajar duro será muy pequeño. Si el objetivo es muy alto, ellos creerán que es imposible de alcanzar y se rendirán sin tratar. De cualquier manera usted estará causando una conducta opuesta a la que usted deseo.

Hacer presupuestos realistas es muy difícil. Usted puede no hacerlo bien la primera vez, pero la retroalimentación que recibirá lo ayudara a lograr sus objetivos la próxima vez. Este es el beneficio del ciclo continuo de presupuestos.

Motivando la Creatividad y Flexibilidad

Los presupuestos pueden torcerse pero no quebrarse. Si el sistema es demasiado rígido, los participantes no pensaran creativamente. Esto es lo que usted encontrara cuando prepara un presupuesto simplemente tomando los números del año pasado e incrementándolos por solo un porcentaje. Claro usted no debe ignorar las cantidades del pasado; comparar los costos presupuestados en años anteriores contra los costos actuales es muy valioso. De cualquier manera su presupuesto no debe ser tan dependiente de supuestos pasados.

Documentando Supuestos

Presupuestos envuelve el hacer supuestos acerca del futuro. Escriba esos supuestos; los necesitara cuando evalué las desviaciones y para explicar sus presupuestos a los banqueros y a otros participantes. Usted puede pensar que recordara los supuestos pero luego de algunos ocupados meses, esto no será tan fácil.

Facilidad de Uso

Muchos sistemas contables computarizados tienen la capacidad de aceptar cantidades de presupuestos y producir reportes comparando los presupuestos con las cifras actuales. Utilizando estos sistemas le permitirá concentrarse en el contenido y no en la forma.

Usted deberá diseñar sus presupuestos para reflejar su sistema contable o hacer cambios en su sistema contable si este resultara con información más útil. Recuerde dejar que su proceso de planeación – no su sistema contable – lo guíe en que debe hacer.

Integrándose a Su Negocio

El presupuesto debe ajustarse a las necesidades de su negocio. ¿Está corto de personal? Prepare un horario de trabajo y acompáñela de un presupuesto. ¿Es muy difícil encontrar un componente en particular para su producto? Es tiempo de hacer un presupuesto de compras. ¿El costo de publicidad parece tener vida propia? Presupueste sus costos de publicidad. Todo lo que sea vital para la eficiencia y efectividad operativa del negocio deberá ser incluida en el proceso de presupuestar.

Usted puede preparar presupuestos para el periodo de tiempo que usted desee. Un presupuesto para el año siguiente, detallado por meses es muy común. Algunos negocios presupuestan por periodos de tiempo mayores; eso les da la ventaja de alentarlo a pensar más allá de a corto plazo.

Ana, pronto se dio cuenta que Peekskill Caterers no tenia del todo un presupuesto formal. Ellos tenían mucho negocio, sin embargo con los presupuestos y precios adecuados ellos fácilmente podrían operar con utilidades.

Ana compartió la siguiente información con Peekskill Caterers:

- *Su negocio era un negocio de temporada. Ellos generaban el 65% de su ingreso durante los meses de Noviembre y Diciembre, y durante Julio y Agosto cuando muchas personas se divertían en sus casas de verano en el valle del Hudson.*
- *Cuando ellos daban servicio para 10 o más personas, ellos contrataban ayuda a $ 12 la hora.*
- *30 % de los costos de los insumos provenían de los gastos en sus viajes de último minuto a la tienda gourmet.*
- *En las tres últimas temporadas ellos habían dejado de proyectar sus ventas en un 40%. Esto explicaba sus compras de insumos de última hora y el sentimiento de no tener nunca tiempo para planear las necesidades de personal o insumos.*
- *En el mismo periodo de tiempo ellos fallaron al proyectar sus ventas durante los meses lentos de invierno en un 30%. Ellos fallaron en contabilizar el alto costo de producción durante estos meses o por el alto costo de los recibos para mantener su espacio caliente.*
- *En total Peekskill Cateres había desestimado el costo de producción en al menos un 15%*

544 | CAPITULO 36 | PRESUPUESTO

Facilidad de Uso

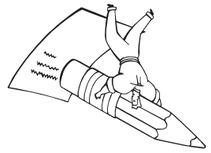
Muchos sistemas contables computarizados tienen la capacidad de aceptar cantidades de presupuestos y producir reportes comparando los presupuestos con las cifras actuales. Utilizando estos sistemas le permitirá concentrarse en el contenido y no en la forma.

Usted deberá diseñar sus presupuestos para reflejar su sistema contable o hacer cambios en su sistema contable si este resultara con información más útil. Recuerde dejar que su proceso de planeación – no su sistema contable – lo guíe en que debe hacer.

Integrándose a Su Negocio

El presupuesto debe ajustarse a las necesidades de su negocio. ¿Está corto de personal? Prepare un horario de trabajo y acompáñela de un presupuesto. ¿Es muy difícil encontrar un componente en particular para su producto? Es tiempo de hacer un presupuesto de compras. ¿El costo de publicidad parece tener vida propia? Presupueste sus costos de publicidad. Todo lo que sea vital para la eficiencia y efectividad operativa del negocio deberá ser incluida en el proceso de presupuestar.

Usted puede preparar presupuestos para el periodo de tiempo que usted desee. Un presupuesto para el año siguiente, detallado por meses es muy común. Algunos negocios presupuestan por periodos de tiempo mayores; eso les da la ventaja de alentarlo a pensar más allá de a corto plazo.



Ana, pronto se dio cuenta que Peekskill Caterers no tenia del todo un presupuesto formal. Ellos tenían mucho negocio, sin embargo con los presupuestos y precios adecuados ellos fácilmente podrían operar con utilidades.

Ana compartió la siguiente información con Peekskill Caterers:

- *Su negocio era un negocio de temporada. Ellos generaban el 65% de su ingreso durante los meses de Noviembre y Diciembre, y durante Julio y Agosto cuando muchas personas se divertían en sus casas de verano en el valle del Hudson.*
- *Cuando ellos daban servicio para 10 o más personas, ellos contrataban ayuda a $ 12 la hora.*
- *30 % de los costos de los insumos provenían de los gastos en sus viajes de último minuto a la tienda gourmet.*
- *En las tres últimas temporadas ellos habían dejado de proyectar sus ventas en un 40%. Esto explicaba sus compras de insumos de última hora y el sentimiento de no tener nunca tiempo para planear las necesidades de personal o insumos.*
- *En el mismo periodo de tiempo ellos fallaron al proyectar sus ventas durante los meses lentos de invierno en un 30%. Ellos fallaron en contabilizar el alto costo de producción durante estos meses o por el alto costo de los recibos para mantener su espacio caliente.*
- *En total Peekskill Caterers había desestimado el costo de producción en al menos un 15%*

Tipos de Presupuestos

Presupuesto Maestro

El presupuesto maestro incluye todos los presupuestos preparados por varios departamentos del negocio. Estos muy seguido se dividen en dos: Presupuestos operativos y presupuestos financieros.

- **Presupuestos operativos:** el presupuesto operativo es la parte que del presupuesto maestro que tiene que ver directamente con la operación. Esto incluye ventas, producción, costos de ventas y gastos de operación.
- **Presupuesto financiero:** Este presupuesto tiene que ver en como el negocio ha sido financiado. Esto incluye presupuestos de efectivo, presupuestos de bienes y los estados financieros proyectados.

Presupuesto de Efectivo

Este es el presupuesto más vital para los negocios pequeños. En él se muestran todas las entradas y salidas de efectivo y es a menudo llamado Proyecciones de flujo de efectivo. Permite anticipar la falta de efectivo y hacer algo antes de que esto ocurra. Este presupuesto es discutido con detalle en el capítulo 37 Administración del flujo de efectivo.

Presupuesto de Bienes

El presupuesto de bienes tiene un horizonte de tiempo más largo. El presupuesto de bienes se refiere a la adquisición de tierra, edificios y equipos. Estimar los ingresos y gastos puede ayudar a determinar si una adquisición es o no una buena idea.

Presupuesto Flexible

Un presupuesto flexible es en realidad varios presupuestos en uno. Este incluye un rango de niveles de actividad. Por ejemplo se puede preparar el presupuesto maestro tres veces si se consideran ventas de 50,000, 60,000 y 70,000 unidades.

Presupuesto Continúo

Al final de cada mes, un nuevo mes se agregará para que el presupuesto para los próximos 12 meses sea creado.

Preparando Un Presupuesto Anual

Walt, el dueño de Walt machine Shop, desea crear una proyección de flujo de efectivo para su negocio. El inicia con el pronóstico de ventas del primer cuarto. Esto es un componente critico de las proyecciones de flujo de efectivo, porque todos los otros presupuestos son dirigidos por las ventas proyectadas.

Tipos de Presupuestos

Presupuesto Maestro

El presupuesto maestro incluye todos los presupuestos preparados por varios departamentos del negocio. Estos muy seguido se dividen en dos: Presupuestos operativos y presupuestos financieros.

- **Presupuestos operativos:** el presupuesto operativo es la parte que del presupuesto maestro que tiene que ver directamente con la operación. Esto incluye ventas, producción, costos de ventas y gastos de operación.
- **Presupuesto financiero:** Este presupuesto tiene que ver en como el negocio ha sido financiado. Esto incluye presupuestos de efectivo, presupuestos de bienes y los estados financieros proyectados.

Presupuesto de Efectivo

Este es el presupuesto más vital para los negocios pequeños. En él se muestran todas las entradas y salidas de efectivo y es a menudo llamado Proyecciones de flujo de efectivo. Permite anticipar la falta de efectivo y hacer algo antes de que esto ocurra. Este presupuesto es discutido con detalle en el capítulo 37 Administración del flujo de efectivo.

Presupuesto de Bienes

El presupuesto de bienes tiene un horizonte de tiempo más largo. El presupuesto de bienes se refiere a la adquisición de tierra, edificios y equipos. Estimar los ingresos y gastos puede ayudar a determinar si una adquisición es o no una buena idea.

Presupuesto Flexible

Un presupuesto flexible es en realidad varios presupuestos en uno. Este incluye un rango de niveles de actividad. Por ejemplo se puede preparar el presupuesto maestro tres veces si se consideran ventas de 50,000, 60,000 y 70,000 unidades.

Presupuesto Continúo

Al final de cada mes, un nuevo mes se agregará para que el presupuesto para los próximos 12 meses sea creado.

Preparando Un Presupuesto Anual

Walt, el dueño de Walt machine Shop, desea crear una proyección de flujo de efectivo para su negocio. El inicia con el pronóstico de ventas del primer cuarto. Esto es un componente critico de las proyecciones de flujo de efectivo, porque todos los otros presupuestos son dirigidos por las ventas proyectadas.

Walt's Machine Shop: Primer Proyección de ventas para el primer cuarto del año.

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Total
Producto Servicio # 1				
Unidades vendidas	**30**	**40**	**50**	**120**
Precio por unidad	**$300**	**$300**	**$300**	**$300**
Ventas totales	**$9,000**	**$12,000**	**$15,000**	**$36,000**
Producto Servicio # 2				
Unidades vendidas	**70**	**70**	**80**	**220**
Precio por unidad	**$500**	**$500**	**$500**	**$500**
Ventas totales	**$35,000**	**$35,000**	**$40,000**	**$110,000**
Producto Servicio # 3				
Unidades vendidas	**2**	**2**	**2**	**6**
Precio por unidad	**$3,000**	**$3,000**	**$3,000**	**$3,000**
Ventas totales	**$6,000**	**$6,000**	**$6,000**	**$18,000**
Total de venta de todos los productos/	**$50,000**	**$53,000**	**$61,000**	**$164,000**

Pronóstico de Ventas

El pronóstico de ventas le indica a Walt cuantas unidades debe hacer o comprar. Esto determina cuantos trabajadores deberá contratar y cuanto es el costo de la mano de obra y otros gastos.

Los presupuestos empiezan con una proyección de las ventas.

Una vez que Walt sepa esto el podrá pronosticar su flujo de efectivo entrante y saliente. Walt sabrá que no es bueno inflar los pronósticos de ventas solo para hacer lucir su negocio mejor, por otro lado también sabrá que si estos pronósticos son muy conservadores habrá problemas. Esto podría llevarlo a ordenar insuficiente inventario o a contratar pocos empleados.

Si el pronóstico de ventas de Walt lo llevara a una posición en la que obtenga números negativos el deberá empezar de nuevo y ver si el pronóstico fue demasiado conservador.

Al hacer cambios en las unidades a vender se afectara los otros presupuestos y podría llevar a un balance de efectivo positivo. Es decir el no solamente deberá determinar el flujo de efectivo que el quiere y hacer malabarismos con el pronóstico de ventas hasta que el logre la cantidad deseada.

Walt únicamente vende en efectivo, es decir el únicamente acepta efectivo o cheques, no acepta tarjetas de crédito ni otorga crédito. Si este no fuera el caso, Walt tendría el factor de la tasa que se paga al banco por el uso de tarjetas de crédito. Entonces el debería agregar estos cobros a el efectivo que recibe cada mes en lugar de la cantidad total de venta.

Walt's Machine Shop: Primer Proyección de ventas para el primer cuarto del año.

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Total
Producto Servicio # 1				
Unidades vendidas	**30**	**40**	**50**	**120**
Precio por unidad	**$300**	**$300**	**$300**	**$300**
Ventas totales	**$9,000**	**$12,000**	**$15,000**	**$36,000**
Producto Servicio # 2				
Unidades vendidas	**70**	**70**	**80**	**220**
Precio por unidad	**$500**	**$500**	**$500**	**$500**
Ventas totales	**$35,000**	**$35,000**	**$40,000**	**$110,000**
Producto Servicio # 3				
Unidades vendidas	**2**	**2**	**2**	**6**
Precio por unidad	**$3,000**	**$3,000**	**$3,000**	**$3,000**
Ventas totales	**$6,000**	**$6,000**	**$6,000**	**$18,000**
Total de venta de todos los productos/	**$50,000**	**$53,000**	**$61,000**	**$164,000**

Pronóstico de Ventas

El pronóstico de ventas le indica a Walt cuantas unidades debe hacer o comprar. Esto determina cuantos trabajadores deberá contratar y cuanto es el costo de la mano de obra y otros gastos.

Los presupuestos empiezan con una proyección de las ventas.

Una vez que Walt sepa esto el podrá pronosticar su flujo de efectivo entrante y saliente. Walt sabrá que no es bueno inflar los pronósticos de ventas solo para hacer lucir su negocio mejor, por otro lado también sabrá que si estos pronósticos son muy conservadores habrá problemas. Esto podría llevarlo a ordenar insuficiente inventario o a contratar pocos empleados.

Si el pronóstico de ventas de Walt lo llevara a una posición en la que obtenga números negativos el deberá empezar de nuevo y ver si el pronóstico fue demasiado conservador.

Al hacer cambios en las unidades a vender se afectara los otros presupuestos y podría llevar a un balance de efectivo positivo. Es decir el no solamente deberá determinar el flujo de efectivo que el quiere y hacer malabarismos con el pronóstico de ventas hasta que el logre la cantidad deseada.

Walt únicamente vende en efectivo, es decir el únicamente acepta efectivo o cheques, no acepta tarjetas de crédito ni otorga crédito. Si este no fuera el caso, Walt tendría el factor de la tasa que se paga al banco por el uso de tarjetas de crédito. Entonces el debería agregar estos cobros a el efectivo que recibe cada mes en lugar de la cantidad total de venta.

El pronóstico de ventas de Walt utiliza un formato muy simple, el suyo podría ser más detallado. En su plan de negocios usted ya determino la estrategia de precios, ahora usted necesita agregar la cantidad. Con mucha frecuencia los registros históricos son utilizados como base y las proyecciones se hacen partiendo de estos.

Compartir historias de ventas puede ser algo tan simple como revisar sus históricos, pero esto puede ser complicado si usted quiere revisar los datos por producto o por línea de productos. Muchos pequeños negocios no guardan esta información, pero si usted piensa que puede ser útil usted puede cambiar la forma de llevar sus registros para obtenerla.

Un método alternativo es multiplicar las ventas totales por la mezcla de productos proporcional. Por ejemplo suponga que usted estima que el 65% de sus ventas normalmente provienen de su primera línea de producto, 20% de su segunda línea y 15% de una tercera, ese porcentaje le dará un estimado aproximado de las ventas históricas por producto. Usted deberá utilizar porcentajes de ventas en dólares para hacer esto. Usted también puede utilizar el promedio de la industria. Nosotros discutimos las fuentes de esos promedios anteriormente.

Cuando se pronostican ventas, hay que poner especial atención en las tendencias pasadas en la industria y en su negocio. Usted deberá relacionar una tendencia con lo que estaba pasando en su mercado y aprender algo valioso para el futuro. Si usted encuentra una tendencia que no cree que se repita usted no deberá utilizarla.

Conocer la posición de su producto en su ciclo de vida es muy útil cuando se hacen pronósticos de ventas. También, si su producto es de temporada, esto deberá reflejarse en su pronóstico.

Walt's Machine Shop: Presupuesto: Costo de bienes vendidos

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Total
Producto Servicio # 1				
Unidades vendidas	**30**	**40**	**50**	**120**
Costo por unidad	**$45**	**$45**	**$45**	**$45**
Ventas totales	**$1,350**	**$1,800**	**$2,250**	**$5,400**
Producto Servicio # 2				
Unidades vendidas	**70**	**70**	**80**	**220**
Costo por unidad	**$150**	**$150**	**$150**	**$150**
Ventas totales	**$10,500**	**$10,500**	**$12,000**	**$33,000**
Producto Servicio # 3				
Unidades vendidas	**2**	**2**	**2**	**6**
Costo por unidad	**$300**	**$300**	**$300**	**$300**
Ventas totales	**$600**	**$600**	**$600**	**$1,800**
Costo total de todos los productos/servi-	**$12,450**	**$12,900**	**$14,850**	**$40,200**

El pronóstico de ventas de Walt utiliza un formato muy simple, el suyo podría ser más detallado. En su plan de negocios usted ya determino la estrategia de precios, ahora usted necesita agregar la cantidad. Con mucha frecuencia los registros históricos son utilizados como base y las proyecciones se hacen partiendo de estos.

Compartir historias de ventas puede ser algo tan simple como revisar sus históricos, pero esto puede ser complicado si usted quiere revisar los datos por producto o por línea de productos. Muchos pequeños negocios no guardan esta información, pero si usted piensa que puede ser útil usted puede cambiar la forma de llevar sus registros para obtenerla.

Un método alternativo es multiplicar las ventas totales por la mezcla de productos proporcional. Por ejemplo suponga que usted estima que el 65% de sus ventas normalmente provienen de su primera línea de producto, 20% de su segunda línea y 15% de una tercera, ese porcentaje le dará un estimado aproximado de las ventas históricas por producto. Usted deberá utilizar porcentajes de ventas en dólares para hacer esto. Usted también puede utilizar el promedio de la industria. Nosotros discutimos las fuentes de esos promedios anteriormente.

Cuando se pronostican ventas, hay que poner especial atención en las tendencias pasadas en la industria y en su negocio. Usted deberá relacionar una tendencia con lo que estaba pasando en su mercado y aprender algo valioso para el futuro. Si usted encuentra una tendencia que no cree que se repita usted no deberá utilizarla.

Conocer la posición de su producto en su ciclo de vida es muy útil cuando se hacen pronósticos de ventas. También, si su producto es de temporada, esto deberá reflejarse en su pronóstico.

Walt's Machine Shop: Presupuesto: Costo de bienes vendidos

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Total
Producto Servicio # 1				
Unidades vendidas	**30**	**40**	**50**	**120**
Costo por unidad	**$45**	**$45**	**$45**	**$45**
Ventas totales	**$1,350**	**$1,800**	**$2,250**	**$5,400**
Producto Servicio # 2				
Unidades vendidas	**70**	**70**	**80**	**220**
Costo por unidad	**$150**	**$150**	**$150**	**$150**
Ventas totales	**$10,500**	**$10,500**	**$12,000**	**$33,000**
Producto Servicio # 3				
Unidades vendidas	**2**	**2**	**2**	**6**
Costo por unidad	**$300**	**$300**	**$300**	**$300**
Ventas totales	**$600**	**$600**	**$600**	**$1,800**
Costo total de todos los productos/servi-	**$12,450**	**$12,900**	**$14,850**	**$40,200**

Presupuesto: Costo de Los Bienes

Recuerde que el costo de mercancías vendidas debe reflejar el costo al negocio del producto que está vendiendo. Las empresas de servicios no tienen este costo. Los minoristas y los comerciantes deben ver los catálogos del fabricante y del distribuidor o las facturas recientes para la información de costo, entonces harán alguna mejora. El costo por-unidad usado para pronosticar el costo de mercancías vendidas debe ser reducido por los descuentos previstos del efectivo o de cantidad, y aumentado en los fletes. Es decir utilice la cantidad neta que usted espera pagar.

Los fabricantes regularmente preparan un presupuesto de producción, el cual muestra como ellos esperan producir las unidades proyectadas para la venta. Los productores incurren en tres costos para las unidades que ellos producen: **material directo, mano de obra directa** y **costos indirectos**. Existen muchas maneras de incorporar estos costos a las proyecciones del costo de bienes. Usted podría desear agregar mas detalles a su programa.

En el ejemplo anterior el pronóstico esta en su forma más simple: Walt Machine Shop ha incluido únicamente el costo de su materia directa a su presupuesto. La mano de obra y los costos indirectos se proyectaron de manera separada y se agregaron al presupuesto de gastos operativos.

Esta simple presentación no sigue la técnica contable conocida como "completa absorción de costos llamada así por los tres costos de producción que deben ser incluidos en el costo por unidad. Sin embargo Walt esta utilizando este presupuesto internamente por lo que esta simple versión es suficiente.

Los productores deberán también considerar que existen tres tipos de inventario: **materia prima, producto en proceso** y **producto terminado**. Walt ha elegido ignorar esto, porque su proceso es relativamente corto y la cantidad de producto en proceso no es muy grande. Si los costos estuvieran vinculados al producto en proceso por mucho tiempo, esto afectaría las proyecciones del flujo de efectivo y el presupuesto del costo de los bienes deberá reflejar esto. Hay que notar que Walt asume que sus gastos serán en efectivo.

Presupuesto: Costo de Los Bienes

Recuerde que el costo de mercancías vendidas debe reflejar el costo al negocio del producto que está vendiendo. Las empresas de servicios no tienen este costo. Los minoristas y los comerciantes deben ver los catálogos del fabricante y del distribuidor o las facturas recientes para la información de costo, entonces harán alguna mejora. El costo por-unidad usado para pronosticar el costo de mercancías vendidas debe ser reducido por los descuentos previstos del efectivo o de cantidad, y aumentado en los fletes. Es decir utilice la cantidad neta que usted espera pagar.

Los fabricantes regularmente preparan un presupuesto de producción, el cual muestra como ellos esperan producir las unidades proyectadas para la venta. Los productores incurren en tres costos para las unidades que ellos producen: **material directo, mano de obra directa y costos indirectos**. Existen muchas maneras de incorporar estos costos a las proyecciones del costo de bienes. Usted podría desear agregar mas detalles a su programa.

En el ejemplo anterior el pronóstico esta en su forma más simple: Walt Machine Shop ha incluido únicamente el costo de su materia directa a su presupuesto. La mano de obra y los costos indirectos se proyectaron de manera separada y se agregaron al presupuesto de gastos operativos.

Esta simple presentación no sigue la técnica contable conocida como "completa absorción de costos llamada así por los tres costos de producción que deben ser incluidos en el costo por unidad. Sin embargo Walt esta utilizando este presupuesto internamente por lo que esta simple versión es suficiente.

Los productores deberán también considerar que existen tres tipos de inventario: **materia prima, producto en proceso y producto terminado**. Walt ha elegido ignorar esto, porque su proceso es relativamente corto y la cantidad de producto en proceso no es muy grande. Si los costos estuvieran vinculados al producto en proceso por mucho tiempo, esto afectaría las proyecciones del flujo de efectivo y el presupuesto del costo de los bienes deberá reflejar esto. Hay que notar que Walt asume que sus gastos serán en efectivo.

548 | CAPITULO 36 | PRESUPUESTO

Presupuesto de Gastos Operativos

El siguiente paso para Walt es presupuestar sus gastos operativos. De nuevo, Walt asume que sus gastos serán únicamente en efectivo, que el no tendrá otros gastos por pagar o otros gastos financieros.

Walt's Machine Shop: Presupuesto: Gastos operativos

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Mano de Obra				
Sueldos y salarios	$30,000	$30,000	$30,000	$90,000
Impuestos y beneficios	$8,695	$8,695	$8,695	$26,085
Gastos totales de mano	**$38,695**	**$38,695**	**$38,695**	**$116,085**
Gastos				
Renta	$3,355	$3,480	$3,355	$10,190
Servicios externos	$650	$650	$650	$1,950
Seguros	$200			$200
Publicidad	$300	$1,050	$300	$1,650
Misceláneos	$100	$100	$100	$300
Total Gastos	**$4,605**	**$5,280**	**$4,405**	**$14,290**

Usted podrá tener tantos detalles como lo desee en su presupuesto de gastos operativos. Walt ha dividido sus costos entre mano de obra y gastos, pero usted podrá usar cualquier categoría que tenga sentido para su negocio. Es a menudo útil que usted tenga programas adicionales soportando a las cantidades descritas en los presupuestos. Por ejemplo Walt deberá tener un programa que le de detalles de los gastos de ocupación,

Deberá estar seguro de distinguir entre los gastos fijos y variables cuando prepara un pronóstico de gastos operativos. Los **costos fijos** permanecerán igual sin importar cuales sean sus proyecciones de ventas, mientras que los **costos variables** cambiaran con el volumen de ventas.

Proyecciones De Flujo De Efectivo

Cuando se combinan las proyecciones de ventas, el costo de los bienes y el presupuesto de los gastos operativos nos conducen a las proyecciones de flujo de efectivo.

Walt's Machine Shop: Proyección de Flujo de Efectivo Primer cuarto

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Total
Total de ventas de productos/servicios	$50,000	$53,000	$61,000	$164,000
Costo total de mano de obra	12,450	12,900	14,850	40,200
Total de Gastos	38,695	38,695	38,695	116,085
Flujo de efectivo Neto	4,605	5,280	4,405	14,290
Flujo de Efectivo Neto	**-$5,750**	**-$3,875**	**3,050**	**-6,575**

Presupuesto de Gastos Operativos

El siguiente paso para Walt es presupuestar sus gastos operativos. De nuevo, Walt asume que sus gastos serán únicamente en efectivo, que el no tendrá otros gastos por pagar o otros gastos financieros.

Walt's Machine Shop: Presupuesto: Gastos operativos

	Enero	Febrero	Marzo	Total
Mano de Obra				
Sueldos y salarios	$30,000	$30,000	$30,000	$90,000
Impuestos y beneficios	$8,695	$8,695	$8,695	$26,085
Gastos totales de mano	**$38,695**	**$38,695**	**$38,695**	**$116,085**
Gastos				
Renta	$3,355	$3,480	$3,355	$10,190
Servicios externos	$650	$650	$650	$1,950
Seguros	$200			$200
Publicidad	$300	$1,050	$300	$1,650
Misceláneos	$100	$100	$100	$300
Total Gastos	**$4,605**	**$5,280**	**$4,405**	**$14,290**

Usted podrá tener tantos detalles como lo desee en su presupuesto de gastos operativos. Walt ha dividido sus costos entre mano de obra y gastos, pero usted podrá usar cualquier categoría que tenga sentido para su negocio. Es a menudo útil que usted tenga programas adicionales soportando a las cantidades descritas en los presupuestos. Por ejemplo Walt deberá tener un programa que le de detalles de los gastos de ocupación,

Deberá estar seguro de distinguir entre los gastos fijos y variables cuando prepara un pronóstico de gastos operativos. Los **costos fijos** permanecerán igual sin importar cuales sean sus proyecciones de ventas, mientras que los **costos variables** cambiaran con el volumen de ventas.

Proyecciones De Flujo De Efectivo

Cuando se combinan las proyecciones de ventas, el costo de los bienes y el presupuesto de los gastos operativos nos conducen a las proyecciones de flujo de efectivo.

Walt's Machine Shop: Proyección de Flujo de Efectivo Primer cuarto

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Total
Total de ventas de productos/servicios	$50,000	$53,000	$61,000	$164,000
Costo total de mano de obra	12,450	12,900	14,850	40,200
Total de Gastos	38,695	38,695	38,695	116,085
Flujo de efectivo Neto	4,605	5,280	4,405	14,290
Flujo de Efectivo Neto	**-$5,750**	**-$3,875**	**3,050**	**-6,575**

La proyección del primer cuarto del flujo de efectivo le dio a Walt información valiosa. El sabe que su posición inicial de efectivo deberá ser de al menos $ 6,575 si el quiere sobrevivir a su anticipada insuficiencia de fondos para el primer cuarto.

Walt deberá completar su presupuesto anual, proyectando los cuartos 2,3, y 4 y agregándolo a lo que ya hizo con el 1ero. Combinando todos los cuartos se completara el presupuesto anual.

Estado de Ingresos Proyectado, Hoja de Balance y Estado de Flujo de Caja

Los estados de ingresos proyectados, la hoja de balance y el estado de flujo de caja son preparados como se describió previamente y no se incluyeron como ejemplos aquí.

Es de ayuda contar con calendarios adicionales que apoyen las cantidades enlistadas en su presupuesto operacional de gastos.

Un ejemplo perfecto sobre las dificultades de Peekskill cateres fue la cena de acción de gracias para 12 personas en las que ellos sirvieron. Cuando Sara escribió el recibo para el evento ella estimo los costos como siguen:

- 10 horas de trabajo a $ 20.00 por hora
- *$ 250.00 en costo de la comida*
- *$ 350.00 para vino y champagne*

Cuando Anne trabajo con ella revisando los recibos y los gastos adicionales, ella encontró que el costo total fue:

- 20 horas de trabajo (3 horas de investigación, preparación del menú, reuniones con el cliente, 10 horas de preparación y compras y 7 horas de cocinar y limpiar)
- *$ 350.00 en costo de la comida, incluyendo ordenes especiales y visitas de ultima hora a la tienda gourmet*
- *$ 350.00 para vino y champagne*
- *$ 40.00 en gastos indirectos (incluyendo renta, suministros de cocina, servicios públicos, gas, seguro e impuestos) calculado con un porcentaje de el numero de horas pasadas en la cocina*

Como se puede ver Sara a dejado de cobrarle al cliente una cantidad bastante significativa. Totalizando los gastos en lugar de aproximaciones de estos, Sara se ha dado cuenta de la diferencia que un sistema de presupuestos puede hacer. Ella también se dio cuenta, que con la ayuda de Anne, ella y Jason pueden ponerle el precio correcto a sus servicios y generar ganancias.

Aprendiendo de Los Presupuestos

Los presupuestos le dan retroalimentación acerca de la operación del negocio. Usted puede preparar **reportes de desempeño** que comparen los resultados con las cantidades proyectadas. Esto revelará problemas que pueden ser investigados y corregidos.

La proyección del primer cuarto del flujo de efectivo le dio a Walt información valiosa. El sabe que su posición inicial de efectivo deberá ser de al menos $ 6,575 si el quiere sobrevivir a su anticipada insuficiencia de fondos para el primer cuarto.

Walt deberá completar su presupuesto anual, proyectando los cuartos 2,3, y 4 y agregándolo a lo que ya hizo con el 1ero. Combinando todos los cuartos se completara el presupuesto anual.

Estado de Ingresos Proyectado, Hoja de Balance y Estado de Flujo de Caja

Los estados de ingresos proyectados, la hoja de balance y el estado de flujo de caja son preparados como se describió previamente y no se incluyeron como ejemplos aquí.

Es de ayuda contar con calendarios adicionales que apoyen las cantidades enlistadas en su presupuesto operacional de gastos.

Un ejemplo perfecto sobre las dificultades de Peekskill cateres fue la cena de acción de gracias para 12 personas en las que ellos sirvieron. Cuando Sara escribió el recibo para el evento ella estimo los costos como siguen:

- 10 horas de trabajo a $ 20.00 por hora
- *$ 250.00 en costo de la comida*
- *$ 350.00 para vino y champagne*

Cuando Anne trabajo con ella revisando los recibos y los gastos adicionales, ella encontró que el costo total fue:

- 20 horas de trabajo (3 horas de investigación, preparación del menú, reuniones con el cliente, 10 horas de preparación y compras y 7 horas de cocinar y limpiar)
- *$ 350.00 en costo de la comida, incluyendo ordenes especiales y visitas de ultima hora a la tienda gourmet*
- *$ 350.00 para vino y champagne*
- *$ 40.00 en gastos indirectos (incluyendo renta, suministros de cocina, servicios públicos, gas, seguro e impuestos) calculado con un porcentaje de el numero de horas pasadas en la cocina*

Como se puede ver Sara a dejado de cobrarle al cliente una cantidad bastante significativa. Totalizando los gastos en lugar de aproximaciones de estos, Sara se ha dado cuenta de la diferencia que un sistema de presupuestos puede hacer. Ella también se dio cuenta, que con la ayuda de Anne, ella y Jason pueden ponerle el precio correcto a sus servicios y generar ganancias.

Aprendiendo de Los Presupuestos

Los presupuestos le dan retroalimentación acerca de la operación del negocio. Usted puede preparar **reportes de desempeño** que comparen los resultados con las cantidades proyectadas. Esto revelará problemas que pueden ser investigados y corregidos.

Para muchos pequeños negocios los reportes del desempeño de negocio como un todo son suficientes. Sin embargo, si su negocio esta organizado en departamentos funcionales (ejemplo ventas, producción y envíos) o de acuerdo a la línea de producto, o si se tiene mas de una ubicación usted deberá preparar reportes de cada departamento. Mientras más detallado sea este, mas retroalimentación obtendrá. El peligro, por supuesto, es que usted puede terminar enterrado en demasiados detalles.

Cuando una organización compleja prepara reportes de desempeño, ellos usualmente empiezan desde la base del negocio y trabajan hacia arriba. Cada reporte da la vuelta hacia otro reporte hasta que se obtiene un reporte que muestra el negocio como un todo.

Por ejemplo vamos a asumir que Walt organizó su personal de ventas de oficinas regionales. El personal de ventas de cada región reporta aun director regional, quien reporta al gerente de mercadotecnia de la oficina principal. Walt prepara reportes mensuales de desempeño regional y en total. Los reportes de Enero incluyen lo siguiente:

Los reportes de desempeño comparan las cantidades del presupuesto con las cantidades de los resultados actuales

Reporte de desempeño de ventas Enero

Ventas Totales	Presupuesto	Actual	Variación sobre mil
Región 1	$10,000	$12,000	$2,000
Región 2	$25,000	$24,000	($1,000)
Región 3	$15,000	$16,500	$1,500
Ventas Totales	**$50,000**	**$52,500**	**$2,500**

Reporte de desempeño de ventas Enero

Ventas Totales	Presupuesto	Actual	Variación sobre mil
Vendedor 1	$15,000	$12,000	($3,000)
Vendedor 2	$10,000	$12,000	$2,000
Ventas Totales	**$25,000**	**$24,000**	**($1,000)**

Note que el reporte de la región 2 alimenta el reporte anterior. Lo presupuestado y las cantidades actuales en el reporte de la región 2 corresponden a las cantidades descritas en el reporte de todas las ventas.

Recuerde, una cosa importante es dividir los datos para obtener retroalimentación acerca de el negocio.

La ubicación de los costos que son comunes en todos los niveles del negocio puede causar dificultades. Por ejemplo, si Walt prepara el reporte de desempeño por áreas funcionales (departamento de ventas, producción, administración, etc.) ¿Cómo deberá el manejar el costo de la copiadora o la recepcionista o de otras cosas que los departamentos comparten?

Para muchos pequeños negocios los reportes del desempeño de negocio como un todo son suficientes. Sin embargo, si su negocio esta organizado en departamentos funcionales (ejemplo ventas, producción y envíos) o de acuerdo a la línea de producto, o si se tiene mas de una ubicación usted deberá preparar reportes de cada departamento. Mientras más detallado sea este, mas retroalimentación obtendrá. El peligro, por supuesto, es que usted puede terminar enterrado en demasiados detalles.

Cuando una organización compleja prepara reportes de desempeño, ellos usualmente empiezan desde la base del negocio y trabajan hacia arriba. Cada reporte da la vuelta hacia otro reporte hasta que se obtiene un reporte que muestra el negocio como un todo.

Por ejemplo vamos a asumir que Walt organizó su personal de ventas de oficinas regionales. El personal de ventas de cada región reporta aun director regional, quien reporta al gerente de mercadotecnia de la oficina principal. Walt prepara reportes mensuales de desempeño regional y en total. Los reportes de Enero incluyen lo siguiente:

Los reportes de desempeño comparan las cantidades del presupuesto con las cantidades de los resultados actuales

Reporte de desempeño de ventas Enero

Ventas Totales	Presupuesto	Actual	Variación sobre mil
Región 1	$10,000	$12,000	$2,000
Región 2	$25,000	$24,000	($1,000)
Región 3	$15,000	$16,500	$1,500
Ventas Totales	**$50,000**	**$52,500**	**$2,500**

Reporte de desempeño de ventas Enero

Ventas Totales	Presupuesto	Actual	Variación sobre mil
Vendedor 1	$15,000	$12,000	($3,000)
Vendedor 2	$10,000	$12,000	$2,000
Ventas Totales	**$25,000**	**$24,000**	**($1,000)**

Note que el reporte de la región 2 alimenta el reporte anterior. Lo presupuestado y las cantidades actuales en el reporte de la región 2 corresponden a las cantidades descritas en el reporte de todas las ventas.

Recuerde, una cosa importante es dividir los datos para obtener retroalimentación acerca de el negocio.

La ubicación de los costos que son comunes en todos los niveles del negocio puede causar dificultades. Por ejemplo, si Walt prepara el reporte de desempeño por áreas funcionales (departamento de ventas, producción, administración, etc.) ¿Cómo deberá el manejar el costo de la copiadora o la recepcionista o de otras cosas que los departamentos comparten?

PRESUPUESTO | CAPITULO 36 | 551

Estos costos comunes pueden ser ubicados en un reporte de desempeño individual, o ser ubicado en varios departamentos.

Si Walt no quiere ubicarlos y excluye estos costos de todos los reportes de desempeño entonces nadie vera estos costos para verificar si están en línea con el presupuesto.

De nuevo, es importante investigar la causa de las variantes antes de adelantar conclusiones. Una variable que se ve mal al principio puede realmente resultar en algo bueno o viceversa.

Walt´s Machina Shop: Reporte de desempeño de Enero

Región 2	Presupuesto de Enero	Actual	Variación sobre mil
COSTO DE BIENES			
Producto/Servicio 1			
Unidades vendidas	30	42	
Costo por unidad	$45	$40	
Costo total	**$1,350**	**$1,680**	**$330**
Producto/Servicio 2			
Unidades vendidas	70	65	
Costo por unidad	$150	$157	
Costo total	**$10,500**	**$10,205**	**($295)**
Costos de Operación			
Mano de obra			
Sueldos y salarios	**$30,000**	**$32,000**	**$2,000**

Es fácil asumir que todos los gastos que estén sobre el presupuesto son malos y que todos los ahorros bajo el presupuesto. Sin embargo "bueno" o "malo" se determina por que tan bien se logran los objetivos del negocio. Por ejemplo si se toma el reporte anterior de desempeño de Walt tal como esta, usted pensará que algo está mal con el producto, en donde los gastos de Enero fueron mayores que lo presupuestado.

Sin embargo, se puede notar que este exceso ocurrió porque se vendieron más unidades de lo esperado. De hecho, la compañía redujo el costo por unidad.

¿Esto es bueno, o no? ¿No es cierto que todos los negocios se esfuerzan por reducir costos? Si, pero algunos costos no deben reducirse. Suponga que el costo por unidad se redujo porque el gerente de compras, compro material mas barato de mala calidad.

Si Walt ha identificado un nicho de mercado al producir artículos de alta calidad y duración, esta compra no cumple con los objetivos de Walt, pero si la meta de Walt es convertirse en la tienda de descuento en el área esta compra cumple con el objetivo.

Estos costos comunes pueden ser ubicados en un reporte de desempeño individual, o ser ubicado en varios departamentos.

Si Walt no quiere ubicarlos y excluye estos costos de todos los reportes de desempeño entonces nadie vera estos costos para verificar si están en línea con el presupuesto.

De nuevo, es importante investigar la causa de las variantes antes de adelantar conclusiones. Una variable que se ve mal al principio puede realmente resultar en algo bueno o viceversa.

Walt´s Machina Shop: Reporte de desempeño de Enero

Región 2	Presupuesto de Enero	Actual	Variación sobre mil
COSTO DE BIENES			
Producto/Servicio 1			
Unidades vendidas	30	42	
Costo por unidad	$45	$40	
Costo total	**$1,350**	**$1,680**	**$330**
Producto/Servicio 2			
Unidades vendidas	70	65	
Costo por unidad	$150	$157	
Costo total	**$10,500**	**$10,205**	**($295)**
Costos de Operación			
Mano de obra			
Sueldos y salarios	**$30,000**	**$32,000**	**$2,000**

Es fácil asumir que todos los gastos que estén sobre el presupuesto son malos y que todos los ahorros bajo el presupuesto. Sin embargo "bueno" o "malo" se determina por que tan bien se logran los objetivos del negocio. Por ejemplo si se toma el reporte anterior de desempeño de Walt tal como esta, usted pensará que algo está mal con el producto, en donde los gastos de Enero fueron mayores que lo presupuestado.

Sin embargo, se puede notar que este exceso ocurrió porque se vendieron más unidades de lo esperado. De hecho, la compañía redujo el costo por unidad.

¿Esto es bueno, o no? ¿No es cierto que todos los negocios se esfuerzan por reducir costos? Si, pero algunos costos no deben reducirse. Suponga que el costo por unidad se redujo porque el gerente de compras, compro material mas barato de mala calidad.

Si Walt ha identificado un nicho de mercado al producir artículos de alta calidad y duración, esta compra no cumple con los objetivos de Walt, pero si la meta de Walt es convertirse en la tienda de descuento en el área esta compra cumple con el objetivo.

Muy a menudo, las variaciones están interconectadas. Por ejemplo los reportes de Walt muestran en Enero el costo de los Sueldos y salarios por $ 2000.00 más que lo presupuestado. ¿Por qué sucedió esto? Esto puede deberse a las acciones tomadas por el Gerente de Compras. Si se utilizaron materiales de calidad inferior, ellos pudieron tener dificultades para completar el producto.

A lo mejor los empleados tuvieron que trabajar tiempo extra para corregir los problemas, y el pago de tiempo extra no estaba considerado en el presupuesto.

Walt vendió más unidades en Enero que lo pronosticado. Esto pudo ser el resultado de alguna orden especial que pudo ser solo producida después de horas de trabajo haciendo el pago de tiempo extra necesario.

¿Qué variables deberían ser exploradas más detalladamente? Esta es una pregunta difícil.

Esto regularmente no es posible de evaluar en cada variable. Algunos negocios investigan toda la variable arriba de cierta cantidad de dólares, mientras que otras se fijan en el tamaño de la variable en lugar de la cantidad absoluta de dólares.

Por ejemplo una variable de mas del 5% de los dólares presupuestados deberá ser investigada mientras que variables de solo 0.5% no. El problema es que solo algunas variables son causadas por más de un fenómeno, esto es una pequeña variable puede cubrir algunas variables mayores en el balance de cada una. ¡Aquí puede haber algo importante que aprender de estos factores!

Nosotros tenemos la tendencia de enfocar nuestras investigaciones cuando nuestros gastos fueron mayores de lo presupuestado. Pero también podemos aprender muchísimo cuando los costos son menores a las cantidades presupuestadas. Usted puede determinar cuales acciones son beneficiosas y utilizar esta información para mejorar sus procesos y productos.

Como usted puede ver, preparar los reportes de desempeño puede ser la parte fácil… determinar lo que los reportes le están diciendo es mucho mas difícil.

Después de varias reuniones con Ana, Sarah y Jason ajustaron sus pronósticos de ventas para la temporada por venir basadas en la contabilidad de sus ventas de las tres temporadas anteriores. Ellos calcularon los gastos extraordinarios y los presupuestaron para cada mes en el próximo año de operación.

Los gastos extraordinarios se incrementaron durante los meses picos de invierno cuando ellos tenían costo de la electricidad y gas mayores. Ellos decidieron ubicar sus gastos extraordinarios para el servicio de banquetes basados en operaciones anuales por cinco meses. Ellos tienen algunos pocos de servicios durante los siete meses restantes en los cuales tienen que ser capaces de general su ingreso total durante los meses pico.

Irse arriba del presupuesto no siempre está mal. Irse abajo del presupuesto no siempre está bien.

Muy a menudo, las variaciones están interconectadas. Por ejemplo los reportes de Walt muestran en Enero el costo de los Sueldos y salarios por $ 2000.00 más que lo presupuestado. ¿Por qué sucedió esto? Esto puede deberse a las acciones tomadas por el Gerente de Compras. Si se utilizaron materiales de calidad inferior, ellos pudieron tener dificultades para completar el producto.

A lo mejor los empleados tuvieron que trabajar tiempo extra para corregir los problemas, y el pago de tiempo extra no estaba considerado en el presupuesto.

Walt vendió más unidades en Enero que lo pronosticado. Esto pudo ser el resultado de alguna orden especial que pudo ser solo producida después de horas de trabajo haciendo el pago de tiempo extra necesario.

¿Qué variables deberían ser exploradas más detalladamente? Esta es una pregunta difícil.

Esto regularmente no es posible de evaluar en cada variable. Algunos negocios investigan toda la variable arriba de cierta cantidad de dólares, mientras que otras se fijan en el tamaño de la variable en lugar de la cantidad absoluta de dólares.

Por ejemplo una variable de mas del 5% de los dólares presupuestados deberá ser investigada mientras que variables de solo 0.5% no. El problema es que solo algunas variables son causadas por más de un fenómeno, esto es una pequeña variable puede cubrir algunas variables mayores en el balance de cada una. ¡Aquí puede haber algo importante que aprender de estos factores!

Nosotros tenemos la tendencia de enfocar nuestras investigaciones cuando nuestros gastos fueron mayores de lo presupuestado. Pero también podemos aprender muchísimo cuando los costos son menores a las cantidades presupuestadas. Usted puede determinar cuales acciones son beneficiosas y utilizar esta información para mejorar sus procesos y productos.

Como usted puede ver, preparar los reportes de desempeño puede ser la parte fácil… determinar lo que los reportes le están diciendo es mucho mas difícil.

Después de varias reuniones con Ana, Sarah y Jason ajustaron sus pronósticos de ventas para la temporada por venir basadas en la contabilidad de sus ventas de las tres temporadas anteriores. Ellos calcularon los gastos extraordinarios y los presupuestaron para cada mes en el próximo año de operación.

Los gastos extraordinarios se incrementaron durante los meses picos de invierno cuando ellos tenían costo de la electricidad y gas mayores. Ellos decidieron ubicar sus gastos extraordinarios para el servicio de banquetes basados en operaciones anuales por cinco meses. Ellos tienen algunos pocos de servicios durante los siete meses restantes en los cuales tienen que ser capaces de general su ingreso total durante los meses pico.

Irse arriba del presupuesto no siempre está mal. Irse abajo del presupuesto no siempre está bien.

Con mejores proyecciones de ventas para la próxima temporada Peekskill Caterer será capaz de ordenar las cantidades correctas de suministro con anticipación. Ellos podrán comprar mas suministros a menores precios al mayoreo y hacer menos viajes a la costosa tienda gourmet. Esto debido a que cierta cantidad de compras de último minuto son inevitable ellos agregaron un porcentaje adicional al costo total de suministros.

Peelskill Caterers también presupuesto los servicios de sus empleados de cocina y meseros por hora así como sus necesidades anuales de suministros para cocina como cacerolas, cuchillos y delantales, cobertura de salud, gasolina para sus vehículos y seguros.

La pareja terminó su reunión con Ana creando una simple hoja de cálculo para sus presupuestos. De esta manera, ellos fácilmente podrían llevar control de sus costos extraordinarios y el costo de los suministros para estar seguros de que cumplirían con sus presupuestos proyectados.

Sarah y Jason dejaron la reunión sintiéndose mas en control de su negocio. Ellos sabían que si seguían los presupuestos ellos podrían regresar a Peekskill Caterers a obtener utilidades.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Un área en la que a menudo es posible cortar costos de su negocio es el envío.

Dependiendo en que tan pronto quiera que su paquete sea enviado y a donde tenga que enviarlo, los gastos de envío pueden variar dramáticamente.

De comparar los precios y niveles de servicios ofrecidos por diferentes compañías de envíos, usted puede alcanzar ahorros sustanciales cada vez que manda un envío. Este proceso se acaba de volver mas sencillo, porque es ahora es posible el obtener comparaciones de precios de envíos en línea al visitar **http://www.intershipper.net**, un servicio gratuito que localiza el mejor precio entre compañías de envío como USPS, UPS, FedEx, RPS DHL y Airbone. Las cuotas están basadas en que tan rápido quiere usted que sea enviado y que tan lejos la dirección de destino se encuentra. Este sitio también le permite rastrear paquetes enviados a una variedad de países que se encuentren en el sitio, en vez de que tenga que visitar los sitios de cada una de las compañías de envío.

Presupuestos Flexibles

Digamos que Walt presupuesto ventas por 2,800 unidades en Marzo. Y las ventas actuales totales de Marzo fueron 3,200, ¿cómo se verá el reporte de desempeño de Walt? Es obvio que las ventas actuales exceden las ventas presupuestadas. ¿Esto no

554 | CAPITULO 36 | PRESUPUESTO

Con mejores proyecciones de ventas para la próxima temporada Peekskill Caterer será capaz de ordenar las cantidades correctas de suministro con anticipación. Ellos podrán comprar mas suministros a menores precios al mayoreo y hacer menos viajes a la costosa tienda gourmet. Esto debido a que cierta cantidad de compras de último minuto son inevitable ellos agregaron un porcentaje adicional al costo total de suministros.

Peelskill Caterers también presupuesto los servicios de sus empleados de cocina y meseros por hora así como sus necesidades anuales de suministros para cocina como cacerolas, cuchillos y delantales, cobertura de salud, gasolina para sus vehículos y seguros.

La pareja terminó su reunión con Ana creando una simple hoja de cálculo para sus presupuestos. De esta manera, ellos fácilmente podrían llevar control de sus costos extraordinarios y el costo de los suministros para estar seguros de que cumplirían con sus presupuestos proyectados.

Sarah y Jason dejaron la reunión sintiéndose mas en control de su negocio. Ellos sabían que si seguían los presupuestos ellos podrían regresar a Peekskill Caterers a obtener utilidades.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Un área en la que a menudo es posible cortar costos de su negocio es el envío.

Dependiendo en que tan pronto quiera que su paquete sea enviado y a donde tenga que enviarlo, los gastos de envío pueden variar dramáticamente.

De comparar los precios y niveles de servicios ofrecidos por diferentes compañías de envíos, usted puede alcanzar ahorros sustanciales cada vez que manda un envío. Este proceso se acaba de volver mas sencillo, porque es ahora es posible el obtener comparaciones de precios de envíos en línea al visitar **http://www.intershipper.net**, un servicio gratuito que localiza el mejor precio entre compañías de envío como USPS, UPS, FedEx, RPS DHL y Airbone. Las cuotas están basadas en que tan rápido quiere usted que sea enviado y que tan lejos la dirección de destino se encuentra. Este sitio también le permite rastrear paquetes enviados a una variedad de países que se encuentren en el sitio, en vez de que tenga que visitar los sitios de cada una de las compañías de envío.

Presupuestos Flexibles

Digamos que Walt presupuesto ventas por 2,800 unidades en Marzo. Y las ventas actuales totales de Marzo fueron 3,200, ¿cómo se verá el reporte de desempeño de Walt? Es obvio que las ventas actuales exceden las ventas presupuestadas. ¿Esto no

causaría también que sus gastos actuales lo llevaran a estar por encima del presupuesto? Usted esperaría que el costo de los bienes vendidos por Walt estuviera por encima de lo presupuestado.

Sin embargo su labor podría tener una variable positiva. Recuerde nuestra anterior discusión de los costos fijos y variables. ¿Usted no esperaría variables positivas en todos los gastos variables? La pregunta entonces seria: ¿es el costo actual mayor al costo presupuestado en la cantidad que usted esperaba?

Los presupuestos flexibles nos pueden ayudar a responder esta pregunta, esto porque ellos reflejan el volumen actual de ventas. Estos reasignan el presupuesto original usando los volúmenes actuales de ventas como base.

Luego, nosotros podremos comprar el presupuesto flexible con nuestros resultados actuales, para así eliminar el cambio general en el volumen de ventas del análisis de variables. Esto entonces se convierte aparentemente en lo que sucede con los gastos variables, nos dan el volumen de ventas logrado.

Parte del reporte de desempeño de Walt podría ser rehecho así:

Reporte Del Desempeño Del Mes De Enero				
Región 2	Presupuesto de Enero	Presupuesto Flexible	Actual Enero	Variable sobre (1,000)
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS				
Producto/Servicio # 1				
Unidades vendidas	30	42	42	
Precio por unidad	$45	$45	$40	
Ventas totales	**$1,350**	**$1,890**	**$1,680**	**($210)**
GASTOS OPERATIVOS				
Mano de obra				
Sueldos y salarios	$30,000	$30,000	$32,000	$2,000

Para Walt como para la mayoría de los negocios, el costo de los bienes vendidos es un gasto variable: si ellos cambian el volumen de ventas. El presupuesto original es rehecho para que las ventas de unidades presupuestadas correspondan con las unidades actuales vendidas. El volumen de ventas actual es multiplicado por el costo por unidad presupuestado.

Esto se enfoca en el costo de los bienes en lugar de en el volumen. El reporte original de desempeño mostró una variable de $ 330 sobre el presupuesto lo cual se esperaba porque el volumen de ventas fue mayor. El presupuesto variable mostró una variable de $ 210

causaría también que sus gastos actuales lo llevaran a estar por encima del presupuesto? Usted esperaría que el costo de los bienes vendidos por Walt estuviera por encima de lo presupuestado.

Sin embargo su labor podría tener una variable positiva. Recuerde nuestra anterior discusión de los costos fijos y variables. ¿Usted no esperaría variables positivas en todos los gastos variables? La pregunta entonces seria: ¿es el costo actual mayor al costo presupuestado en la cantidad que usted esperaba?

Los presupuestos flexibles nos pueden ayudar a responder esta pregunta, esto porque ellos reflejan el volumen actual de ventas. Estos reasignan el presupuesto original usando los volúmenes actuales de ventas como base.

Luego, nosotros podremos comprar el presupuesto flexible con nuestros resultados actuales, para así eliminar el cambio general en el volumen de ventas del análisis de variables. Esto entonces se convierte aparentemente en lo que sucede con los gastos variables, nos dan el volumen de ventas logrado.

Parte del reporte de desempeño de Walt podría ser rehecho así:

Reporte Del Desempeño Del Mes De Enero				
Región 2	Presupuesto de Enero	Presupuesto Flexible	Actual Enero	Variable sobre (1,000)
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS				
Producto/Servicio # 1				
Unidades vendidas	30	42	42	
Precio por unidad	$45	$45	$40	
Ventas totales	**$1,350**	**$1,890**	**$1,680**	**($210)**
GASTOS OPERATIVOS				
Mano de obra				
Sueldos y salarios	$30,000	$30,000	$32,000	$2,000

Para Walt como para la mayoría de los negocios, el costo de los bienes vendidos es un gasto variable: si ellos cambian el volumen de ventas. El presupuesto original es rehecho para que las ventas de unidades presupuestadas correspondan con las unidades actuales vendidas. El volumen de ventas actual es multiplicado por el costo por unidad presupuestado.

Esto se enfoca en el costo de los bienes en lugar de en el volumen. El reporte original de desempeño mostró una variable de $ 330 sobre el presupuesto lo cual se esperaba porque el volumen de ventas fue mayor. El presupuesto variable mostró una variable de $ 210

abajo del presupuesto. Esto significa que dando el volumen de ventas Walt tiene un costo menor en el costo total de los bienes vendidos.

Hay que notar que él la cantidad presupuestada original y el presupuesto flexible para sueldos y salarios no cambio. Walt paga a sus empleados el salario más las horas extras. Al menos que las horas extras sean necesarias, este gasto es variable.

Note que la cantidad presupuestada originalmente y el presupuesto flexible para salarios no cambió. Walt paga a sus empleados un salario, este no cambia con los cambios en el volumen de ventas. Por lo tanto, asumiendo que no se tuviera que pagar tiempo extra, este gasto as presupuestado a $30,000, sin importar el nivel de ventas es anticipado o logrado. Más el pago por tiempo extra.

Medición del Desempeño

Muchas compañías utilizan la medición del desempeño adicionalmente a sus presupuestos maestros. Estas mediciones centran su atención en las acciones que conducen las operaciones. Muy seguido estos datos no son incluidos en el sistema contable, y un nuevo procedimiento debe ser establecido para reunirlos.

La inactividad de las maquinas, ordenes de clientes recibidas por día, el numero de productos encontrados con defecto, y el tiempo de el trabajo en proceso deben observarse en el tiempo para saber si se están desarrollando tendencias que pueden ser analizadas.

Esto le ayudará a evaluar su progreso hacia sus objetivos. Aun cuando los objetivos deben ser medibles, esto no tiene siempre mucho sentido al medirlos en términos de dólares y centavos. En lugar de esto, los objetivos pueden ser evaluados utilizando medidas de desempeño que signifiquen algo para la gente que las utiliza.

Conclusión

Si usted ha terminado de leer este capítulo por vez primera, usted está sin duda convencido de que proceso de presupuestar es insoportablemente difícil, confuso y que consume demasiado tiempo. Esta es una reacción entendible, pero este seguro que los beneficios de presupuestar infinitamente son mayores que la dificultad de aprender cómo hacerlos.

Sin un presupuesto, usted no tiene un punto de referencia, y no hay manera de ver si usted esta haciéndolo tan bien o mal como se espera. No hay manera de poner en marcha un negocio.

Una vez que usted haya hecho un par de presupuestos, usted encontrará que el proceso se da mucho más fácil y rápidamente. Usted también encontrará que las cosas que aprende al presupuestar son absolutamente esenciales para mantener rentable y sin complicaciones las operaciones del día a día.

abajo del presupuesto. Esto significa que dando el volumen de ventas Walt tiene un costo menor en el costo total de los bienes vendidos.

Hay que notar que él la cantidad presupuestada original y el presupuesto flexible para sueldos y salarios no cambio. Walt paga a sus empleados el salario más las horas extras. Al menos que las horas extras sean necesarias, este gasto es variable.

Note que la cantidad presupuestada originalmente y el presupuesto flexible para salarios no cambió. Walt paga a sus empleados un salario, este no cambia con los cambios en el volumen de ventas. Por lo tanto, asumiendo que no se tuviera que pagar tiempo extra, este gasto as presupuestado a $30,000, sin importar el nivel de ventas es anticipado o logrado. Más el pago por tiempo extra.

Medición del Desempeño

Muchas compañías utilizan la medición del desempeño adicionalmente a sus presupuestos maestros. Estas mediciones centran su atención en las acciones que conducen las operaciones. Muy seguido estos datos no son incluidos en el sistema contable, y un nuevo procedimiento debe ser establecido para reunirlos.

La inactividad de las maquinas, ordenes de clientes recibidas por día, el numero de productos encontrados con defecto, y el tiempo de el trabajo en proceso deben observarse en el tiempo para saber si se están desarrollando tendencias que pueden ser analizadas.

Esto le ayudará a evaluar su progreso hacia sus objetivos. Aun cuando los objetivos deben ser medibles, esto no tiene siempre mucho sentido al medirlos en términos de dólares y centavos. En lugar de esto, los objetivos pueden ser evaluados utilizando medidas de desempeño que signifiquen algo para la gente que las utiliza.

Conclusión

Si usted ha terminado de leer este capítulo por vez primera, usted está sin duda convencido de que proceso de presupuestar es insoportablemente difícil, confuso y que consume demasiado tiempo. Esta es una reacción entendible, pero este seguro que los beneficios de presupuestar infinitamente son mayores que la dificultad de aprender cómo hacerlos.

Sin un presupuesto, usted no tiene un punto de referencia, y no hay manera de ver si usted esta haciéndolo tan bien o mal como se espera. No hay manera de poner en marcha un negocio.

Una vez que usted haya hecho un par de presupuestos, usted encontrará que el proceso se da mucho más fácil y rápidamente. Usted también encontrará que las cosas que aprende al presupuestar son absolutamente esenciales para mantener rentable y sin complicaciones las operaciones del día a día.

Capítulo 37
ADMINISTRANDO EL FLUJO DE CAJA

Acerca de Este Capítulo:
- *Razones para mantener el efectivo*
- *El flujo del ciclo del efectivo*
- *Administrando los inventarios*
- *Administrando los documentos por pagar*
- *Controles internos para el efectivo*
- *Preparando proyecciones para el flujo de caja*

Introducción

El efectivo, es lo que le da vida al negocio. Así que debe usted de tener mucho cuidado con su flujo de caja. Esto es especialmente cierto para los negocios pequeños, mismos que tienden a operar con un presupuesto muy limitado – con una muy poca inversión en fondos – el equivalente de vivir de un cheque de pago, al otro cheque de pago. La cuidadosa administración del efectivo, mantendrá a su negocio lejos de convertirse en delincuente por razón de sus deudas, protegiendo también su línea de crédito.

Es igualmente importante administrar cuidadosamente su posición de caja cuando su negocio esté lleno de dinero. El efectivo aislado no le ayuda a su rentabilidad, pero planificando hacia el crecimiento, sí presenta retos para la administración del flujo de caja; usted pudiera encontrarse una reducción en su efectivo al principio en función del establecimiento de nuevos mercados o la apertura de nuevas tiendas. Los buenos tiempos, también pueden ser malos y la administración cuidadosa de su flujo de caja, es en verdad esencial para el éxito del negocio.

Razones Para Mantener Su Efectivo

¿Por qué los negocios mantienen su efectivo? Existen tres razones:

1. Para hacer frente a los gastos actuales y a los gastos correspondientes al pronto crecimiento.
2. Como una precaución en contra de gastos no esperados o porque hubo una baja en los ingresos.
3. Para enfrentarse a los requerimientos contractuales regulatorios, tales como los balances de compensación mandados por el acuerdo del préstamo.

El efectivo es lo que le da vida al negocio.

El efectivo es lo que le da vida al negocio.

Capítulo 37
ADMINISTRANDO EL FLUJO DE CAJA

Acerca de Este Capítulo:
- *Razones para mantener el efectivo*
- *El flujo del ciclo del efectivo*
- *Administrando los inventarios*
- *Administrando los documentos por pagar*
- *Controles internos para el efectivo*
- *Preparando proyecciones para el flujo de caja*

Introducción

El efectivo, es lo que le da vida al negocio. Así que debe usted de tener mucho cuidado con su flujo de caja. Esto es especialmente cierto para los negocios pequeños, mismos que tienden a operar con un presupuesto muy limitado – con una muy poca inversión en fondos – el equivalente de vivir de un cheque de pago, al otro cheque de pago. La cuidadosa administración del efectivo, mantendrá a su negocio lejos de convertirse en delincuente por razón de sus deudas, protegiendo también su línea de crédito.

Es igualmente importante administrar cuidadosamente su posición de caja cuando su negocio esté lleno de dinero. El efectivo aislado no le ayuda a su rentabilidad, pero planificando hacia el crecimiento, sí presenta retos para la administración del flujo de caja; usted pudiera encontrarse una reducción en su efectivo al principio en función del establecimiento de nuevos mercados o la apertura de nuevas tiendas. Los buenos tiempos, también pueden ser malos y la administración cuidadosa de su flujo de caja, es en verdad esencial para el éxito del negocio.

Razones Para Mantener Su Efectivo

¿Por qué los negocios mantienen su efectivo? Existen tres razones:

1. Para hacer frente a los gastos actuales y a los gastos correspondientes al pronto crecimiento.
2. Como una precaución en contra de gastos no esperados o porque hubo una baja en los ingresos.
3. Para enfrentarse a los requerimientos contractuales regulatorios, tales como los balances de compensación mandados por el acuerdo del préstamo.

El monto de efectivo que usted tenga, depende de su actitud hacia el riesgo. ¿Qué es lo que puede arriesgar en términos de no tener el efectivo suficiente para enfrentarse a sus obligaciones? ¿Qué margen de seguridad es el confortable? Recordar, existe un término medio entre el riesgo y el error. Si usted mantiene $1000 extras en su cuenta de cheques (por si acaso), quizá usted esté perdiendo oportunidades en cuanto a usar ese dinero para lograr una mayor utilidad.

Desde luego, para algunos negocios les encantaría tener esos $1000 extra, pero su cuenta de cheques nunca había sido arriba de los $500 y a menudo hacían depósitos bancarios justo a tiempo para cubrir esos cheques. Obviamente, estos negocios tendrán un mayor riesgo de verse cortos de capital.

En el 2003, Terry Collins empezó un negocio de alfarería llamado Glazing Around. Ella creó sus propias macetas y envases pero también rentaba espacio en su estudio para otros artistas de manera que pudieran trabajar, utilizando su horno para vender su arte.

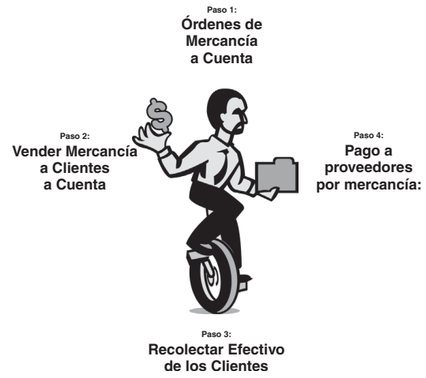
Al principio, Terry nunca pensó acerca de ella misma como una persona de negocios, sino que tan solo quería ganarse la vida haciendo lo que le gustaba más. Empezó su negocio con una pequeña herencia y contrató a una amiga de la universidad, Amelita Ward para administrarlo.

Terry nunca hizo un plan de mercadotecnia, ni consultó con un contador todo el primer año de Glazing Around. El negocio parecía estar andando bien y por ello, le pareció innecesario.

Administre el ciclo de su Flujo de Efectivo.

El Ciclo Del Flujo de Caja

El **ciclo del flujo de caja** (también conocido como el ciclo de efectivo a efectivo), representa el plazo durante el cual el efectivo está amarrado a las operaciones del negocio. Si se acorta ese ciclo, se liberará al efectivo para empezar otra vez con ese ciclo, o para invertirse en otros proyectos. El flujo de caja se parece a:



El monto de efectivo que usted tenga, depende de su actitud hacia el riesgo. ¿Qué es lo que puede arriesgar en términos de no tener el efectivo suficiente para enfrentarse a sus obligaciones? ¿Qué margen de seguridad es el confortable? Recordar, existe un término medio entre el riesgo y el error. Si usted mantiene $1000 extras en su cuenta de cheques (por si acaso), quizá usted esté perdiendo oportunidades en cuanto a usar ese dinero para lograr una mayor utilidad.

Desde luego, para algunos negocios les encantaría tener esos $1000 extra, pero su cuenta de cheques nunca había sido arriba de los $500 y a menudo hacían depósitos bancarios justo a tiempo para cubrir esos cheques. Obviamente, estos negocios tendrán un mayor riesgo de verse cortos de capital.

En el 2003, Terry Collins empezó un negocio de alfarería llamado Glazing Around. Ella creó sus propias macetas y envases pero también rentaba espacio en su estudio para otros artistas de manera que pudieran trabajar, utilizando su horno para vender su arte.

Al principio, Terry nunca pensó acerca de ella misma como una persona de negocios, sino que tan solo quería ganarse la vida haciendo lo que le gustaba más. Empezó su negocio con una pequeña herencia y contrató a una amiga de la universidad, Amelita Ward para administrarlo.

Terry nunca hizo un plan de mercadotecnia, ni consultó con un contador todo el primer año de Glazing Around. El negocio parecía estar andando bien y por ello, le pareció innecesario.

Administre el ciclo de su Flujo de Efectivo.

El Ciclo Del Flujo de Caja

El **ciclo del flujo de caja** (también conocido como el ciclo de efectivo a efectivo), representa el plazo durante el cual el efectivo está amarrado a las operaciones del negocio. Si se acorta ese ciclo, se liberará al efectivo para empezar otra vez con ese ciclo, o para invertirse en otros proyectos. El flujo de caja se parece a:

En consecuencia, Que tanto tiempo el efectivo esté amarrado en las operaciones del negocio, es una función de: 1) ¿Qué tanto tiempo su inventario permanecerá sin ser vendido? 2) ¿Qué tanto tiempo le tomará a sus clientes para pagar? 3) ¿Cuánto pasará para que se les pague a sus proveedores?

La administración de su flujo de caja significa administrar estas actividades. Para recortar el ciclo, usted tendría que acelerar sus ventas, acelerar sus cobros, recobrar prontamente su dinero de a quienes les vendió a crédito o reducir su pago a sus proveedores.

Administración de Inventarios

El costo total del inventario, es una función de dos variables: La cantidad de los bienes en el inventario y su costo unitario. Usted debe de considerar ambas al estar administrando su inventario. Usted puede reducir su inversión en inventarios, disminuyendo las cantidades que usted mantiene o disminuyendo su costo. Reducir su costo por unidad, requerirá de una cuidadosa atención a la función de compras. Y el fabricante debe de monitorear sus costos de mano de obra y sus costos indirectos.

Los negocios mantienen los inventarios para hacerle frente a los pedidos de los clientes potenciales y para cubrirse de una reducción de suministro de parte de los proveedores, o para adentrarse mas a su mercado o porque han tomado ventaja de la cantidad de descuentos ofrecidos por los proveedores. Una mala razón para sostener los inventarios y una muy común, radica en que el negocio no se ha tomado el tiempo para administrarlos adecuadamente.

Razón de Rotación de Inventarios

El análisis de razón, significa la evaluación de que tan efectivamente usted está administrando el ciclo de su flujo de caja. La razón (razones y proporciones) de la rotación de sus inventarios le dice las veces que en promedio su inventario se rota (se vende) durante el año.

¿Qué tan seguido rota su inventario?

Rotación de inventario= Costo de bienes vendidos / Inventario promedio

Podemos convertir esto en días, dividiendo la rotación del inventario entre 365 días:

Días promedio de inventario = 365 días / Razón de rotación de inventario

Por ejemplo, asumir lo siguiente:

Rotación de Inventario= $3.900.000 / $300.000 = 13 veces por año

Días promedio de inventario = 365 / 13 = 28 días

En consecuencia, Que tanto tiempo el efectivo esté amarrado en las operaciones del negocio, es una función de: 1) ¿Qué tanto tiempo su inventario permanecerá sin ser vendido? 2) ¿Qué tanto tiempo le tomará a sus clientes para pagar? 3) ¿Cuánto pasará para que se les pague a sus proveedores?

La administración de su flujo de caja significa administrar estas actividades. Para recortar el ciclo, usted tendría que acelerar sus ventas, acelerar sus cobros, recobrar prontamente su dinero de a quienes les vendió a crédito o reducir su pago a sus proveedores.

Administración de Inventarios

El costo total del inventario, es una función de dos variables: La cantidad de los bienes en el inventario y su costo unitario. Usted debe de considerar ambas al estar administrando su inventario. Usted puede reducir su inversión en inventarios, disminuyendo las cantidades que usted mantiene o disminuyendo su costo. Reducir su costo por unidad, requerirá de una cuidadosa atención a la función de compras. Y el fabricante debe de monitorear sus costos de mano de obra y sus costos indirectos.

Los negocios mantienen los inventarios para hacerle frente a los pedidos de los clientes potenciales y para cubrirse de una reducción de suministro de parte de los proveedores, o para adentrarse mas a su mercado o porque han tomado ventaja de la cantidad de descuentos ofrecidos por los proveedores. Una mala razón para sostener los inventarios y una muy común, radica en que el negocio no se ha tomado el tiempo para administrarlos adecuadamente.

Razón de Rotación de Inventarios

El análisis de razón, significa la evaluación de que tan efectivamente usted está administrando el ciclo de su flujo de caja. La razón (razones y proporciones) de la rotación de sus inventarios le dice las veces que en promedio su inventario se rota (se vende) durante el año.

¿Qué tan seguido rota su inventario?

Rotación de inventario= Costo de bienes vendidos / Inventario promedio

Podemos convertir esto en días, dividiendo la rotación del inventario entre 365 días:

Días promedio de inventario = 365 días / Razón de rotación de inventario

Por ejemplo, asumir lo siguiente:

Rotación de Inventario= $3.900.000 / $300.000 = 13 veces por año

Días promedio de inventario = 365 / 13 = 28 días

En promedio, el inventario de esa empresa estará en existencia 28 días antes de que se venda. Si esto es alto o bajo, depende del entorno en donde opera esa empresa. Deberán de considerar los promedios industriales, su ubicación geográfica, su historial financiero y cualquier otra circunstancia especial. Sin embargo, si ellos desean reducir su ciclo del flujo de caja, ese negocio podrá tratar de reducir su inventario aún más que esos 28 días ahora existentes.

¿Cómo pueden hacer esto? La respuesta obvia está en aumentar su volumen de ventas. Otra forma, es la de reducir su inventario eliminando los productos de poco movimiento y los productos obsoletos. Es necesaria una cuidadosa evaluación acerca de que es lo que se vende y que es lo que no se vende para estos procesos.

Las buenas decisiones de compra tienen un impacto substancial sobre los niveles del inventario. Por cada partida en su inventario, usted debe considerar cuanto comprar y cuanto pagar. Asimismo, existen diversos modelos matemáticos que usted puede usar para que le ayuden a determinar el nivel óptimo de sus inventarios, en cuanto a que tanto y cuando se debe de ordenar. Uno de ellos, es el **economic order quantity (EOQ)** que se encuentra en muchos libros de matemáticas financieras.

La fórmula del EOQ, calcula la cantidad óptima del nivel del inventario para ordenar nuevamente, basándose en el costo de la orden y del almacenamiento de los bienes, las ventas anticipadas y el costo por unidad. Existen también muchos programas de computación que le pueden asistir en este sentido.

Algunos negocios se han ido hacia los sistemas de **entrega justo a tiempo (JIT)**, para reducir sus niveles de inventario. Estos sistemas intentan llevar el inventario a su operación justo a tiempo para efectos de su utilización o venta. Esto, significativamente decrece sus niveles de inventario y su ciclo de flujo de efectivo. Esto podrá ser mas fácil dicho que hecho. Sin embargo, este proceso requiere de una cooperación especial entre usted y sus proveedores y es muy difícil para negocios con una gama muy amplia de volúmenes de venta. Muchas empresas han implementado estos conceptos del just in time y han modificado sus procesos de acuerdo con sus necesidades. Usted puede encontrar muchos libros acerca de los sistemas Just In Time. Mismos que en principio se aplican ex profesamente a la Administración de la Producción.

Buenas decisiones de compra tienen un impacto sustancial en los niveles de inventario.

Amelia Ward, tenía una opinión diferente acerca de la importancia de la contabilidad. A menudo urgía a Terry para que tomara una mayor parte en la planificación y la administración del negocio y Terry siempre tenía otras cosas que hacer. Después de todo, Terry tenía a varios clientes para que la cuidaran y su horno estaba trabajando a toda su capacidad y todo el espacio que usaban los otros artistas, estaba rentado. Ya que todo marchaba tan bien, nunca vio la necesidad de dedicarle más tiempo a algo diferente a su arte. Ella pensaba que mientras la gente le estaba comprando su arte, lo mejor que ella podía hacer era mejor utilizar su tiempo.

En promedio, el inventario de esa empresa estará en existencia 28 días antes de que se venda. Si esto es alto o bajo, depende del entorno en donde opera esa empresa. Deberán de considerar los promedios industriales, su ubicación geográfica, su historial financiero y cualquier otra circunstancia especial. Sin embargo, si ellos desean reducir su ciclo del flujo de caja, ese negocio podrá tratar de reducir su inventario aún más que esos 28 días ahora existentes.

¿Cómo pueden hacer esto? La respuesta obvia está en aumentar su volumen de ventas. Otra forma, es la de reducir su inventario eliminando los productos de poco movimiento y los productos obsoletos. Es necesaria una cuidadosa evaluación acerca de que es lo que se vende y que es lo que no se vende para estos procesos.

Las buenas decisiones de compra tienen un impacto substancial sobre los niveles del inventario. Por cada partida en su inventario, usted debe considerar cuanto comprar y cuanto pagar. Asimismo, existen diversos modelos matemáticos que usted puede usar para que le ayuden a determinar el nivel óptimo de sus inventarios, en cuanto a que tanto y cuando se debe de ordenar. Uno de ellos, es el **economic order quantity (EOQ)** que se encuentra en muchos libros de matemáticas financieras.

La fórmula del EOQ, calcula la cantidad óptima del nivel del inventario para ordenar nuevamente, basándose en el costo de la orden y del almacenamiento de los bienes, las ventas anticipadas y el costo por unidad. Existen también muchos programas de computación que le pueden asistir en este sentido.

Algunos negocios se han ido hacia los sistemas de **entrega justo a tiempo (JIT)**, para reducir sus niveles de inventario. Estos sistemas intentan llevar el inventario a su operación justo a tiempo para efectos de su utilización o venta. Esto, significativamente decrece sus niveles de inventario y su ciclo de flujo de efectivo. Esto podrá ser mas fácil dicho que hecho. Sin embargo, este proceso requiere de una cooperación especial entre usted y sus proveedores y es muy difícil para negocios con una gama muy amplia de volúmenes de venta. Muchas empresas han implementado estos conceptos del just in time y han modificado sus procesos de acuerdo con sus necesidades. Usted puede encontrar muchos libros acerca de los sistemas Just In Time. Mismos que en principio se aplican ex profesamente a la Administración de la Producción.

Buenas decisiones de compra tienen un impacto sustancial en los niveles de inventario.

Amelia Ward, tenía una opinión diferente acerca de la importancia de la contabilidad. A menudo urgía a Terry para que tomara una mayor parte en la planificación y la administración del negocio y Terry siempre tenía otras cosas que hacer. Después de todo, Terry tenía a varios clientes para que la cuidaran y su horno estaba trabajando a toda su capacidad y todo el espacio que usaban los otros artistas, estaba rentado. Ya que todo marchaba tan bien, nunca vio la necesidad de dedicarle más tiempo a algo diferente a su arte. Ella pensaba que mientras la gente le estaba comprando su arte, lo mejor que ella podía hacer era mejor utilizar su tiempo.

Aún cuando Amelita no estaba de acuerdo, le fue ganando el entusiasmo y el optimismo de Terry. Si bien le molestaba que Terry no mostrara mayor interés en la salud financiera del negocio, Amelita sin querer, lo fue aceptando. Al principio, fue bastante fácil. Pero de pronto, pareció que no existían suficientes horas en el día para hacer el trabajo que se necesitaba hacer. Mientras se centraba en algún problema, otros dos surgían a la vez. Y cuando le pidió a Terry su parecer y su opinión, simplemente no le hizo caso.

Administrando Los Documentos Por Cobrar

La administración de los documentos por cobrar, significa balancear los riesgos y los beneficios entre sus objetivos, tanto financieros como de mercadotecnia. Por ejemplo: Los nuevos clientes a crédito pueden ayudarle a alcanzar sus objetivos de ventas, pero si se tornan en pagaderos lentos, se extenderá su ciclo de flujo de caja y se debilitará su posición financiera. Sin embargo, si no ofrece usted buenos términos al crédito, podría usted perder ventas.

Razón de Rotación de Documentos Por Cobrar

El análisis de razones le puede ayudar a evaluar la efectividad de sus políticas de crédito. La **razón de rotación de sus documentos por cobrar**, indica el número de veces promedio que rota sus inventarios (se cobran) durante el año

¿Cómo es en promedio su rotación de sus cuentas por cobrar?

Rotación de documentos por cobrar = Ventas netas a crédito / Promedio de netos cobrables

Esto se puede convertir dividiendo esa razón por 365 días:

Período neto de cobro = 365 días / Razón de rotación de cobrables

He aquí un ejemplo:

Rotación de cobrables = $7.200.000 / 650.000 = casi once veces por año

Período promedio de cobro = 365 / 11 = casi 33 días

En promedio, los clientes de este negocio toman 33 días para pagar. Tal y como acontece con los días promedio de inventario, esta empresa debe de considerar su entorno antes de evaluar si su razón as alta o baja. Si ellos quieren disminuir su ciclo de flujo de caja, deberían de tratar de reducir su período promedio de cobro para otros documentos. Para hacerlo, ellos deben de revisar el criterio para extender los créditos que ofrecen, así como evaluar sus actividades de cobro.

Aún cuando Amelita no estaba de acuerdo, le fue ganando el entusiasmo y el optimismo de Terry. Si bien le molestaba que Terry no mostrara mayor interés en la salud financiera del negocio, Amelita sin querer, lo fue aceptando. Al principio, fue bastante fácil. Pero de pronto, pareció que no existían suficientes horas en el día para hacer el trabajo que se necesitaba hacer. Mientras se centraba en algún problema, otros dos surgían a la vez. Y cuando le pidió a Terry su parecer y su opinión, simplemente no le hizo caso.

Administrando Los Documentos Por Cobrar

La administración de los documentos por cobrar, significa balancear los riesgos y los beneficios entre sus objetivos, tanto financieros como de mercadotecnia. Por ejemplo: Los nuevos clientes a crédito pueden ayudarle a alcanzar sus objetivos de ventas, pero si se tornan en pagaderos lentos, se extenderá su ciclo de flujo de caja y se debilitará su posición financiera. Sin embargo, si no ofrece usted buenos términos al crédito, podría usted perder ventas.

Razón de Rotación de Documentos Por Cobrar

El análisis de razones le puede ayudar a evaluar la efectividad de sus políticas de crédito. La **razón de rotación de sus documentos por cobrar**, indica el número de veces promedio que rota sus inventarios (se cobran) durante el año

¿Cómo es en promedio su rotación de sus cuentas por cobrar?

Rotación de documentos por cobrar = Ventas netas a crédito / Promedio de netos cobrables

Esto se puede convertir dividiendo esa razón por 365 días:

Período neto de cobro = 365 días / Razón de rotación de cobrables

He aquí un ejemplo:

Rotación de cobrables = $7.200.000 / 650.000 = casi once veces por año

Período promedio de cobro = 365 / 11 = casi 33 días

En promedio, los clientes de este negocio toman 33 días para pagar. Tal y como acontece con los días promedio de inventario, esta empresa debe de considerar su entorno antes de evaluar si su razón as alta o baja. Si ellos quieren disminuir su ciclo de flujo de caja, deberían de tratar de reducir su período promedio de cobro para otros documentos. Para hacerlo, ellos deben de revisar el criterio para extender los créditos que ofrecen, así como evaluar sus actividades de cobro.

Crédito

Si su negocio les vende a sus clientes a crédito, necesita usted monitorear quien obtiene el crédito y cuanto obtienen. Al considerar el crédito para los clientes, utilice los mismos métodos que usan los banqueros para evaluar al solicitante de un préstamo. A continuación, un breve sumario de las Siete C´s:

- **Historial crediticio.** Revisar la historia del crédito para los nuevos y para los clientes repetitivos. No asuma que las circunstancias permanecerán constantes. Ponga mucha atención a los clientes que piden más crédito. Muchas agencias le pueden proporcionar gráficas e historias de crédito.
- **Carácter.** Evalúe la intención de sus clientes para pagar checando su reputación y sus referencias.
- **Capacidad.** La capacidad, se refiere a la habilidad de los clientes para pagar su deuda. Vea su pasado crediticio y sus reportes financieros actuales y observe sus presentes operaciones.
- **Garantía colateral.** Normalmente, no existe colateral para una transacción de cuentas por cobrar. Usted puede tratar de recoger la mercancía, pero esto no siempre es posible.
- **Condiciones.** Considere las tendencias económicas generales y locales.
- **Capital.** Los clientes con una sólida posición financiera, serán los más propensos en no fallarle.

Su evaluación del crédito, probablemente no eliminará todas las deudas malas. Aún los buenos clientes pueden tener malos momentos. Todo lo que usted puede hacer para reducir los riesgos, está en desempeñar sus evaluaciones de crédito diligentemente y con frecuencia.

Sus condiciones o términos de crédito.
Incluyen al período del crédito y a los descuentos de pago en efectivo. Extendiendo el tiempo antes de que sus clientes paguen, alarga su ciclo de flujo de caja, de tal manera que sus cuentas pueden estar por vencerse antes de que sus clientes paguen. Recordar que existe un costo al tener fondos amarrados en los documentos por cobrar.

El dinero no puede trabajar para usted, hasta que lo tenga en la mano. Si usted recorta el período del crédito, quizá sus clientes, o se convertirán en más delincuentes o se van con sus cuentas a otra parte. La determinación del período óptimo para el crédito, puede llevarle a cierta experimentación. Resulta inteligente revisar lo que está haciendo su competencia.

Descuentos en Efectivo

Muchos negocios ofrecen descuentos en efectivo por el pronto pago temprano de sus facturas. Por ejemplo, usted le puede ofrecer a sus clientes términos de 2 / 10, neto 30. Esto significa que el cliente está pagando dentro de diez días de la fecha de la factura y que recibiría por esto un descuento del 2%. De otra forma, el período normal de pago, es de 30 días.

Crédito

Si su negocio les vende a sus clientes a crédito, necesita usted monitorear quien obtiene el crédito y cuanto obtienen. Al considerar el crédito para los clientes, utilice los mismos métodos que usan los banqueros para evaluar al solicitante de un préstamo. A continuación, un breve sumario de las Siete C´s:

- **Historial crediticio.** Revisar la historia del crédito para los nuevos y para los clientes repetitivos. No asuma que las circunstancias permanecerán constantes. Ponga mucha atención a los clientes que piden más crédito. Muchas agencias le pueden proporcionar gráficas e historias de crédito.
- **Carácter.** Evalúe la intención de sus clientes para pagar checando su reputación y sus referencias.
- **Capacidad.** La capacidad, se refiere a la habilidad de los clientes para pagar su deuda. Vea su pasado crediticio y sus reportes financieros actuales y observe sus presentes operaciones.
- **Garantía colateral.** Normalmente, no existe colateral para una transacción de cuentas por cobrar. Usted puede tratar de recoger la mercancía, pero esto no siempre es posible.
- **Condiciones.** Considere las tendencias económicas generales y locales.
- **Capital.** Los clientes con una sólida posición financiera, serán los más propensos en no fallarle.

Su evaluación del crédito, probablemente no eliminará todas las deudas malas. Aún los buenos clientes pueden tener malos momentos. Todo lo que usted puede hacer para reducir los riesgos, está en desempeñar sus evaluaciones de crédito diligentemente y con frecuencia.

Sus condiciones o términos de crédito.
Incluyen al período del crédito y a los descuentos de pago en efectivo. Extendiendo el tiempo antes de que sus clientes paguen, alarga su ciclo de flujo de caja, de tal manera que sus cuentas pueden estar por vencerse antes de que sus clientes paguen. Recordar que existe un costo al tener fondos amarrados en los documentos por cobrar.

El dinero no puede trabajar para usted, hasta que lo tenga en la mano. Si usted recorta el período del crédito, quizá sus clientes, o se convertirán en más delincuentes o se van con sus cuentas a otra parte. La determinación del período óptimo para el crédito, puede llevarle a cierta experimentación. Resulta inteligente revisar lo que está haciendo su competencia.

Descuentos en Efectivo

Muchos negocios ofrecen descuentos en efectivo por el pronto pago temprano de sus facturas. Por ejemplo, usted le puede ofrecer a sus clientes términos de 2 / 10, neto 30. Esto significa que el cliente está pagando dentro de diez días de la fecha de la factura y que recibiría por esto un descuento del 2%. De otra forma, el período normal de pago, es de 30 días.

Los negocios ofrecen descuentos en efectivo para atraer a clientes y para reducir el plazo promedio del cobro. El descuento, es el precio que paga el negocio por estos beneficios. El dos por ciento puede no sonar mucho, pero recuerde que esto está causando que sus clientes paguen 20 días antes de lo que lo hubieran hecho sin ningún descuento.

Los Cobros

La parte de la administración del flujo de caja a la que los dueños menos quieren, es la del cobro a los clientes delincuentes. Existen agencias de cobros que harán esto por usted, pero cobran bastante caro. La mayoría de los negocios recurren a esto, solo cuando sus otros esfuerzos han fallado.

Cuanto tiempo debe usted de dedicar a los documentos por cobrar, ubica una situación entre el tiempo y el dinero que cuesta, versus el dinero que pierde si no puede cobrar.

La mejor estrategia por principio, es la de no permitir que las cuentas se conviertan en delincuentes. Una cuidadosa revisión antes de extender el crédito, desde luego ayudará. Asimismo, un sistema efectivo de facturación, asegurará que los clientes reciben esas mismas facturas a tiempo. Si los clientes saben que usted notará que son delincuentes, estarán más dispuestos a pagar a tiempo. Los errores en las facturas, pueden causar disputas, se debe de tener mucho cuidado para evitarlos.

Un día de Mayo del 2004, Terry tuvo un duro despertar. Vio todo su correo y a algunas cuentas antes de pasárselas a Amelita. Casi cada cuenta que abrió mostraba que estaba fuera de balance. ¿Cómo había pasado esto?

Todo esto, era muy alarmante para Terry. Obviamente las cuentas tenían que pagarse YA, antes de que se incrementaran los cargos financieros. Desafortunadamente, las cosas no eran tan simples. Terry vio el estado de cuenta del banco y encontró que no tenía el suficiente dinero para pagar la renta del mes próximo, en adición a otras tantas cuentas en las mismas condiciones.

Resultaba obvio que algo había resultado terriblemente mal y Terry tenía una buena idea en torno a quien tenía la culpa.

Trate de pagar todas sus cuentas por pagar para que no se vuelvan delincuentes.

Los Cobros
La parte de la administración del flujo de caja a la que los dueños menos quieren, es la del cobro a los clientes delincuentes. Existen agencias de cobros que harán esto por usted, pero cobran bastante caro. La mayoría de los negocios recurren a esto, solo cuando sus otros esfuerzos han fallado.
Cuanto tiempo debe usted de dedicar a los documentos por cobrar, ubica una situación entre el tiempo y el dinero que cuesta, versus el dinero que pierde si no puede cobrar.
La mejor estrategia por principio, es la de no permitir que las cuentas se conviertan en delincuentes. Una cuidadosa revisión antes de extender el crédito, desde luego ayudará. Asimismo, un sistema efectivo de facturación, asegurará que los clientes reciben esas mismas facturas a tiempo. Si los clientes saben que usted notará que son delincuentes, estarán más dispuestos a pagar a tiempo. Los errores en las facturas, pueden causar disputas, se debe de tener mucho cuidado para evitarlos.
Un día de Mayo del 2004, Terry tuvo un duro despertar. Vio todo su correo y a algunas cuentas antes de pasárselas a Amelita. Casi cada cuenta que abrió mostraba que estaba fuera de balance. ¿Cómo había pasado esto?
Todo esto, era muy alarmante para Terry. Obviamente las cuentas tenían que pagarse YA, antes de que se incrementaran los cargos financieros. Desafortunadamente, las cosas no eran tan simples. Terry vio el estado de cuenta del banco y encontró que no tenía el suficiente dinero para pagar la renta del mes próximo, en adición a otras tantas cuentas en las mismas condiciones.
Resultaba obvio que algo había resultado terriblemente mal y Terry tenía una buena idea en torno a quien tenía la culpa.
Trate de pagar todas sus cuentas por pagar para que no se vuelvan delincuentes.

Documentos por cobrar añejos
Una efectiva herramienta pata administrar los cobros, está en ubicarlos por edades. Un **reporte de cuentas añejas**. Lista lo que se debe y porque tanto tiempo han estado asó. He aquí un ejemplo:

Bullfrog, Inc. **Reporte de Cuentas por Cobrar Enero 30, 2005**					
Cliente	**Total a Deber**	**Menos de 30 días**	**30-60 días**	**61-90 días**	**Más de 90 días**
Acme, Inc.	$1,400	$1,200	$200		
BitCO	$3,570	$2,070	$850	$650	
Cox Corporation	$2,090				$2,090

La edad del material en esos reportes, le permitirá identificar a los clientes que pagan muy lento, que requieran de mucho seguimiento para el cobro y que obliguen a una nueva evaluación de las políticas de crédito y cobranza.

La Asignación y Facturación de Documentos Por Cobrar

Asignando y facturando sus documentos por cobrar, son maneras efectivas para imprimirle velocidad a los flujos de caja. Sin embargo, estos métodos pueden ser muy caros. Las tasas de interés cargadas sobre préstamos de corto plazo para las cuales se asignan los documentos, usualmente estarán varios puntos arriba de la tasa prima.

Asignando los documentos por cobrar
Asignando los documentos por cobrar, significa usándolos como colaterales para préstamos de corto plazo. (A esto también se le conoce como prometiendo los documentos). El prestador recibe la cobranza de sus documentos y le presta algún porcentaje. Usted repaga el préstamo, mas los intereses en la medida en que reciba los pagos de sus clientes.

Facturando los documentos por cobrar
Esto significa venderlos a instituciones financieras. El acuerdo de la factorización puede estar en la base de con recurso o sin recurso.

Si se factora con recurso, usted todavía tiene el riesgo de la cobranza, debido a que la institución financiera puede buscar fondos de usted, en caso de que las cobranzas sean menores a las anticipadas. Si se factora sin recurso, la institución financiera no puede buscar fondos adicionales de usted; como usted lo puede imaginar, la institución financiera será muy cuidadosa antes de entrarle a este tipo de transacción y cobrará mas si usted determina que sus cobrables son de alto riesgo .

La factorización no resulta en un préstamo y no se paga ningún interés. La tarifa del factorizador, será la diferencia entre los documentos por cobrar y del efectivo que el

Documentos por cobrar añejos
Una efectiva herramienta pata administrar los cobros, está en ubicarlos por edades. Un **reporte de cuentas añejas**. Lista lo que se debe y porque tanto tiempo han estado asó. He aquí un ejemplo:

Bullfrog, Inc. **Reporte de Cuentas por Cobrar Enero 30, 2005**					
Cliente	**Total a Deber**	**Menos de 30 días**	**30-60 días**	**61-90 días**	**Más de 90 días**
Acme, Inc.	$1,400	$1,200	$200		
BitCO	$3,570	$2,070	$850	$650	
Cox Corporation	$2,090				$2,090

La edad del material en esos reportes, le permitirá identificar a los clientes que pagan muy lento, que requieran de mucho seguimiento para el cobro y que obliguen a una nueva evaluación de las políticas de crédito y cobranza.

La Asignación y Facturación de Documentos Por Cobrar

Asignando y facturando sus documentos por cobrar, son maneras efectivas para imprimirle velocidad a los flujos de caja. Sin embargo, estos métodos pueden ser muy caros. Las tasas de interés cargadas sobre préstamos de corto plazo para las cuales se asignan los documentos, usualmente estarán varios puntos arriba de la tasa prima.

Asignando los documentos por cobrar
Asignando los documentos por cobrar, significa usándolos como colaterales para préstamos de corto plazo. (A esto también se le conoce como prometiendo los documentos). El prestador recibe la cobranza de sus documentos y le presta algún porcentaje. Usted repaga el préstamo, mas los intereses en la medida en que reciba los pagos de sus clientes.

Facturando los documentos por cobrar
Esto significa venderlos a instituciones financieras. El acuerdo de la factorización puede estar en la base de con recurso o sin recurso.

Si se factora con recurso, usted todavía tiene el riesgo de la cobranza, debido a que la institución financiera puede buscar fondos de usted, en caso de que las cobranzas sean menores a las anticipadas. Si se factora sin recurso, la institución financiera no puede buscar fondos adicionales de usted; como usted lo puede imaginar, la institución financiera será muy cuidadosa antes de entrarle a este tipo de transacción y cobrará mas si usted determina que sus cobrables son de alto riesgo .

La factorización no resulta en un préstamo y no se paga ningún interés. La tarifa del factorizador, será la diferencia entre los documentos por cobrar y del efectivo que el

factor le da. Una ventaja de la factorización, está en que el factor típicamente asume toda la responsabilidad administrativa de la cobranza. Los consumidores mandan pagos directamente al factor. Algunos negocios ven esto como una manera de reducir sus costos indirectos, eliminando las tareas contables.

La factorización puede ser muy cara. Dependiendo de la calidad de los cobrables, el factorizador puede ofrecer algo tan bajo como el 80% del valor nominal. La factorización generalmente no se recomienda para los pequeños negocios, a menos que los cobrables sean de muy alta calidad con poco riesgo en la cobranza y de que el dueño del negocio necesita con rapidez dinero.

Tarjetas de Crédito

Muchos vendedores al menudeo cambian el riesgo del crédito y de la cobranza, hacia la preferida aceptación de las tarjetas de crédito. Las tarjetas de crédito nacionales, tales como VISA y MasterCard, ofrecen a los consumidores un crédito financiera revolvente. Para el vendedor al menudeo, después de hacer la venta al consumidor, entrega la copia del Boucher de la tarjeta de crédito al banco y recibe del 95% al 98% del total de la cifra del crédito. La institución que emitió la tarjeta de crédito, carga con la responsabilidad del riesgo del no pago.

Para convertirse en un comerciante con tarjetas de crédito, necesita llenar una solicitud y firmar un acuerdo con un banco o bien con otra institución financiera que está ofreciendo el servicio. Estas instituciones ofrecen muchos diferentes servicios y condiciones, así que verifique usted antes de firmar ese acuerdo. Hable con su banquero, con otros comerciantes y con su consejero del SBDC para obtener mas ideas. O si usted ya tiene en marcha un nuevo negocio ya registrado, busque en el correo. La institución financiera lo encontrará.

Administrando Sus Documentos Por Pagar

El último componente de su ciclo de flujo de caja, es el tiempo que a usted le toma para pagar sus deudas. Esta es la parte del ciclo que usted debiera tratar de extender y por una sola razón. Usted no quiere convertirse en delincuente con sus cuentas, pero no necesita tampoco pagar demasiado pronto. Usando una proporción para monitorear este proceso, es más difícil que lo que sería el caso para inventarios o documentos por cobrar, debido a que sus proveedores posiblemente le ofrezcan una variedad de condiciones de crédito. Sin embargo, usted quizá encuentre ayuda computarizar el tiempo promedio para pagar por esas compras.

Tiempo promedio para pagar por las compras:

$$365 \text{ días dividido por } \frac{\text{Compras Totales}}{\text{Cuentas promedio pagaderas}}$$

Dentro de nuestro mismo ejemplo anterior,

$$365 \text{ días divididos por } \frac{5{,}100.000}{490{,}000} = \text{casi 35 días}$$

factor le da. Una ventaja de la factorización, está en que el factor típicamente asume toda la responsabilidad administrativa de la cobranza. Los consumidores mandan pagos directamente al factor. Algunos negocios ven esto como una manera de reducir sus costos indirectos, eliminando las tareas contables.

La factorización puede ser muy cara. Dependiendo de la calidad de los cobrables, el factorizador puede ofrecer algo tan bajo como el 80% del valor nominal. La factorización generalmente no se recomienda para los pequeños negocios, a menos que los cobrables sean de muy alta calidad con poco riesgo en la cobranza y de que el dueño del negocio necesita con rapidez dinero.

Tarjetas de Crédito

Muchos vendedores al menudeo cambian el riesgo del crédito y de la cobranza, hacia la preferida aceptación de las tarjetas de crédito. Las tarjetas de crédito nacionales, tales como VISA y MasterCard, ofrecen a los consumidores un crédito financiera revolvente. Para el vendedor al menudeo, después de hacer la venta al consumidor, entrega la copia del Boucher de la tarjeta de crédito al banco y recibe del 95% al 98% del total de la cifra del crédito. La institución que emitió la tarjeta de crédito, carga con la responsabilidad del riesgo del no pago.

Para convertirse en un comerciante con tarjetas de crédito, necesita llenar una solicitud y firmar un acuerdo con un banco o bien con otra institución financiera que está ofreciendo el servicio. Estas instituciones ofrecen muchos diferentes servicios y condiciones, así que verifique usted antes de firmar ese acuerdo. Hable con su banquero, con otros comerciantes y con su consejero del SBDC para obtener mas ideas. O si usted ya tiene en marcha un nuevo negocio ya registrado, busque en el correo. La institución financiera lo encontrará.

Administrando Sus Documentos Por Pagar

El último componente de su ciclo de flujo de caja, es el tiempo que a usted le toma para pagar sus deudas. Esta es la parte del ciclo que usted debiera tratar de extender y por una sola razón. Usted no quiere convertirse en delincuente con sus cuentas, pero no necesita tampoco pagar demasiado pronto. Usando una proporción para monitorear este proceso, es más difícil que lo que sería el caso para inventarios o documentos por cobrar, debido a que sus proveedores posiblemente le ofrezcan una variedad de condiciones de crédito. Sin embargo, usted quizá encuentre ayuda computarizar el tiempo promedio para pagar por esas compras.

Tiempo promedio para pagar por las compras:

$$365 \text{ días dividido por } \frac{\text{Compras Totales}}{\text{Cuentas promedio pagaderas}}$$

Dentro de nuestro mismo ejemplo anterior,

$$365 \text{ días divididos por } \frac{5{,}100.000}{490{,}000} = \text{casi 35 días}$$

¿Sus proveedores ofrecen descuentos en efectivo por pronto pago? ¿Deberá usted de pagar lo suficientemente temprano para tomar ese descuento? Estos puntos fueron discutidos con relación a documentos por cobrar; todo decía que esto era cierto para usted, pero desde la perspectiva del cliente. Tiene usted que balancear la ventaja de tomar ese descuento, versus la desventaja de desprenderse mas pronto de su dinero.

Un **sistema tickler** es muy útil para el control de los pagos de los acreedores; clasificando las cuentas listas para su maduración. Idealmente, usted pagará las cuentas a su vencimiento (o si quiere usted un descuento en efectivo, justo al final del período de del descuento).

Controles Internos Para El Efectivo

Los controles internos le ayudan a resguardar los activos de su negocio.

Los **controles internos,** aseguran el resguardo de los activos y aseguran la exactitud de la información financiera. Los controles internos no significan simplemente guardarse en contra del robo o el desfalco; también reducen el número de los errores honestos que se cometieron, ayudando a localizarlos antes de que sea demasiado tarde para componerlos y ayuda a los empleados para operar mas eficientemente.

Los tres objetivos de los controles del efectivo, internos incluyen:

1. Asegurando que todo el efectivo que se hubiera recibido, en efecto lo fue así, depositado y debidamente registrado
2. Asegurando que todos los gastos en efectivo fueron autorizados y adecuadamente registrados
3. Asegurando que los balances de caja sean seguros y adecuados

Autorización

Cada transacción de negocios debe de ser autorizada por alguien. Por el efectivo, esto usualmente se logra teniendo firmados los cheques autorizados. Su banco mantiene una tarjeta de firmas que debe de ser firmada por todas las personas que usted ha autorizado para firmar cheques. Normalmente, el dueño del negocio será una persona autorizada para firmas cheques, pero es importante tener a personas adicionales dentro de la tarjeta de firmas. (¿Qué tal si usted está fuera de la ciudad cuando los cheques de la nómina tienen que ser firmados?).

Revise todos los cheques antes de que lo firme.

Muchos negocios requieren dobles firmas por cheques arriba de cierta cantidad. Por ejemplo, el negocio puede requerir dos firmas para cheques por encima de los $5000 y en todos los cheques a dueños y empleados. Los firmadores de los cheques pueden cuidadosamente revisar lo que firmaron.

Muchos casos de desfalco ocurren porque el dueño del negocio simplemente firma cualquier cosa que se le pone enfrente, sin revisar la información. Los cheques a ser firmados se han de presentar con los necesarios documentos de soporte engrapados. Examinar la factura y comparar los montos, a quien se le está pagando y haga preguntas o vea su lista de vendedor autorizado.

¿Sus proveedores ofrecen descuentos en efectivo por pronto pago? ¿Deberá usted de pagar lo suficientemente temprano para tomar ese descuento? Estos puntos fueron discutidos con relación a documentos por cobrar; todo decía que esto era cierto para usted, pero desde la perspectiva del cliente. Tiene usted que balancear la ventaja de tomar ese descuento, versus la desventaja de desprenderse mas pronto de su dinero.

Un **sistema tickler** es muy útil para el control de los pagos de los acreedores; clasificando las cuentas listas para su maduración. Idealmente, usted pagará las cuentas a su vencimiento (o si quiere usted un descuento en efectivo, justo al final del período de del descuento).

Controles Internos Para El Efectivo

los controles internos le ayudan a resguardar los activos de su negocio.

Los **controles internos,** aseguran el resguardo de los activos y aseguran la exactitud de la información financiera. Los controles internos no significan simplemente guardarse en contra del robo o el desfalco; también reducen el número de los errores honestos que se cometieron, ayudando a localizarlos antes de que sea demasiado tarde para componerlos y ayuda a los empleados para operar mas eficientemente.

Los tres objetivos de los controles del efectivo, internos incluyen:

1. Asegurando que todo el efectivo que se hubiera recibido, en efecto lo fue así, depositado y debidamente registrado
2. Asegurando que todos los gastos en efectivo fueron autorizados y adecuadamente registrados
3. Asegurando que los balances de caja sean seguros y adecuados

Autorización

Cada transacción de negocios debe de ser autorizada por alguien. Por el efectivo, esto usualmente se logra teniendo firmados los cheques autorizados. Su banco mantiene una tarjeta de firmas que debe de ser firmada por todas las personas que usted ha autorizado para firmar cheques. Normalmente, el dueño del negocio será una persona autorizada para firmas cheques, pero es importante tener a personas adicionales dentro de la tarjeta de firmas. (¿Qué tal si usted está fuera de la ciudad cuando los cheques de la nómina tienen que ser firmados?).

Revise todos los cheques antes de que lo firme.

Muchos negocios requieren dobles firmas por cheques arriba de cierta cantidad. Por ejemplo, el negocio puede requerir dos firmas para cheques por encima de los $5000 y en todos los cheques a dueños y empleados. Los firmadores de los cheques pueden cuidadosamente revisar lo que firmaron.

Muchos casos de desfalco ocurren porque el dueño del negocio simplemente firma cualquier cosa que se le pone enfrente, sin revisar la información. Los cheques a ser firmados se han de presentar con los necesarios documentos de soporte engrapados. Examinar la factura y comparar los montos, a quien se le está pagando y haga preguntas o vea su lista de vendedor autorizado.

Los negocios que emiten en ocasiones muchos cheques, usan firmas generadas por computadora o una máquina firmadora de cheques. En tales casos, los controles internos, deben de resguardar el uso del programa de computación o de la máquina firmadora de cheques, de forma que ninguna persona no autorizada tenga acceso a ello. Tener una máquina que firma los cheques, no reduce su responsabilidad para revisar documentos de respaldo.

En cuanto Amelita llegó, Terry la confrontó con buen número de notas vencidas. Amelita describió esto como un muy molesto problema de flujo de efectivo. Ella explicó que los pagos de parte de algunos clientes y de algunos de los artistas se habían retrasado de las fechas de pago normales. Como resultado de ello, el dinero no estaba disponible hasta que se vencieran las cuentas.

Amelita le aseguró a Terry que cuando eso había ocurrido en los meses pasados, todas las cuentas eventualmente se habían pagado, pero que ello constituía un verdadero acto de balanceo.
¿Quieres decir que esto ya había pasado antes? ¿Y entonces por qué no me dijiste nada?

"De hecho, así pasó, y más de una vez" "De hecho traté de decírtelo hace dos días, pero te ocupaste con el teléfono y después saliste corriendo" "Pudiste habérmelo dicho cuando regresé"

"He estado tratando de decírtelo por espacio de seis meses" "Pero en el momento en que te quiero tratar asuntos del negocio, parece que te ensordeces" "Y mi trabajo entonces parece no tener sentido alguno y además, ya había pensado en renunciar"

Terry estaba muy mortificada. Estaba hecha jirones entre enojarse con Amelita o preocupada en cuanto a que haría sin ella.

Reconciliando Las Cuentas Bancarias

Los negocios deben reconciliar mensualmente los estados de cuenta de los bancos, con el balance de caja en los libros. Muy a menudo, este control interno se va pasando hasta que se convierte en algo tan pesado que se llega a olvidar del todo. No se lleva a cabo por varios meses y los errores son más difíciles de encontrar y todo el proceso se vuelve muy frustrante.

Reconciliando las partidas, es simplemente un problema de tiempo. Los depósitos en tránsito que usted hace, aún no han sido ubicados dentro del banco. Los cheques pendientes, son aquellos que aún no han sido cobrados por el destinatario. Usted ya ha deducido estos montos de su balance de caja, pero todavía no se han salido de su cuenta del banco. Los cargos por servicios, también pueden ser objeto de reconciliación, ya que el negocio a menudo no conoce el monto del cargo hasta que recibe el estado de cuenta del banco.

Los negocios que emiten en ocasiones muchos cheques, usan firmas generadas por computadora o una máquina firmadora de cheques. En tales casos, los controles internos, deben de resguardar el uso del programa de computación o de la máquina firmadora de cheques, de forma que ninguna persona no autorizada tenga acceso a ello. Tener una máquina que firma los cheques, no reduce su responsabilidad para revisar documentos de respaldo.

En cuanto Amelita llegó, Terry la confrontó con buen número de notas vencidas. Amelita describió esto como un muy molesto problema de flujo de efectivo. Ella explicó que los pagos de parte de algunos clientes y de algunos de los artistas se habían retrasado de las fechas de pago normales. Como resultado de ello, el dinero no estaba disponible hasta que se vencieran las cuentas.

Amelita le aseguró a Terry que cuando eso había ocurrido en los meses pasados, todas las cuentas eventualmente se habían pagado, pero que ello constituía un verdadero acto de balanceo.
¿Quieres decir que esto ya había pasado antes? ¿Y entonces por qué no me dijiste nada?

"De hecho, así pasó, y más de una vez" "De hecho traté de decírtelo hace dos días, pero te ocupaste con el teléfono y después saliste corriendo" "Pudiste habérmelo dicho cuando regresé"

"He estado tratando de decírtelo por espacio de seis meses" "Pero en el momento en que te quiero tratar asuntos del negocio, parece que te ensordeces" "Y mi trabajo entonces parece no tener sentido alguno y además, ya había pensado en renunciar"

Terry estaba muy mortificada. Estaba hecha jirones entre enojarse con Amelita o preocupada en cuanto a que haría sin ella.

Reconciliando Las Cuentas Bancarias

Los negocios deben reconciliar mensualmente los estados de cuenta de los bancos, con el balance de caja en los libros. Muy a menudo, este control interno se va pasando hasta que se convierte en algo tan pesado que se llega a olvidar del todo. No se lleva a cabo por varios meses y los errores son más difíciles de encontrar y todo el proceso se vuelve muy frustrante.

Reconciliando las partidas, es simplemente un problema de tiempo. Los depósitos en tránsito que usted hace, aún no han sido ubicados dentro del banco. Los cheques pendientes, son aquellos que aún no han sido cobrados por el destinatario. Usted ya ha deducido estos montos de su balance de caja, pero todavía no se han salido de su cuenta del banco. Los cargos por servicios, también pueden ser objeto de reconciliación, ya que el negocio a menudo no conoce el monto del cargo hasta que recibe el estado de cuenta del banco.

Su banquero le puede ayudar a desarrollar una forma de reconciliación de bancos. De hecho, muchos bancos incluyen una forma para el caso en la parte de atrás del estado de cuenta del banco mismo. Un método prácticamente efectivo, es el de reconciliar, tanto el balance del banco y el balance por libros, para corregir el monto de efectivo. He aquí un ejemplo de una reconciliación de banco con su formato:

La Reconciliación Bancaria de su Negocio, Marzo 31, 2005			
Balance por Estados de Cuentas	$3,500	Balance por libros	$2,900
Depósitos en transito	490	Cargo por servicio	(15)
Cheques sobresalientes	(1,075)	Registro de cheque por error	30
Balance correcto de Efectivo	**$2,915**	**Balance correcto de efec-**	**$2,915**

Este formato es útil porque indica el monto correcto del efectivo. Este es el balance del efectivo que debe de estar incluido dentro del balance general de la empresa. En este ejemplo, el negocio debe de ajustar sus libros por el servicio del cargo por $15 y el error de $30. Los estados bancarios deben de enviarse por correo directamente al empleado responsable de la reconciliación. Otro personal, especialmente aquellos con el encargo de escribir los cheques o de mantener los registros contables, no deben de tener acceso a estos estados.

No deje que un solo empleado maneje de principio a fin.

Segregación De Deberes

La segregación de deberes es muy importante para el control interno del efectivo. El objetivo, es el de tener a diferentes personas desempeñando la autorización, el registro y las funciones de custodia. No permita que un empleado maneje la transacción del principio al fin. En lo particular, la persona que maneja el efectivo, no debe de estar a cargo del registro de los montos en los libros.

Aquí, algunas ideas para la segregación de deberes dentro de un negocio con muchas personas que cubren todas las tareas. La mayoría de los negocios pequeños, no tienen el lujo de ir hasta este extremo, pero puede usted usar este modelo para ayudarlo a segregar las tareas lo más posible.

Segregación de deberes para ventas en efectivo

Maneja el registro central de caja	Persona 1
Cierra la caja al final del día y la	
Reconcilia el efectivo en el cajón	
De ventas totales	Persona 2
Cierra la caja al final del día y reconcilia	
El efectivo en el cajón de ventas totales	
Prepara las fichas de depósito	Persona 1
Hace el depósito diario y compara la	
Ficha de depósito con el reporte de	
Caja preparado por la Persona 2	Persona 3

Su banquero le puede ayudar a desarrollar una forma de reconciliación de bancos. De hecho, muchos bancos incluyen una forma para el caso en la parte de atrás del estado de cuenta del banco mismo. Un método prácticamente efectivo, es el de reconciliar, tanto el balance del banco y el balance por libros, para corregir el monto de efectivo. He aquí un ejemplo de una reconciliación de banco con su formato:

La Reconciliación Bancaria de su Negocio, Marzo 31, 2005			
Balance por Estados de Cuentas	$3,500	Balance por libros	$2,900
Depósitos en transito	490	Cargo por servicio	(15)
Cheques sobresalientes	(1,075)	Registro de cheque por error	30
Balance correcto de Efectivo	**$2,915**	**Balance correcto de efec-**	**$2,915**

Este formato es útil porque indica el monto correcto del efectivo. Este es el balance del efectivo que debe de estar incluido dentro del balance general de la empresa. En este ejemplo, el negocio debe de ajustar sus libros por el servicio del cargo por $15 y el error de $30. Los estados bancarios deben de enviarse por correo directamente al empleado responsable de la reconciliación. Otro personal, especialmente aquellos con el encargo de escribir los cheques o de mantener los registros contables, no deben de tener acceso a estos estados.

No deje que un solo empleado maneje de principio a fin.

Segregación De Deberes

La segregación de deberes es muy importante para el control interno del efectivo. El objetivo, es el de tener a diferentes personas desempeñando la autorización, el registro y las funciones de custodia. No permita que un empleado maneje la transacción del principio al fin. En lo particular, la persona que maneja el efectivo, no debe de estar a cargo del registro de los montos en los libros.

Aquí, algunas ideas para la segregación de deberes dentro de un negocio con muchas personas que cubren todas las tareas. La mayoría de los negocios pequeños, no tienen el lujo de ir hasta este extremo, pero puede usted usar este modelo para ayudarlo a segregar las tareas lo más posible.

Segregación de deberes para ventas en efectivo

Maneja el registro central de caja	Persona 1
Cierra la caja al final del día y la	
Reconcilia el efectivo en el cajón	
De ventas totales	Persona 2
Cierra la caja al final del día y reconcilia	
El efectivo en el cajón de ventas totales	
Prepara las fichas de depósito	Persona 1
Hace el depósito diario y compara la	
Ficha de depósito con el reporte de	
Caja preparado por la Persona 2	Persona 3

Segregación de deberes para cheques recibidos por correo

Abre El correo y hace la lista de los Cheques recibidos	Persona 4
Prepara la ficha de depósito	Persona 5
Actualiza los registros de Documentos por cobrar	Persona 6
Compara la información de las Personas 4, 5 y 6	Persona 7

Segregación de deberes por gastos de caja

Prepara los cheques	Persona 8
Firma los cheques y revisa los Documentos de soporte	Persona 9
Envía por correo los cheques	Persona 9 o 10

Segregación de deberes para reconciliación de bancos

Prepara la reconciliación de bancos	Persona 11
Revisa la reconciliación de bancos	Persona 12

Controles Físicos

Es fácil de perder el efectivo, así que debe usted de tomar los pasos necesarios para salvaguardarlo. Esto incluye controles de los cheques no usados y al propio dinero en efectivo.

La guarda del efectivo dentro de una caja fuerte, es una buena idea, pero asegúrese de controlar el acceso a la combinación de la caja y acerca de cómo se coloca el dinero dentro y de cómo se saca de la caja. Existe una seguridad en los números, así que deberá de tener a más de una persona presente cuando se maneja dinero que sale de la caja.

Un control físico aún mejor para el efectivo, es el de los depósitos en un tiempo determinado. Saque el efectivo de sus oficinas y métalo al banco. Los bancos han hecho muy fácil el que sus clientes depositen efectivo a diario, con ventanillas especiales y cajas de depósito nocturnas. Los depósitos bancarios deben de hacerse por el dueño del negocio, o un empleado de mucha confianza, o mejor aún, por dos empleados juntos.

Resulta importante salvaguardar los cheques no usados. Enciérrelos en su escritorio en la caja fuerte y solo permita el acceso a los firmantes de los cheques o a la persona que los prepara. Los cheques deben de estar pre-numerados, para que usted pueda saber que pasa con cada cheque dentro de una serie de los mismos. Los cheques invalidados deben de destruirse totalmente para que nadie pueda usarlos.

Controles Para Las Cajas Registradoras

Las cajas registradoras pueden ser dispositivos muy valiosos para control interno. Recordar, usted tendrá un buen control cuando exista una tercera parte involucrada en la transacción. Este es el caso de cuando se usan las cajas registradoras, debido a que el cliente puede ver los precios de las partidas compradas y puede revisar el total de la venta

Segregación de deberes para cheques recibidos por correo
Abre El correo y hace la lista de los Cheques recibidos — Persona 4
Prepara la ficha de depósito — Persona 5
Actualiza los registros de Documentos por cobrar — Persona 6
Compara la información de las Personas 4, 5 y 6 — Persona 7

Segregación de deberes por gastos de caja
Prepara los cheques — Persona 8
Firma los cheques y revisa los Documentos de soporte — Persona 9
Envía por correo los cheques — Persona 9 o 10

Segregación de deberes para reconciliación de bancos
Prepara la reconciliación de bancos — Persona 11
Revisa la reconciliación de bancos — Persona 12

Controles Físicos

Es fácil de perder el efectivo, así que debe usted de tomar los pasos necesarios para salvaguardarlo. Esto incluye controles de los cheques no usados y al propio dinero en efectivo.

La guarda del efectivo dentro de una caja fuerte, es una buena idea, pero asegúrese de controlar el acceso a la combinación de la caja y acerca de cómo se coloca el dinero dentro y de cómo se saca de la caja. Existe una seguridad en los números, así que deberá de tener a más de una persona presente cuando se maneja dinero que sale de la caja.

Un control físico aún mejor para el efectivo, es el de los depósitos en un tiempo determinado. Saque el efectivo de sus oficinas y métalo al banco. Los bancos han hecho muy fácil el que sus clientes depositen efectivo a diario, con ventanillas especiales y cajas de depósito nocturnas. Los depósitos bancarios deben de hacerse por el dueño del negocio, o un empleado de mucha confianza, o mejor aún, por dos empleados juntos.

Resulta importante salvaguardar los cheques no usados. Enciérrelos en su escritorio en la caja fuerte y solo permita el acceso a los firmantes de los cheques o a la persona que los prepara. Los cheques deben de estar pre-numerados, para que usted pueda saber que pasa con cada cheque dentro de una serie de los mismos. Los cheques invalidados deben de destruirse totalmente para que nadie pueda usarlos.

Controles Para Las Cajas Registradoras

Las cajas registradoras pueden ser dispositivos muy valiosos para control interno. Recordar, usted tendrá un buen control cuando exista una tercera parte involucrada en la transacción. Este es el caso de cuando se usan las cajas registradoras, debido a que el cliente puede ver los precios de las partidas compradas y puede revisar el total de la venta

ADMINISTRANDO EL FLUJO DE CAJA | CAPITULO 37 | 569

y el cambio que se le da. Es por ello que a muchos cajeros se les dan instrucciones para que le entreguen al cliente la nota proveniente de la caja registradora.

Los sistemas de punto electrónico de venta que usan scanners, también ayudan a eliminar los errores en cuanto al robo, entretanto los precios se ingresen correctamente dentro del sistema.

Cuando existan faltantes o sobrantes de efectivo, asegúrese de identificar quien tuvo la responsabilidad del registro en su momento. No solo existe la preocupación en cuanto al robo, dado que tales situaciones pueden indicar que es necesario un entrenamiento adicional, o que sus procedimientos están equivocados.

Cuando existen muchas manos en la caja, la reconciliación de faltantes o sobrantes se convierte en algo muy difícil. La mejor solución es la de tener a una sola persona asignada a una caja registradora, sin ningún otro empleado que esté autorizado para usar la registradora si bien esto no es siempre posible.

Muchas empresas usan los números de las identificaciones de los empleados entretanto estas se hayan registrado en la caja registradora dentro del registro antes de ser usados y se previenen de contar con una nueva caja al principio de cada turno. De cualquier forma, debe de hacerse muy claro a los empleados quien tiene la autoridad para operar la caja registradora y quien no.

Adicionalmente, algunos empleados usan cuentas sorpresivas de caja para probar si los controles internos sobre los registros de caja son apropiados y si los empleados están siguiendo tales controles.

Terry estaba completamente confundida. En el pasado, todo había estado trabajando bastante bien. Lo único que había cambiado, había sido Amelita, así que resultaba claro que el problema estaba en la ética de trabajo de Amelita y no por parte de Terry.

Por otra parte, Amelita era una vieja amiga y Terry no quería perder su amistad, culpándola por los problemas de Glazing Around. Finalmente, Terry buscó ayuda de su hermana Ruth, quien había regresado a casa después del último semestre en la universidad donde estaba estudiando para su MBA.

Una vez que Ruth había escuchado la historia de Terry, le dijo Odio decirte esto, pero tu haz terminado cada regla básica en cuanto a empezar un nuevo negocio. Pero yo contraté a Amelita para manejara todo esto. ¿Si la contabilidad está mal, no asumirías tu que fue la culpa del contador?

Ruth suspiró. Terry tenía mucho que aprender y se necesitaría mucha enseñanza. Unas dos horas después, Ruth y Terry acordaron que Ruth analizaría al negocio desde abajo hasta arriba pata ponerlo bien – Haría todo lo posible por preparar planes de mercadotecnia y para el negocio encontrando a un buen CPA. A cambio, Terry le permitió a Ruth que utilizara el uso de la situación con Glazing Around para hacer su tesis para la universidad.

y el cambio que se le da. Es por ello que a muchos cajeros se les dan instrucciones para que le entreguen al cliente la nota proveniente de la caja registradora.

Los sistemas de punto electrónico de venta que usan scanners, también ayudan a eliminar los errores en cuanto al robo, entretanto los precios se ingresen correctamente dentro del sistema.

Cuando existan faltantes o sobrantes de efectivo, asegúrese de identificar quien tuvo la responsabilidad del registro en su momento. No solo existe la preocupación en cuanto al robo, dado que tales situaciones pueden indicar que es necesario un entrenamiento adicional, o que sus procedimientos están equivocados.

Cuando existen muchas manos en la caja, la reconciliación de faltantes o sobrantes se convierte en algo muy difícil. La mejor solución es la de tener a una sola persona asignada a una caja registradora, sin ningún otro empleado que esté autorizado para usar la registradora si bien esto no es siempre posible.

Muchas empresas usan los números de las identificaciones de los empleados entretanto estas se hayan registrado en la caja registradora dentro del registro antes de ser usados y se previenen de contar con una nueva caja al principio de cada turno. De cualquier forma, debe de hacerse muy claro a los empleados quien tiene la autoridad para operar la caja registradora y quien no.

Adicionalmente, algunos empleados usan cuentas sorpresivas de caja para probar si los controles internos sobre los registros de caja son apropiados y si los empleados están siguiendo tales controles.

Terry estaba completamente confundida. En el pasado, todo había estado trabajando bastante bien. Lo único que había cambiado, había sido Amelita, así que resultaba claro que el problema estaba en la ética de trabajo de Amelita y no por parte de Terry.

Por otra parte, Amelita era una vieja amiga y Terry no quería perder su amistad, culpándola por los problemas de Glazing Around. Finalmente, Terry buscó ayuda de su hermana Ruth, quien había regresado a casa después del último semestre en la universidad donde estaba estudiando para su MBA.

Una vez que Ruth había escuchado la historia de Terry, le dijo Odio decirte esto, pero tu haz terminado cada regla básica en cuanto a empezar un nuevo negocio. Pero yo contraté a Amelita para manejara todo esto. ¿Si la contabilidad está mal, no asumirías tu que fue la culpa del contador?

Ruth suspiró. Terry tenía mucho que aprender y se necesitaría mucha enseñanza. Unas dos horas después, Ruth y Terry acordaron que Ruth analizaría al negocio desde abajo hasta arriba pata ponerlo bien – Haría todo lo posible por preparar planes de mercadotecnia y para el negocio encontrando a un buen CPA. A cambio, Terry le permitió a Ruth que utilizara el uso de la situación con Glazing Around para hacer su tesis para la universidad.

570 | CAPITULO 37 | ADMINISTRANDO EL FLUJO DE CAJA

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Preparando su estado de flujo de caja, a través de: http//onlinewbc.org/Docs/finance/cashflow.html

Esta página, es parte del SBA´s Online Womens´s Business Center, misma que es uno de los mejores recursos para los emprendedores - Masculinos o femeninos - del Internet. Este preparar el estado de su flujo de caja, define a la administración del flujo de caja y de bienes y toma en cuenta su ciclo operativo. El sitio también proporciona una hoja de trabajo pata el flujo de caja, junto con sus instrucciones que le ayudarán a ahorrarse un disco duro. Existen también varias páginas para proyecciones del flujo de caja, incluyendo instrucciones y hojas de trabajo que le ayudarán a preparar sus proyecciones de corto plazo y sus proyecciones anuales de largo plazo y las proyecciones estratégicas de largo plazo.

Mathwiz, es una calculadora financiera versátil y fácil de usar para efectos de análisis del flujo de caja, las amortizaciones y los programas de pago de préstamos. Las funciones financieras del Mathwiz, incluyen el valor neto presente, el valor futuro, el monto de la tasa interna de retorno, los periodos y los pagos. El sistema incluye tablas multi-térmicas de amortización y características como los cálculos de roll-back, cortar y empastar y paper tape. Usted puede descargar como una versión de prueba lo siguiente: http//// informatic.com/math.html.

Preparar Las Proyecciones Del Flujo de Caja

Existen muchos diferentes tipos de presupuestos, incluyendo presupuestos para ventas, costo de bienes vendidos y de gastos de operación. Estos presupuestos sirven como base para el estado ingreso presupuestado y del balance general y lo más importante de todo - el presupuesto de caja, también conocido como las **proyecciones del flujo de caja**.

La información viene de los otros presupuestos, pero está organizada de manera que el concepto de efectivo sea el más importante. Preparando el presupuesto de caja le puede ayudar a anticipar los faltantes de efectivo para planear hacia el uso en exceso del efectivo. La proyección del flujo de caja, a menudo se confunde con el estado de ingresos. Recordar que este estado de ingresos puede reflejar la base del origen de las cuentas de contabilidad, mientras que las proyecciones del flujo de caja reflejan al efectivo que entra y que sale.

Resulta importante entender la diferencia que existe entre el estado de flujos de caja (un estado de contabilidad) y su presupuesto del flujo de caja. El estado del flujo de caja y las

ADMINISTRANDO EL FLUJO DE CAJA | CAPITULO 37 | 571

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Preparando su estado de flujo de caja, a través de: http//onlinewbc.org/Docs/finance/cashflow.html

Esta página, es parte del SBA´s Online Womens´s Business Center, misma que es uno de los mejores recursos para los emprendedores - Masculinos o femeninos - del Internet. Este preparar el estado de su flujo de caja, define a la administración del flujo de caja y de bienes y toma en cuenta su ciclo operativo. El sitio también proporciona una hoja de trabajo pata el flujo de caja, junto con sus instrucciones que le ayudarán a ahorrarse un disco duro. Existen también varias páginas para proyecciones del flujo de caja, incluyendo instrucciones y hojas de trabajo que le ayudarán a preparar sus proyecciones de corto plazo y sus proyecciones anuales de largo plazo y las proyecciones estratégicas de largo plazo.

Mathwiz, es una calculadora financiera versátil y fácil de usar para efectos de análisis del flujo de caja, las amortizaciones y los programas de pago de préstamos. Las funciones financieras del Mathwiz, incluyen el valor neto presente, el valor futuro, el monto de la tasa interna de retorno, los periodos y los pagos. El sistema incluye tablas multi-térmicas de amortización y características como los cálculos de roll-back, cortar y empastar y paper tape. Usted puede descargar como una versión de prueba lo siguiente: http//// informatic.com/math.html.

Preparar Las Proyecciones Del Flujo de Caja

Existen muchos diferentes tipos de presupuestos, incluyendo presupuestos para ventas, costo de bienes vendidos y de gastos de operación. Estos presupuestos sirven como base para el estado ingreso presupuestado y del balance general y lo más importante de todo - el presupuesto de caja, también conocido como las **proyecciones del flujo de caja**.

La información viene de los otros presupuestos, pero está organizada de manera que el concepto de efectivo sea el más importante. Preparando el presupuesto de caja le puede ayudar a anticipar los faltantes de efectivo para planear hacia el uso en exceso del efectivo. La proyección del flujo de caja, a menudo se confunde con el estado de ingresos. Recordar que este estado de ingresos puede reflejar la base del origen de las cuentas de contabilidad, mientras que las proyecciones del flujo de caja reflejan al efectivo que entra y que sale.

Resulta importante entender la diferencia que existe entre el estado de flujos de caja (un estado de contabilidad) y su presupuesto del flujo de caja. El estado del flujo de caja y las

proyecciones del flujo de caja, se presentan en formatos diferentes. El estado del flujo de caja generalmente muestra que ocurrió en el pasado, mientras que las proyecciones del flujo de caja están referidas al futuro.

Los Tiempos Para Los Cobros y Los Pagos

A continuación está un ejemplo del presupuesto del flujo de caja de Walt´s Machine Shop. El formato es el mismo que el que se encuentra en el libro de trabajo que acompaña a este texto.

En este ejemplo, la hoja de trabajo de este taller de Walt, pormenoriza a las ventas en dos partes: ventas en efectivo y ventas a crédito. Esto refleja el cambio entre hacer una venta a crédito y cobrar el efectivo.

Walt´s ofrece crédito a sus clientes en términos de 2/10 neto 30. Si los clientes pagan los montos de sus facturas dentro de esos diez días, reciben un 2% de descuento sobre el monto de la factura. De otra forma, el total del monto de la factura se deberá dentro del plazo de 30 días pero sin ningún descuento. Los montos que se deben después de esos 30 días, están vencidos. En este caso, es necesario estimar el porcentaje de la voluntad de pago por parte del cliente para ser merecedor de un descuento. Los descuentos permitidos se restan de los cobros estimados sobre documentos por cobrar.

Walt´s ha estimado que el 60% de las ventas son en efectivo, mientras que el 40% restante son a crédito. El patrón histórico de los cobros por ventas a crédito, es el siguiente:

Clientes que pagan en 10 días	65%
Clientes que pagan después de 10 días pero dentro de los 30 días	5%
Clientes que pagan después de 30 días y antes de 60	8%
Clientes que no pagan nada	2%

Los patrones históricos a menudo se usan para pronosticar los cobros en efectivo. Los descuentos que se permitan, se restan de las proyecciones de ventas en dólares, a la par con las malas cuentas esperadas. Esto determina el monto que se espera de los cobros en efectivo esperados.

proyecciones del flujo de caja, se presentan en formatos diferentes. El estado del flujo de caja generalmente muestra que ocurrió en el pasado, mientras que las proyecciones del flujo de caja están referidas al futuro.

Los Tiempos Para Los Cobros y Los Pagos

A continuación está un ejemplo del presupuesto del flujo de caja de Walt´s Machine Shop. El formato es el mismo que el que se encuentra en el libro de trabajo que acompaña a este texto.

En este ejemplo, la hoja de trabajo de este taller de Walt, pormenoriza a las ventas en dos partes: ventas en efectivo y ventas a crédito. Esto refleja el cambio entre hacer una venta a crédito y cobrar el efectivo.

Walt´s ofrece crédito a sus clientes en términos de 2/10 neto 30. Si los clientes pagan los montos de sus facturas dentro de esos diez días, reciben un 2% de descuento sobre el monto de la factura. De otra forma, el total del monto de la factura se deberá dentro del plazo de 30 días pero sin ningún descuento. Los montos que se deben después de esos 30 días, están vencidos. En este caso, es necesario estimar el porcentaje de la voluntad de pago por parte del cliente para ser merecedor de un descuento. Los descuentos permitidos se restan de los cobros estimados sobre documentos por cobrar.

Walt´s ha estimado que el 60% de las ventas son en efectivo, mientras que el 40% restante son a crédito. El patrón histórico de los cobros por ventas a crédito, es el siguiente:

Clientes que pagan en 10 días	65%
Clientes que pagan después de 10 días pero dentro de los 30 días	5%
Clientes que pagan después de 30 días y antes de 60	8%
Clientes que no pagan nada	2%

Los patrones históricos a menudo se usan para pronosticar los cobros en efectivo. Los descuentos que se permitan, se restan de las proyecciones de ventas en dólares, a la par con las malas cuentas esperadas. Esto determina el monto que se espera de los cobros en efectivo esperados.

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Subtotal Del Cuarto
(A) Inicio del Balance del Efectivo	$25,000	$12,840	$2,469	$25,000
Recibos de Efectivo				
Ventas en Efectivo	$30,000	$31,800	$36,600	$98,400
Recolección de las Cuentas por Cobrar				
Dentro del periodo de descuento	$12,740	$13,504	$15,543	$41,787
Después del periodo del descuento	$5,000	$5,300	$6,100	$16,400
Recolección en el siguiente mes	$1,550	$1,600	$1,696	$4,846
Vetas de Activos Fijos				
Ingresos misceláneos				
(B) Total de efectivo recibido	**$49,290**	**$52,204**	**$59,939**	**$161,433**
Pagos Efectuados en Efectivo				
Compras en Efectivo (Mercancía)	$12,450	$12,900	$14,850	$40,200
Pago de Cuentas por Pagar				
Gastos de Trabajo	$38,695	$38,695	$38,695	$116,085
Retiros del Dueño	$1,500	$1,500	$1,500	$4,500
Gastos de no trabajo	$4,605	$5,280	$4,405	$14,290
Compras de activos fijos	$250,000			$250,000
Pago de deuda-Vieja				
(C) Total de pagos en efectivo	**$307,250**	**$58,375**	**$59,450**	**$425,075**
Flujo de Efectivo Neto (B-C)	**($257,960)**	**($6,171)**	**$489**	**($263,642)**
Ajuste para el Flujo de Efectivo				
(+) Deuda Nueva	$200,000			$200,000
(+) Inversión del Nuevo Dueño	$50,000			$50,000
(-) Pagos de Intereses de la Nueva Deuda	($1,500)	($1,500)	($1,500)	($4,500)
(-) Pagos Principales de la Nueva Deuda	($2,700)	($2,700)	($2,700)	($8,100)
(-) Retiros del Nuevo Dueño				
(D) Ajuste del Flujo de Efectivo Neto	**($12,160)**	**($10,371)**	**($3,711)**	**($26,242)**
Balance Final de Efectivo (A + D)	**$12,840**	**$2,469**	**($1,242)**	**($1,242)**

También debemos de considerar los descuentos potenciales con relación a las cuentas por pagar. Walt´s, tiene un lugar dentro del presupuesto para compras en efectivo y para compras a crédito. Sin embargo, en este ejemplo, todas sus compras usaron efectivo y en consecuencia solo se necesitó una línea dentro de la proyección del flujo de caja. Si resulta significativo, considerar los tiempos de los pagos y cualesquier descuento que se esperara recibir.

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Subtotal Del Cuarto
(A) Inicio del Balance del Efectivo	$25,000	$12,840	$2,469	$25,000
Recibos de Efectivo				
Ventas en Efectivo	$30,000	$31,800	$36,600	$98,400
Recolección de las Cuentas por Cobrar				
Dentro del periodo de descuento	$12,740	$13,504	$15,543	$41,787
Después del periodo del descuento	$5,000	$5,300	$6,100	$16,400
Recolección en el siguiente mes	$1,550	$1,600	$1,696	$4,846
Vetas de Activos Fijos				
Ingresos misceláneos				
(B) Total de efectivo recibido	**$49,290**	**$52,204**	**$59,939**	**$161,433**
Pagos Efectuados en Efectivo				
Compras en Efectivo (Mercancía)	$12,450	$12,900	$14,850	$40,200
Pago de Cuentas por Pagar				
Gastos de Trabajo	$38,695	$38,695	$38,695	$116,085
Retiros del Dueño	$1,500	$1,500	$1,500	$4,500
Gastos de no trabajo	$4,605	$5,280	$4,405	$14,290
Compras de activos fijos	$250,000			$250,000
Pago de deuda-Vieja				
(C) Total de pagos en efectivo	**$307,250**	**$58,375**	**$59,450**	**$425,075**
Flujo de Efectivo Neto (B-C)	**($257,960)**	**($6,171)**	**$489**	**($263,642)**
Ajuste para el Flujo de Efectivo				
(+) Deuda Nueva	$200,000			$200,000
(+) Inversión del Nuevo Dueño	$50,000			$50,000
(-) Pagos de Intereses de la Nueva Deuda	($1,500)	($1,500)	($1,500)	($4,500)
(-) Pagos Principales de la Nueva Deuda	($2,700)	($2,700)	($2,700)	($8,100)
(-) Retiros del Nuevo Dueño				
(D) Ajuste del Flujo de Efectivo Neto	**($12,160)**	**($10,371)**	**($3,711)**	**($26,242)**
Balance Final de Efectivo (A + D)	**$12,840**	**$2,469**	**($1,242)**	**($1,242)**

También debemos de considerar los descuentos potenciales con relación a las cuentas por pagar. Walt´s, tiene un lugar dentro del presupuesto para compras en efectivo y para compras a crédito. Sin embargo, en este ejemplo, todas sus compras usaron efectivo y en consecuencia solo se necesitó una línea dentro de la proyección del flujo de caja. Si resulta significativo, considerar los tiempos de los pagos y cualesquier descuento que se esperara recibir.

Gastos de Operación

En términos generales, sus proyecciones de flujo de caja incluyen a los mismos gastos de operación mostrados en el presupuesto de gastos de operación y en su declaración de ingreso presupuestado. Los gastos por depreciación, son una excepción. Nosotros los incluimos dentro del estado de declaración de ingresos debido a que estamos tratando de ubicar a lo largo del tiempo el costo de los activos de más larga duración. Sin embargo, los gastos por depreciación, no tienen nada que ver con el efectivo, de manera que no pertenecen dentro de las proyecciones del flujo de caja.

Retiros Del Dueño

Un área de las proyecciones del flujo de caja que a menudo se escapa en los negocios pequeños, son los **retiros de parte del dueño**, involucrando o bien a un solo dueño o a una sociedad. Si el dueño tiene otras formas de soportarse puede llegar a ser una presunción aceptable para el presupuesto el que el o ella no retirarán fondos del negocio. Sin embargo, el dueño necesita retiros de fondos para soportarse y estos deben de incluirse dentro de la hoja de trabajo de las proyecciones del flujo de caja. Muchos negocios pequeños fallan en parte debido a que el dueño subestimó o no anticipó sus requerimientos de caja personales. Los presupuestos tienen una forma de convertirse en realidad, así que si usted no presupuesta una compensación para sí mismo, quizá no obtenga ninguna.

Préstamos y Balances de Caja

Las proyecciones de la hoja de trabajo del flujo de caja, tiene que registrar nuevos préstamos y pagos en deuda. Nótese que en Enero, los planes de Walt´s para comprar equipos nuevos. La compra se muestra en los flujos de salida de caja y el dinero prestado del banco se presenta como un influjo. Este formato, hace fácil ver si el negocio generará el suficiente capital para repagar los préstamos. (No olvidarse presupuestar el interés y los pagos principales).

Walt´s tiene un balance negativo de efectivo proyectado para finales de Marzo. Con esta información, se pueden tomar pasos pata prevenir el problema. Probablemente se tendrá que eliminar el retiro y posponer algunas compras, o pedir prestado a una línea de crédito del banco.

Usted puede llegar a considerar sus requerimientos mínimos de balance de efectivo. Algunos negocios tienen una política de no permitir que sus cuentas de banco lleguen a un nivel por debajo de una determinada cantidad de dólares. Usted puede tener requerimientos de balance establecidos dentro de un acuerdo de préstamo. Debe de observar al final del balance de caja para cada mes de las proyecciones y considerar si los mínimos balances de caja podrán en efecto ser mantenidos. De no ser este el caso, habrá que buscar maneras para traer capital adicional hacia su negocio.

Suposiciones

Recuerde que estas son solamente estimaciones. No se deje usted encontrar dentro de esfuerzos tremendos para lograr hacer sus presupuestos de una manera absolutamente

574 | CAPITULO 37 | ADMINISTRANDO EL FLUJO DE CAJA

Gastos de Operación

En términos generales, sus proyecciones de flujo de caja incluyen a los mismos gastos de operación mostrados en el presupuesto de gastos de operación y en su declaración de ingreso presupuestado. Los gastos por depreciación, son una excepción. Nosotros los incluimos dentro del estado de declaración de ingresos debido a que estamos tratando de ubicar a lo largo del tiempo el costo de los activos de más larga duración. Sin embargo, los gastos por depreciación, no tienen nada que ver con el efectivo, de manera que no pertenecen dentro de las proyecciones del flujo de caja.

Retiros Del Dueño

Un área de las proyecciones del flujo de caja que a menudo se escapa en los negocios pequeños, son los **retiros de parte del dueño**, involucrando o bien a un solo dueño o a una sociedad. Si el dueño tiene otras formas de soportarse puede llegar a ser una presunción aceptable para el presupuesto el que el o ella no retirarán fondos del negocio. Sin embargo, el dueño necesita retiros de fondos para soportarse y estos deben de incluirse dentro de la hoja de trabajo de las proyecciones del flujo de caja. Muchos negocios pequeños fallan en parte debido a que el dueño subestimó o no anticipó sus requerimientos de caja personales. Los presupuestos tienen una forma de convertirse en realidad, así que si usted no presupuesta una compensación para sí mismo, quizá no obtenga ninguna.

Préstamos y Balances de Caja

Las proyecciones de la hoja de trabajo del flujo de caja, tiene que registrar nuevos préstamos y pagos en deuda. Nótese que en Enero, los planes de Walt´s para comprar equipos nuevos. La compra se muestra en los flujos de salida de caja y el dinero prestado del banco se presenta como un influjo. Este formato, hace fácil ver si el negocio generará el suficiente capital para repagar los préstamos. (No olvidarse presupuestar el interés y los pagos principales).

Walt´s tiene un balance negativo de efectivo proyectado para finales de Marzo. Con esta información, se pueden tomar pasos pata prevenir el problema. Probablemente se tendrá que eliminar el retiro y posponer algunas compras, o pedir prestado a una línea de crédito del banco.

Usted puede llegar a considerar sus requerimientos mínimos de balance de efectivo. Algunos negocios tienen una política de no permitir que sus cuentas de banco lleguen a un nivel por debajo de una determinada cantidad de dólares. Usted puede tener requerimientos de balance establecidos dentro de un acuerdo de préstamo. Debe de observar al final del balance de caja para cada mes de las proyecciones y considerar si los mínimos balances de caja podrán en efecto ser mantenidos. De no ser este el caso, habrá que buscar maneras para traer capital adicional hacia su negocio.

Suposiciones

Recuerde que estas son solamente estimaciones. No se deje usted encontrar dentro de esfuerzos tremendos para lograr hacer sus presupuestos de una manera absolutamente

precisa. Simplificando las suposiciones, resulta aceptable ¡!!. Si su negocio experimenta muy pocas malas deudas, quizá quiera usted ignorarlas en sus presupuestos. Y si usted hace suposiciones acerca de sus proyecciones, asegúrese de que sean razonables y documentadas por escrito. Esto ayuda al estar explicando sus proyecciones a terceras personas, tales como su banquero y a usted le permite recordar porque utilizó un número en particular. Posteriormente, usted debe de comparar sus suposiciones con lo que efectivamente pasó, para ver si tiene usted que alterar sus suposiciones para futuros presupuestos de caja.

Jugando el Juego de "Qué Pasa Si..."

Las proyecciones del flujo de caja son muy útiles al estar evaluando alternativas para su negocio. Esto es especialmente cierto en torno a las proyecciones utilizando un programa de hojas de trabajo computarizada. Usted se podrá decir, ¿Qué tal si pudiéramos incrementar nuestras ventas en un 15% cada año? Se ajustarían entonces sus ventas y sus gastos para colocar los nuevos estimados dentro de su proyección de flujo de caja para ver el efecto que eso tendría sobre su posición de caja.

Ruth había estado buscando un buen tema para su tesis y ya lo había encontrado. Escribiría un estudio de casos acerca de cómo someter a una re-ingeniería a un negocio pequeño para efectos de optimizar sus operaciones.

Al día siguiente, Ruth arribó a Glazing Around. En unos cuantos minutos después de conferenciar con Terry y con Amelita, Ruth comprendió que a Amelita si le interesaba su trabajo, pero que se sentía descorazonada. Fue fácil comprender como había ocurrido esto. Terry había hecho a un lado cada acercamiento de Amelita en torno a sus finanzas, porque estas no eran un arte y que a Terry, solo le interesaba el arte.

Sin que Ruth tuviera que decir mucho, la realidad del asunto le pegó a Terry muy duro. Se sentía culpable. Había dejado mal a sus artistas y a sus clientes. Y había colocado a Amelita dentro de una posición insostenible al no verse involucrada ella misma con el día con día de la operación del negocio.

Inmediatamente se disculpó con Amelita y le prometió que de hecho ya se involucraría en la operación diaria del negocio.

La Administración de un Exceso de Efectivo

El efectivo en demasía, era un efectivo para el cual no se requerían obligaciones normales. Muchos negocios tienen como objetivo un mínimo de balance de caja que se piensa podrían necesitar. Recordar que los negocios mantienen efectivo a fin de conducir las operaciones diarias y como una precaución en contra de lo desconocido. Si usted

¿Qué debe de hacer con el exceso de efectivo?

precisa. Simplificando las suposiciones, resulta aceptable ¡!!. Si su negocio experimenta muy pocas malas deudas, quizá quiera usted ignorarlas en sus presupuestos. Y si usted hace suposiciones acerca de sus proyecciones, asegúrese de que sean razonables y documentadas por escrito. Esto ayuda al estar explicando sus proyecciones a terceras personas, tales como su banquero y a usted le permite recordar porque utilizó un número en particular. Posteriormente, usted debe de comparar sus suposiciones con lo que efectivamente pasó, para ver si tiene usted que alterar sus suposiciones para futuros presupuestos de caja.

Jugando el Juego de "Qué Pasa Si..."

Las proyecciones del flujo de caja son muy útiles al estar evaluando alternativas para su negocio. Esto es especialmente cierto en torno a las proyecciones utilizando un programa de hojas de trabajo computarizada. Usted se podrá decir, ¿Qué tal si pudiéramos incrementar nuestras ventas en un 15% cada año? Se ajustarían entonces sus ventas y sus gastos para colocar los nuevos estimados dentro de su proyección de flujo de caja para ver el efecto que eso tendría sobre su posición de caja.

Ruth había estado buscando un buen tema para su tesis y ya lo había encontrado. Escribiría un estudio de casos acerca de cómo someter a una re-ingeniería a un negocio pequeño para efectos de optimizar sus operaciones.

Al día siguiente, Ruth arribó a Glazing Around. En unos cuantos minutos después de conferenciar con Terry y con Amelita, Ruth comprendió que a Amelita si le interesaba su trabajo, pero que se sentía descorazonada. Fue fácil comprender como había ocurrido esto. Terry había hecho a un lado cada acercamiento de Amelita en torno a sus finanzas, porque estas no eran un arte y que a Terry, solo le interesaba el arte.

Sin que Ruth tuviera que decir mucho, la realidad del asunto le pegó a Terry muy duro. Se sentía culpable. Había dejado mal a sus artistas y a sus clientes. Y había colocado a Amelita dentro de una posición insostenible al no verse involucrada ella misma con el día con día de la operación del negocio.

Inmediatamente se disculpó con Amelita y le prometió que de hecho ya se involucraría en la operación diaria del negocio.

La Administración de un Exceso de Efectivo

El efectivo en demasía, era un efectivo para el cual no se requerían obligaciones normales. Muchos negocios tienen como objetivo un mínimo de balance de caja que se piensa podrían necesitar. Recordar que los negocios mantienen efectivo a fin de conducir las operaciones diarias y como una precaución en contra de lo desconocido. Si usted

¿Qué debe de hacer con el exceso de efectivo?

ADMINISTRANDO EL FLUJO DE CAJA | CAPITULO 37 | 575

encuentra que su balance de caja excede al mínimo, existen varias cosas que usted debe de considerar antes de invertir esos fondos:

- ¿Este es un exceso temporal o es una cantidad continuamente disponible?
- ¿Qué requisitos financieros se están acercando y para cuando? ¿Los impuestos sobre el ingreso? ¿Los bonos para los empleados? ¿Pagos fuertes de la deuda?
- ¿Qué tanto riesgo estaría usted dispuesto a tomar con ese dinero?
- ¿Qué tanto tiempo podría usted dedicar a la administración de ese efectivo?

Las primeras dos preguntas, se dirigen al tema de la **liquidez**. La liquidez, significa la habilidad para convertir rápidamente una inversión en efectivo. ¿Necesita usted una inversión que le permita recuperar rápidamente esos fondos? En ocasiones, usted puede anticipar cuando necesitará el efectivo y si es que conoce que tendrá que pagar un impuesto grande en Marzo, entonces usted puede escoger una inversión que se recupere rápidamente en cualquier momento o que expire en Marzo.

Riesgo de inversión
Cada inversión tiene cierto elemento de riesgo, pero unas más que otras. El monto del riesgo que usted quiere tomar, determina el tipo de inversión correcta para su exceso de efectivo. Estos son, en términos generales los riesgos de la inversión:

- **Riesgo por falla**—el riesgo que la empresa que emite la inversión, en términos de que no le será posible ganar interés o pagos principales a tiempo.
- **Riesgo de liquidez.**—el riesgo de que la inversión no puede venderse a un precio razonable dentro de un plazo corto.
- **Riesgo de recuperación de la inversión.**—el riesgo de que el precio de mercado de la inversión bajará.

Desde luego, existe cierta desventaja en comprar inversiones que tienen un bajo riesgo relativo: La recompensa y el riesgo están inversamente relacionados, de manera que las inversiones con menos riesgo, darán menores retornos. Si usted quiere un gran retorno, tendrá que aceptar un mayor riesgo.

Estrategias comunes de inversión
Es importante considerar si su exceso de capital es temporal o permanente, debido a que difieren las inversiones en el corto y en el largo plazo. Las inversiones de largo plazo pueden incluir la expansión de su negocio o que usted compre otro. Otros capítulos en este libro, discuten estas opciones y las inversiones de corto plazo se discutirán aquí. En todos los casos, usted debiera de consultar a su banquero o a su consejero en inversiones.

encuentra que su balance de caja excede al mínimo, existen varias cosas que usted debe de considerar antes de invertir esos fondos:

- ¿Este es un exceso temporal o es una cantidad continuamente disponible?
- ¿Qué requisitos financieros se están acercando y para cuando? ¿Los impuestos sobre el ingreso? ¿Los bonos para los empleados? ¿Pagos fuertes de la deuda?
- ¿Qué tanto riesgo estaría usted dispuesto a tomar con ese dinero?
- ¿Qué tanto tiempo podría usted dedicar a la administración de ese efectivo?

Las primeras dos preguntas, se dirigen al tema de la **liquidez**. La liquidez, significa la habilidad para convertir rápidamente una inversión en efectivo. ¿Necesita usted una inversión que le permita recuperar rápidamente esos fondos? En ocasiones, usted puede anticipar cuando necesitará el efectivo y si es que conoce que tendrá que pagar un impuesto grande en Marzo, entonces usted puede escoger una inversión que se recupere rápidamente en cualquier momento o que expire en Marzo.

Riesgo de inversión
Cada inversión tiene cierto elemento de riesgo, pero unas más que otras. El monto del riesgo que usted quiere tomar, determina el tipo de inversión correcta para su exceso de efectivo. Estos son, en términos generales los riesgos de la inversión:

- **Riesgo por falla**—el riesgo que la empresa que emite la inversión, en términos de que no le será posible ganar interés o pagos principales a tiempo.
- **Riesgo de liquidez.**—el riesgo de que la inversión no puede venderse a un precio razonable dentro de un plazo corto.
- **Riesgo de recuperación de la inversión.**—el riesgo de que el precio de mercado de la inversión bajará.

Desde luego, existe cierta desventaja en comprar inversiones que tienen un bajo riesgo relativo: La recompensa y el riesgo están inversamente relacionados, de manera que las inversiones con menos riesgo, darán menores retornos. Si usted quiere un gran retorno, tendrá que aceptar un mayor riesgo.

Estrategias comunes de inversión
Es importante considerar si su exceso de capital es temporal o permanente, debido a que difieren las inversiones en el corto y en el largo plazo. Las inversiones de largo plazo pueden incluir la expansión de su negocio o que usted compre otro. Otros capítulos en este libro, discuten estas opciones y las inversiones de corto plazo se discutirán aquí. En todos los casos, usted debiera de consultar a su banquero o a su consejero en inversiones.

A continuación, algunas de las inversiones mas comunes en el mercado:

- **Con ganancia de intereses.** Muchos bancos ofrecen mercados de dinero y otro tipo de inversiones bancarias, mismas que pagan un interés a una tasa más alta que las de las cuentas de ahorros. Aún cuando estas cuentas no rindan una mayor recuperación sobre su inversión, generalmente son seguras, líquidas y fáciles de organizar.
- **Certificados de depósito (CD´s).** Usualmente pagan una mayor tasa de interés que otras cuentas bancarias, pero su se pierde alguna liquidez. Se venden bajo un plazo fijo y existe una penalidad por un retiro antes de tiempo. Esta inversión puede ser apropiada para cuando usted tenga efectivo en exceso por un determinado plazo.
- **Emisiones del gobierno.** Los bonos del Tesoro se venden por el Gobierno de los Estados Unidos con plazos de maduración de 91 días, 182 días o un año. Sin embargo, exists un mercado establecido para los bonos del Tesoro, así que pueden ser vendidos hasta con un plazo de 1 día antes de su maduración. La seguridad de esta inversión significa que las tasas de interés son relativamente bajas. El gobierno federal emite bonos de la Tesorería, mismos que se maduran de entre tres hasta cinco años. Son considerados más riesgosos que los Certificados de Inversión y quizá sean menos atractivos para una inversión de corto plazo. Finalmente, muchos gobiernos estatales y locales emiten bonos que pagan un interés que no está sujeto al impuesto federal sobre ingresos. Los bonos municipales tienen una menor tasa de interés debido a esta ventaja en cuanto a impuestos.
- **Papel comercial.** Son documentos no asegurados de corto plazo emitidos por las grandes corporaciones como la Ford Motor Credit Corporation. La madurez usualmente de 60 días o menos, pero la inversión inicial, es muy alta. No es fácil vender papel comercial una vez que lo tiene, así que debe usted de guardarlo hasta su madurez. Las tasas de interés del papel comercial, reflejan el hecho de que la inversión no es segura y que quien la emite, no es el gobierno federal. En consecuencia, la tasa de interés es mas alta que la de las emisiones de gobierno (T-Bills).

Para el final del verano, Glazing Around estaba ya en una mejor posición. Terry ya se involucraba en el negocio con una base diaria. Al principio, tuvo que forzarse, simplemente porque así se había prometido hacerlo. Y en poco tiempo, ya empezaba a gustarle. Le gustaba saber como la estaba haciendo su negocio y estaba orgullosa de ello.

El plan de mercadotecnia de Ruth había ayudado a obtener una aportación de parte de una fundación que estaba interesada en soportar a mujeres dentro del negocio de las artes. Esto le dio

A continuación, algunas de las inversiones mas comunes en el mercado:

- **Con ganancia de intereses.** Muchos bancos ofrecen mercados de dinero y otro tipo de inversiones bancarias, mismas que pagan un interés a una tasa más alta que las de las cuentas de ahorros. Aún cuando estas cuentas no rindan una mayor recuperación sobre su inversión, generalmente son seguras, líquidas y fáciles de organizar.
- **Certificados de depósito (CD's).** Usualmente pagan una mayor tasa de interés que otras cuentas bancarias, pero su se pierde alguna liquidez. Se venden bajo un plazo fijo y existe una penalidad por un retiro antes de tiempo. Esta inversión puede ser apropiada para cuando usted tenga efectivo en exceso por un determinado plazo.
- **Emisiones del gobierno.** Los bonos del Tesoro se venden por el Gobierno de los Estados Unidos con plazos de maduración de 91 días, 182 días o un año. Sin embargo, existe un mercado establecido para los bonos del Tesoro, así que pueden ser vendidos hasta con un plazo de 1 día antes de su maduración. La seguridad de esta inversión significa que las tasas de interés son relativamente bajas. El gobierno federal emite bonos de la Tesorería, mismos que se maduran de entre tres hasta cinco años. Son considerados más riesgosos que los Certificados de Inversión y quizá sean menos atractivos para una inversión de corto plazo. Finalmente, muchos gobiernos estatales y locales emiten bonos que pagan un interés que no está sujeto al impuesto federal sobre ingresos. Los bonos municipales tienen una menor tasa de interés debido a esta ventaja en cuanto a impuestos.
- **Papel comercial.** Son documentos no asegurados de corto plazo emitidos por las grandes corporaciones como la Ford Motor Credit Corporation. La madurez usualmente de 60 días o menos, pero la inversión inicial, es muy alta. No es fácil vender papel comercial una vez que lo tiene, así que debe usted de guardarlo hasta su madurez. Las tasas de interés del papel comercial, reflejan el hecho de que la inversión no es segura y que quien la emite, no es el gobierno federal. En consecuencia, la tasa de interés es mas alta que la de las emisiones de gobierno (T-Bills).

Para el final del verano, Glazing Around estaba ya en una mejor posición. Terry ya se involucraba en el negocio con una base diaria. Al principio, tuvo que forzarse, simplemente porque así se había prometido hacerlo. Y en poco tiempo, ya empezaba a gustarle. Le gustaba saber como la estaba haciendo su negocio y estaba orgullosa de ello.

El plan de mercadotecnia de Ruth había ayudado a obtener una aportación de parte de una fundación que estaba interesada en soportar a mujeres dentro del negocio de las artes. Esto le dio

a Glazing Around los fondos operativos que se necesitaban para mejorar su flujo de caja, para comprar mas hornos y para agregar espacio para mas artistas dentro del estudio. Entretanto, el establecimiento de pagos por incentivos para los artistas y clientes, optimizó la generación de ingresos. Quienes pagaban tarde se redujeron a menos del 5% del monto de los documentos por cobrar.

Asimismo, Glazing Around tomó ventaja de los términos similares de parte de los vendedores y proveedores a crédito. En consecuencia, las nuevas proyecciones del flujo de caja de Ruth, llevó a que el negocio incrementara en un 15% su liquidez promedio por tan solo este cambio ¡!!.

Pronto, el negocio tal le había pagado a sus acreedores. Las ventas estaban subiendo y la moral era alta. Era divertido ver como mejoraban las cosas. Terry siempre había creído en tomar atajos y le gustaba ahorrar tiempo y dinero. Ahora, ya no había atajos, ella estaba pagando un dinero extra por la contabilidad mejor organizada y tomándose mas tiempo para hacer las cosas bien hechas. Y singularmente, parecía haber mas dinero disponible y las cosas se movían mas rápido y mas suavemente que antes ¡!!. Tal y como lo dijo Ruth, Llegas a donde quieres de una manera mas rápida moviéndose poco a poco en la dirección correcta, que en lugar de andar pegando carreras hacia la dirección equivocada.

El día en que Ruth dejó Glazing Around para regresar a la universidad, Terry y Amelita y todos los artistas le brindaron un sonoro aplauso. Después d Terry, se sentó a revisar con Amelita los documentos por cobrar, antes de que Terry terminara con la base de un hermoso jarrón.

Conclusión

Si el efectivo es la vida del negocio, entonces considérese usted un doctor. Verifique a su negocio haciendo las proyecciones del flujo de caja y prescriba maneras para hacerlo de una forma mucho mas útil que con la sola administración del flujo de caja.

La importancia de estos procedimientos no se puede sobre enfatizar. Si no le pone usted atención al flujo de caja, el pronóstico de largo plazo para su negocio, será pobre.

a Glazing Around los fondos operativos que se necesitaban para mejorar su flujo de caja, para comprar mas hornos y para agregar espacio para mas artistas dentro del estudio. Entretanto, el establecimiento de pagos por incentivos para los artistas y clientes, optimizó la generación de ingresos. Quienes pagaban tarde se redujeron a menos del 5% del monto de los documentos por cobrar.

Asimismo, Glazing Around tomó ventaja de los términos similares de parte de los vendedores y proveedores a crédito. En consecuencia, las nuevas proyecciones del flujo de caja de Ruth, llevó a que el negocio incrementara en un 15% su liquidez promedio por tan solo este cambio ¡!!.

Pronto, el negocio tal le había pagado a sus acreedores. Las ventas estaban subiendo y la moral era alta. Era divertido ver como mejoraban las cosas. Terry siempre había creído en tomar atajos y le gustaba ahorrar tiempo y dinero. Ahora, ya no había atajos, ella estaba pagando un dinero extra por la contabilidad mejor organizada y tomándose mas tiempo para hacer las cosas bien hechas. Y singularmente, parecía haber mas dinero disponible y las cosas se movían mas rápido y mas suavemente que antes ¡!!. Tal y como lo dijo Ruth, Llegas a donde quieres de una manera mas rápida moviéndose poco a poco en la dirección correcta, que en lugar de andar pegando carreras hacia la dirección equivocada.

El día en que Ruth dejó Glazing Around para regresar a la universidad, Terry y Amelita y todos los artistas le brindaron un sonoro aplauso. Después d Terry, se sentó a revisar con Amelita los documentos por cobrar, antes de que Terry terminara con la base de un hermoso jarrón.

Conclusión

Si el efectivo es la vida del negocio, entonces considérese usted un doctor. Verifique a su negocio haciendo las proyecciones del flujo de caja y prescriba maneras para hacerlo de una forma mucho mas útil que con la sola administración del flujo de caja.

La importancia de estos procedimientos no se puede sobre enfatizar. Si no le pone usted atención al flujo de caja, el pronóstico de largo plazo para su negocio, será pobre.

Parte IX
Financiando Su Negocio

Capítulo 38
FINANCIANDO SU NEGOCIO

Acerca de Este Capítulo:
- *Identificando sus necesidades financieras*
- *¿Deuda o socios?*
- *Preparándose para recibir financiamiento*
- *Creando una propuesta financiera*
- *Las C´s del crédito*
- *Desarrollando una buena relación con el banco*

Introducción
La razón más común de la falla en los negocios pequeños, es la falta de un adecuado **capital**. El capital, es cualquier activo que usa un negocio para crear valor y generar utilidades, incluyendo a los recursos financieros, los equipos y aún a los empleados.

El **capital de trabajo**, describe al activo más líquido del negocio, el efectivo. Y este, es el tipo de capital que los negocios crecientes no tienen. Un negocio no puede sobrevivir sin efectivo para pagar por su gente, sus equipos, sus proveedores y sus diversos gastos. Todos los dueños de los negocios necesitan conocer como obtener capital y resulta muy raro que un negocio no necesite de capital adicional para poder crecer.

Identificando Sus Necesidades Financieras
¿Por qué necesita usted financiamiento? ¿Está usted planeando un nuevo ejercicio, está usted empezando o expandiendo su éxito actual o está administrando un negocio que ya ha madurado? Esta sección describe las razones típicas del porque los negocios buscan financiamiento.

Dinero Para Investigación y Desarrollo
Los negocios pequeños, sin la fuente de muchos productos inovativos y muchos servicios. Pero para investigar y realizar ideas inovativas, un emprendedor puede necesitar **capital de origen** o bien, un **financiamiento anterior a su inicio de operaciones**. Este tipo de capital puede financiar la investigación de mercados, la investigación técnica, la planificación estratégica y el desarrollo de los productos. Es muy riesgoso el financiamiento tempranero para las instituciones de crédito, así que por lo general se les suministra de parte de los dueños o de los accionistas del negocio.

Un negocio no puede sobrevivir sin efectivo.

Parte IX
Financiando Su Negocio

Capítulo 38
FINANCIANDO SU NEGOCIO

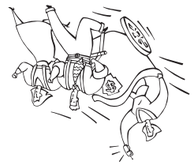
Acerca de Este Capítulo:
- *Identificando sus necesidades financieras*
- *¿Deuda o socios?*
- *Preparándose para recibir financiamiento*
- *Creando una propuesta financiera*
- *Las C´s del crédito*
- *Desarrollando una buena relación con el banco*

Introducción
La razón más común de la falla en los negocios pequeños, es la falta de un adecuado **capital**. El capital, es cualquier activo que usa un negocio para crear valor y generar utilidades, incluyendo a los recursos financieros, los equipos y aún a los empleados.

El **capital de trabajo**, describe al activo más líquido del negocio, el efectivo. Y este, es el tipo de capital que los negocios crecientes no tienen. Un negocio no puede sobrevivir sin efectivo para pagar por su gente, sus equipos, sus proveedores y sus diversos gastos. Todos los dueños de los negocios necesitan conocer como obtener capital y resulta muy raro que un negocio no necesite de capital adicional para poder crecer.

Identificando Sus Necesidades Financieras
¿Por qué necesita usted financiamiento? ¿Está usted planeando un nuevo ejercicio, está usted empezando o expandiendo su éxito actual o está administrando un negocio que ya ha madurado? Esta sección describe las razones típicas del porque los negocios buscan financiamiento.

Dinero Para Investigación y Desarrollo
Los negocios pequeños, sin la fuente de muchos productos inovativos y muchos servicios. Pero para investigar y realizar ideas inovativas, un emprendedor puede necesitar **capital de origen** o bien, un **financiamiento anterior a su inicio de operaciones**. Este tipo de capital puede financiar la investigación de mercados, la investigación técnica, la planificación estratégica y el desarrollo de los productos. Es muy riesgoso el financiamiento tempranero para las instituciones de crédito, así que por lo general se les suministra de parte de los dueños o de los accionistas del negocio.



Un negocio no puede sobrevivir sin efectivo.

Financiamiento Para Arranques y Para Crecimiento Neto

Los costos del arranque incluyen a las tarifas de los profesionales, a los inventarios, los depósitos, los materiales para la mercadotecnia y el capital de trabajo. (La lista de los costos es diferente que aquella para un negocio existente). Los costos relacionados con el crecimiento, incluyen a la actualización de los equipos para expandir la capacidad de producción, la compensación pata trabajadores adicionales, la investigación y desarrollo para nuevos productos, las compras en volumen y los insumos, o el capital de trabajo adicional para soportar grandes pedidos con plazos de pago mas largos.

Comprando un Negocio

Algunos emprendedores eligen comprar un negocio existente o una franquicia. Adicionalmente a los costos de arranque, partidas tales como la **buena voluntad,** deben de ser también financiados. La buena voluntad puede incluir el establecimiento de una marca registrada, las patentes, los derechos legales y una ubicación favorable. Y también puede incluir al costo de los expertos o de los conocimientos de los cuales son dueños otras personas dentro de la empresa. Como emprendedor que compra un negocio existente, usualmente financia solo una porción del precio de compra, mismo que está relacionado con los activos tangibles como los equipos, inventarios o edificios. La buena voluntad normalmente se financia por el dueño bajo un contrato separado de financiamiento o bien por el comprador en efectivo.

Este capital de trabajo estacional, se usa para cubrir las fluctuaciones gastos estacionales.

Capital de Trabajo Estacional

Este capital de **trabajo estacional**, se usa para cubrir las fluctuaciones estacionales de los gastos. A menudo, la demanda por los productos de la empresa varía de mes a mes, o de temporada en temporada. Los centros de esquiar, que se basan en los meses de invierno para generar todos sus ingresos por el año entero, son un buen ejemplo. Durante el verano, estos centros tienen que revisar y actualizar sus equipos y sus laderas para esquiar, lo cual significa muchos gastos y muy pocos ingresos. Tales negocios frecuentemente usan el financiamiento estacional para suplementar a su capital de trabajo.

Capital de Trabajo Permanente

Este es el financiamiento que un negocio requiere con una base regular para cubrir tales gastos como la nómina, el pago de las deudas, de las instalaciones, de la campaña de mercadotecnia y de la renta. Es raro que un negocio pueda financiarse únicamente de sus propias utilidades. Usualmente debe de aumentar su capital de trabajo con financiamiento externo de algún tipo.

Los préstamos por capital estacional, normalmente se pagan dentro del plazo de un año. Los préstamos por capital permanente se financian como préstamos a plazos y se repagan a lo largo de varios términos o varios años.

Su negocio, puede necesitar de ambos. Vea sus registros de ventas del último año o de más. ¿Existen fluctuaciones estacionales en sus ingresos? ¿Tiene usted diferentes niveles de gastos en diferentes partes del año? Diferenciando sus necesidades entre capital

580 | CAPITULO 38 | FINANCIANDO SU NEGOCIO

Financiamiento Para Arranques y Para Crecimiento Neto
Los costos del arranque incluyen a las tarifas de los profesionales, a los inventarios, los depósitos, los materiales para la mercadotecnia y el capital de trabajo. (La lista de los costos es diferente que aquella para un negocio existente). Los costos relacionados con el crecimiento, incluyen a la actualización de los equipos para expandir la capacidad de producción, la compensación pata trabajadores adicionales, la investigación y desarrollo para nuevos productos, las compras en volumen y los insumos, o el capital de trabajo adicional para soportar grandes pedidos con plazos de pago mas largos.

Comprando un Negocio
Algunos emprendedores eligen comprar un negocio existente o una franquicia. Adicionalmente a los costos de arranque, partidas tales como la **buena voluntad,** deben de ser también financiados. La buena voluntad puede incluir el establecimiento de una marca registrada, las patentes, los derechos legales y una ubicación favorable. Y también puede incluir al costo de los expertos o de los conocimientos de los cuales son dueños otras personas dentro de la empresa. Como emprendedor que compra un negocio existente, usualmente financia solo una porción del precio de compra, mismo que está relacionado con los activos tangibles como los equipos, inventarios o edificios. La buena voluntad normalmente se financia por el dueño bajo un contrato separado de financiamiento o bien por el comprador en efectivo.

Este capital de trabajo estacional, se usa para cubrir las fluctuaciones gastos estacionales.

Capital de Trabajo Estacional
Este capital de **trabajo estacional**, se usa para cubrir las fluctuaciones estacionales de los gastos. A menudo, la demanda por los productos de la empresa varía de mes a mes, o de temporada en temporada. Los centros de esquiar, que se basan en los meses de invierno para generar todos sus ingresos por el año entero, son un buen ejemplo. Durante el verano, estos centros tienen que revisar y actualizar sus equipos y sus laderas para esquiar, lo cual significa muchos gastos y muy pocos ingresos. Tales negocios frecuentemente usan el financiamiento estacional para suplementar a su capital de trabajo.

Capital de Trabajo Permanente
Este es el financiamiento que un negocio requiere con una base regular para cubrir tales gastos como la nómina, el pago de las deudas, de las instalaciones, de la campaña de mercadotecnia y de la renta. Es raro que un negocio pueda financiarse únicamente de sus propias utilidades. Usualmente debe de aumentar su capital de trabajo con financiamiento externo de algún tipo.

Los préstamos por capital estacional, normalmente se pagan dentro del plazo de un año. Los préstamos por capital permanente se financian como préstamos a plazos y se repagan a lo largo de varios términos o varios años.

Su negocio, puede necesitar de ambos. Vea sus registros de ventas del último año o de más. ¿Existen fluctuaciones estacionales en sus ingresos? ¿Tiene usted diferentes niveles de gastos en diferentes partes del año? Diferenciando sus necesidades entre capital

permanente y capital de trabajo estacional, le ayudará a calcular que tanto dinero necesita su negocio.

Una nota final acerca del capital de trabajo. Una de las razones más comunes por las cuales fallan los negocios pequeños, está en su inhabilidad para anticipar sus requerimientos de capital de trabajo. Con frecuencia, los negocios pequeños sufren por un desproporcionado nivel de efectivo versus los activos fijos, de forma que dependen de los recibos diarios de dinero para enfrentarse a los gastos operacionales. Si los ingresos por ventas disminuyen, los acreedores pueden forzar al negocio a la bancarrota.

Escogiendo formas flexibles de activos, como la renta de la propiedad y de los equipos en lugar de la compra directa, le permite a un pequeño negocio mantener más de su capital original.

Adquisición de Equipos

Los equipos existentes de un negocio, pueden servir a un número limitado de clientes, de manera que la expansión significa comprar nuevos equipos. Los bancos comerciales usualmente proporcionan este tipo de préstamo.

Adquisición de Bienes Raíces

Un restaurante establecido opera dentro de un edificio que ha rentado por espacio de 15 años. El dueño del edificio decide venderlo, así que el dueño del restaurante compra el edificio para asegurarse, dentro del largo plazo, del sitio para su propio negocio. Este es un ejemplo de la adquisición de bienes raíces.

En el 2000 y a la edad de 18 años, Michael Quinn se convirtió en el bombero mas joven del Departamento de Incendios de San Francisco. Una persona ambiciosa, pronto se inscribió para un entrenamiento adicional y se ganó su lugar como Emergency Medical Technician (EMT) dentro del equipo de su bomba de incendios. Mike entonces era de los primeros que llegaban al lugar del incendio, para evaluar las lesiones y para administrar los primeros auxilios.

Mike, rutinariamente estabilizaba a las personas lesionadas para su transporte al hospital más cercano. En su primer año, estabilizó a mas de 150 personas de lesiones en la columna vertebral y del cuello, utilizando una abrazadera temporal llamada C – collar. Mike sentía que estos collares estaban muy pobremente diseñados. Venían en tan solo tres tamaños con el ir y venir y con todos sus movimientos involucrados, el y otros EMT's a menudo cometían errores en la estimación del cuello de las personas lesionadas. Frecuentemente, tenían que ajustarlos, hasta que daban con el tamaño apropiado. Y cada vez que removían y utilizaban un collar, se aumentaba el riesgo de la lesión del caso.

Mike sabía que tenía que haber otra manera. Y entonces, un día tuvo una idea: ¿Qué tal si utilizaba sus conocimientos expertos para diseñar otro tipo de collar C?

permanente y capital de trabajo estacional, le ayudará a calcular que tanto dinero necesita su negocio.

Una nota final acerca del capital de trabajo. Una de las razones más comunes por las cuales fallan los negocios pequeños, está en su inhabilidad para anticipar sus requerimientos de capital de trabajo. Con frecuencia, los negocios pequeños sufren por un desproporcionado nivel de efectivo versus los activos fijos, de forma que dependen de los recibos diarios de dinero para enfrentarse a los gastos operacionales. Si los ingresos por ventas disminuyen, los acreedores pueden forzar al negocio a la bancarrota.

Escogiendo formas flexibles de activos, como la renta de la propiedad y de los equipos en lugar de la compra directa, le permite a un pequeño negocio mantener más de su capital original.

Adquisición de Equipos

Los equipos existentes de un negocio, pueden servir a un número limitado de clientes, de manera que la expansión significa comprar nuevos equipos. Los bancos comerciales usualmente proporcionan este tipo de préstamo.

Adquisición de Bienes Raíces

Un restaurante establecido opera dentro de un edificio que ha rentado por espacio de 15 años. El dueño del edificio decide venderlo, así que el dueño del restaurante compra el edificio para asegurarse, dentro del largo plazo, del sitio para su propio negocio. Este es un ejemplo de la adquisición de bienes raíces.

En el 2000 y a la edad de 18 años, Michael Quinn se convirtió en el bombero mas joven del Departamento de Incendios de San Francisco. Una persona ambiciosa, pronto se inscribió para un entrenamiento adicional y se ganó su lugar como Emergency Medical Technician (EMT) dentro del equipo de su bomba de incendios. Mike entonces era de los primeros que llegaban al lugar del incendio, para evaluar las lesiones y para administrar los primeros auxilios.

Mike, rutinariamente estabilizaba a las personas lesionadas para su transporte al hospital más cercano. En su primer año, estabilizó a mas de 150 personas de lesiones en la columna vertebral y del cuello, utilizando una abrazadera temporal llamada C – collar. Mike sentía que estos collares estaban muy pobremente diseñados. Venían en tan solo tres tamaños con el ir y venir y con todos sus movimientos involucrados, el y otros EMT's a menudo cometían errores en la estimación del cuello de las personas lesionadas. Frecuentemente, tenían que ajustarlos, hasta que daban con el tamaño apropiado. Y cada vez que removían y utilizaban un collar, se aumentaba el riesgo de la lesión del caso.

Mike sabía que tenía que haber otra manera. Y entonces, un día tuvo una idea: ¿Qué tal si utilizaba sus conocimientos expertos para diseñar otro tipo de collar C?

FINANCIANDO SU NEGOCIO | CAPITULO 38 | 581

Deuda o Patrimonio

Los negocios pueden ser financiados, ya fuera por deuda o por uno o patrimonio. Cada una de ellas, tiene sus ventajas y sus desventajas.

Financiamiento de Deuda

La **deuda**, es una obligación directa para pagar un activo (usualmente dinero en efectivo) a un acreedor, mismo quien suministró a su negocio otro activo para el negocio. El acreedor espera que esa deuda se le pague con intereses. El monto de los pagos de la deuda, depende de la cantidad prestada, de la longitud del préstamo y de la tasa de interés.

Los **préstamos de corto plazo**, son por menos de un año. Y casi siempre existen préstamos para capital de trabajo estacional. La forma más flexible, es con una **línea de crédito**. Le permite al emprendedor pedir prestado dinero en cuanto lo necesita y dentro de un límite determinado. Esto es como tener una tarjeta de crédito que expira al fin del año, pero con una mucha menor tasa de interés. En la medida en que se pagan los fondos, la línea de crédito se reabre y los fondos se pueden prestarse otra vez.

Préstamos de plazo intermedio son de tres a siete años y se usan para una expansión permanente del capital de trabajo o bien, para adquirir equipos. Estos préstamos se manejan con una tasa de interés fija y pueden incluir una penalidad si se pagan antes de tiempo.

Los préstamos de largo plazo, son por diez años o más y usualmente se usan para transacciones de bienes raíces o compras de equipos. Estos préstamos generalmente son en base a una tasa fija de interés, aún cuando si hay disponibilidad de préstamos variables en cuanto a plazo.

Virtualmente cada préstamo a un negocio pequeño a través de un banco, es un **préstamo asegurado**. Esto significa que el negocio o el dueño del negocio ha establecido una **garantía colateral** por el préstamo para el casi en que el negocio no pueda pagar su deuda. Un préstamo no asegurado, simplemente significa que no existe una garantía colateral. Muy frecuentemente, las personas obtienen **préstamos no asegurados** por parte de la familia o de amigos. Su negocio debe de ser de muy bajo riesgo para obtener un préstamo no asegurado de parte de un banco.

Financiamiento Por Socio o Socios.

La sociedad, no involucra a una obligación por parte del negocio para pagar una cantidad de dinero. Sin embargo, la persona que está suministrando el dinero, se convierte en el dueño o en un inversionista de su negocio.

Si su negocio es una sociedad, entonces la persona o el grupo de personas que han invertido en su negocio, se convierten en un socio general o en un socio limitado y tiene derechos tal y como se negociaron y se especificaron dentro del acuerdo de sociedad.

Si su negocio es una corporación, el inversionista se convierte en un tenedor de acciones comunes o preferentes y puede ejercitar los poderes del accionista tal y como se define en

Deuda o Patrimonio

Los negocios pueden ser financiados, ya fuera por deuda o por uno o patrimonio. Cada una de ellas, tiene sus ventajas y sus desventajas.

Financiamiento de Deuda

La deuda, es una obligación directa para pagar un activo (usualmente dinero en efectivo) a un acreedor, mismo quien suministró a su negocio otro activo para el negocio. El acreedor espera que esa deuda se le pague con intereses. El monto de los pagos de la deuda, depende de la cantidad prestada, de la longitud del préstamo y de la tasa de interés.

Los préstamos de corto plazo, son por menos de un año. Y casi siempre existen préstamos para capital de trabajo estacional. La forma más flexible, es con una línea de crédito. Le permite al emprendedor pedir prestado dinero en cuanto lo necesita y dentro de un límite determinado. Esto es como tener una tarjeta de crédito que expira al fin del año, pero con una mucha menor tasa de interés. En la medida en que se pagan los fondos, la línea de crédito se reabre y los fondos se pueden prestarse otra vez.

Préstamos de plazo intermedio son de tres a siete años y se usan para una expansión permanente del capital de trabajo o bien, para adquirir equipos. Estos préstamos se manejan con una tasa de interés fija y pueden incluir una penalidad si se pagan antes de tiempo.

Los préstamos de largo plazo, son por diez años o más y usualmente se usan para transacciones de bienes raíces o compras de equipos. Estos préstamos generalmente son en base a una tasa fija de interés, aún cuando si hay disponibilidad de préstamos variables en cuanto a plazo.

Virtualmente cada préstamo a un negocio pequeño a través de un banco, es un préstamo asegurado. Esto significa que el negocio o el dueño del negocio ha establecido una garantía colateral por el préstamo para el casi en que el negocio no pueda pagar su deuda. Un préstamo no asegurado, simplemente significa que no existe una garantía colateral. Muy frecuentemente, las personas obtienen préstamos no asegurados por parte de la familia o de amigos. Su negocio debe de ser de muy bajo riesgo para obtener un préstamo no asegurado de parte de un banco.

Financiamiento Por Socio o Socios.

La sociedad, no involucra a una obligación por parte del negocio para pagar una cantidad de dinero. Sin embargo, la persona que está suministrando el dinero, se convierte en el dueño o en un inversionista de su negocio.

Si su negocio es una sociedad, entonces la persona o el grupo de personas que han invertido en su negocio, se conviertan en un socio general o en un socio limitado y tiene derechos tal y como se negociaron y se especificaron dentro del acuerdo de sociedad.

Si su negocio es una corporación, el inversionista se convierte en un tenedor de acciones comunes o preferentes y puede ejercitar los poderes del accionista tal y como se define en

la ley. Los accionistas preferentes reciben los dividendos (un porcentaje de las utilidades) pagados por la empresa, antes de que se pague a los accionistas comunes.

Los Pros y Las Contras de Una Deuda o de Una Sociedad

Si usted buscara un financiamiento por deuda o por una sociedad o de una mezcla de ambas, depende del número de variables. Aquí, algunos asuntos que usted debe de considerar.

Propiedad

Si usted usa una sociedad para financiar su negocio, le da al inversionista una participación de las futuras utilidades y la habilidad para ejercitar algún control sobre las operaciones del negocio. La pérdida del control es permanente, a menos que usted haya negociado una Buy–Out Clause que permite que usted compre de regreso las acciones del inversionista a un precio acordado. En el mejor de los casos, el inversionista correcto puede proporcionarle al negocio su capacidad adicional de quien conoce verdaderamente los negocios.

Un dueño puede perder el control bajo un financiamiento de deuda si el acuerdo del préstamo contiene acuerdos restrictivos, tales como las limitaciones sobre el pago de dividendos y salarios, o una cuenta de balance mandatorio de compensación, o un mínimo requerido del inventario.

Obligación de re-pagar

El financiamiento por deuda, coloca una presión sobre el negocio para hacer pagos programados del préstamo o para re-pagar tanto el capital como los intereses. Durante los arranques de operaciones y su temprano crecimiento, una empresa en expansión puede tener dificultades para enfrentarse a tales obligaciones.

Consideraciones de impuestos

La posición de interés más importante en torno al pago de un préstamo, es deducible de impuestos, pero no así la porción del principal. Los dividendos, pagados a cualquiera de los dueños, incluidos los inversionistas pasivos, no son deducibles de impuestos.

Estructura del capital

La **estructura del capital**, es la mezcla de la deuda y del financiamiento por sociedad que los negocios usan para financiar su base de activos. La sociedad, es una fuente permanente de fondos, mientras que la deuda siempre será temporal. El financiamiento por deuda, también incrementa la porción de activos de su negocio en su balance general. No necesita repagarse. Porque no es una deuda.

Mientras mas alto sea el porcentaje del financiamiento por deuda que usa su negocio, mayores serán los pagos mensuales con lo que usted tiene que repagar esa deuda. Esto incrementa el riesgo de que el flujo de caja de su empresa no sea el adecuado para pagar esos montos de deuda.

Una deuda cuidadosamente manejada, puede traer muchos beneficios, especialmente con el nivel de financiamiento. Ese nivel existe como resultado del hecho de que los pagos de los intereses o el gasto del interés del financiamiento por deuda, es un costo, fijo tal

¿Cómo uno puede decidir entre la Deuda o el Financiamiento de una Sociedad?

La buena administración de una deuda, puede traer consigo muchos beneficios.

la ley. Los accionistas preferentes reciben los dividendos (un porcentaje de las utilidades) pagados por la empresa, antes de que se pague a los accionistas comunes.

Los Pros y Las Contras de Una Deuda o de Una Sociedad

Si usted buscara un financiamiento por deuda o por una sociedad o de una mezcla de ambas, depende del número de variables. Aquí, algunos asuntos que usted debe de considerar.

Propiedad

Si usted usa una sociedad para financiar su negocio, le da al inversionista una participación de las futuras utilidades y la habilidad para ejercitar algún control sobre las operaciones del negocio. La pérdida del control es permanente, a menos que usted haya negociado una Buy–Out Clause que permite que usted compre de regreso las acciones del inversionista a un precio acordado. En el mejor de los casos, el inversionista correcto puede proporcionarle al negocio su capacidad adicional de quien conoce verdaderamente los negocios.

Un dueño puede perder el control bajo un financiamiento de deuda si el acuerdo del préstamo contiene acuerdos restrictivos, tales como las limitaciones sobre el pago de dividendos y salarios, o una cuenta de balance mandatorio de compensación, o un mínimo requerido del inventario.

Obligación de re-pagar

El financiamiento por deuda, coloca una presión sobre el negocio para hacer pagos programados del préstamo o para re-pagar tanto el capital como los intereses. Durante los arranques de operaciones y su temprano crecimiento, una empresa en expansión puede tener dificultades para enfrentarse a tales obligaciones.

Consideraciones de impuestos

La posición de interés más importante en torno al pago de un préstamo, es deducible de impuestos, pero no así la porción del principal. Los dividendos, pagados a cualquiera de los dueños, incluidos los inversionistas pasivos, no son deducibles de impuestos.

Estructura del capital

La **estructura del capital**, es la mezcla de la deuda y del financiamiento por sociedad que los negocios usan para financiar su base de activos. La sociedad, es una fuente permanente de fondos, mientras que la deuda siempre será temporal. El financiamiento por deuda, también incrementa la porción de activos de su negocio en su balance general. No necesita repagarse. Porque no es una deuda.

Mientras mas alto sea el porcentaje del financiamiento por deuda que usa su negocio, mayores serán los pagos mensuales con lo que usted tiene que repagar esa deuda. Esto incrementa el riesgo de que el flujo de caja de su empresa no sea el adecuado para pagar esos montos de deuda.

Una deuda cuidadosamente manejada, puede traer muchos beneficios, especialmente con el nivel de financiamiento. Ese nivel existe como resultado del hecho de que los pagos de los intereses o el gasto del interés del financiamiento por deuda, es un costo, fijo tal

¿Cómo uno puede decidir entre la Deuda o el Financiamiento de una Sociedad?

La buena administración de una deuda, puede traer consigo muchos beneficios.

y como se presentó dentro del contrato (un préstamo de tasa y plazo fijo, un préstamo para equipos, o una hipoteca). Se mantiene firme a lo largo del tiempo, mientras que aumentarán los ingresos operacionales del negocio. Esto significa que el negocio tiene los fondos prestados a su disposición para invertir, produciendo un mayor retorno del que pudiera pagar sobre su deuda. En este escenario positivo, se beneficia al negocio.

Desafortunadamente, si las operaciones del negocio no son tan rentables como se pronosticaron, el negocio ganará un retorno mas bajo y tendrá dificultad para con sus obligaciones de deuda fija.

Industria
Cada industria define su **debt to equity ratio** (D/E) como estándar y aceptable. Los acreedores se ven reacios para proporcionar financiamiento de deuda al negocio con razones del D / E fuera de su rango. Hable con su banquero, su contador o con el Small Business Development Center, para determinar la norma para su industria. Tanto los acreedores como los inversionistas, tendrán sus propias ideas en cuanto a que tanto riesgo está asociado con su negocio. Los riesgos específicos para su negocio, también pueden incluir a la localización geográfica y a las consideraciones técnicas.

Tiempos
Al estar buscando capital en sociedad, la longitud del tiempo que transcurre antes de que usted obtenga una respuesta o que reciba el capital, varía grandemente. Casi siempre es mucho mas larga la espera que cuando su negocio estuviera negociando financiamiento por deuda.

Costo de la propuesta
Cualquier negocio que esté buscando financiamiento de cualquier tipo (incluyendo el financiamiento por parte de amigos y familia), debe de preparar una **propuesta financiera**. Sin importar que tan grande sea su negocio y que tan cierta sea su idea, ningún negocio habla por si mismo. Una propuesta financiera comunica la posición financiera de su negocio, la calidad de su administración y el grado de riesgo que ofrece a prestamistas o bien a inversionistas. Usted deberá de considerar obtener asistencia con la preparación de sus estados financieros y sus proyecciones, con la preparación y revisión de documentos legales y con la investigación de la información acerca de mercados y del aspecto técnico.

El costo de estos servicios varía grandemente, dependiendo del monto de la asistencia, de su necesidad y del área del lugar donde vive. Obtenga ayuda de parte de sus abogados, su CPA y su representante del SBDC o de su consultor de negocios. Al estar obteniendo capital para deuda, usted quizá no necesite de los servicios legales sino hasta el tiempo en que usted firme el acuerdo. Antes de empezar su búsqueda de inversionistas prospectos, reúnase con su abogado para efectos de verificar cual es su posición en cuanto a los reglamentos estatales y federales por lo que toca a este tipo de transacciones.

Preferencias de los dueños
Si usted quiere retener un control absoluto sobre su negocio, quizá encuentre usted una situación difícil en cuanto al tiempo de trabajo con un inversionista. Por otra parte,

y como se presentó dentro del contrato (un préstamo de tasa y plazo fijo, un préstamo para equipos, o una hipoteca). Se mantiene firme a lo largo del tiempo, mientras que aumentarán los ingresos operacionales del negocio. Esto significa que el negocio tiene los fondos prestados a su disposición para invertir, produciendo un mayor retorno del que pudiera pagar sobre su deuda. En este escenario positivo, se beneficia al negocio.

Desafortunadamente, si las operaciones del negocio no son tan rentables como se pronosticaron, el negocio ganará un retorno mas bajo y tendrá dificultad para con sus obligaciones de deuda fija.

Industria
Cada industria define su **debt to equity ratio** (D/E) como estándar y aceptable. Los acreedores se ven reacios para proporcionar financiamiento de deuda al negocio con razones del D / E fuera de su rango. Hable con su banquero, su contador o con el Small Business Development Center, para determinar la norma para su industria. Tanto los acreedores como los inversionistas, tendrán sus propias ideas en cuanto a que tanto riesgo está asociado con su negocio. Los riesgos específicos para su negocio, también pueden incluir a la localización geográfica y a las consideraciones técnicas.

Tiempos
Al estar buscando capital en sociedad, la longitud del tiempo que transcurre antes de que usted obtenga una respuesta o que reciba el capital, varía grandemente. Casi siempre es mucho mas larga la espera que cuando su negocio estuviera negociando financiamiento por deuda.

Costo de la propuesta
Cualquier negocio que esté buscando financiamiento de cualquier tipo (incluyendo el financiamiento por parte de amigos y familia), debe de preparar una **propuesta financiera**. Sin importar que tan grande sea su negocio y que tan cierta sea su idea, ningún negocio habla por si mismo. Una propuesta financiera comunica la posición financiera de su negocio, la calidad de su administración y el grado de riesgo que ofrece a prestamistas o bien a inversionistas. Usted deberá de considerar obtener asistencia con la preparación de sus estados financieros y sus proyecciones, con la preparación y revisión de documentos legales y con la investigación de la información acerca de mercados y del aspecto técnico.

El costo de estos servicios varía grandemente, dependiendo del monto de la asistencia, de su necesidad y del área del lugar donde vive. Obtenga ayuda de parte de sus abogados, su CPA y su representante del SBDC o de su consultor de negocios. Al estar obteniendo capital para deuda, usted quizá no necesite de los servicios legales sino hasta el tiempo en que usted firme el acuerdo. Antes de empezar su búsqueda de inversionistas prospectos, reúnase con su abogado para efectos de verificar cual es su posición en cuanto a los reglamentos estatales y federales por lo que toca a este tipo de transacciones.

Preferencias de los dueños
Si usted quiere retener un control absoluto sobre su negocio, quizá encuentre usted una situación difícil en cuanto al tiempo de trabajo con un inversionista. Por otra parte,

si usted ve ventajas en cuanto a tener otra voz en la administración, es probable que entonces reciba bien al inversionista correcto.

Encontrar capital de riesgo, requiere de buenas habilidades en cuanto a ventas y comunicaciones. Usted está vendiendo la promesa de su negocio en cuanto a rentabilidad y se está vendiendo usted como un administrador calificado de su propio negocio.

Antes de lanzar a su negocio, considérese a usted mismo. ¿De qué manera el crecimiento de su negocio afectará a sus objetivos personales, a su familia y a sus empleados y desde luego, a sus clientes actuales? Recordar: Los cambios, buenos o malos son inevitables durante períodos de gran crecimiento.

La comunidad de prestamistas y los inversionistas prospectos
Su negocio de hecho ¿puede darle servicio de una deuda adicional? Si la comunidad de prestamistas se encuentra reticente, una deuda por sociedad quizá sea la mejor alternativa. Si esa sociedad parece ser una opción alternativa, ¿puede usted ofrecer una atractiva tasa de recuperación a un inversionista? Usted necesita probar la reacción de los prospectos inversionistas.

Para Noviembre del 2002, Mike y un amigo quien era un estudiante de ingeniería, había hecho una muestra de su Collar Quinn. Los cambios que hicieron al diseño básico, fueron pocos, pero críticos. En lugar de presentarlo en tres diferentes tamaños, el collar Quinn era ajustable. Mike probó la idea con otros diez EMT's que conocía en toda la ciudad. Habló con un amigo quien era especialista en cuello y espina dorsal e incorporó su consejo. Una vez mas, se necesitaron unos cuantos ajustes y todos ellos creían que habían logrado algo muy bueno.

El amigo ingeniero de Mike fue capaz de probar modelos de prueba del nuevo collar, pero necesitaba de mas tiempo y de una asistencia experta para dejarlo listo para una producción en masa. En los siguientes meses, pidieron prestados $2000 de parte de miembros de la familia para pagar las tarifas de los abogados para lograr una protección patentada.

Enseguida, lograron la asistencia de la novia de Mike, recién graduada de la escuela de negocios, para que los asistiera en con los planes del negocio. Si tenían una idea viable para los bancos y necesitaban ayuda y dinero. Ellos tres decidieron formar una sociedad y empezaron a calcular el monto del capital necesario que requerirían para empezar el negocio.

Preparándose Para Recibir Financiamiento

Los dueños de los negocios pequeños con frecuencia se sienten inseguros acerca de cuanto sería el financiamiento de requerirían. El monto está basado en las proyecciones futuras y desde luego se puede estar nervioso en cuanto a predecir el futuro.

si usted ve ventajas en cuanto a tener otra voz en la administración, es probable que entonces reciba bien al inversionista correcto.

Encontrar capital de riesgo, requiere de buenas habilidades en cuanto a ventas y comunicaciones. Usted está vendiendo la promesa de su negocio en cuanto a rentabilidad y se está vendiendo usted como un administrador calificado de su propio negocio.

Antes de lanzar a su negocio, considérese a usted mismo. ¿De qué manera el crecimiento de su negocio afectará a sus objetivos personales, a su familia y a sus empleados y desde luego, a sus clientes actuales? Recordar: Los cambios, buenos o malos son inevitables durante períodos de gran crecimiento.

La comunidad de prestamistas y los inversionistas prospectos
Su negocio de hecho ¿puede darle servicio de una deuda adicional? Si la comunidad de prestamistas se encuentra reticente, una deuda por sociedad quizá sea la mejor alternativa. Si esa sociedad parece ser una opción alternativa, ¿puede usted ofrecer una atractiva tasa de recuperación a un inversionista? Usted necesita probar la reacción de los prospectos inversionistas.

Para Noviembre del 2002, Mike y un amigo quien era un estudiante de ingeniería, había hecho una muestra de su Collar Quinn. Los cambios que hicieron al diseño básico, fueron pocos, pero críticos. En lugar de presentarlo en tres diferentes tamaños, el collar Quinn era ajustable. Mike probó la idea con otros diez EMT's que conocía en toda la ciudad. Habló con un amigo quien era especialista en cuello y espina dorsal e incorporó su consejo. Una vez mas, se necesitaron unos cuantos ajustes y todos ellos creían que habían logrado algo muy bueno.

El amigo ingeniero de Mike fue capaz de probar modelos de prueba del nuevo collar, pero necesitaba de mas tiempo y de una asistencia experta para dejarlo listo para una producción en masa. En los siguientes meses, pidieron prestados $2000 de parte de miembros de la familia para pagar las tarifas de los abogados para lograr una protección patentada.

Enseguida, lograron la asistencia de la novia de Mike, recién graduada de la escuela de negocios, para que los asistiera en con los planes del negocio. Si tenían una idea viable para los bancos y necesitaban ayuda y dinero. Ellos tres decidieron formar una sociedad y empezaron a calcular el monto del capital necesario que requerirían para empezar el negocio.

Preparándose Para Recibir Financiamiento

Los dueños de los negocios pequeños con frecuencia se sienten inseguros acerca de cuanto sería el financiamiento de requerirían. El monto está basado en las proyecciones futuras y desde luego se puede estar nervioso en cuanto a predecir el futuro.

La terminación de su Plan de Negocios NxLeveL es su punto de partida para empezar a buscar financiamiento.

Existen dos cosas importantes a considerar al estar determinando el monto del financiamiento requerido. Primeramente, el monto que usted necesita, depende de cómo utilizará su negocio esos fondos y del tipo de garantía colateral que usted ofrecerá. Por ejemplo, el monto disponible para financiamiento para la compra de un equipo, puede estar limitado por un reglamento bancario que de hecho se limita al 75% del precio de la compra. El financiamiento de bienes raíces y de activos fijos, usualmente está limitado por un porcentaje máximo de la transacción.

Determinar el monto necesitado para capital de trabajo permanente o de capital de trabajo estacional, es más difícil, ya que depende de la exactitud de sus pronósticos financieros.

En segunda instancia, sus proyecciones de flujo de caja, definen el monto del dinero que en préstamo recibirá su negocio especialmente para capital de trabajo, demostrando los pagos mensuales que el negocio puede hacer. El número de años necesarios para repagar el préstamo, depende de la longitud del financiamiento que se busca. Una proyección anual de flujo de caja, puede ser suficiente para un préstamo de capital de trabajo estacional, pero un préstamo a cinco años para expandir el capital de trabajo, requiere de un pronóstico que va de tres a cinco años.

Identificando Posibles Fuentes de Financiamiento

Una vez que usted ha calculado que tanto financiamiento necesita su negocio, puede usted empezar a buscar las posibles fuentes de ese financiamiento.

No se acerque usted a esas fuentes, sino hasta que conozca exactamente sus propias necesidades. ¿Cuánto dinero necesita? ¿Cuándo lo necesita? ¿Qué tan pronto lo puede pagar? Mas adelante, ¿necesitará más dinero? Las consideraciones de aceptación variarán de una institución financiera a otra, así que trate de conocer a la persona o a la organización a quien usted se piensa acercar. Averigüe cual es la información específica que ellos requieren de usted.

Aquí, algunas de las cosas que usted debe de encontrar acerca de sus fuentes de financiamiento, antes de acercarse a ellas:

- ¿A quien entregará usted su propuesta?
- ¿Cuál es la información que ellos quieren?
- ¿Cómo hacen sus decisiones acerca de los financiamientos?
- ¿Cuándo tomarán su decisión?
- ¿Con antelación, qué tipos de negocios ellos les han prestado?
- ¿Si ellos no proveen los fondos, le pueden ayudar a conseguir ese financiamiento?

Aquí, algunas cuestiones adicionales para los banqueros:

- ¿Qué otros servicios le pueden ofrecer a su negocio?
- ¿El banco hace préstamos con una garantía SBA?

586 | CAPITULO 38 | FINANCIANDO SU NEGOCIO

La terminación de su Plan de Negocios NxLeveL es su punto de partida para empezar a buscar financiamiento.

Existen dos cosas importantes a considerar al estar determinando el monto del financiamiento requerido. Primeramente, el monto que usted necesita, depende de cómo utilizará su negocio esos fondos y del tipo de garantía colateral que usted ofrecerá. Por ejemplo, el monto disponible para financiamiento para la compra de un equipo, puede estar limitado por un reglamento bancario que de hecho se limita al 75% del precio de la compra. El financiamiento de bienes raíces y de activos fijos, usualmente está limitado por un porcentaje máximo de la transacción.

Determinar el monto necesitado para capital de trabajo permanente o de capital de trabajo estacional, es más difícil, ya que depende de la exactitud de sus pronósticos financieros.

En segunda instancia, sus proyecciones de flujo de caja, definen el monto del dinero que en préstamo recibirá su negocio especialmente para capital de trabajo, demostrando los pagos mensuales que el negocio puede hacer. El número de años necesarios para repagar el préstamo, depende de la longitud del financiamiento que se busca. Una proyección anual de flujo de caja, puede ser suficiente para un préstamo de capital de trabajo estacional, pero un préstamo a cinco años para expandir el capital de trabajo, requiere de un pronóstico que va de tres a cinco años.

Identificando Posibles Fuentes de Financiamiento

Una vez que usted ha calculado que tanto financiamiento necesita su negocio, puede usted empezar a buscar las posibles fuentes de ese financiamiento.

No se acerque usted a esas fuentes, sino hasta que conozca exactamente sus propias necesidades. ¿Cuánto dinero necesita? ¿Cuándo lo necesita? ¿Qué tan pronto lo puede pagar? Mas adelante, ¿necesitará más dinero? Las consideraciones de aceptación variarán de una institución financiera a otra, así que trate de conocer a la persona o a la organización a quien usted se piensa acercar. Averigüe cual es la información específica que ellos requieren de usted.

Aquí, algunas de las cosas que usted debe de encontrar acerca de sus fuentes de financiamiento, antes de acercarse a ellas:

- ¿A quien entregará usted su propuesta?
- ¿Cuál es la información que ellos quieren?
- ¿Cómo hacen sus decisiones acerca de los financiamientos?
- ¿Cuándo tomarán su decisión?
- ¿Con antelación, qué tipos de negocios ellos les han prestado?
- ¿Si ellos no proveen los fondos, le pueden ayudar a conseguir ese financiamiento?

Aquí, algunas cuestiones adicionales para los banqueros:

- ¿Qué otros servicios le pueden ofrecer a su negocio?
- ¿El banco hace préstamos con una garantía SBA?

- ¿El banco participa en otros programas de préstamos de carácter gubernamental?
- ¿Cuáles son los cargos por el manejo en los recibos de tarjetas de crédito?
- ¿Pueden ellos proporcionarle a su negocio una línea de crédito?

Mike y sus socios presentaron los objetivos de su negocio: comercializar un único collar – C, para la estabilización temporal de víctimas de lesiones o trauma en el cuello o la espina dorsal.

Ellos contratarían la manufactura de los collares a fabricantes de equipos médicos y negociarían que su collar fuese distribuido con los distribuidores de la red existente de los mismos. Esto resultaría en una operación de tipo lean and mean en función de su activo más fuerte: la patente del Collar Quinn. Esperaban que si las cosas marchaban bien, un proveedor grande de equipos médicos les compraría la patente.

Empezaron a usar el sentido común, por investigar a su industria en cuanto a cuanto capital se necesitaría para lanzarse a su aventura. Tomaron en cuenta sus proyecciones de ventas por los siguientes tres años, sus gastos de operación desde el primero hasta el tercer año y los costos adicionales por equipos, investigación y desarrollo, las tarifas de los abogados y la mercadotecnia.

Y también vieron la razón promedio de activos sobre ventas de otros negocios similares. Terminado este trabajo, se centraron en la suma de $150,000 para los dos primeros años de operaciones, asumiendo su nivel total de ventas en $200,000 durante ese mismo período. Decidieron perseguir a un banco para un préstamo de $60,000 de los $150,000 requeridos.

Sus cálculos por sus requerimientos de activos se pormenorizaron como sigue:

Efectivo	*$50,000*
Documentos por cobrar	*$35,000*
Inventarios	*$45.000*
Activos totales actuales	*$130,000*
Activos totales fijos (computadoras, Equipos, etc.)	*$20,000*
Activos totales	*$150,000*

- ¿El banco participa en otros programas de préstamos de carácter gubernamental?
- ¿Cuáles son los cargos por el manejo en los recibos de tarjetas de crédito?
- ¿Pueden ellos proporcionarle a su negocio una línea de crédito?

Mike y sus socios presentaron los objetivos de su negocio: comercializar un único collar – C, para la estabilización temporal de víctimas de lesiones o trauma en el cuello o la espina dorsal.

Ellos contratarían la manufactura de los collares a fabricantes de equipos médicos y negociarían que su collar fuese distribuido con los distribuidores de la red existente de los mismos. Esto resultaría en una operación de tipo lean and mean en función de su activo más fuerte: la patente del Collar Quinn. Esperaban que si las cosas marchaban bien, un proveedor grande de equipos médicos les compraría la patente.

Empezaron a usar el sentido común, por investigar a su industria en cuanto a cuanto capital se necesitaría para lanzarse a su aventura. Tomaron en cuenta sus proyecciones de ventas por los siguientes tres años, sus gastos de operación desde el primero hasta el tercer año y los costos adicionales por equipos, investigación y desarrollo, las tarifas de los abogados y la mercadotecnia.

Y también vieron la razón promedio de activos sobre ventas de otros negocios similares. Terminado este trabajo, se centraron en la suma de $150,000 para los dos primeros años de operaciones, asumiendo su nivel total de ventas en $200,000 durante ese mismo período. Decidieron perseguir a un banco para un préstamo de $60,000 de los $150,000 requeridos.

Sus cálculos por sus requerimientos de activos se pormenorizaron como sigue:

Efectivo	*$50,000*
Documentos por cobrar	*$35,000*
Inventarios	*$45.000*
Activos totales actuales	*$130,000*
Activos totales fijos (computadoras, Equipos, etc.)	*$20,000*
Activos totales	*$150,000*

Técnicas de Financiamiento No Convencionales

- **Financiamiento a trueque.** Con un mini-negocio similar existente con su propio espacio.
- **Financiamiento del dueño de la propiedad.** Negociar que ese dueño pague por algunas mejoras para sumarlos a las rentas y amortizarlos a lo largo de la vida de la renta del negocio o bien mediando su participación por una parte del negocio.
- **Usar el crédito de otras personas.** Si usted no puede obtener el crédito suficiente, hacer que el negocio de una persona conocida compre el inventario los suministros necesarios, contra su propio crédito, para después poder pagarle en los términos que fije esa misma persona.
- **Financiamiento por contrato.** Si el suyo es un negocio de servicios, negociar el que sus clientes paguen por adelantado por esos servicios a lo largo de un año para todos los contratos del caso.
- **Ventas concesionarias.** Si usted vende al menudeo, rente parte de su espacio de renta a vendedores cuyos productos se complementen con los propios.
- **Crédito del comercio.** Negociar términos agresivos de pago y de créditos de parte de sus proveedores.
- **Financiamiento a plazos.** Busque financiamiento por etapas, empezando con la suficiente ayuda pata iniciar su negocio a fin de probar su rentabilidad y el que ya pueda usted recibir un financiamiento bancario.
- **Operaciones y compromisos futuros del negocio.** (Tal y como se documenta en cartas de sus clientes) a fin de aumentar la credibilidad de su negocio y las probabilidad de recibir créditos bancarios.
- **Comprar un negocio antes de empezar otro desde el principio.** Existen muchas maneras de financiar la compra de un negocio existente. No resulta fuera de lo común el negociar el financiamiento de parte del vendedor por tanto como un 80% del precio de venta o para pagar ese precio con flujos de caja futuros. Es más fácil obtener financiamiento bancario sobre un negocio existente en lugar de empezarlo desde el principio.
- **Fijar una oficina en casa.** Ahorre espacio de renta y así obtenga las deducciones correspondientes al negocio en casa.
- **Participando en una incubadora de pequeños negocios.** Muchos gobiernos estatales y municipales patrocinan esos incubadoras de negocios, proporcionando rentas bajas por debajo del precio del mercado y bajos costos de servicios para los negocios pequeños.

Técnicas de Financiamiento No Convencionales

- **Financiamiento a trueque.** Con un mini-negocio similar existente con su propio espacio.
- **Financiamiento del dueño de la propiedad.** Negociar que ese dueño pague por algunas mejoras para sumarlos a las rentas y amortizarlos a lo largo de la vida de la renta del negocio o bien mediando su participación por una parte del negocio.
- **Usar el crédito de otras personas.** Si usted no puede obtener el crédito suficiente, hacer que el negocio de una persona conocida compre el inventario los suministros necesarios, contra su propio crédito, para después poder pagarle en los términos que fije esa misma persona.
- **Financiamiento por contrato.** Si el suyo es un negocio de servicios, negociar el que sus clientes paguen por adelantado por esos servicios a lo largo de un año para todos los contratos del caso.
- **Ventas concesionarias.** Si usted vende al menudeo, rente parte de su espacio de renta a vendedores cuyos productos se complementen con los propios.
- **Crédito del comercio.** Negociar términos agresivos de pago y de créditos de parte de sus proveedores.
- **Financiamiento a plazos.** Busque financiamiento por etapas, empezando con la suficiente ayuda pata iniciar su negocio a fin de probar su rentabilidad y el que ya pueda usted recibir un financiamiento bancario.
- **Operaciones y compromisos futuros del negocio.** (Tal y como se documenta en cartas de sus clientes) a fin de aumentar la credibilidad de su negocio y las probabilidad de recibir créditos bancarios.
- **Comprar un negocio antes de empezar otro desde el principio.** Existen muchas maneras de financiar la compra de un negocio existente. No resulta fuera de lo común el negociar el financiamiento de parte del vendedor por tanto como un 80% del precio de venta o para pagar ese precio con flujos de caja futuros. Es más fácil obtener financiamiento bancario sobre un negocio existente en lugar de empezarlo desde el principio.
- **Fijar una oficina en casa.** Ahorre espacio de renta y así obtenga las deducciones correspondientes al negocio en casa.
- **Participando en una incubadora de pequeños negocios.** Muchos gobiernos estatales y municipales patrocinan esos incubadoras de negocios, proporcionando rentas bajas por debajo del precio del mercado y bajos costos de servicios para los negocios pequeños.

588 | CAPITULO 38 | FINANCIANDO SU NEGOCIO

Creando Una Propuesta Financiera

La **Propuesta Financiera** es un documento de mercadotecnia preparado para obtener capital para un negocio. Debe de educar al prestamista acerca de su negocio, para hacer su decisión más fácil, mostrando que usted entiende los factores que determinarán el éxito de su negocio y que ha reflexionado cuidadosamente en sus objetivos y en sus estrategias para lograrlo.

Su propuesta financiera es un documento de ventas.

Usted puede aumentar sus posibilidades de obtener financiamiento si tiene usted en cuenta que usted está vendiendo la promesa de su negocio. En otras palabras, acérquese a su propuesta financiera, tal y como lo haría con cualquier esfuerzo de mercadotecnia. Primero, conozca a su cliente y haga a la medida su propuesta para que le hable directamente a sus intereses y necesidades. Personalice su propuesta con el nombre de la persona que la recibe, junto con el nombre de la fuente del financiamiento y con una referencia específica a los programas financieros que se presentan. A continuación, el contenido específico de una propuesta financiera.

Carta de Cubrimiento

Esta, es una carta de una página en el papel impreso de su negocio, dirigida a la persona con quien revisará la propuesta financiera. Puede usted quizá agradecerle a esa persona sus anteriores atenciones, para poder iniciar con la presentación de su propuesta.

Sumario de la Solicitud Financiera

Esta primera página debe de fácilmente resumir los puntos principales de su propuesta. Debe de cubrir el propósito del financiamiento y el monto y los términos solicitados, la referencia a las fuentes para el pago y la garantía colateral ofrecida.

Utilización Del Financiamiento

Su fuente de financiamiento, deberá de saber como utilizará usted el dinero. Esta es una oportunidad para altamente significar el monto del capital invertido por los actuales dueños y del uso de los fondos del negocio.

Colateral

Si usted está buscando una deuda asegurada, utilizará una garantía colateral a valores corrientes de mercado. Nótese: estos valores están basados en profundos razonamientos. La garantía colateral para su préstamo, es negociable, así que no empiece por ofrecer todo lo que usted posee. Evite esta página si lo que busca es un financiamiento por sociedad o un préstamo no asegurado.

Retorno de La Inversión

Esta es su oportunidad para presentarles a los inversionistas el retorno financiero que pueden esperar de su inversión. Debe usted de aclarar si usted tendrá una opción de comprar esa inversión en un futuro por una cantidad predeterminada. Evite esta página si lo que usted busca es un financiamiento por deuda.

Creando Una Propuesta Financiera
La Propuesta Financiera es un documento de mercadotecnia preparado para obtener capital para un negocio. Debe de educar al prestamista acerca de su negocio, para hacer su decisión más fácil, mostrando que usted entiende los factores que determinarán el éxito de su negocio y que ha reflexionado cuidadosamente en sus objetivos y en sus estrategias para lograrlo.
Su propuesta financiera es un documento de ventas.
Usted puede aumentar sus posibilidades de obtener financiamiento si tiene usted en cuenta que usted está vendiendo la promesa de su negocio. En otras palabras, acérquese a su propuesta financiera, tal y como lo haría con cualquier esfuerzo de mercadotecnia. Primero, conozca a su cliente y haga a la medida su propuesta para que le hable directamente a sus intereses y necesidades. Personalice su propuesta con el nombre de la persona que la recibe, junto con el nombre de la fuente del financiamiento y con una referencia específica a los programas financieros que se presentan. A continuación, el contenido específico de una propuesta financiera.
Carta de Cubrimiento
Esta, es una carta de una página en el papel impreso de su negocio, dirigida a la persona con quien revisará la propuesta financiera. Puede usted quizá agradecerle a esa persona sus anteriores atenciones, para poder iniciar con la presentación de su propuesta.
Sumario de la Solicitud Financiera
Esta primera página debe de fácilmente resumir los puntos principales de su propuesta. Debe de cubrir el propósito del financiamiento y el monto y los términos solicitados, la referencia a las fuentes para el pago y la garantía colateral ofrecida.
Utilización Del Financiamiento
Su fuente de financiamiento, deberá de saber como utilizará usted el dinero. Esta es una oportunidad para altamente significar el monto del capital invertido por los actuales dueños y del uso de los fondos del negocio.
Colateral
Si usted está buscando una deuda asegurada, utilizará una garantía colateral a valores corrientes de mercado. Nótese: estos valores están basados en profundos razonamientos. La garantía colateral para su préstamo, es negociable, así que no empiece por ofrecer todo lo que usted posee. Evite esta página si lo que busca es un financiamiento por sociedad o un préstamo no asegurado.
Retorno de La Inversión
Esta es su oportunidad para presentarles a los inversionistas el retorno financiero que pueden esperar de su inversión. Debe usted de aclarar si usted tendrá una opción de comprar esa inversión en un futuro por una cantidad predeterminada. Evite esta página si lo que usted busca es un financiamiento por deuda.
FINANCIANDO SU NEGOCIO | CAPITULO 38 | 589

Plan de Negocios

Todo el plan de su negocio, es parte de su propuesta financiera. Adicionalmente, las fuentes de financiamiento podrán quizá solicitarle información suplementaria como:

- Declaraciones de impuestos (últimos tres años)
- Documentos por cobrar / documentos por pagar con sus fechas
- Información administrativa
  - Resúmenes del personal clave
  - Estados financieros de los actuales dueños
- Estudios de análisis de mercados
- Otra información que sea relevante al negocio y a la propuesta del préstamo

Muestra de Carta de Cubrimiento para una Propuesta Financiera:

20 de Noviembre de 2004

Sra. Priscilla Frauenzimmer
Banco Westside
San Francisco, CA

Muy Estimada Señora:

De acuerdo a nuestra última conversación, le estoy presentando de parte de mi firma, Quinn Collar, y para su consideración, una propuesta formal por un crédito. Tal y como se presenta en el documento, el monto solicitado es de $60,000. A continuación, nuestro programa de pagos:

(Insertar el programa de pagos)

El crédito se usará para las siguientes aplicaciones:

(Insertar el programa de aplicaciones)

Complementando esta solicitud, se adjuntan los siguientes documentos:

(Adjuntar esos documentos).

Tengo entendido que existe una tasa de interés variable equivalente a X puntos porcentuales por encima de la tasa normal para ser aplicada a este préstamo.

Muchas gracias por su amable consideración. Con gusto esperaré su respuesta.

Atentamente

Michael S. Quinn, Socio
The Quinn Collar
San Francisco, CA

Plan de Negocios

Todo el plan de su negocio, es parte de su propuesta financiera. Adicionalmente, las fuentes de financiamiento podrán quizá solicitarle información suplementaria como:

- Declaraciones de impuestos (últimos tres años)
- Documentos por cobrar / documentos por pagar con sus fechas
- Información administrativa
  - Resúmenes del personal clave
  - Estados financieros de los actuales dueños
- Estudios de análisis de mercados
- Otra información que sea relevante al negocio y a la propuesta del préstamo

Muestra de Carta de Cubrimiento para una Propuesta Financiera:

20 de Noviembre de 2004

Sra. Priscilla Frauenzimmer
Banco Westside
San Francisco, CA

Muy Estimada Señora:

De acuerdo a nuestra última conversación, le estoy presentando de parte de mi firma, Quinn Collar, y para su consideración, una propuesta formal por un crédito. Tal y como se presenta en el documento, el monto solicitado es de $60,000. A continuación, nuestro programa de pagos:

(Insertar el programa de pagos)

El crédito se usará para las siguientes aplicaciones:

(Insertar el programa de aplicaciones)

Complementando esta solicitud, se adjuntan los siguientes documentos:

(Adjuntar esos documentos).

Tengo entendido que existe una tasa de interés variable equivalente a X puntos porcentuales por encima de la tasa normal para ser aplicada a este préstamo.

Muchas gracias por su amable consideración. Con gusto esperaré su respuesta.

Atentamente

Michael S. Quinn, Socio
The Quinn Collar
San Francisco, CA

Las C´s Del Crédito

¿Cómo los acreedores hacen sus decisiones de préstamos? Aquí hay seis factores que los prestadores considerarán para evaluar su propuesta financiera.

Crédito e Historia Financiera

La historia financiera presentada en su propuesta financiera, debe de incluir su propia historia de crédito, así como un sumario del desempeño financiero del negocio hasta la fecha. La historia financiera del negocio debe de incluir todos los datos y las tablas financieras con sus correspondientes textos. Se incluirán las ventas, el flujo de caja, las utilidades y las razones financieras como la del Radio Actual. La razón de la Rotación de Inventarios y la razón de la Recuperación de la Inversión. (Estas y otras medidas del desempeño financiero se presentan con mayor detalle en el Capítulo 43 – *Administración Financiera*).

¿Sabe usted lo que una revelación de crédito revelará acerca de usted y de su negocio? De no ser así, haga que una compañía de crédito desempeñe una verificación y ya sabrá que esperar. Los bancos y otras instituciones de préstamos, rutinariamente verifican la historia del crédito de quienes se quieren convertir en prestatarios. Como dueño de un negocio pequeño, usted deberá de esperar que la certificación del crédito lo cubra a usted y a su negocio.

Usted puede ordenar una copia de su historial de crédito contactando a organizaciones como TCI Credit Bureau o bien EQUIFAX. Cualquiera le enviará una copia de su reporte de crédito por una pequeña cantidad.

Carácter

La solidez de un préstamo para un negocio pequeño a menudo es más dependiente de la confianza del dueño que lo que fuera el record del negocio. Su reputación dentro de su área, es importante, así que debe usted de proporcionar excelentes referencias de los negocios que han tratado con usted.

Capacidad

Los banqueros esperan que un negocio pueda ser capaz de hacer los pagos de los préstamos de las utilidades. La **capacidad**, se refiere a la habilidad de su negocio para generar efectivo como resultado de sus operaciones. Sus proyecciones financieras se refieren a esta capacidad, pero a los banqueros, también les influye la historia financiera pasada de su negocio. Si su negocio solo ha sido marginalmente utilitario (utilidades) en el pasado, pero sus proyecciones son optimistas, puede usted tener dificultades para convencer a un prestador profesional en términos de que su negocio sea rentable en el futuro. Un buen desempeño pasado es un criterio fuerte por el cual el prestatario juzga su propuesta financiera.

¿Qué revelará de usted y de su negocio un cheque de crédito?

Las C´s Del Crédito

¿Cómo los acreedores hacen sus decisiones de préstamos? Aquí hay seis factores que los prestadores considerarán para evaluar su propuesta financiera.

Crédito e Historia Financiera

La historia financiera presentada en su propuesta financiera, debe de incluir su propia historia de crédito, así como un sumario del desempeño financiero del negocio hasta la fecha. La historia financiera del negocio debe de incluir todos los datos y las tablas financieras con sus correspondientes textos. Se incluirán las ventas, el flujo de caja, las utilidades y las razones financieras como la del Radio Actual. La razón de la Rotación de Inventarios y la razón de la Recuperación de la Inversión. (Estas y otras medidas del desempeño financiero se presentan con mayor detalle en el Capítulo 43 – *Administración Financiera*).

¿Sabe usted lo que una revelación de crédito revelará acerca de usted y de su negocio? De no ser así, haga que una compañía de crédito desempeñe una verificación y ya sabrá que esperar. Los bancos y otras instituciones de préstamos, rutinariamente verifican la historia del crédito de quienes se quieren convertir en prestatarios. Como dueño de un negocio pequeño, usted deberá de esperar que la certificación del crédito lo cubra a usted y a su negocio.

Usted puede ordenar una copia de su historial de crédito contactando a organizaciones como TCI Credit Bureau o bien EQUIFAX. Cualquiera le enviará una copia de su reporte de crédito por una pequeña cantidad.

Carácter

La solidez de un préstamo para un negocio pequeño a menudo es más dependiente de la confianza del dueño que lo que fuera el record del negocio. Su reputación dentro de su área, es importante, así que debe usted de proporcionar excelentes referencias de los negocios que han tratado con usted.

Capacidad

Los banqueros esperan que un negocio pueda ser capaz de hacer los pagos de los préstamos de las utilidades. La **capacidad**, se refiere a la habilidad de su negocio para generar efectivo como resultado de sus operaciones. Sus proyecciones financieras se refieren a esta capacidad, pero a los banqueros, también les influye la historia financiera pasada de su negocio. Si su negocio solo ha sido marginalmente utilitario (utilidades) en el pasado, pero sus proyecciones son optimistas, puede usted tener dificultades para convencer a un prestador profesional en términos de que su negocio sea rentable en el futuro. Un buen desempeño pasado es un criterio fuerte por el cual el prestatario juzga su propuesta financiera.

¿Qué revelará de usted y de su negocio un cheque de crédito?

Colateral

Si su empresa no puede hacer los pagos por sus créditos debido a pobres ventas o bajas utilidades, el banco entonces tomará título de la **colateral**—los activos que usted colocó para la institución financiera como seguridad en torno al préstamo. La garantía colateral es necesaria para obtener un préstamo, pero la garantía sin capacidad, resulta en una negativa para su propuesta financiera.

Condiciones

¿Cómo afectarán a su negocio las futuras tendencias económicas? Usted consideró esto y a los otros riesgos dentro de su plan de negocios. Ahora, debe usted de compartir esas mismas consideraciones con su banquero.

Capital

¿Está usted comprometido con su negocio? El banco, quiere un compromiso, en términos de dinero y en términos de tiempo. Usted le está pidiendo a su banquero que le proporcione un financiamiento de deuda para su negocio. El banquero estará vigilando su razón de deuda / sociedad. ¿Cómo usted y su negocio pueden proporcionar la porción de sociedad del proyecto que usted quiere financiar?

Después de varios meses de investigación y de reuniones acerca de la planificación del negocio, Mike y sus socios determinaron lo siguiente:

- *Proyectaron $60.000 en ventas para el primer año y $140.000 para el segundo año.*
- *Estimaron sus utilidades netas en el orden del 15% de las ventas, o sea $9.000 en el primer año y $21.000 en el segundo.*
- *Negociaron con un contratista manufacturero que les extendiera crédito para su producción, resultando esto en unas cuentas por pagar de aproximadamente un 10% de las ventas.*
- *Cada uno de los tres socios invertiría $15.000 de su propio dinero dentro del negocio, a cambio de 5,000 acciones comunes para cada uno.*
- *Se acercaron a su banco local para solicitar una línea de crédito de corto plazo por $30.000 y un midloan de $60.000.*

No mucho después, Mike y sus socios fueron a ver a su banquero para decirle lo siguiente:

A cambio de un préstamo, Quinn Collar accedía a dos requerimientos del banco: 1) La razón corriente del negocio (activos actuales dividido por pagos actuales) debe de caer debajo de 1.80; 2) No más de un 60% de las finanzas del negocio vendrían de la deuda (dicho sea de otra forma, las deudas totales del negocio versus sus activos totales no debían de ser mayores a un 60%). Si Quinn fallara en estos requerimientos, tendría que pagar inmediatamente el préstamo.

592 | CAPITULO 38 | FINANCIANDO SU NEGOCIO

Colateral

Si su empresa no puede hacer los pagos por sus créditos debido a pobres ventas o bajas utilidades, el banco entonces tomará título de la **colateral**—los activos que usted colocó para la institución financiera como seguridad en torno al préstamo. La garantía colateral es necesaria para obtener un préstamo, pero la garantía sin capacidad, resulta en una negativa para su propuesta financiera.

Condiciones

¿Cómo afectarán a su negocio las futuras tendencias económicas? Usted consideró esto y a los otros riesgos dentro de su plan de negocios. Ahora, debe usted de compartir esas mismas consideraciones con su banquero.

Capital

¿Está usted comprometido con su negocio? El banco, quiere un compromiso, en términos de dinero y en términos de tiempo. Usted le está pidiendo a su banquero que le proporcione un financiamiento de deuda para su negocio. El banquero estará vigilando su razón de deuda / sociedad. ¿Cómo usted y su negocio pueden proporcionar la porción de sociedad del proyecto que usted quiere financiar?

Después de varios meses de investigación y de reuniones acerca de la planificación del negocio, Mike y sus socios determinaron lo siguiente:

- *Proyectaron $60.000 en ventas para el primer año y $140.000 para el segundo año.*
- *Estimaron sus utilidades netas en el orden del 15% de las ventas, o sea $9.000 en el primer año y $21.000 en el segundo.*
- *Negociaron con un contratista manufacturero que les extendiera crédito para su producción, resultando esto en unas cuentas por pagar de aproximadamente un 10% de las ventas.*
- *Cada uno de los tres socios invertiría $15.000 de su propio dinero dentro del negocio, a cambio de 5,000 acciones comunes para cada uno.*
- *Se acercaron a su banco local para solicitar una línea de crédito de corto plazo por $30.000 y un midloan de $60.000.*

No mucho después, Mike y sus socios fueron a ver a su banquero para decirle lo siguiente:

A cambio de un préstamo, Quinn Collar accedía a dos requerimientos del banco: 1) La razón corriente del negocio (activos actuales dividido por pagos actuales) debe de caer debajo de 1.80; 2) No más de un 60% de las finanzas del negocio vendrían de la deuda (dicho sea de otra forma, las deudas totales del negocio versus sus activos totales no debían de ser mayores a un 60%). Si Quinn fallara en estos requerimientos, tendría que pagar inmediatamente el préstamo.

Había tomado un tiempo, pero había valido la pena. Con una gran idea y bastante dinero en el banco, Mike y sus socios finalmente estaban listos para revolucionar una respuesta hacia las emergencias, salvar vidas y hacerse ricos.

Hoja de Balance de Quinn Collar (al final de año uno)

Activos		
Efectivo	$50,000	
Cuentas por Cobrar	35,000	
Inventario	45,000	
Total de Activos	130,000	
Activos Fijos	20,000	
Total Activos	150,000	
Deuda		
Cuentas por Pagar	6,000	(10% de $60,000 ventas)
Línea de Crédito	30,000	
Total de Deudas	36,000	
Deudas de Largo Plazo	60,000	
Total Deudas	96,000	
Patrimonio		
Acciones Comunes	45,000	($15,000 x 3 socios)
Ganancias Retenidas	9,000	(15% de ventas)
Total de Deuda y Patrimonio	$150,000	

Desarrollando Una Buena Relación Bancaria

La primera regla de la banca, es la de escoger a un banquero localizado cerca del área d su negocio. Escoger a un banquero más lejano, solo si los banqueros locales no entienden sus necesidades para con su negocio. Los bancos locales generalmente tienen un compromiso para soportar a los negocios locales, para convertirse así en los receptores de solicitudes de crédito. He aquí algunas sugestiones para desarrollar una buena relación bancaria:

Haga la Cita Con la Persona Apropiada

Si su objetivo es el de obtener información preliminar o es para presentar su propuesta financiera, resulta importante identificar a la persona correcta con quien hablar para luego hacer una cita.

Debe de demostrar su gran compromiso de su negocio.

Había tomado un tiempo, pero había valido la pena. Con una gran idea y bastante dinero en el banco, Mike y sus socios finalmente estaban listos para revolucionar una respuesta hacia las emergencias, salvar vidas y hacerse ricos.

Hoja de Balance de Quinn Collar (al final de año uno)

Activos		
Efectivo	$50,000	
Cuentas por Cobrar	35,000	
Inventario	45,000	
Total de Activos	130,000	
Activos Fijos	20,000	
Total Activos	150,000	
Deuda		
Cuentas por Pagar	6,000	(10% de $60,000 ventas)
Línea de Crédito	30,000	
Total de Deudas	36,000	
Deudas de Largo Plazo	60,000	
Total Deudas	96,000	
Patrimonio		
Acciones Comunes	45,000	($15,000 x 3 socios)
Ganancias Retenidas	9,000	(15% de ventas)
Total de Deuda y Patrimonio	$150,000	

Desarrollando Una Buena Relación Bancaria

La primera regla de la banca, es la de escoger a un banquero localizado cerca del área d su negocio. Escoger a un banquero más lejano, solo si los banqueros locales no entienden sus necesidades para con su negocio. Los bancos locales generalmente tienen un compromiso para soportar a los negocios locales, para convertirse así en los receptores de solicitudes de crédito. He aquí algunas sugestiones para desarrollar una buena relación bancaria:

Haga la Cita Con la Persona Apropiada

Si su objetivo es el de obtener información preliminar o es para presentar su propuesta financiera, resulta importante identificar a la persona correcta con quien hablar para luego hacer una cita.

Debe de demostrar su gran compromiso de su negocio.

FINANCIANDO SU NEGOCIO | CAPITULO 38 | 593

Seleccione a Un Banquero Con Quien Usted Se Sienta Confortable
Usted tiene que sentir que su banquero escuchará sus preocupaciones. Y por lo mismo, usted quiere a un banquero que le diga a usted sus preocupaciones. Es muy frustrante que le rechacen su propuesta financiera, sin recibir explicaciones.

Seleccione a Un Banquero Que Está Interesado en Su Tipo De Negocio
Encuentre a un banquero que ya tiene a clientes existentes dentro de su industria o que exprese interés en conocer más acerca de esa industria. Un banquero conocedor puede ofrecerle consejo y ser abogado para su propuesta financiera.

Pídale Consejo a Su Banquero
Durante su visita a su banquero, pídale consejo. Los banqueros se encuentran con muchos dueños de negocios y ven como ellos tratan con sus problemas. Su banquero también es conocedor en torno a los abogados locales, los contadores y los consultores de negocios.

Hágalo bien la primera vez!

Presente Una Propuesta Financiera Completa
¿Quiere impresionar a su banquero? Asegúrese de que su propuesta financiera esté completa desde la primera vez. La mayoría de los emprendedores se acercan a los banqueros con propuestas incompletas o pobremente ejecutadas y esta es entonces su oportunidad de brillar.

Diga la Verdad
La propuesta financiera es un documento de mercadotecnia; presenta la situación de su negocio dentro de una luz positiva basada en hechos comprobables. Si usted trata de esconder los hechos acerca del negocio, seguramente no tendrá éxito. Abra sus problemas desde el principio y trabaje para sobreponerlos. De otra forma, su banquero puede pensar que usted es o un incompetente o un deshonesto. De una u otra forma, usted no logrará su préstamo.

Explique Los Usos y Los Beneficios Del Préstamo
El banquero estará viendo la capacidad de su negocio para pagarle un crédito. Muéstrele al banquero que usted utilizará los fondos procedentes del préstamo para mejorar esa misma capacidad.

Sea Flexible
Si su banquero le sugiere que usted modifique su propuesta, escuche con cuidado. La sugestión puede trabajar para sus necesidades, pero el banquero no hará sugestión alguna si no fuera importante para el proceso.

Sea Paciente
Los emprendedores piensan que los banqueros se toman mucho tiempo para llegar a sus decisiones y los banqueros piensan que los emprendedores siempre andan de prisa. Antes

de presentar su propuesta, averigüe cuanto tomará el proceso y entonces proporciónele la información necesaria a su banquero. Finalmente, comprenda que el proceso puede ser más largo que lo anticipado. La lección está, en empezar el proceso mucho antes de que usted necesite el financiamiento.

Haga Todas Sus Operaciones en el Mismo Banco

Algunos emprendedores andan por varios bancos pensando que se ahorrarán servicios o que lograrán una mejor tasa de interés. Siempre paga escoger a un solo banco para todos sus servicios bancarios.

Recomiende a Sus Asociados en Los Negocios a Su Banquero

Una vez que usted ya haya logrado una muy buena relación con su banquero, demuéstrele su soporte refiriéndolo con otros dueños de negocios. Los banqueros necesitan hacer buenos préstamos, así que en mucho aparecían esas referencias para otros dueños de negocios.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Encontrar capital para su negocio, puede simplificarse buscando online:

- **Foundation Center Online** (www.fdncenter.org/index.html)
- **A hitchhikers guide to capital resources** (www.inc.com/incmagazine)
- **Banking through Nations Bank** (www.nationsbank.com)
- **Bankone** (www.bankone.com/busbank)
- **Federal Money Retrieve** (www.fedmoney.com)
- **Virtual Finance Library** (www.cob.ohio-state.edu/dept/dib/overview.html)
- **Venture Capital** (www.venturecapital.com)

Conclusión

Empiece inmediatamente a implementar los conceptos contenidos en este capítulo. Desarrolle una buena relación con su banquero y empiece a trabajar a su personal y a sus redes profesionales, teniendo un excelente plan de negocios.

de presentar su propuesta, averigüe cuanto tomará el proceso y entonces proporciónele la información necesaria a su banquero. Finalmente, comprenda que el proceso puede ser más largo que lo anticipado. La lección está, en empezar el proceso mucho antes de que usted necesite el financiamiento.

Haga Todas Sus Operaciones en el Mismo Banco

Algunos emprendedores andan por varios bancos pensando que se ahorrarán servicios o que lograrán una mejor tasa de interés. Siempre paga escoger a un solo banco para todos sus servicios bancarios.

Recomiende a Sus Asociados en Los Negocios a Su Banquero

Una vez que usted ya haya logrado una muy buena relación con su banquero, demuéstrele su soporte refiriéndolo con otros dueños de negocios. Los banqueros necesitan hacer buenos préstamos, así que en mucho aparecían esas referencias para otros dueños de negocios.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Encontrar capital para su negocio, puede simplificarse buscando online:

- **Foundation Center Online** (www.fdncenter.org/index.html)
- **A hitchhikers guide to capital resources** (www.inc.com/incmagazine)
- **Banking through Nations Bank** (www.nationsbank.com)
- **Bankone** (www.bankone.com/busbank)
- **Federal Money Retrieve** (www.fedmoney.com)
- **Virtual Finance Library** (www.cob.ohio-state.edu/dept/dib/overview.html)
- **Venture Capital** (www.venturecapital.com)

Conclusión

Empiece inmediatamente a implementar los conceptos contenidos en este capítulo. Desarrolle una buena relación con su banquero y empiece a trabajar a su personal y a sus redes profesionales, teniendo un excelente plan de negocios.

En su búsqueda por financiamiento tome los siguientes pasos:

- Determine porque necesita usted financiamiento
- Seleccione deuda o sociedad, determinando que tipo de deuda
- Desarrolle una propuesta financiera bien investigada y directa
- Presente versiones hechas a la medida para cada prospecto en su búsqueda de financiamiento
- Sea persistente
- Sea profesional
- Demuestre confianza e integridad
- Conozca su objetivo financiero
- Mantenga una cercana relación con las fuentes financieras

En su búsqueda por financiamiento tome los siguientes pasos:

- Determine porque necesita usted financiamiento
- Seleccione deuda o sociedad, determinando que tipo de deuda
- Desarrolle una propuesta financiera bien investigada y directa
- Presente versiones hechas a la medida para cada prospecto en su búsqueda de financiamiento
- Sea persistente
- Sea profesional
- Demuestre confianza e integridad
- Conozca su objetivo financiero
- Mantenga una cercana relación con las fuentes financieras

Capítulo 39
FUENTES DE DINERO

Acerca de Este Capítulo:
- *Fondos personales*
- *Instituciones Financieras*
- *Programas de préstamos para la administración de los negocios pequeños*
- *Otros programas gubernamentales de préstamos*
- *Otras fuentes de dinero*

Introducción
Los emprendedores a menudo piensan en solo los bancos cuando buscan financiamiento, cuando hay varias otras opciones. Este capítulo proporciona información acerca de distintos puntos de origen del dinero para los pequeños negocios.

Fondos Personales
Estudios a nivel nacional encuentran que uno de cada cinco nuevos negocios se lanzan con los fondos personales del dueño. En los fondos personales, se incluyen:

- **Ahorros.** Esto incluye al dinero en cuentas de ahorro, o de una cuenta de mercado de dinero o un certificado de depósito y de los ahorros en casa.
- **Inversiones.** Además de bonos y acciones, esto incluye a timbres, monedas, joyas y metales preciosos.
- **Seguros de vida.** Muchas políticas de seguros de vida, le permiten pedir prestado en contra del valor de finiquitación de la póliza.
- **Segunda hipoteca.** Puede usted pedir prestado un porcentaje del activo de su casa y esto incluye el refinanciamiento de su casa o de aceptar una segunda hipoteca.
- **Préstamos personales.** Usted quizá pueda obtener un préstamo personal sobre firma en su banco o en su unión de crédito.
- **Ingresos de la esposa.** Determine que tanto está disponible sobre una base mensual, para ayudarlo a financiar su negocio. Usted puede invertir este monto mensual en su negocio, o usarlo como base para obtener un crédito.
- **Familia y amigos.** Mientras que estos no son una fuente de fondos personales, su familia y sus amigos, pueden proporcionar capital debido a su relación personal con ellos.
- **Tarjetas de crédito.** El financiamiento por tarjetas de crédito, es extremadamente peligroso y solo debe de ser considerado como un último recurso.

Tenga cuidado de financiarse con crédito.

Capítulo 39
FUENTES DE DINERO

Acerca de Este Capítulo:
• Fondos personales
• Instituciones Financieras
• Programas de préstamos para la administración de los negocios pequeños
• Otros programas gubernamentales de préstamos
• Otras fuentes de dinero

Introducción
Los emprendedores a menudo piensan en solo los bancos cuando buscan financiamiento, cuando hay varias otras opciones. Este capítulo proporciona información acerca de distintos puntos de origen del dinero para los pequeños negocios.

Fondos Personales
Estudios a nivel nacional encuentran que uno de cada cinco nuevos negocios se lanzan con los fondos personales del dueño. En los fondos personales, se incluyen:

• Ahorros. Esto incluye al dinero en cuentas de ahorro, o de una cuenta de mercado de dinero o un certificado de depósito y de los ahorros en casa.
• Inversiones. Además de bonos y acciones, esto incluye a timbres, monedas, joyas y metales preciosos.
• Seguros de vida. Muchas políticas de seguros de vida, le permiten pedir prestado en contra del valor de finiquitación de la póliza.
• Segunda hipoteca. Puede usted pedir prestado un porcentaje del activo de su casa y esto incluye el refinanciamiento de su casa o de aceptar una segunda hipoteca.
• Préstamos personales. Usted quizá pueda obtener un préstamo personal sobre firma en su banco o en su unión de crédito.
• Ingresos de la esposa. Determine que tanto está disponible sobre una base mensual, para ayudarlo a financiar su negocio. Usted puede invertir este monto mensual en su negocio, o usarlo como base para obtener un crédito.
• Familia y amigos. Mientras que estos no son una fuente de fondos personales, su familia y sus amigos, pueden proporcionar capital debido a su relación personal con ellos.
• Tarjetas de crédito. El financiamiento por tarjetas de crédito, es extremadamente peligroso y solo debe de ser considerado como un último recurso.

Tenga cuidado de financiarse con crédito.

FUENTES DE DINERO | CAPITULO 39 | 597

Ryan Mikus era un profesor de escuela secundaria en Kalamazoo, Michigan desde hace 29 años. Cuando no estaba corrigiendo exámenes o arbitrando un partido de futbol se involucrada en su pasión de trabajar el cobre. Tenía un estudio en un viejo granero al fondo de la propiedad, en donde hacía lámparas y candelabros. Especialmente admiraba los estilos de los grandes maestros del cobre que habían sido activos dentro del movimiento de Artes y Artesanías, mismo que fue popular entre el siglo 19 y el siglo 20.

Cuando se retiró en el 2002, decidió cambiar su pasatiempo a un negocio. Decidió crear juegos de artesanías elegantes, originales y hechas a mano como lámparas, jarrones y candelabros.

Después de varios meses para perfeccionar sus diseños y sus técnicas de producción, Ryan estaba listo. Decidió vender sus lámparas bajo su propio nombre, inscribiendo en cada pieza estas palabras: Hechas a mano en el estudio de Ryan Mikus, Kalamazoo, Michigan.

Llevó sus tres mejores lámparas a la mejor tienda de enseres para el hogar en Kalamazoo, Michigan, Holland y Detroit. Estaba sorprendido e inspirado acerca de las respuestas que tuvo. ¿Cuánto cuesta esto? ¿Cuántas puedo tener para Navidad? Ryan comprendió que ya era tiempo para empezar a construir su negocio.

Pero primero, necesitaría bastante financiamiento para comprar sus materiales, actualizar sus equipos y comprar una computadora.

Instituciones Financieras

Esta sección examina a las instituciones financieras que pueden proporcionar el **capital de deuda** o la **deuda financiera**, necesarias para un pequeño negocio.

La deuda financiera significa que usted incurre en una obligación para pagar el dinero que le ha sido prestado a su negocio. Las fuentes de la deuda financiera a menudo requieren alguna forma de activo como colateral a fin de asegurar que la deuda será pagada.

Bancos

Diferentes bancos, sirven a diferentes mercados. Los pequeños bancos comunitarios se enfocan en servir a los negocios locales, mientras que un gran banco comercial con cientos de sucursales, opera muy diferentemente y usualmente toman un acercamiento muy conservador hacia los préstamos a los pequeños negocios.

Los bancos del ahorro, tienden a especializarse en hipotecas para casas y en préstamos para adquirir automóviles. Esto no significa que usted no se les puede acercar para un préstamo a un negocio, si bien esta no es su línea mayor de negocios.

Muchos bancos comerciales están interesados en préstamos a los negocios. Sus ejecutivos están acostumbrados a procesar solicitudes de crédito y están familiarizados con otras opciones financieras en el caso de que usted no califique pata un préstamo del banco.

Ryan Mikus era un profesor de escuela secundaria en Kalamazoo, Michigan desde hace 29 años. Cuando no estaba corrigiendo exámenes o arbitrando un partido de futbol se involucrada en su pasión de trabajar el cobre. Tenía un estudio en un viejo granero al fondo de la propiedad, en donde hacía lámparas y candelabros. Especialmente admiraba los estilos de los grandes maestros del cobre que habían sido activos dentro del movimiento de Artes y Artesanías, mismo que fue popular entre el siglo 19 y el siglo 20.

Cuando se retiró en el 2002, decidió cambiar su pasatiempo a un negocio. Decidió crear juegos de artesanías elegantes, originales y hechas a mano como lámparas, jarrones y candelabros.

Después de varios meses para perfeccionar sus diseños y sus técnicas de producción, Ryan estaba listo. Decidió vender sus lámparas bajo su propio nombre, inscribiendo en cada pieza estas palabras: Hechas a mano en el estudio de Ryan Mikus, Kalamazoo, Michigan.

Llevó sus tres mejores lámparas a la mejor tienda de enseres para el hogar en Kalamazoo, Michigan, Holland y Detroit. Estaba sorprendido e inspirado acerca de las respuestas que tuvo. ¿Cuánto cuesta esto? ¿Cuántas puedo tener para Navidad? Ryan comprendió que ya era tiempo para empezar a construir su negocio.

Pero primero, necesitaría bastante financiamiento para comprar sus materiales, actualizar sus equipos y comprar una computadora.

Instituciones Financieras

Esta sección examina a las instituciones financieras que pueden proporcionar el **capital de deuda** o la **deuda financiera**, necesarias para un pequeño negocio.

La deuda financiera significa que usted incurre en una obligación para pagar el dinero que le ha sido prestado a su negocio. Las fuentes de la deuda financiera a menudo requieren alguna forma de activo como colateral a fin de asegurar que la deuda será pagada.

Bancos

Diferentes bancos, sirven a diferentes mercados. Los pequeños bancos comunitarios se enfocan en servir a los negocios locales, mientras que un gran banco comercial con cientos de sucursales, opera muy diferentemente y usualmente toman un acercamiento muy conservador hacia los préstamos a los pequeños negocios.

Los bancos del ahorro, tienden a especializarse en hipotecas para casas y en préstamos para adquirir automóviles. Esto no significa que usted no se les puede acercar para un préstamo a un negocio, si bien esta no es su línea mayor de negocios.

Muchos bancos comerciales están interesados en préstamos a los negocios. Sus ejecutivos están acostumbrados a procesar solicitudes de crédito y están familiarizados con otras opciones financieras en el caso de que usted no califique pata un préstamo del banco.

Resulta importante entender que los bancos usualmente no hacen préstamos a los negocios durante su fase de arranque, ya que prefieren para ello, hacer préstamos garantizados por agencias del gobierno (después discutiremos este tipo de préstamos). Sin embargo, los bancos más grandes han estado más deseosos durante los años recientes, a considerar préstamos pequeños a los negocios. De hecho, los bancos nacionales están activamente solicitando ya a los negocios locales.

Independientemente de ello, los pequeños bancos comunitarios pueden llegar a ser su mejor apuesta para financiamientos convencionales.

Los pequeños bancos comunitarios pueden llegar a ser su mejor apuesta para financiamientos convencionales

Uniones de Crédito
Las uniones de crédito se empezaron y se administraron por los empleados de una compañía, o los miembros de un sindicato o de otros grupos. Ellos ofrecen mejores tasas de interés y mejores términos que un banco convencional, pero tienden a ofrecer préstamos más pequeños. Aún así, si usted tiene un miembro de su familia que pertenezca a una unión de crédito, quizá pueda pedirle prestado una porción de sus necesidades de capital.

Empresas de Financiamiento al Consumidor
Hacen préstamos pequeños (usualmente unos cuantos miles de dólares). Estos préstamos están ciento por ciento asegurados vía una garantía colateral. Cargan una mayor tasa de interés y son más altas sus tarifas de procesamiento que los de los bancos y las uniones de crédito, pero son mas flexibles acerca de aprobar las solicitudes de financiamiento y mas laxas en cuanto a los malos créditos.

Empresas de Financiamiento Comercial
Son similares a las empresas de financiamiento al consumidor, con la excepción de que tienden a enfocarse hacia los préstamos a los negocios que son considerados demasiado riesgosos para los bancos. Ejemplos de ellas: A & T Capital, GE Capital Credit y The Money Store.

Estos préstamos pueden ser de ayuda si su negocio cuenta con una garantía colateral que hubiera sido desdeñada por un banco, pero debe de estar preparado para pagar una mayor tasa de interés y para ofrecer mucha mas garantía colateral. Los negocios que empiezan normalmente no tendrán los suficientes activos comerciales para asegurarse un préstamo de una de estas empresas. Lea con mucho cuidado lo que se le presente antes de aceptar un préstamo de una de estas empresas, porque sus términos son en verdad demasiado onerosos.

Fondos Para Préstamo Del Desarrollo de la Comunidad (Community Development Loan Funds – CDLF´s).
Estos préstamos están intencionados para asistirle al renuevo de la comunidad, promoviendo el crecimiento de los negocios y la independencia económica para comunidades con desventajas.

Resulta importante entender que los bancos usualmente no hacen préstamos a los negocios durante su fase de arranque, ya que prefieren para ello, hacer préstamos garantizados por agencias del gobierno (después discutiremos este tipo de préstamos). Sin embargo, los bancos más grandes han estado más deseosos durante los años recientes, a considerar préstamos pequeños a los negocios. De hecho, los bancos nacionales están activamente solicitando ya a los negocios locales.

Independientemente de ello, los pequeños bancos comunitarios pueden llegar a ser su mejor apuesta para financiamientos convencionales.

Los pequeños bancos comunitarios pueden llegar a ser su mejor apuesta para financiamientos convencionales

Uniones de Crédito
Las uniones de crédito se empezaron y se administraron por los empleados de una compañía, o los miembros de un sindicato o de otros grupos. Ellos ofrecen mejores tasas de interés y mejores términos que un banco convencional, pero tienden a ofrecer préstamos más pequeños. Aún así, si usted tiene un miembro de su familia que pertenezca a una unión de crédito, quizá pueda pedirle prestado una porción de sus necesidades de capital.

Empresas de Financiamiento al Consumidor
Hacen préstamos pequeños (usualmente unos cuantos miles de dólares). Estos préstamos están ciento por ciento asegurados vía una garantía colateral. Cargan una mayor tasa de interés y son más altas sus tarifas de procesamiento que los de los bancos y las uniones de crédito, pero son mas flexibles acerca de aprobar las solicitudes de financiamiento y mas laxas en cuanto a los malos créditos.

Empresas de Financiamiento Comercial
Son similares a las empresas de financiamiento al consumidor, con la excepción de que tienden a enfocarse hacia los préstamos a los negocios que son considerados demasiado riesgosos para los bancos. Ejemplos de ellas: A & T Capital, GE Capital Credit y The Money Store.

Estos préstamos pueden ser de ayuda si su negocio cuenta con una garantía colateral que hubiera sido desdeñada por un banco, pero debe de estar preparado para pagar una mayor tasa de interés y para ofrecer mucha mas garantía colateral. Los negocios que empiezan normalmente no tendrán los suficientes activos comerciales para asegurarse un préstamo de una de estas empresas. Lea con mucho cuidado lo que se le presente antes de aceptar un préstamo de una de estas empresas, porque sus términos son en verdad demasiado onerosos.

Fondos Para Préstamo Del Desarrollo de la Comunidad (Community Development Loan Funds – CDLF´s).
Estos préstamos están intencionados para asistirle al renuevo de la comunidad, promoviendo el crecimiento de los negocios y la independencia económica para comunidades con desventajas.

Las organizaciones que ofrecen estos préstamos se llaman Community Development Financial Institutions. Estos grupos van desde bancos locales pequeños que no persiguen utilidades, hasta grandes bancos con millones de dólares en sus activos. La mas importantes de estas instituciones, es la South Shore Bank de Chicago.

Estas instituciones prestan dinero a los negocios que la mayoría de los bancos evitan. Actualmente, aproximadamente 300 de estas instituciones proporcionan préstamos a comunidades Americanas con desventajas, por debajo de las tasas del mercado.

Para mayores datos al respecto, llamar al Community Capital Association al (215) 923 – 4754.

Contratos de Renta

Una **renta**, esencialmente es un acuerdo de renta de largo plazo. Sin embargo, puede considerarse una forma de financiamiento, dado que libera fondos para otras necesidades.

- **Las rentas para financiamiento**, son las más comunes. El licenciatario mantiene el equipo y puede tener el derecho de comprar equipos al final del contrato de renta.
- **Rentas de operación**, también llamadas rentas de mantenimiento. Quien renta, es responsable del mantenimiento del equipo.
- **Sale and leaseback**, es similar a la renta de financiamiento. El dueño del activo fijo lo vende a una tercera parte y luego renta otra vez al dueño original.

Rentar puede considerarse una forma de financiamiento, dado que libera fondos para otras necesidades

Ventajas de la renta

- Una renta, rara vez requiere de un primer pago
- Su negocio no tendrá la responsabilidad en su balance general
- Menos deuda en sus estados financieros
- Usted puede tener la posibilidad de hacer pagos por un plazo mas largo
- Los costos de la renta, son deducibles de impuestos
- Usted puede actualizar equipo técnico sofisticado, terminando con una renta y empezando otra con el equipo nuevo

Desventajas de la renta

- Una renta casi siempre cuesta mas que un préstamo
- Usted probablemente no será el dueño del activo al final de la renta
- Su negocio no tiene un activo en su balance general
- Puede ser difícil de obtener para un negocio que está arrancando

Ryan había estado vendiendo unas cuantas lámparas al mes, pero no tenía los suficientes ingresos para comprar el equipo de computación que necesitaba. En consecuencia, tenía dos opciones de financiamiento.

Las organizaciones que ofrecen estos préstamos se llaman Community Development Financial Institutions. Estos grupos van desde bancos locales pequeños que no persiguen utilidades, hasta grandes bancos con millones de dólares en sus activos. La mas importantes de estas instituciones, es la South Shore Bank de Chicago.

Estas instituciones prestan dinero a los negocios que la mayoría de los bancos evitan. Actualmente, aproximadamente 300 de estas instituciones proporcionan préstamos a comunidades Americanas con desventajas, por debajo de las tasas del mercado.

Para mayores datos al respecto, llamar al Community Capital Association al (215) 923 – 4754.

Contratos de Renta

Una **renta**, esencialmente es un acuerdo de renta de largo plazo. Sin embargo, puede considerarse una forma de financiamiento, dado que libera fondos para otras necesidades.

- **Las rentas para financiamiento**, son las más comunes. El licenciatario mantiene el equipo y puede tener el derecho de comprar equipos al final del contrato de renta.
- **Rentas de operación**, también llamadas rentas de mantenimiento. Quien renta, es responsable del mantenimiento del equipo.
- **Sale and leaseback**, es similar a la renta de financiamiento. El dueño del activo fijo lo vende a una tercera parte y luego renta otra vez al dueño original.

Rentar puede considerarse una forma de financiamiento, dado que libera fondos para otras necesidades

Ventajas de la renta

- Una renta, rara vez requiere de un primer pago
- Su negocio no tendrá la responsabilidad en su balance general
- Menos deuda en sus estados financieros
- Usted puede tener la posibilidad de hacer pagos por un plazo mas largo
- Los costos de la renta, son deducibles de impuestos
- Usted puede actualizar equipo técnico sofisticado, terminando con una renta y empezando otra con el equipo nuevo

Desventajas de la renta

- Una renta casi siempre cuesta mas que un préstamo
- Usted probablemente no será el dueño del activo al final de la renta
- Su negocio no tiene un activo en su balance general
- Puede ser difícil de obtener para un negocio que está arrancando

Ryan había estado vendiendo unas cuantas lámparas al mes, pero no tenía los suficientes ingresos para comprar el equipo de computación que necesitaba. En consecuencia, tenía dos opciones de financiamiento.

Si tomaba un préstamo, tendría un nuevo activo (la computadora) y también una responsabilidad (el préstamo para pagar por la computadora) en su balance general. Tendría que mantener a la computadora y a lo largo del tiempo, tendría que depreciar su valor en el balance.

Si rentaba el equipo, no sería su dueño. Esto es, no aparecería como un activo en su balance y tampoco existiría la correspondiente responsabilidad por el préstamo. En su lugar, pagaría una renta mensual, misma que se registraría en sus libros como un gasto.

Ryan le pidió ayuda a Bob, su contador. Después de recibir el crédito de Ryan u las proyecciones del flujo de caja y las necesidades de sus equipos, Bob recomendó la renta. Tenía varias razones:

Ryan podría registrar el costo del equipo de cómputo como un gasto, reduciendo así su ingreso sujeto a impuestos.

El proveedor de la computadora proporcionaría el servicio y la asistencia técnica, para permitirle a Ryan que se enfocara en su trabajo. La renta le permitiría a Ryan actualizar su computadora cuando una mejor tecnología ingresara al mercado. Así que de esa manera se definió. ¿Pero de donde obtendría Ryan el resto de su financiamiento?

Lista De Verificación Para Acuerdos De Renta

- **Costo de la renta.** ¿De cuánto es cada pago? ¿Cuándo se vencen los pagos? ¿Cuál es el monto real de las cuotas de renta o del interés? ¿Cuál es el costo total que usted pagará a lo largo de la vida de ese acuerdo de renta?
- **Costos extra.** ¿Tiene usted que pagar los depósitos de seguridad? ¿Y los gastos de instalación? ¿Y las tarifas por licenciamiento? ¿Y las penalidades por la cancelación temprana de la renta?
- **Menor flexibilidad.** ¿Qué provisiones existen por pagos salteados o pagos fuera de tiempo?
- **Servicio.** ¿Qué mantenimiento y servicio se proporcionará y por quien? ¿Existe una garantía por el equipo? ¿Tiene usted que pagar por el servicio? ¿Recibirá usted dinero porque no trabajara el equipo o si el equipo de plano fallara?
- **Seguros.** ¿Qué cubrimiento por seguros se incluye en la renta? ¿Se le asignará una cuota por seguros, o se le cobrará por separado por quien proporciona el seguro?
- **Actualizaciones del equipo.** ¿Cuáles son las provisiones para la actualización o el reemplazo del equipo durante la duración de la renta? ¿Cuánto le costará?
- **Valor residual.** ¿Cuánto valdría el equipo al final del acuerdo de renta? (Esto afecta directamente a sus pagos por esa renta).

Si tomaba un préstamo, tendría un nuevo activo (la computadora) y también una responsabilidad (el préstamo para pagar por la computadora) en su balance general. Tendría que mantener a la computadora y a lo largo del tiempo, tendría que depreciar su valor en el balance.

Si rentaba el equipo, no sería su dueño. Esto es, no aparecería como un activo en su balance y tampoco existiría la correspondiente responsabilidad por el préstamo. En su lugar, pagaría una renta mensual, misma que se registraría en sus libros como un gasto.

Ryan le pidió ayuda a Bob, su contador. Después de recibir el crédito de Ryan u las proyecciones del flujo de caja y las necesidades de sus equipos, Bob recomendó la renta. Tenía varias razones:

Ryan podría registrar el costo del equipo de cómputo como un gasto, reduciendo así su ingreso sujeto a impuestos.

El proveedor de la computadora proporcionaría el servicio y la asistencia técnica, para permitirle a Ryan que se enfocara en su trabajo. La renta le permitiría a Ryan actualizar su computadora cuando una mejor tecnología ingresara al mercado. Así que de esa manera se definió. ¿Pero de donde obtendría Ryan el resto de su financiamiento?

Lista De Verificación Para Acuerdos De Renta

- **Costo de la renta.** ¿De cuánto es cada pago? ¿Cuándo se vencen los pagos? ¿Cuál es el monto real de las cuotas de renta o del interés? ¿Cuál es el costo total que usted pagará a lo largo de la vida de ese acuerdo de renta?
- **Costos extra.** ¿Tiene usted que pagar los depósitos de seguridad? ¿Y los gastos de instalación? ¿Y las tarifas por licenciamiento? ¿Y las penalidades por la cancelación temprana de la renta?
- **Menor flexibilidad.** ¿Qué provisiones existen por pagos salteados o pagos fuera de tiempo?
- **Servicio.** ¿Qué mantenimiento y servicio se proporcionará y por quien? ¿Existe una garantía por el equipo? ¿Tiene usted que pagar por el servicio? ¿Recibirá usted dinero porque no trabajara el equipo o si el equipo de plano fallara?
- **Seguros.** ¿Qué cubrimiento por seguros se incluye en la renta? ¿Se le asignará una cuota por seguros, o se le cobrará por separado por quien proporciona el seguro?
- **Actualizaciones del equipo.** ¿Cuáles son las provisiones para la actualización o el reemplazo del equipo durante la duración de la renta? ¿Cuánto le costará?
- **Valor residual.** ¿Cuánto valdría el equipo al final del acuerdo de renta? (Esto afecta directamente a sus pagos por esa renta).

Programas de Préstamos de La Administración De Pequeños Negocios.

El US Small Business Administration (SBA) que se creó en 1953 para asistir a los negocios, ofrece préstamos directos y garantizados.

El término **préstamo directo**, simplemente significa que el SBA, hace directamente el préstamo al pequeño negocio. Un **préstamo garantizado**, es donde la institución financiera hace un préstamo al pequeño negocio y una porción de él está garantizado por el SBA. Esto ayuda a los negocios pequeños que necesitan de un crédito a largo plazo, pero que no pueden enfrentarse a los términos ofrecidos por los prestadores convencionales.

Para ser elegible para un crédito del SBA, necesita usted cumplir con los siguientes requerimientos básicos:

- Su negocio debe de ser para una empresa generadora de utilidades, haciendo negocios en los Estados Unidos o en sus posesiones
- Usted debe de asegurar que es propietario y que opera su propio negocio
- Su negocio no puede ser dominante en su industria
- Su negocio debe de haber solicitado y le fue negado un préstamo convencional de parte de un prestador de préstamos privado
- Usted debe de tener un monto razonable de acciones o de derecho de propiedad en su negocio
- Debe usted de haber llegado al límite para otras fuentes de financiamiento, incluidos sus activos personales

Investigue la disponibilidad y los términos de los préstamos que ofrece el SBA

Existen restricciones de elegibilidad adicionales, mismas que varían centro de la industria en la cual usted opera. Usted puede visitar el SBA de esta forma: http://www.sba.gov para más información.

Antes de analizar los programas específicos para préstamos del SBA, usted debe de entender que el SBA es una organización en flujo. Su presupuesto se vio recortado en un cincuenta por ciento desde el 2001 y con probables recortes mayores en el futuro. En el 2000, el presupuesto del SBA fue de $1.1 billones. En el 2006, fue de $593 millones.

El SBA ha respondido a la demanda por su popular programa de préstamos 7 (A) y 504 (C), por razón de que ha duplicado las tarifas que les carga a recipientes de préstamos y a prestadores y por el proceso de reducir o quitar programas. Así, usted querrá investigar cuidadosamente la disponibilidad actual de los términos del SBA, antes de solicitar un préstamo.

El Programa de Garantía de Préstamos de La SBA 7(a)

Este, es el programa de préstamo del SBA más grande y más popular. Fue diseñado para ayudar a los negocios pequeños a obtener financiamiento de largo plazo para sus necesidades tales como capital de trabajo, maquinaria y equipos, y mejoras en sus instalaciones, la adquisición de edificios y la construcción.

Programas de Préstamos de La Administración De Pequeños Negocios.

El US Small Business Administration (SBA) que se creó en 1953 para asistir a los negocios, ofrece préstamos directos y garantizados.

El término **préstamo directo**, simplemente significa que el SBA, hace directamente el préstamo al pequeño negocio. Un **préstamo garantizado**, es donde la institución financiera hace un préstamo al pequeño negocio y una porción de él está garantizado por el SBA. Esto ayuda a los negocios pequeños que necesitan de un crédito a largo plazo, pero que no pueden enfrentarse a los términos ofrecidos por los prestadores convencionales.

Para ser elegible para un crédito del SBA, necesita usted cumplir con los siguientes requerimientos básicos:

- Su negocio debe de ser para una empresa generadora de utilidades, haciendo negocios en los Estados Unidos o en sus posesiones
- Usted debe de asegurar que es propietario y que opera su propio negocio
- Su negocio no puede ser dominante en su industria
- Su negocio debe de haber solicitado y le fue negado un préstamo convencional de parte de un prestador de préstamos privado
- Usted debe de tener un monto razonable de acciones o de derecho de propiedad en su negocio
- Debe usted de haber llegado al límite para otras fuentes de financiamiento, incluidos sus activos personales

Existen restricciones de elegibilidad adicionales, mismas que varían centro de la industria en la cual usted opera. Usted puede visitar el SBA de esta forma: http://www.sba.gov para más información.

Investigue la disponibilidad y los términos de los préstamos que ofrece el SBA

Antes de analizar los programas específicos para préstamos del SBA, usted debe de entender que el SBA es una organización en flujo. Su presupuesto se vio recortado en un cincuenta por ciento desde el 2001 y con probables recortes mayores en el futuro. En el 2000, el presupuesto del SBA fue de $1.1 billones. En el 2006, fue de $593 millones.

El SBA ha respondido a la demanda por su popular programa de préstamos 7 (A) y 504 (C), por razón de que ha duplicado las tarifas que les carga a recipientes de préstamos y a prestadores y por el proceso de reducir o quitar programas. Así, usted querrá investigar cuidadosamente la disponibilidad actual de los términos del SBA, antes de solicitar un préstamo.

El Programa de Garantía de Préstamos de La SBA 7(a)

Este, es el programa de préstamo del SBA más grande y más popular. Fue diseñado para ayudar a los negocios pequeños a obtener financiamiento de largo plazo para sus necesidades tales como capital de trabajo, maquinaria y equipos, y mejoras en sus instalaciones, la adquisición de edificios y la construcción.

El préstamo se hace por un prestador privado bajo los términos del SBA y de la garantía del SBA por un porcentaje del préstamo. Participan la mayoría de los bancos Americanos en este programa 7 (A), así como algunos prestadores no bancarios.

El SBA, no garantiza los préstamos del 7 (A) en su totalidad. Los préstamos pequeños (debajo de $150.000) llevan una garantía máxima del 85%. Los préstamos mayores a $150.000, se garantizan en un 75%. Esto significa que si usted falla en un préstamo de $100.000, el SBA le reembolsaría al prestatario $85.000. Nótese que esta garantía es estrictamente para el prestador, ya que el prestatario todavía debe el monto final del préstamo.

A fin de obtener un préstamo 7 (A), usted debe de reunir varios factores de elegibilidad, incluyendo el tamaño de su negocio, el tipo de negocio, el uso de las ganancias, el carácter, la capacidad administrativa, la garantía colateral, la contribución del dueño – y desde luego – el crédito. Todos los dueños del 20% o más de sus negocios, tienen que personalmente garantizar el préstamo del SBA.

La solicitud para la Sección 7 (A), es complicada y consume tiempo. Los expertos, estiman que llenar las formas puede tomar hasta 24 horas o mas ¡!!. Afortunadamente, su institución prestadora local o si oficina de desarrollo económico le podrá asistir en este papeleo. Aún así, usted deberá de estar al tanto de que el SBA, puede tomar semanas y aún meses para responder a las solicitudes de préstamo del 7 (A).

También deberá usted de percatarse que en el 2004, el subsidio federal para los préstamos para pequeños negocios del 7 (A), fue eliminado, lo cual aumentó el costo inicial para el prestatario en aproximadamente $3000. Existen algunas variaciones al programa del 7 (a) que discutiremos abajo.

Programa LowDoc
Si usted busca un proceso mas sencillo y una respuesta mas rápida para el préstamo del 7 (A), usted deberá de considerar el programa LowDoc. Esta versión de documentación menor de ese programa 7 (A), le hace mas fácil a los dueños de los pequeños negocios obtener las garantías del SBA en préstamos comerciales por debajo de los $150.000.

Desde su creación en 1993, casi el 90% de los solicitantes para un LowDoc, obtuvieron financiamiento. Como su nombre lo implica, el papeleo involucrado en el LowDoc, es mínimo. El solicitante completa el frente de una página de la solicitud SBA y el prestador completa el reverso de esa página (soportando la documentación financiera que desde luego, todavía se requiere.

Lo mejor de todo, es que las solicitudes al LowDoc, pasan por un proceso expedito de aprobación, así que tendría usted su respuesta en 36 horas.

Aquí, algunos detalles acerca del LowDoc:

- Su negocio no debe de emplear a mas de 100 personas

En un LowDoc, puede saber si aprobaron su préstamo en 36 horas.

El préstamo se hace por un prestador privado bajo los términos del SBA y de la garantía del SBA por un porcentaje del préstamo. Participan la mayoría de los bancos Americanos en este programa 7 (A), así como algunos prestadores no bancarios.

El SBA, no garantiza los préstamos del 7 (A) en su totalidad. Los préstamos pequeños (debajo de $150.000) llevan una garantía máxima del 85%. Los préstamos mayores a $150.000, se garantizan en un 75%. Esto significa que si usted falla en un préstamo de $100.000, el SBA le reembolsaría al prestatario $85.000. Nótese que esta garantía es estrictamente para el prestador, ya que el prestatario todavía debe el monto final del préstamo.

A fin de obtener un préstamo 7 (A), usted debe de reunir varios factores de elegibilidad, incluyendo el tamaño de su negocio, el tipo de negocio, el uso de las ganancias, el carácter, la capacidad administrativa, la garantía colateral, la contribución del dueño – y desde luego – el crédito. Todos los dueños del 20% o más de sus negocios, tienen que personalmente garantizar el préstamo del SBA.

La solicitud para la Sección 7 (A), es complicada y consume tiempo. Los expertos, estiman que llenar las formas puede tomar hasta 24 horas o mas ¡!!. Afortunadamente, su institución prestadora local o si oficina de desarrollo económico le podrá asistir en este papeleo. Aún así, usted deberá de estar al tanto de que el SBA, puede tomar semanas y aún meses para responder a las solicitudes de préstamo del 7 (A).

También deberá usted de percatarse que en el 2004, el subsidio federal para los préstamos para pequeños negocios del 7 (A), fue eliminado, lo cual aumentó el costo inicial para el prestatario en aproximadamente $3000. Existen algunas variaciones al programa del 7 (a) que discutiremos abajo.

Programa LowDoc
Si usted busca un proceso mas sencillo y una respuesta mas rápida para el préstamo del 7 (A), usted deberá de considerar el programa LowDoc. Esta versión de documentación menor de ese programa 7 (A), le hace mas fácil a los dueños de los pequeños negocios obtener las garantías del SBA en préstamos comerciales por debajo de los $150.000.

Desde su creación en 1993, casi el 90% de los solicitantes para un LowDoc, obtuvieron financiamiento. Como su nombre lo implica, el papeleo involucrado en el LowDoc, es mínimo. El solicitante completa el frente de una página de la solicitud SBA y el prestador completa el reverso de esa página (soportando la documentación financiera que desde luego, todavía se requiere.

Lo mejor de todo, es que las solicitudes al LowDoc, pasan por un proceso expedito de aprobación, así que tendría usted su respuesta en 36 horas.

Aquí, algunos detalles acerca del LowDoc:

- Su negocio no debe de emplear a mas de 100 personas

En un LowDoc, puede saber si aprobaron su préstamo en 36 horas.

- En promedio, las ventas anuales por los tres años anteriores, no deben de exceder a los $5 millones
- El prestatario debe de comprometerse con activos empresariales o personales (sin embargo, el préstamo no será declinado cuando no existe un suficiente colateral como el único factor desfavorable)
- Se requieren garantías personales de los principales

Programa CAPLines
Este programa involucra actualmente a cinco programas de préstamos en uno, todo lo cual ayudará a las necesidades del negocio pequeño a contar con capital de trabajo de plazo medio y de carácter cíclico. Cada programa CAPLines tiene una madurez máxima de cinco años y existen quienes piden una menor madurez inicial.

A los dueños de por lo menos el 20% de propiedad en los negocios, se les requiere una garantía por los préstamos del CAPLines.

Ryan Mikus fue a ver a Seed Ventures Capital Club, después de investigar a los clubes de inversión en el Internet y de haber hablado con su Cámara de Comercio.

Averiguó otras cosas acerca de ellos. Preferían invertir en varios proyectos de tamaño moderado, en lugar de varios grandes proyectos. Sus parámetros de inversión preferidos, eran:

- *$20,000 a $ 100,000 por proyecto*
- *Que los negocios estuvieran dispuestos a actuar con base en su consejo para efectos de administración y estrategia*
- *Negocios de servicio o de manufactura con un fuerte equipo humano en la administración*
- *Negocios que produjeran productos o servicios de alta calidad*
- *Negocios que sacaban sus habilidades del talento local*

Seed Ventures estaba buscando proyectos que complementarían su portafolio existente de inversión. Les gustaba la formalización de redes de trabajo entre los negocios, creando una coalición en la cual las sumas son más grandes que las partes.

Sonaba muy bien…… especialmente en cuanto a los productos de alta calidad en los que querían invertir. La pregunta era ¿como acercárseles? Afortunadamente, Bob tenía las respuestas.

Programa Precalificado
Este programa asiste a los prospectos prestatarios en sus solicitudes por préstamos asegurados, Se enfoca hacia prestatarios de bajos ingresos, dueños de negocios físicamente deshabilitados, negocios nuevos y emergentes, veteranos, exportadores, negocios rurales e industrias especializadas.

- En promedio, las ventas anuales por los tres años anteriores, no deben de exceder a los $5 millones
- El prestatario debe de comprometerse con activos empresariales o personales (sin embargo, el préstamo no será declinado cuando no existe un suficiente colateral como el único factor desfavorable)
- Se requieren garantías personales de los principales

Programa CAPLines
Este programa involucra actualmente a cinco programas de préstamos en uno, todo lo cual ayudará a las necesidades del negocio pequeño a contar con capital de trabajo de plazo medio y de carácter cíclico. Cada programa CAPLines tiene una madurez máxima de cinco años y existen quienes piden una menor madurez inicial.

A los dueños de por lo menos el 20% de propiedad en los negocios, se les requiere una garantía por los préstamos del CAPLines.

Ryan Mikus fue a ver a Seed Ventures Capital Club, después de investigar a los clubes de inversión en el Internet y de haber hablado con su Cámara de Comercio.

Averiguó otras cosas acerca de ellos. Preferían invertir en varios proyectos de tamaño moderado, en lugar de varios grandes proyectos. Sus parámetros de inversión preferidos, eran:

- *$20,000 a $ 100,000 por proyecto*
- *Que los negocios estuvieran dispuestos a actuar con base en su consejo para efectos de administración y estrategia*
- *Negocios de servicio o de manufactura con un fuerte equipo humano en la administración*
- *Negocios que produjeran productos o servicios de alta calidad*
- *Negocios que sacaban sus habilidades del talento local*

Seed Ventures estaba buscando proyectos que complementarían su portafolio existente de inversión. Les gustaba la formalización de redes de trabajo entre los negocios, creando una coalición en la cual las sumas son más grandes que las partes.

Sonaba muy bien…… especialmente en cuanto a los productos de alta calidad en los que querían invertir. La pregunta era ¿como acercárseles? Afortunadamente, Bob tenía las respuestas.

Programa Precalificado
Este programa asiste a los prospectos prestatarios en sus solicitudes por préstamos asegurados, Se enfoca hacia prestatarios de bajos ingresos, dueños de negocios físicamente deshabilitados, negocios nuevos y emergentes, veteranos, exportadores, negocios rurales e industrias especializadas.

Al estar buscando un préstamo garantizado, se trabaja con un intermediario quien se asegura que su solicitud y su documentación de soporte estén en buen orden. Una vez que el intermediario siente que su solicitud está lista, se la manda al SBA.

Si el SBA encuentra que la solicitud tiene mérito, expide una carta declarando su disposición para garantizar el préstamo. Para encontrar si existe un intermediario de precalificación operando en su área, se contacta a la oficina del SBA.

Programa de MicroLoan
Bajo este programa, los negocios que están arrancando o bien ya en etapa de crecimiento, pueden ser elegibles para préstamos hasta de $35.000. Las ganancias no pueden usarse para pagar deudas existentes o para comprar bienes raíces. El programa MicroLoan está disponible en la mayoría de los estados, verificándolo con su SBDC local.

Programa de Préstamos Bajo la Compañía Certificada de Desarrollo (Certified Development Company)
Un **CDC**, es una organización que no persigue el logro de utilidades y que trabaja con la SBA y con los prestadores del sector privado para proveer financiamiento para los negocios pequeños. En el país, existen casi 270 CDC´s y cada uno de ellos cubre un área geográfica específica.

El programa de préstamos CDC / 504, provee a los pequeños negocios con préstamos para negocios crecientes de largo plazo con tasas fijas de interés, para activos fijos como terrenos, construcciones, maquinaria y renovaciones de las instalaciones existentes. Puede ser usado para capital de trabajo, para la consolidación o el pago de deuda o para refinanciamiento.

Contactar a su Small Business Development Center (SBDC) i a su Cámara de Comercio para averiguar cuál es la CDC que mejor le sirva.

Programa del US Community Adjustment and Investment (CAIP)
Este programa de préstamos se creó en 1993, a fin de ayudar a las comunidades en los Estados Unidos que sufrieron significativas pérdidas de empleos como resultado del North American Free Trade Agreement (NAFTA). Después del presente escrito, más de 230 condados en 29 estados, fueron elegibles para este préstamo, en función de pérdidas de empleo o de la tasa de desempleo.

El CAIP, puede usarse tanto para el programa 7(a) y el programa 504 del SBA. Nótese que los préstamos del CAIP, incluyen el requerimiento de creación de empleos. Para los préstamos del 7(a), el prestatario debe de crear un empleo por cada $70.000 que la SBA garantiza. Para los préstamos del 504 el prestatario debe de crear un empleo por cada $50.000 que el SBA garantice.

Préstamos para el control de la contaminación
Este programa 7(a), ofrece garantías para préstamos para la planificación, los diseños o las instalaciones de una empresa que favorezca los controles para la contaminación. Esta instalación debe de prevenir, reducir o abatir cualquier forma de contaminación. Los programas de reciclaje, también son elegibles para estos préstamos. Este préstamo, debe de utilizarse para activos fijos.

Las Compañías de Desarrollo Certificadas (CDC) son patrocinadas por el Estado y las organizaciones locales.

Al estar buscando un préstamo garantizado, se trabaja con un intermediario quien se asegura que su solicitud y su documentación de soporte estén en buen orden. Una vez que el intermediario siente que su solicitud está lista, se la manda al SBA.

Si el SBA encuentra que la solicitud tiene mérito, expide una carta declarando su disposición para garantizar el préstamo. Para encontrar si existe un intermediario de precalificación operando en su área, se contacta a la oficina del SBA.

Programa de MicroLoan
Bajo este programa, los negocios que están arrancando o bien ya en etapa de crecimiento, pueden ser elegibles para préstamos hasta de $35.000. Las ganancias no pueden usarse para pagar deudas existentes o para comprar bienes raíces. El programa MicroLoan está disponible en la mayoría de los estados, verificándolo con su SBDC local.

Programa de Préstamos Bajo la Compañía Certificada de Desarrollo (Certified Development Company)
Un **CDC**, es una organización que no persigue el logro de utilidades y que trabaja con la SBA y con los prestadores del sector privado para proveer financiamiento para los negocios pequeños. En el país, existen casi 270 CDC´s y cada uno de ellos cubre un área geográfica específica.

El programa de préstamos CDC / 504, provee a los pequeños negocios con préstamos para negocios crecientes de largo plazo con tasas fijas de interés, para activos fijos como terrenos, construcciones, maquinaria y renovaciones de las instalaciones existentes. Puede ser usado para capital de trabajo, para la consolidación o el pago de deuda o para refinanciamiento.

Contactar a su Small Business Development Center (SBDC) i a su Cámara de Comercio para averiguar cuál es la CDC que mejor le sirva.

Programa del US Community Adjustment and Investment (CAIP)
Este programa de préstamos se creó en 1993, a fin de ayudar a las comunidades en los Estados Unidos que sufrieron significativas pérdidas de empleos como resultado del North American Free Trade Agreement (NAFTA). Después del presente escrito, más de 230 condados en 29 estados, fueron elegibles para este préstamo, en función de pérdidas de empleo o de la tasa de desempleo.

El CAIP, puede usarse tanto para el programa 7(a) y el programa 504 del SBA. Nótese que los préstamos del CAIP, incluyen el requerimiento de creación de empleos. Para los préstamos del 7(a), el prestatario debe de crear un empleo por cada $70.000 que la SBA garantiza. Para los préstamos del 504 el prestatario debe de crear un empleo por cada $50.000 que el SBA garantice.

Préstamos para el control de la contaminación
Este programa 7(a), ofrece garantías para préstamos para la planificación, los diseños o las instalaciones de una empresa que favorezca los controles para la contaminación. Esta instalación debe de prevenir, reducir o abatir cualquier forma de contaminación. Los programas de reciclaje, también son elegibles para estos préstamos. Este préstamo, debe de utilizarse para activos fijos.

Las Compañías de Desarrollo Certificadas (CDC) son patrocinadas por el Estado y las organizaciones locales.

Compañía de Inversión de la Pequeña Empresa (SBIC)
El programa de SBIC es el único programa del capital de empresa patrocinado por el gobierno federal. El SBA ofrece licencias a las firmas privadas de capital, y el SBICs tiene una porción de su financiamiento garantizado por el SBA. Proporcionan un patrimonio de capital y un largo plazo para el pago de deuda a las pequeñas empresas que cuentan con un potencial de crecimiento significativo. El coste de préstamos y las seguros de deuda son reguladas por el SBA.

Las pequeñas empresas que califican para la ayuda de SBIC reciben capital, préstamos a largo plazo y ayuda administrativa. Aunque ofrecen a veces el capital, el SBICs no le es permitido tomar el control permanente de los pequeños negocios.

Compañía de Inversión Especializada Para la Pequeña Empresa (SSBIC).
La SSBICs funciona como la SBICs, pero provee ayuda financiera adicional, que es proporcionada por el SBA a cambio de acordar invertir, o ofrecer un préstamo a los dueños de negocio que se encuentran social o económicamente perjudicados.

Investigación de la Innovación de la Pequeña Empresa (SBIR)
El programa del SSBIC está diseñado para estimular la innovación tecnológica y les da a los negocios pequeños la oportunidad para hacer propuestas para la investigación y los desarrollos del gobierno federal. Participan once agencias federales en este programa y el SBA publica los anuncios de solicitud cada cuarto de año. El SBA monitorea y coordina al SBIR, pero no actúa efectivamente en cuanto a préstamos.

Existen tres fases del programa:

- Fase I. Los negocios pequeños reciben hasta $100.000 para desarrollar un prototipo o para probar su concepto.
- Fase II. Un negocio pequeño que haya efectivamente completado la Fase 1, puede recibir tanto como $750.000 para desarrollar un prototipo de producción.
- Fase III. No existen fondos del gobierno para esta fase, cuando el producto de hecho ya

Small Business Technology Transfer (STTR)
Este programa se empezó en 1992 y es similar al programa de la SBIR. El negocio pequeño que presente una solicitud, debe de colaborar con una institución no lucrativa de investigación.

Compañía de Inversión de la Pequeña Empresa (SBIC)
El programa de SBIC es el único programa del capital de empresa patrocinado por el gobierno federal. El SBA ofrece licencias a las firmas privadas de capital, y el SBICs tiene una porción de su financiamiento garantizado por el SBA. Proporcionan un patrimonio de capital y un largo plazo para el pago de deuda a las pequeñas empresas que cuentan con un potencial de crecimiento significativo. El coste de préstamos y las seguros de deuda son reguladas por el SBA.

Las pequeñas empresas que califican para la ayuda de SBIC reciben capital, préstamos a largo plazo y ayuda administrativa. Aunque ofrecen a veces el capital, el SBICs no le es permitido tomar el control permanente de los pequeños negocios.

Compañía de Inversión Especializada Para la Pequeña Empresa (SSBIC).
La SSBICs funciona como la SBICs, pero provee ayuda financiera adicional, que es proporcionada por el SBA a cambio de acordar invertir, o ofrecer un préstamo a los dueños de negocio que se encuentran social o económicamente perjudicados.

Investigación de la Innovación de la Pequeña Empresa (SBIR)
El programa del SSBIC está diseñado para estimular la innovación tecnológica y les da a los negocios pequeños la oportunidad para hacer propuestas para la investigación y los desarrollos del gobierno federal. Participan once agencias federales en este programa y el SBA publica los anuncios de solicitud cada cuarto de año. El SBA monitorea y coordina al SBIR, pero no actúa efectivamente en cuanto a préstamos.

Existen tres fases del programa:

- Fase I. Los negocios pequeños reciben hasta $100.000 para desarrollar un prototipo o para probar su concepto.
- Fase II. Un negocio pequeño que haya efectivamente completado la Fase 1, puede recibir tanto como $750.000 para desarrollar un prototipo de producción.
- Fase III. No existen fondos del gobierno para esta fase, cuando el producto de hecho ya

Small Business Technology Transfer (STTR)
Este programa se empezó en 1992 y es similar al programa de la SBIR. El negocio pequeño que presente una solicitud, debe de colaborar con una institución no lucrativa de investigación.

Ryan sabía que necesitaba mucho trabajo para su plan de negocios y sus proyecciones financieras, antes de ver a Seed Ventures. Y eso es lo que hizo.

Trabajando cercanamente con Bob y un consejero de la SBDC en Kalamazoo, Michigan, eventualmente concluyó que necesitaba $30.000 para su primer año de operaciones. Y que después, solo $10, 000 para el año dos.

Ryan escribió un sumario ejecutivo de su plan de negocios y una carta de cubrimiento en la cual delineaba cuanto efectivo necesitaría su negocio. Hizo tomar fotografías profesionales de sus mejores piezas y las colocó en un cartapacio. Doblemente verificó su deletreo y su gramática y Bob verificó tres veces sus cifras y finalmente. Se envió el paquete a Seed Ventures.

Durante las siguientes dos semanas, Ryan encontró difícil concentrarse en su trabajo. Le parecía que todo estaba en el aire. Porque se tardaban tanto.

Ryan no se hubiera preocupado. Su sumario del plan de su negocio, era uno de los 30 que Seed Ventures había recibido esa semana. Les tomó algún tiempo llegar al suyo, y de hecho se intrigaron con lo que vieron y decidieron verlo mas de cerca. Les gustó la forma lúcida y directa de su forma de escribir y les gustó la idea del negocio. Decidieron reunirse con él.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

El Internet está lleno de inversionistas buscando oportunidades y de emprendedores que necesitan dinero para arrancar y no resulta sorpresivo entonces que los sitios de la Red, estén tratando de acercar inversionistas a los emprendedores.

Garage.com (www. garage.com). Garage. Com. Asiste a los emprendedores a obtener financiamiento proporcionando mentoría y acceso a inversionistas de alta calidad. El sitio ofrece consejo experto, acceso a investigación y materiales de referencia, en adición a foros diseñados para lanzar y desarrollar su negocio. También existen enlaces de alta tecnología e historias reales acerca de negocios provenientes de más de 600 fuentes, incluida una de Historias del Infierno, acerca de casos terribles que evitar.

Lenders Interactive Service (http://lendersinteractive.com). Les pide información acerca de su proyectado negocio y los recomienda con los interesados en sus necesidades.

Cuando esté buscando online, recuerde que la Internet está llena de gente mala fe. Verificar sus contactos con: **www.datamerge.com.news./archives/bogusonly.html.**

Ryan sabía que necesitaba mucho trabajo para su plan de negocios y sus proyecciones financieras, antes de ver a Seed Ventures. Y eso es lo que hizo.

Trabajando cercanamente con Bob y un consejero de la SBDC en Kalamazoo, Michigan, eventualmente concluyó que necesitaba $30.000 para su primer año de operaciones. Y que después, solo $10, 000 para el año dos.

Ryan escribió un sumario ejecutivo de su plan de negocios y una carta de cubrimiento en la cual delineaba cuanto efectivo necesitaría su negocio. Hizo tomar fotografías profesionales de sus mejores piezas y las colocó en un cartapacio. Doblemente verificó su deletreo y su gramática y Bob verificó tres veces sus cifras y finalmente. Se envió el paquete a Seed Ventures.

Durante las siguientes dos semanas, Ryan encontró difícil concentrarse en su trabajo. Le parecía que todo estaba en el aire. Porque se tardaban tanto.

Ryan no se hubiera preocupado. Su sumario del plan de su negocio, era uno de los 30 que Seed Ventures había recibido esa semana. Les tomó algún tiempo llegar al suyo, y de hecho se intrigaron con lo que vieron y decidieron verlo mas de cerca. Les gustó la forma lúcida y directa de su forma de escribir y les gustó la idea del negocio. Decidieron reunirse con él.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

El Internet está lleno de inversionistas buscando oportunidades y de emprendedores que necesitan dinero para arrancar y no resulta sorpresivo entonces que los sitios de la Red, estén tratando de acercar inversionistas a los emprendedores.

Garage.com (www. garage.com). Garage. Com. Asiste a los emprendedores a obtener financiamiento proporcionando mentoría y acceso a inversionistas de alta calidad. El sitio ofrece consejo experto, acceso a investigación y materiales de referencia, en adición a foros diseñados para lanzar y desarrollar su negocio. También existen enlaces de alta tecnología e historias reales acerca de negocios provenientes de más de 600 fuentes, incluida una de Historias del Infierno, acerca de casos terribles que evitar.

Lenders Interactive Service (http://lendersinteractive.com). Les pide información acerca de su proyectado negocio y los recomienda con los interesados en sus necesidades.

Cuando esté buscando online, recuerde que la Internet está llena de gente mala fe. Verificar sus contactos con: **www.datamerge.com.news./archives/bogusonly.html.**

FUENTES DE DINERO | CAPITULO 39 | 607

Otros Programas de Préstamo Del Gobierno

Los programas de préstamo que ofrecen los gobiernos estatales y locales, varían grandemente de un estado a otro. Muchos condados y ciudades han establecido pequeños fondos para préstamos. Los gobiernos locales le informarán acerca de estos programas O por conducto de su CDC local.

Administración de Economía Rural y de Desarrollo Comunitario

El (RECDA) ofrece programas de préstamos para pequeños negocios en áreas rurales. Usted puede visitar: //www.rurdev.usda.gov/

Programa Intermedio Para Re-Préstamos.
El Intermediary Relending Program, hace préstamos a los negocios pequeños y a otras entidades legales en ciudades donde la población es menor a 25,000 habitantes. El préstamo del caso puede financiar a intermediarios como los DC´s y a otras organizaciones no lucrativas, con un máximo de $150.000. Los recipientes de esos préstamos deben de documentar su inhabilidad para financiar el proyecto a través de un crédito comercial o de otros programas gubernamentales. Localmente, este programa aparece como un Rural Development Fund.

Programa de Business & Industry Loan Guarantee
Este programa del B & I, alienta a los negocios comerciales dentro del área rural. El dueño del negocio lo solicita a través de una institución financiera y juntos presentan su solicitud al RECD. La mayoría de los negocios en ciudades con una población de menos de 50,000 habitantes, son elegibles. No existe un mínimo oficial para el préstamo, pero los préstamos típicos empiezan en el SBA 7 (a) y pueden llegar a $10 millones.

Fondos de Crédito Revolventes
Los fondos de préstamos revolventes locales y regionales, originalmente fueron capitalizados por la Economic Development Administration, el HUD Community Development Block Grant Program y de otras fuentes. Estos préstamos toman una posición de seguridad subordinada al préstamo de un prestador privado. Los préstamos limitan a los prestatarios elegibles a ciudades y condados específicos. Los estándares y las reglas, varían de región en región.

Después de varias reuniones con Mike y una visita a su taller, los miembros del Seed Ventures Capital Club, se sentaron a decidir en donde invertirían. Tenían buenos sentimientos hacia el negocio de Ryan. Estaban impresionados con su plan de negocios. Sentían que sus lámparas eran de la mejor calidad y que estaban correctos sus costos y sus proyecciones y además, que su potencial de mercado era sólido.

Su única preocupación estaba en que Ryan era el solo propietario. Seed Ventures sabía que las sociedades tenían una más alta proporción de éxito y que eran más estables. Decidieron que invertirían en el negocio de Ryan, pero que le sería requerido un socio que tuviera más solidez en la administración de la que él tenía. Ayudarían a Ryan a identificar y reclutar a su nuevo socio.

608 | CAPITULO 39 | FUENTES DE DINERO

Otros Programas de Préstamo Del Gobierno

Los programas de préstamo que ofrecen los gobiernos estatales y locales, varían grandemente de un estado a otro. Muchos condados y ciudades han establecido pequeños fondos para préstamos. Los gobiernos locales le informarán acerca de estos programas O por conducto de su CDC local.

Administración de Economía Rural y de Desarrollo Comunitario

El (RECDA) ofrece programas de préstamos para pequeños negocios en áreas rurales. Usted puede visitar: //www.rurdev.usda.gov/

Programa Intermedio Para Re-Préstamos.
El Intermediary Relending Program, hace préstamos a los negocios pequeños y a otras entidades legales en ciudades donde la población es menor a 25,000 habitantes. El préstamo del caso puede financiar a intermediarios como los DC´s y a otras organizaciones no lucrativas, con un máximo de $150.000. Los recipientes de esos préstamos deben de documentar su inhabilidad para financiar el proyecto a través de un crédito comercial o de otros programas gubernamentales. Localmente, este programa aparece como un Rural Development Fund.

Programa de Business & Industry Loan Guarantee
Este programa del B & I, alienta a los negocios comerciales dentro del área rural. El dueño del negocio lo solicita a través de una institución financiera y juntos presentan su solicitud al RECD. La mayoría de los negocios en ciudades con una población de menos de 50,000 habitantes, son elegibles. No existe un mínimo oficial para el préstamo, pero los préstamos típicos empiezan en el SBA 7 (a) y pueden llegar a $10 millones.

Fondos de Crédito Revolventes
Los fondos de préstamos revolventes locales y regionales, originalmente fueron capitalizados por la Economic Development Administration, el HUD Community Development Block Grant Program y de otras fuentes. Estos préstamos toman una posición de seguridad subordinada al préstamo de un prestador privado. Los préstamos limitan a los prestatarios elegibles a ciudades y condados específicos. Los estándares y las reglas, varían de región en región.

Después de varias reuniones con Mike y una visita a su taller, los miembros del Seed Ventures Capital Club, se sentaron a decidir en donde invertirían. Tenían buenos sentimientos hacia el negocio de Ryan. Estaban impresionados con su plan de negocios. Sentían que sus lámparas eran de la mejor calidad y que estaban correctos sus costos y sus proyecciones y además, que su potencial de mercado era sólido.

Su única preocupación estaba en que Ryan era el solo propietario. Seed Ventures sabía que las sociedades tenían una más alta proporción de éxito y que eran más estables. Decidieron que invertirían en el negocio de Ryan, pero que le sería requerido un socio que tuviera más solidez en la administración de la que él tenía. Ayudarían a Ryan a identificar y reclutar a su nuevo socio.

Si él estaba de acuerdo, ellos invertirían $30.000 en el negocio de Ryan durante el primer año, para después invertir otros $10,000 en el segundo año. Entones re-evaluarían sus operaciones y su rentabilidad para hacer un juicio en cuanto a invertir fondos adicionales.

Otras Fuentes De Dinero

La sección anterior discutió las fuentes de capital de deuda que frecuentemente son utilizadas por los pequeños negocios. Esta sección, discute otras fuentes para capital en sociedad, en cuanto a una sociedad formal o una corporación, así como a otras fuentes de capital de deuda.

Financiamiento en Sociedad

Si usted decide buscar capital en sociedad, recordar que está usted vendiendo una porción de la propiedad de su negocio. Si actualmente su negocio es de un solo dueño, tendría que convertirse en una sociedad o en una corporación. Este es un tema complejo para el cual usted debiera de buscar consejo legal.

Si su negocio es una sociedad, el proporcionador del capital, se convertirá en su socio. Ahora, que proporción de su negocio será propiedad del inversionista, en buena medida es cuestión de negociación. Usted debería de tener un acuerdo por escrito de esa participación, mismo que en detalle especifique los derechos y las obligaciones de cada socio. La mayoría de las sociedades, son generales. Las participaciones limitadas, tienen que responder a la metodología de la contabilidad y de las consideraciones acerca de impuestos; si es que usted tiene la intención de formar una sociedad limitada, debe de consultar con un abogado que tenga experiencia en estos asuntos.

Si su negocio es una corporación, la fuente del capital en sociedad se convierte en la de un accionista en esa corporación. Una corporación puede emitir acciones preferentes en adición a las acciones comunes. Los accionistas preferentes no votan en las juntas de accionistas. También es posible el emitir más de una clase de acciones comunes – algunas de las cuales no tienen derecho a votación – o de venderle al inversionista garantías o derechos por las acciones de su negocio.

Las compañías de responsabilidad limitada (LLC) también se están convirtiendo en populares en cuanto a la propiedad del negocio. Si usted está interesado en obtener capital de inversión en conjunción con una LLC consulte a un abogado conocedor.

Entérese de que obteniendo capital de inversión, es mas un proceso consumidor de tiempo que el de obtener ese capital. Las fuentes del capital, demandan mas información y se toman mas tiempo en revisarla y usted necesitará ayuda de abogados y contadores para completar el proceso.

Capitalistas de riesgo

Los capitalistas de riesgo, hacen inversiones que involucran riesgos en empresas jóvenes con el potencial de una muy alta tasa de retorno.

Si él estaba de acuerdo, ellos invertirían $30.000 en el negocio de Ryan durante el primer año, para después invertir otros $10,000 en el segundo año. Entones re-evaluarían sus operaciones y su rentabilidad para hacer un juicio en cuanto a invertir fondos adicionales.

Otras Fuentes De Dinero

La sección anterior discutió las fuentes de capital de deuda que frecuentemente son utilizadas por los pequeños negocios. Esta sección, discute otras fuentes para capital en sociedad, en cuanto a una sociedad formal o una corporación, así como a otras fuentes de capital de deuda.

Financiamiento en Sociedad

Si usted decide buscar capital en sociedad, recordar que está usted vendiendo una porción de la propiedad de su negocio. Si actualmente su negocio es de un solo dueño, tendría que convertirse en una sociedad o en una corporación. Este es un tema complejo para el cual usted debiera de buscar consejo legal.

Si su negocio es una sociedad, el proporcionador del capital, se convertirá en su socio. Ahora, que proporción de su negocio será propiedad del inversionista, en buena medida es cuestión de negociación. Usted debería de tener un acuerdo por escrito de esa participación, mismo que en detalle especifique los derechos y las obligaciones de cada socio. La mayoría de las sociedades, son generales. Las participaciones limitadas, tienen que responder a la metodología de la contabilidad y de las consideraciones acerca de impuestos; si es que usted tiene la intención de formar una sociedad limitada, debe de consultar con un abogado que tenga experiencia en estos asuntos.

Si su negocio es una corporación, la fuente del capital en sociedad se convierte en la de un accionista en esa corporación. Una corporación puede emitir acciones preferentes en adición a las acciones comunes. Los accionistas preferentes no votan en las juntas de accionistas. También es posible el emitir más de una clase de acciones comunes – algunas de las cuales no tienen derecho a votación – o de venderle al inversionista garantías o derechos por las acciones de su negocio.

Las compañías de responsabilidad limitada (LLC) también se están convirtiendo en populares en cuanto a la propiedad del negocio. Si usted está interesado en obtener capital de inversión en conjunción con una LLC consulte a un abogado conocedor.

Entérese de que obteniendo capital de inversión, es mas un proceso consumidor de tiempo que el de obtener ese capital. Las fuentes del capital, demandan mas información y se toman mas tiempo en revisarla y usted necesitará ayuda de abogados y contadores para completar el proceso.

Capitalistas de riesgo

Los capitalistas de riesgo, hacen inversiones que involucran riesgos en empresas jóvenes con el potencial de una muy alta tasa de retorno.

Clubs de inversión
En algunas comunidades, loe empresarios locales reúnen su dinero para hacer inversiones en negocios nuevos o ya establecidos. Esto le permite al inversionista pequeño el participar y a los inversionistas más grandes abrir más su riesgo.

Encontrar inversiones en los llamados clubes de inversión, es simplemente una forma de mantenerse al tanto en cuanto a los contactos disponibles. Las cámaras de comercio locales, son una buena fuente de información. No existe una lista oficial para estos grupos, mismos que varían en tamaño, en sus estrategias de inversión y en sus industrias objetivo. Algunos son fáciles de localizar, mientras que otros se manejan con un perfil bajo.

Banca de inversión
La banca de inversión, está en los negocios proporcionando capital de inversión (no préstamos) a las nuevas y jóvenes empresas. Hacen esto vendiendo las acciones de los negocios a sus clientes. Raramente tratan con montos menores a $1 millón y están interesados solamente en negocios que ofrecen atractivas tasas de retorno. Buscan los tipos de negocios como capitalistas de riesgo, pero de hecho, no están dispuestas a tomar riesgos, buscando mejor esas muy atractivas y quizá únicas altas tasas de retorno.

La banca de inversión, está en los negocios proporcionando capital de inversión a las nuevas y jóvenes empresas

Sugerencias Para Capital De Riesgo

- **Las respuestas a las solicitudes de inversión normalmente toman alrededor de 21 días.** Si usted no tiene una respuesta durante ese tiempo, ahorre sus esfuerzos, enfocándose en otro inversionista.
- **Haga sus cálculos simples, claros y directos al punto.** Las analistas de inversiones continuamente escuchan todo acerca de estos asuntos y responderán más fácilmente a las simples matemáticas o a las ecuaciones simples.
- **Demuestre que usted está en riesgo.** Los inversionistas estarán más dispuestos al financiamiento de su inversión, si saben que usted tiene un alto incentivo para trabajar.
- **Tenga un plan para llegar al mercado.** Los capitalistas de riesgo, quieren ver planes concretos y agresivos para generar ventas y ganar utilidades. Ellos quieren saber acerca de sus tiempos exactos para entrar al mercado y que tanto tiempo le tomará a usted en convertirse en rentable.
- **Distíngase.** Desde luego, haga referencia a distinciones o cubrimientos de prensa que haya obtenido y enfóquese hacia las organizaciones más grandes, mejor establecidas y con mayores contactos de negocios.

Inversionistas privadas
Todas las áreas tienen a emprendedores locales que han tenido éxito. Estas personas a quienes también se les conoce como ángeles, son una buena fuente para datos acerca de capital de deuda o capital de riesgo entre los pequeños negocios. Su abogado, su contador o su banquero pueden contactarlo con tales individuos.

Los Ángeles son una buena fuente para datos de capital de deuda o de capital de

610 | CAPITULO 39 | FUENTES DE DINERO

Clubs de inversión
En algunas comunidades, loe empresarios locales reúnen su dinero para hacer inversiones en negocios nuevos o ya establecidos. Esto le permite al inversionista pequeño el participar y a los inversionistas más grandes abrir más su riesgo.

Encontrar inversiones en los llamados clubes de inversión, es simplemente una forma de mantenerse al tanto en cuanto a los contactos disponibles. Las cámaras de comercio locales, son una buena fuente de información. No existe una lista oficial para estos grupos, mismos que varían en tamaño, en sus estrategias de inversión y en sus industrias objetivo. Algunos son fáciles de localizar, mientras que otros se manejan con un perfil bajo.

Banca de inversión
La banca de inversión, está en los negocios proporcionando capital de inversión (no préstamos) a las nuevas y jóvenes empresas. Hacen esto vendiendo las acciones de los negocios a sus clientes. Raramente tratan con montos menores a $1 millón y están interesados solamente en negocios que ofrecen atractivas tasas de retorno. Buscan los tipos de negocios como capitalistas de riesgo, pero de hecho, no están dispuestas a tomar riesgos, buscando mejor esas muy atractivas y quizá únicas altas tasas de retorno.

la banca de inversión, está en los negocios proporcionando capital de inversión a las nuevas y jóvenes empresas

Sugerencias Para Capital De Riesgo

- **Las respuestas a las solicitudes de inversión normalmente toman alrededor de 21 días.** Si usted no tiene una respuesta durante ese tiempo, ahorre sus esfuerzos, enfocándose en otro inversionista.
- **Haga sus cálculos simples, claros y directos al punto.** Las analistas de inversiones continuamente escuchan todo acerca de estos asuntos y responderán más fácilmente a las simples matemáticas o a las ecuaciones simples.
- **Demuestre que usted está en riesgo.** Los inversionistas estarán más dispuestos al financiamiento de su inversión, si saben que usted tiene un alto incentivo para trabajar.
- **Tenga un plan para llegar al mercado.** Los capitalistas de riesgo, quieren ver planes concretos y agresivos para generar ventas y ganar utilidades. Ellos quieren saber acerca de sus tiempos exactos para entrar al mercado y que tanto tiempo le tomará a usted en convertirse en rentable.
- **Distíngase.** Desde luego, haga referencia a distinciones o cubrimientos de prensa que haya obtenido y enfóquese hacia las organizaciones más grandes, mejor establecidas y con mayores contactos de negocios.

Inversionistas privadas
Todas las áreas tienen a emprendedores locales que han tenido éxito. Estas personas a quienes también se les conoce como ángeles, son una buena fuente para datos acerca de capital de deuda o capital de riesgo entre los pequeños negocios. Su abogado, su contador o su banquero pueden contactarlo con tales individuos.

Los Ángeles son una buena fuente para datos de capital de deuda o de capital de

Grupos de inversión profesionales
Las grandes instituciones con frecuencia reúnen parte de su capital para invertirlo en pequeños negocios.

Sociedades estratégicas
Las grandes corporaciones con frecuencia invierten en pequeños negocios quienes les ayudarán a ingresar en nuevos mercados, dándoles un retorno a su inversión. Es importante entender que su motivo va mas allá de las utilidades, ya que están buscando a nuevos negocios que encajen en su misión de largo plazo. Por esta razón a estas relaciones comúnmente se les refiere como sociedades estratégicas. Existen tres formas comunes para tales inversiones:

- **Compra de acciones.** La gran corporación compra algunas de sus acciones y se convierte en accionista de su negocio
- **Inversión conjunta.** La corporación y su negocio forman una sociedad y la corporación provee el capital
- **Acuerdos de licenciamiento.** Usted mantiene el control total de su negocio, pero le vende a la corporación derechos específicos para usar o vender sus productos o servicios

Planes para que los empleados se hagan accionistas (ESOP´s)
Los planes para otorgarles acciones a los empleados, son similares a que vendiera usted acciones dentro de su empresa. La diferencia está en que usted está vendiendo acciones a sus empleados, en lugar de hacerlo a inversionistas de afuera. Esto le proporciona a su negocio un capital de deuda para usar en expansión y les da a sus empleados un verdadero interés en el éxito de su negocio. Esto, normalmente no es factible para una empresa que está empezando, a menos que esté fuertemente financiada desde su principio. Sin embargo, La SBA ofrece préstamos para los ESOP´s bajo su Qualified Employee Trusts Loan Program, Contactar a la SBA para mayor información sobre elegibilidad y sus términos.

Ofertas públicas iniciales
El término de ofertas públicas iniciales (IPO´s), se refiere a la primera vez que una corporación ofrece sus acciones para venta dentro de una organización como las bolsas de valores. El Security Act de 1033, empezó la reglamentación del gobierno federal para las acciones que se comercian en público. Esa Acta, llena dos objetivos:

1) Proporcionarle a los prospectos inversionistas una apertura completa y justa acerca del carácter de esas acciones.
2) Prevenir el fraude y la mala interpretación en la venta de tales acciones.

La Securities Exchange Comission (SEC), es la agencia federal que le da fuerza legal nacional a las relaciones existentes entre las acciones de las empresas. Un acuerdo que obliga a su negocio a pagarle a otro una porción de sus utilidades o hacer pagos por

Asociándose con los pequeños negocios le permite a las grandes firmas a entrar a nuevos mercados

Asociándose con los pequeños negocios le permite a las grandes firmas a entrar a nuevos mercados

Grupos de inversión profesionales
Las grandes instituciones con frecuencia reúnen parte de su capital para invertirlo en pequeños negocios.

Sociedades estratégicas
Las grandes corporaciones con frecuencia invierten en pequeños negocios quienes les ayudarán a ingresar en nuevos mercados, dándoles un retorno a su inversión. Es importante entender que su motivo va mas allá de las utilidades, ya que están buscando a nuevos negocios que encajen en su misión de largo plazo. Por esta razón a estas relaciones comúnmente se les refiere como sociedades estratégicas. Existen tres formas comunes para tales inversiones:

- **Compra de acciones.** La gran corporación compra algunas de sus acciones y se convierte en accionista de su negocio
- **Inversión conjunta.** La corporación y su negocio forman una sociedad y la corporación provee el capital
- **Acuerdos de licenciamiento.** Usted mantiene el control total de su negocio, pero le vende a la corporación derechos específicos para usar o vender sus productos o servicios

Planes para que los empleados se hagan accionistas (ESOP´s)
Los planes para otorgarles acciones a los empleados, son similares a que vendiera usted acciones dentro de su empresa. La diferencia está en que usted está vendiendo acciones a sus empleados, en lugar de hacerlo a inversionistas de afuera. Esto le proporciona a su negocio un capital de deuda para usar en expansión y les da a sus empleados un verdadero interés en el éxito de su negocio. Esto, normalmente no es factible para una empresa que está empezando, a menos que esté fuertemente financiada desde su principio. Sin embargo, La SBA ofrece préstamos para los ESOP´s bajo su Qualified Employee Trusts Loan Program, Contactar a la SBA para mayor información sobre elegibilidad y sus términos.

Ofertas públicas iniciales
El término de ofertas públicas iniciales (IPO´s), se refiere a la primera vez que una corporación ofrece sus acciones para venta dentro de una organización como las bolsas de valores. El Security Act de 1033, empezó la reglamentación del gobierno federal para las acciones que se comercian en público. Esa Acta, llena dos objetivos:

1) Proporcionarle a los prospectos inversionistas una apertura completa y justa acerca del carácter de esas acciones.
2) Prevenir el fraude y la mala interpretación en la venta de tales acciones.

La Securities Exchange Comission (SEC), es la agencia federal que le da fuerza legal nacional a las relaciones existentes entre las acciones de las empresas. Un acuerdo que obliga a su negocio a pagarle a otro una porción de sus utilidades o hacer pagos por

intereses, es clásicamente una operación de bolsa (Security). Así, el gobierno federal cercanamente regula la emisión de acciones que se comercian en público. Sin embargo, existen varias opciones en cuanto a efectividad de costo disponible para el emprendedor buscando capital en sociedad. Consulte a un abogado especialista en estos asuntos de bolsa antes de llegar a emitir acciones.

Small Corporate Offering Registration (SCOR)
El SCOR le habilita a los pequeños negocios el originar y vender acciones a inversionistas, con un mínimo de costo y de reglamentos. La mayoría de los negocios pequeños pueden hacer estas operaciones hasta por $1 millón por año, entretanto tengan acciones en un monto igual al 10% de la suma de capital que se está generando. Del U – 7 viene la forma de registro para las corporaciones que se están registrando bajo las leyes estatales de las acciones y que están exentas del registro del SEC bajo la Regla 504 del Reglamento D. El costo promedio para preparar una oferta SCOR, es por debajo de los $25.000.

Las ofertas de SCOR pueden ser ilegales o restringidas en algunos estados.

Ofrecimientos Interestatales
Un ofrecimiento interestatal, es una security ofrecida y vendida únicamente a los residentes de un solo estado. Tal ofrecimiento está exento de la reglamentación del sec, pero aún queda sujeta a las leyes de las securities del estado en donde se está ofreciendo. Tales leyes estatales a menudo se les llaman leyes de cielo azul. A fin de calificar para la exención de una oferta interestatal, su negocio debe de estar incorporado dentro del estado donde se está haciendo la oferta y son el origen de un significativo monto de negocios del estado y se hacen ofertas y ventas solamente a los residentes del propio estado.

No existe un límite fijo al tamaño de la oferta, ni al número de los inversionistas que puedan comprar las acciones.

Ryan acordó encontrarse con los miembros de Seed Ventures tan frecuentemente como pudiera a fin de asegurarse de que su negocio marchaba bien. Y también accedió a tener un socio.

Pronto, Seed Ventures le presentó a Ryan a Betsy Dykstra, una desarrolladora de negocios de 31 años y gerente de una gran compañía de lámparas de Holland, Michigan. Había estado en operaciones por dos años y había administrado las ventas por espacio de tres. Tenía un grado académico de MBA de Michigan State. El negocio de Ryan era lo que ella había estado esperando y ella y Ryan de inmediato se llevaron muy bien.

La sociedad entre Ryan y Seed Ventures, también trabajó muy bien. Durante los primeros seis meses, se encontró seis veces con los miembros de Seed Ventures, a efectos de guía y para establecer una distribución mayor invirtiendo en más equipo y evaluando un posible movimiento a otro espacio de trabajo mejor. Para el final del primer año, el negocio ya estaba en punto de equilibrio

intereses, es clásicamente una operación de bolsa (Security). Así, el gobierno federal cercanamente regula la emisión de acciones que se comercian en público. Sin embargo, existen varias opciones en cuanto a efectividad de costo disponible para el emprendedor buscando capital en sociedad. Consulte a un abogado especialista en estos asuntos de bolsa antes de llegar a emitir acciones.

Small Corporate Offering Registration (SCOR)
El SCOR le habilita a los pequeños negocios el originar y vender acciones a inversionistas, con un mínimo de costo y de reglamentos. La mayoría de los negocios pequeños pueden hacer estas operaciones hasta por $1 millón por año, entretanto tengan acciones en un monto igual al 10% de la suma de capital que se está generando. Del U – 7 viene la forma de registro para las corporaciones que se están registrando bajo las leyes estatales de las acciones y que están exentas del registro del SEC bajo la Regla 504 del Reglamento D. El costo promedio para preparar una oferta SCOR, es por debajo de los $25.000.

Las ofertas de SCOR pueden ser ilegales o restringidas en algunos estados.

Ofrecimientos Interestatales
Un ofrecimiento interestatal, es una security ofrecida y vendida únicamente a los residentes de un solo estado. Tal ofrecimiento está exento de la reglamentación del sec, pero aún queda sujeta a las leyes de las securities del estado en donde se está ofreciendo. Tales leyes estatales a menudo se les llaman leyes de cielo azul. A fin de calificar para la exención de una oferta interestatal, su negocio debe de estar incorporado dentro del estado donde se está haciendo la oferta y son el origen de un significativo monto de negocios del estado y se hacen ofertas y ventas solamente a los residentes del propio estado.

No existe un límite fijo al tamaño de la oferta, ni al número de los inversionistas que puedan comprar las acciones.

Ryan acordó encontrarse con los miembros de Seed Ventures tan frecuentemente como pudiera a fin de asegurarse de que su negocio marchaba bien. Y también accedió a tener un socio.

Pronto, Seed Ventures le presentó a Ryan a Betsy Dykstra, una desarrolladora de negocios de 31 años y gerente de una gran compañía de lámparas de Holland, Michigan. Había estado en operaciones por dos años y había administrado las ventas por espacio de tres. Tenía un grado académico de MBA de Michigan State. El negocio de Ryan era lo que ella había estado esperando y ella y Ryan de inmediato se llevaron muy bien.

La sociedad entre Ryan y Seed Ventures, también trabajó muy bien. Durante los primeros seis meses, se encontró seis veces con los miembros de Seed Ventures, a efectos de guía y para establecer una distribución mayor invirtiendo en más equipo y evaluando un posible movimiento a otro espacio de trabajo mejor. Para el final del primer año, el negocio ya estaba en punto de equilibrio

612 | CAPITULO 39 | FUENTES DE DINERO

y las lámparas de Ryan se estaban vendiendo en las mejores tiendas y galerías de todo Michigan, Illinois, Nueva York, California y Colorado.

Otras Innovadoras Fuentes de Financiamiento

Proveedores

Un proveedor, puede ser una fuente de capital de dos maneras. Primeramente un proveedor mayor puede interesarse en proporcionarle su capital de deuda o de sociedad. Una fuerte motivación para el proveedor con frecuencia es el deseo de trabajar con un reconocido vendedor al mayoreo o al menudeo en su región geográfica. En segundo lugar, usted puede negociar términos favorables para su negocio, si el proveedor está motivado para tener su negocio dentro de su parea. Estos términos pueden incluir descuentos, períodos extendidos de pago, publicidad conjunta y alguna otra concesión que le ayuda a su negocio a conservar su capital. Su propio éxito, pondrá dinero en la bolsa de su proveedor.

Garantizadores de deuda

Los dueños de los pequeños negocios a menudo encuentran que no pueden soportar al colateral y a los requerimientos de capacidad para su solicitud de un préstamo. Como resultado, estos se les niegan o se les ofrece un préstamo menor. Usted puede sobreponerse a este problema encontrando a una tercera parte con activos que pueden usarse como colateral para sus pagos del préstamo. Esto significa que esa tercera parte asume el riesgo de hacer esos pagos en caso de que usted falle. El costo de esta garantía, varía grandemente.

Intermediarios de préstamos

Estos individuos financian a los dueños de los negocios ya otras personas. Casi siempre cargan por adelantado una suma fija que usted debe de pagar, así tenga el préstamo o no. Algunos brokers cargan una suma menor por adelantado y toman un porcentaje del préstamo a su aprobación. Usted debería de seleccionar con mucho cuidado a un bróker de préstamos. Es una buena idea preguntarles por sus referencias y por los negocios que han ayudado a financiar.

Franquicias

Es posible comprar algunas franquicias con poco dinero de pago inicial y obtener su financiamiento por arranque directamente del franquiciador. Cuando no es posible un préstamo directo, el franquiciador puede garantizar su préstamo con alguna persona que le sea familiar.

Contrato del dueño, al comprar un negocio

Al vender un negocio, la mayoría de los empresarios quisieran que el comprador obtuviera financiamiento para que puedan contar con todo el dinero de un solo jalón. A menudo esto no posible, por lo que el vendedor debe llevar un contrato de la porción del precio de venta. El plazo otorgado, el tipo de interés, y el colateral son negociables.

y las lámparas de Ryan se estaban vendiendo en las mejores tiendas y galerías de todo Michigan, Illinois, Nueva York, California y Colorado.

Otras Innovadoras Fuentes de Financiamiento

Proveedores

Un proveedor, puede ser una fuente de capital de dos maneras. Primeramente un proveedor mayor puede interesarse en proporcionarle su capital de deuda o de sociedad. Una fuerte motivación para el proveedor con frecuencia es el deseo de trabajar con un reconocido vendedor al mayoreo o al menudeo en su región geográfica. En segundo lugar, usted puede negociar términos favorables para su negocio, si el proveedor está motivado para tener su negocio dentro de su parea. Estos términos pueden incluir descuentos, períodos extendidos de pago, publicidad conjunta y alguna otra concesión que le ayuda a su negocio a conservar su capital. Su propio éxito, pondrá dinero en la bolsa de su proveedor.

Garantizadores de deuda

Los dueños de los pequeños negocios a menudo encuentran que no pueden soportar al colateral y a los requerimientos de capacidad para su solicitud de un préstamo. Como resultado, estos se les niegan o se les ofrece un préstamo menor. Usted puede sobreponerse a este problema encontrando a una tercera parte con activos que pueden usarse como colateral para sus pagos del préstamo. Esto significa que esa tercera parte asume el riesgo de hacer esos pagos en caso de que usted falle. El costo de esta garantía, varía grandemente.

Intermediarios de préstamos

Estos individuos financian a los dueños de los negocios ya otras personas. Casi siempre cargan por adelantado una suma fija que usted debe de pagar, así tenga el préstamo o no. Algunos brokers cargan una suma menor por adelantado y toman un porcentaje del préstamo a su aprobación. Usted debería de seleccionar con mucho cuidado a un bróker de préstamos. Es una buena idea preguntarles por sus referencias y por los negocios que han ayudado a financiar.

Franquicias

Es posible comprar algunas franquicias con poco dinero de pago inicial y obtener su financiamiento por arranque directamente del franquiciador. Cuando no es posible un préstamo directo, el franquiciador puede garantizar su préstamo con alguna persona que le sea familiar.

Contrato del dueño, al comprar un negocio

Al vender un negocio, la mayoría de los empresarios quisieran que el comprador obtuviera financiamiento para que puedan contar con todo el dinero de un solo jalón. A menudo esto no posible, por lo que el vendedor debe llevar un contrato de la porción del precio de venta. El plazo otorgado, el tipo de interés, y el colateral son negociables.

Conclusión

Como usted puede ver, existen muchas formas para financiar su nuevo negocio. Antes de que usted hable con posibles fuentes de financiamiento, debe de conocer exactamente cuánto dinero va a necesitar y cuáles son los ingresos proyectados y sus gastos.

Al buscar financiamiento, debe de ponerle mucha atención a la letra impresa en pequeño y siempre tenga a su lado a un abogado o a un contador para revisar las ofertas y los contratos que se le presenten. Resulta imposible sobre-enfatizar la importancia de esto.

Con un plan de negocios muy bien investigado y una muy cuidadosamente escrita propuesta financiera, puede usted encontrar una fuente correcta de fondos.

Recuerde: La perseverancia, la motivación y la confianza alrededor de su idea, inspirará a los prospectos prestadores a ser tan entusiastas con la promesa de su negocio tal y como lo está usted.

614 | CAPITULO 39 | FUENTES DE DINERO

Conclusión

Como usted puede ver, existen muchas formas para financiar su nuevo negocio. Antes de que usted hable con posibles fuentes de financiamiento, debe de conocer exactamente cuánto dinero va a necesitar y cuáles son los ingresos proyectados y sus gastos.

Al buscar financiamiento, debe de ponerle mucha atención a la letra impresa en pequeño y siempre tenga a su lado a un abogado o a un contador para revisar las ofertas y los contratos que se le presenten. Resulta imposible sobre-enfatizar la importancia de esto.

Con un plan de negocios muy bien investigado y una muy cuidadosamente escrita propuesta financiera, puede usted encontrar una fuente correcta de fondos.

Recuerde: La perseverancia, la motivación y la confianza alrededor de su idea, inspirará a los prospectos prestadores a ser tan entusiastas con la promesa de su negocio tal y como lo está usted.

PARTE X
TRATOS DE NEGOCIO

Capítulo 40
NEGOCIACIONES Y TRATOS

Acerca de Este Capítulo:
- *Tres estilos de negociación*
- *El papel que juega el poder en la negociación*
- *El proceso de la negociación*
- *Sus socios en la negociación*

Introducción
Usted podría considerarse un excelente negociador, pero aún cuando no lo crea, usted negocia todos los días. Con quienes quiera que hable, está negociando acerca de ir al cine o de ir al supermercado o bien de darle a sus niños algún premio por sus buenas calificaciones.

Como con cualquier otra habilidad, le negociación es algo que se va aprendiendo y practicando. Entender lo que los buenos negociadores hacen y el porqué lo hacen, le ayudará a lograr muy buenos resultados.

Incorrectamente, muchas personas ven a la negociación como un concurso de voluntades en donde las más agresivas o el negociador más fuerte, ganan. De hecho, los mejores negociadores son cooperativos y flexibles; saben que sus propios intereses dependen de finalizar la negociación con una situación doble de ganar - ganar, misma que lleva a una larga y duradera relación de trabajo.

Tres Estilos de Negociación
So usted es como todas las personas, tratará de evitar conflictos que pueden surgir de la negociación. Ciertamente, la negociación a veces consume los nervios en donde la resolución viene a costa de una de las partes. La altamente competitiva naturaleza de los diferentes puntos de vista en los negocios y en donde las empresas negocian para poder sobrevivir resulta en que tales negociaciones pueden convertirse en muy difíciles cuando están en juego muy altos intereses. Las negociaciones pueden ser muy complicadas por personalidades distintas, con egos delicados, diferencias culturales, presiones del tiempo y peor aún, un enfoque de ganancia personal.

Pero puede ser diferente. La negociación puede producir resultados que ninguna de las dos partes hubiera producido independientemente. Puede crear acuerdos perdurables, mejores sociedades y mayores beneficios para todos. De hecho, la negociación puede ser abierta, amigable y aún alegre.

Las negociaciones ganar – ganar llevan a los mejores y duraderos tratos de negocio

PARTE X
TRATOS DE NEGOCIO

Capítulo 40
NEGOCIACIONES Y TRATOS

Acerca de Este Capítulo:
- *Tres estilos de negociación*
- *El papel que juega el poder en la negociación*
- *El proceso de la negociación*
- *Sus socios en la negociación*

Introducción
Usted podría considerarse un excelente negociador, pero aún cuando no lo crea, usted negocia todos los días. Con quienes quiera que hable, está negociando acerca de ir al cine o de ir al supermercado o bien de darle a sus niños algún premio por sus buenas calificaciones.

Como con cualquier otra habilidad, le negociación es algo que se va aprendiendo y practicando. Entender lo que los buenos negociadores hacen y el porqué lo hacen, le ayudará a lograr muy buenos resultados.

Incorrectamente, muchas personas ven a la negociación como un concurso de voluntades en donde las más agresivas o el negociador más fuerte, ganan. De hecho, los mejores negociadores son cooperativos y flexibles; saben que sus propios intereses dependen de finalizar la negociación con una situación doble de ganar - ganar, misma que lleva a una larga y duradera relación de trabajo.

Tres Estilos de Negociación
So usted es como todas las personas, tratará de evitar conflictos que pueden surgir de la negociación. Ciertamente, la negociación a veces consume los nervios en donde la resolución viene a costa de una de las partes. La altamente competitiva naturaleza de los diferentes puntos de vista en los negocios y en donde las empresas negocian para poder sobrevivir resulta en que tales negociaciones pueden convertirse en muy difíciles cuando están en juego muy altos intereses. Las negociaciones pueden ser muy complicadas por personalidades distintas, con egos delicados, diferencias culturales, presiones del tiempo y peor aún, un enfoque de ganancia personal.

Pero puede ser diferente. La negociación puede producir resultados que ninguna de las dos partes hubiera producido independientemente. Puede crear acuerdos perdurables, mejores sociedades y mayores beneficios para todos. De hecho, la negociación puede ser abierta, amigable y aún alegre.

las negociaciones ganar – ganar llevan a los mejores y duraderos tratos de negocio

NEGOCIACIONES Y TRATOS | CAPITULO 40 | 615

Los buenos negociadores se entienden a sí mismos y lo que quieren del proceso, pero también tratan de encontrar a sus propios intereses y los de sus contrapartes, en términos de que no se crucen o se repitan. Toman en cuenta los intereses de la otra parte y a sus perspectivas y utilizan sus habilidades de negociación para resolver conflictos y para crear soluciones de ganar - ganar.

Negociadores Duros y Negociadores Suaves

Como lo mencionamos arriba, las diferentes personas toman acercamientos diferentes hacia la negociación. Naturalmente, algunos negociadores favorecen a la línea dura, mientras que otros se van hacia la línea suave.

Vamos a ver de cerca que significan estos términos.

Negociación Dura

Estos negociadores buscan una situación de ganar o perder a cargo de la relación de los negocios. Son agresivamente competitivos y con frecuencia incluso recurren a las amenazas o al engaño. Existe muy poca confianza entre las partes negociadoras y un interés mínimo en cuanto al mantenimiento de la relación. Las partes negociadoras persiguen sus intereses y no tienen preocupación alguna por los intereses de la otra parte.

Negociación Suave

Los negociadores suaves, buscan una relación positiva a cualquier costo. Se enfocan en minimizar las diferencias y los puntos de conflicto y fácilmente pueden hacer concesiones. El peligro de ser un negociador suave, está en que quizá no les sea posible proteger a sus intereses y determinar sus derechos. Asimismo, si los negociadores duros lo perciben como alguien a quien se le puede asustar, quizá se convirtieran en mas agresivos y cada concesión que logran, los lleva a buscar otras mas.

La negociación ganar – ganar es dura con los problemas y fácil para los participantes.

La Negociación de Ganar—Ganar

Este acercamiento, no es ni duro ni suave. En lugar de ello, combinan lo mejor de ambos acercamientos, siendo duro con los problemas y suaves con los participantes. Las negociaciones de ganar – ganar trabajan juntos hacia un objetivo compartido. Hacen todos sus esfuerzos para acercarse a los problemas de una manera cooperativa para lograr un resultado mutuamente positivo a través de comunicaciones abiertas y honestas. En suma, ellos atacan los problemas en lugar de atacarse a sí mismos.

Los buenos negociadores se entienden a sí mismos y lo que quieren del proceso, pero también tratan de encontrar a sus propios intereses y los de sus contrapartes, en términos de que no se crucen o se repitan. Toman en cuenta los intereses de la otra parte y a sus perspectivas y utilizan sus habilidades de negociación para resolver conflictos y para crear soluciones de ganar - ganar.

Negociadores Duros y Negociadores Suaves

Como lo mencionamos arriba, las diferentes personas toman acercamientos diferentes hacia la negociación. Naturalmente, algunos negociadores favorecen a la línea dura, mientras que otros se van hacia la línea suave.

Vamos a ver de cerca que significan estos términos.

Negociación Dura

Estos negociadores buscan una situación de ganar o perder a cargo de la relación de los negocios. Son agresivamente competitivos y con frecuencia incluso recurren a las amenazas o al engaño. Existe muy poca confianza entre las partes negociadoras y un interés mínimo en cuanto al mantenimiento de la relación. Las partes negociadoras persiguen sus intereses y no tienen preocupación alguna por los intereses de la otra parte.

Negociación Suave

Los negociadores suaves, buscan una relación positiva a cualquier costo. Se enfocan en minimizar las diferencias y los puntos de conflicto y fácilmente pueden hacer concesiones. El peligro de ser un negociador suave, está en que quizá no les sea posible proteger a sus intereses y determinar sus derechos. Asimismo, si los negociadores duros lo perciben como alguien a quien se le puede asustar, quizá se convirtieran en mas agresivos y cada concesión que logran, los lleva a buscar otras mas.

La negociación ganar – ganar es dura con los problemas y fácil para los participantes.

La Negociación de Ganar—Ganar

Este acercamiento, no es ni duro ni suave. En lugar de ello, combinan lo mejor de ambos acercamientos, siendo duro con los problemas y suaves con los participantes. Las negociaciones de ganar – ganar trabajan juntos hacia un objetivo compartido. Hacen todos sus esfuerzos para acercarse a los problemas de una manera cooperativa para lograr un resultado mutuamente positivo a través de comunicaciones abiertas y honestas. En suma, ellos atacan los problemas en lugar de atacarse a sí mismos.

Estilos de Negociación y sus Comportamientos		
Dura	**Ganar - Ganar**	**Suave**
• Trata de negociar con la autoridad dada	• Trata de negociar con autoridad mutua de ambos lados	• Se negocia dándole la autoridad a la otra parte
• Se enfoca en debatir sus propios problemas	• Se enfocan a discutir los problemas de ambos lados	• Se enfoca en los problemas de la otra parte
• Ignora las peticiones de la otra parte	• Escucha las demandas de la otra parte	• Concede las demandas de la otra parte
• Requiere que la otra parte realice primero las ofertas	• Intercambian las ofertas y demandas de ambas partes	• Se presentan las ofertas recientes o demandas de la otra parte en sus propios términos
• Responde con altas demandas y poco que ofrecer a la otra parte	• Responde con demandas y ofertas moderadas	• Responde con bajas demandas altas ofertas
• Exagera su propia posición, ignora la posición de la otra parte	• Comparten razones del mismo interés en temas específicos y busca lo mismo de la otra parte	• Concede a las prioridades de la otra parte
• Concede en cosas solo de poco valor o interés	• Tratan de alcanzar las concesiones de ambos lados por igual	• Concede la demandas de la otra parte
• Empuja por conseguir grandes concesiones de la otra parte	• Persiguen alcanzar un mutuo beneficio al realizar la negociación	• Realiza grandes concesiones

Para la mayor parte de la historia humana, la moralidad y la racionalidad se consideraban casi equivalentes, en otras palabras, el objetivo mas alto para un ser racional era el de comportarse con moralidad.

Más recientemente, muchos filósofos han dicho que no existe una base para esta creencia en nuestros tiempos. El comportamiento racional persistentemente se define en términos de colocar primeramente el interés personal por encima que los otros.

Independientemente de ello, la mayoría de las personas se comportan de una manera altruista y cooperativa. Se han mencionado diversas teorías para explicar esto, pero muchas de ellas se han visto comprometidas con la presunción no probada de que el altruismo es una aberración, en lugar de una norma.

Es imposible saber si un debate se resolverá. Sin embargo, la investigación actual ha sugerido que el comportamiento racional y el comportamiento moral no son tan incompatibles como antes se creía. En años recientes, los programadores de computadoras han creado juegos para

Estilos de Negociación y sus Comportamientos		
Dura	**Ganar - Ganar**	**Suave**
• Trata de negociar con la autoridad dada	• Trata de negociar con autoridad mutua de ambos lados	• Se negocia dándole la autoridad a la otra parte
• Se enfoca en debatir sus propios problemas	• Se enfocan a discutir los problemas de ambos lados	• Se enfoca en los problemas de la otra parte
• Ignora las peticiones de la otra parte	• Escucha las demandas de la otra parte	• Concede las demandas de la otra parte
• Requiere que la otra parte realice primero las ofertas	• Intercambian las ofertas y demandas de ambas partes	• Se presentan las ofertas recientes o demandas de la otra parte en sus propios términos
• Responde con altas demandas y poco que ofrecer a la otra parte	• Responde con demandas y ofertas moderadas	• Responde con bajas demandas altas ofertas
• Exagera su propia posición, ignora la posición de la otra parte	• Comparten razones del mismo interés en temas específicos y busca lo mismo de la otra parte	• Concede a las prioridades de la otra parte
• Concede en cosas solo de poco valor o interés	• Tratan de alcanzar las concesiones de ambos lados por igual	• Concede la demandas de la otra parte
• Empuja por conseguir grandes concesiones de la otra parte	• Persiguen alcanzar un mutuo beneficio al realizar la negociación	• Realiza grandes concesiones

Para la mayor parte de la historia humana, la moralidad y la racionalidad se consideraban casi equivalentes, en otras palabras, el objetivo mas alto para un ser racional era el de comportarse con moralidad.

Más recientemente, muchos filósofos han dicho que no existe una base para esta creencia en nuestros tiempos. El comportamiento racional persistentemente se define en términos de colocar primeramente el interés personal por encima que los otros.

Independientemente de ello, la mayoría de las personas se comportan de una manera altruista y cooperativa. Se han mencionado diversas teorías para explicar esto, pero muchas de ellas se han visto comprometidas con la presunción no probada de que el altruismo es una aberración, en lugar de una norma.

Es imposible saber si un debate se resolverá. Sin embargo, la investigación actual ha sugerido que el comportamiento racional y el comportamiento moral no son tan incompatibles como antes se creía. En años recientes, los programadores de computadoras han creado juegos para

ser jugados en las computadoras – algunos de los cuales se programan como morales y otros como inmorales.

El objetivo de su investigación es el de encontrar cuales de estas computadoras es mas exitosa en esos juegos y cuales están basadas en situaciones humanas plausibles. Los éxitos de las computadoras morales le han dado un significativo soporte técnico a la idea de que a fin de ganar, una persona realmente racional debe de aceptar restricciones morales en cuanto a su interés personal.

El Papel Del Poder en Las Negociaciones

Nosotros pensamos que el acercamiento de ganar – ganar, es el mas efectivo para las negociaciones. No obstante, muchas negociaciones la evitan y aún así logran resultados verdaderamente notables. Logran sus objetivos dominando el proceso de negociación a través de una demostración de poder.

Esto demuestra que el balance del poder, el contexto de las negociaciones y la relación entre los participantes, determinan el resultado de las negociaciones, independientemente del acercamiento tomado. Y aún así, las amenazas y las agresiones no producen los mejores acuerdos para un arreglo ¡!!. Los acuerdos hechos bajo presión duran tan solo mientras una parte se sienta más débil, cuando en verdad la parte mas débil tiene la oportunidad de literalmente salirse del trato y el acuerdo, así, se separa.

Principios Del Poder

Existen muchas clases de poder. La autoridad, confiere un tipo de poder y el propio respeto, confiere otro. Usted puede ser poderoso por tener más dinero o por tener mas inteligencia. Usted puede ganar negociaciones, o bien por conducto de la mala fe o por medio de la honestidad.

La negociación agresiva, puede ser intimidante, pero a menudo es una señal de debilidad. Piénselo así: Si usted tiene algo valioso para ofrecerle a las personas, no necesitaría ser agresivo para obtener su cooperación. Y mas allá de ello, ¿Cuánto poder verdaderamente tiene, cuando puede sostenerse con lo que ya ha ganado?

Aquí están algunos principios básicos del poder:

- El poder, siempre es relativo y limitado, nunca absoluto
- Usando el poder, siempre involucra un riesgo
- El poder, súbitamente puede cambiar de manos y de una manera inesperada
- El poder, puede ser real o bien percibido
- El poder se puede ejercer sin ninguna acción
- El poder es tan solo fuerte como lo que se piensa de él
- El poder que se ejerce desde el miedo, la avaricia o el enojo, es una debilidad

ser jugados en las computadoras – algunos de los cuales se programan como morales y otros como inmorales.

El objetivo de su investigación es el de encontrar cuales de estas computadoras es mas exitosa en esos juegos y cuales están basadas en situaciones humanas plausibles. Los éxitos de las computadoras morales le han dado un significativo soporte técnico a la idea de que a fin de ganar, una persona realmente racional debe de aceptar restricciones morales en cuanto a su interés personal.

El Papel Del Poder en Las Negociaciones

Nosotros pensamos que el acercamiento de ganar – ganar, es el mas efectivo para las negociaciones. No obstante, muchas negociaciones la evitan y aún así logran resultados verdaderamente notables. Logran sus objetivos dominando el proceso de negociación a través de una demostración de poder.

Esto demuestra que el balance del poder, el contexto de las negociaciones y la relación entre los participantes, determinan el resultado de las negociaciones, independientemente del acercamiento tomado. Y aún así, las amenazas y las agresiones no producen los mejores acuerdos para un arreglo ¡!!. Los acuerdos hechos bajo presión duran tan solo mientras una parte se sienta más débil, cuando en verdad la parte mas débil tiene la oportunidad de literalmente salirse del trato y el acuerdo, así, se separa.

Principios Del Poder

Existen muchas clases de poder. La autoridad, confiere un tipo de poder y el propio respeto, confiere otro. Usted puede ser poderoso por tener más dinero o por tener mas inteligencia. Usted puede ganar negociaciones, o bien por conducto de la mala fe o por medio de la honestidad.

La negociación agresiva, puede ser intimidante, pero a menudo es una señal de debilidad. Piénselo así: Si usted tiene algo valioso para ofrecerle a las personas, no necesitaría ser agresivo para obtener su cooperación. Y mas allá de ello, ¿Cuánto poder verdaderamente tiene, cuando puede sostenerse con lo que ya ha ganado?

Aquí están algunos principios básicos del poder:

- El poder, siempre es relativo y limitado, nunca absoluto
- Usando el poder, siempre involucra un riesgo
- El poder, súbitamente puede cambiar de manos y de una manera inesperada
- El poder, puede ser real o bien percibido
- El poder se puede ejercer sin ninguna acción
- El poder es tan solo fuerte como lo que se piensa de él
- El poder que se ejerce desde el miedo, la avaricia o el enojo, es una debilidad

Piense en algunas de sus experiencias pasadas de negociación. Considere el balance del poder entre usted y su contraparte. ¿El poder actual o el poder percibido jugaron un papel mayor en los resultados? Lo más probable, es que el poder percibido, haya jugado un papel mayor.

No importando que tan débil considerara usted su posición negociadora, quizá tenga usted mas poder del que piensa. Aún cuando usted no tenga autoridad formal o un poder económico superior, probablemente si tiene muchas otras formas de poder, entre las cuales se incluye:

- El poder de negociar honesta e inteligentemente
- El poder de construir o rechazar una relación
- El poder para escoger si firma o no un acuerdo
- El poder para puntualizar las consecuencias de un acuerdo fallido
- El poder para hacer menos a los ataques, rechazando una acción en contra
- El poder de su coalición con otros
- El poder de demostrar la salida de un conflicto
- El poder de su integridad personal

El Poder de la Esperanza

Lo que cada parte espera lograr de la negociación y la confianza de cada parte por lograr un acuerdo satisfactorio, tiene un tremendo impacto en la negociación. Generalmente, se acepta que:

- Las personas con altas esperanzas, logran mejores resultados
- Los negociadores hábiles con altas esperanzas, logran mejores resultados, independientemente del monto de poder que posean
- Las personas con altas esperanzas pueden negociar mejor que las personas con bajas esperanzas
- Las propuestas iniciales altas mejoran la calidad del acuerdo final
- Las personas con bajas esperanzas, hacen mas concesiones no necesarias

Las personas con altas esperanzas, logran mejores resultados.

El Proceso de la Negociación

Cualquiera que haya tratado de negociar el precio de venta de un coche nuevo, sabe que esa negociación requiere de tiempo y paciencia. Puede ser un largo trayecto desde sus negociaciones iniciales, hasta llegar a la firma de un acuerdo.

Para negociar con éxito, usted debe de entender que cada paso que tome, lo está moviendo un paso más cercano hacia un acuerdo o bien a la inversa, hacia un paso más lejano.

Pero sin importar quien sea usted o cual fue su acercamiento, generalmente el proceso de la negociación tiene algunas fases. Estas incluyen determinar una agenda, deliberando

Piense en algunas de sus experiencias pasadas de negociación. Considere el balance del poder entre usted y su contraparte. ¿El poder actual o el poder percibido jugaron un papel mayor en los resultados? Lo más probable, es que el poder percibido, haya jugado un papel mayor.

No importando que tan débil considerara usted su posición negociadora, quizá tenga usted mas poder del que piensa. Aún cuando usted no tenga autoridad formal o un poder económico superior, probablemente si tiene muchas otras formas de poder, entre las cuales se incluye:

- El poder de negociar honesta e inteligentemente
- El poder de construir o rechazar una relación
- El poder para escoger si firma o no un acuerdo
- El poder para puntualizar las consecuencias de un acuerdo fallido
- El poder para hacer menos a los ataques, rechazando una acción en contra
- El poder de su coalición con otros
- El poder de demostrar la salida de un conflicto
- El poder de su integridad personal

El Poder de la Esperanza

Lo que cada parte espera lograr de la negociación y la confianza de cada parte por lograr un acuerdo satisfactorio, tiene un tremendo impacto en la negociación. Generalmente, se acepta que:

- Las personas con altas esperanzas, logran mejores resultados
- Los negociadores hábiles con altas esperanzas, logran mejores resultados, independientemente del monto de poder que posean
- Las personas con altas esperanzas pueden negociar mejor que las personas con bajas esperanzas
- Las propuestas iniciales altas mejoran la calidad del acuerdo final
- Las personas con bajas esperanzas, hacen mas concesiones no necesarias

Las personas con altas esperanzas, logran mejores resultados.

El Proceso de la Negociación

Cualquiera que haya tratado de negociar el precio de venta de un coche nuevo, sabe que esa negociación requiere de tiempo y paciencia. Puede ser un largo trayecto desde sus negociaciones iniciales, hasta llegar a la firma de un acuerdo.

Para negociar con éxito, usted debe de entender que cada paso que tome, lo está moviendo un paso más cercano hacia un acuerdo o bien a la inversa, hacia un paso más lejano.

Pero sin importar quien sea usted o cual fue su acercamiento, generalmente el proceso de la negociación tiene algunas fases. Estas incluyen determinar una agenda, deliberando

demandas y ofertas, trabajando para minimizar las diferencias y llegando a cerrar el trato. Idealmente, cada una de estas etapas construye sobre las ganancias de las etapas anteriores, permitiendo que las dos partes se muevan juntas hacia un acuerdo igualmente aceptable.

Enfóquese en sus intereses no en su posición

Identificar sus Intereses

Antes de negociar, usted debe de identificar sus intereses. Cuando ya tiene claramente marcados sus objetivos, usted proyecta una imagen de confianza y una imagen profesional, misma que le da a su contraparte una razón para tomarlo en serio.

Sus intereses, pueden ser muy diferentes a los de su posición. Su posición es lo que usted dice que quiere (más dinero, una mayor velocidad de respuesta o un pedido mas grande). Sus intereses, son las cosas que lo motivan a tomar una posición (sus necesidades, sus preocupaciones y sus esperanzas).

Resulta importante comprender esa diferencia. De otra forma, puede usted gastar mucho tiempo debatiendo sobre las posiciones, para terminar en un acuerdo que no le satisface ni a usted, ni a sus intereses.

Liste sus intereses en orden de importancia. Estos intereses, son la moneda con la que usted estará negociando, así que determine cuánto vale cada uno con con relación a los otros.

Enseguida, considere todas las opciones que si satisfagan sus intereses. ¿De qué formas se pueden satisfacer sus intereses? ¿Qué es lo que usted está dispuesto a hacer para lograr lo que quiere?

Usted también debe de explorar los términos de un trato, que si satisficiera las necesidades de su contraparte. ¿Usted estaría en mejor posición si puede concebir opciones que su contraparte aún no ha considerado?

Trate de presentar los posibles acercamientos para alcanzar un acuerdo. Preguntando ¿Y por qué no?, o bien ¿Qué tal si…? , puede revelar las principales preocupaciones de su contraparte. Por ejemplo. Usted le puede preguntar a su proveedor: Porqué no entregarme nuestros pedidos para el día 15 de cada mes. Si el proveedor contesta Porque estamos a nuestro nivel de capacidad de entrega por camión a la mitad del mes y costaría mucho incrementa nuestra capacidad nada mas por usted, y entonces usted ya habría identificado que una de las preocupaciones de su proveedor, es el costo. Y en esto, se puede usted enfocar.

Identificar Su BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)

A esto comúnmente se le refiere con el acrónimo de BATNA. Si las negociaciones no trabajan, ¿cuáles son sus opciones? ¿Qué otras oportunidades tiene usted? ¿Tiene usted algunas otras ofertas de parte de otros inversionistas si la actual falla? ¿O si el fallar en llegar a un acuerdo, significa que su negocio tuviera que cerrar sus puertas? Resulta entonces esencial que usted sepa lo que está en juego. También es una buena idea identificar el BATNA de la otra parte, hasta donde fuera posible.

demandas y ofertas, trabajando para minimizar las diferencias y llegando a cerrar el trato. Idealmente, cada una de estas etapas construye sobre las ganancias de las etapas anteriores, permitiendo que las dos partes se muevan juntas hacia un acuerdo igualmente aceptable.

Enfóquese en sus intereses no en su posición

Identificar sus Intereses

Antes de negociar, usted debe de identificar sus intereses. Cuando ya tiene claramente marcados sus objetivos, usted proyecta una imagen de confianza y una imagen profesional, misma que le da a su contraparte una razón para tomarlo en serio.

Sus intereses, pueden ser muy diferentes a los de su posición. Su posición es lo que usted dice que quiere (más dinero, una mayor velocidad de respuesta o un pedido mas grande). Sus intereses, son las cosas que lo motivan a tomar una posición (sus necesidades, sus preocupaciones y sus esperanzas).

Resulta importante comprender esa diferencia. De otra forma, puede usted gastar mucho tiempo debatiendo sobre las posiciones, para terminar en un acuerdo que no le satisface ni a usted, ni a sus intereses.

Liste sus intereses en orden de importancia. Estos intereses, son la moneda con la que usted estará negociando, así que determine cuánto vale cada uno con con relación a los otros.

Enseguida, considere todas las opciones que si satisfagan sus intereses. ¿De qué formas se pueden satisfacer sus intereses? ¿Qué es lo que usted está dispuesto a hacer para lograr lo que quiere?

Usted también debe de explorar los términos de un trato, que si satisficiera las necesidades de su contraparte. ¿Usted estaría en mejor posición si puede concebir opciones que su contraparte aún no ha considerado?

Trate de presentar los posibles acercamientos para alcanzar un acuerdo. Preguntando ¿Y por qué no?, o bien ¿Qué tal si…? , puede revelar las principales preocupaciones de su contraparte. Por ejemplo. Usted le puede preguntar a su proveedor: Porqué no entregarme nuestros pedidos para el día 15 de cada mes. Si el proveedor contesta Porque estamos a nuestro nivel de capacidad de entrega por camión a la mitad del mes y costaría mucho incrementa nuestra capacidad nada mas por usted, y entonces usted ya habría identificado que una de las preocupaciones de su proveedor, es el costo. Y en esto, se puede usted enfocar.

Identificar Su BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)

A esto comúnmente se le refiere con el acrónimo de BATNA. Si las negociaciones no trabajan, ¿cuáles son sus opciones? ¿Qué otras oportunidades tiene usted? ¿Tiene usted algunas otras ofertas de parte de otros inversionistas si la actual falla? ¿O si el fallar en llegar a un acuerdo, significa que su negocio tuviera que cerrar sus puertas? Resulta entonces esencial que usted sepa lo que está en juego. También es una buena idea identificar el BATNA de la otra parte, hasta donde fuera posible.

Algunas personas piensan que la vida, primeramente es una lucha sin cuartel que solamente los más fuertes y los más mezquinos pueden sobrevivir. Pero la historia ha demostrado que es la cooperación lo que asegura la sobrevivencia, tanto para individuos como para sociedades. Ninguna discusión acerca de la cooperación estaría completa, sin describir el Prisoner´s Dilemma. Mismo que demuestra a la situación común en donde el perseguir solo el interés personal entre individuos, resulta en el peor de los resultados para todos.

Se arrestan juntos a dos prisioneros y se les coloca en celdas separadas. Con autorización, se les cuestiona separadamente y cada prisionero puede, o bien declararse inocente, o bien acusar al otro prisionero para ser liberado. Si ambos claman inocencia, se les libertará a los dos. Si cada uno se vuelve contra el otro con su acusación, ambos serán castigados. Son embargo, cada prisionero debe de actuar sin saber cuál será el curso de acción que tomará el otro.

Existe un curso medio, en donde un prisionero declara en contra y es liberado, mientras el otro reclama inocencia y es castigado. A esto se le conoce como el resultado de cero – suma, en el cual la ganancia de cada prisionero se distingue con la pérdida del otro. Así, si a ambos prisioneros persiguen sus propios intereses con la esperanza del resultado cero – suma, estarían en mucha peor posición que si hubieran cooperado clamando ambos inocencia.

¿Cuál es su rango de acuerdo?

Identificar el Rango de Su Acuerdo

Usted seguramente sabe lo que quiere de su negociación, pero a la par, también tiene que conocer lo que no quiere. ¿Qué es lo que menos necesita lograr para sentirse bien después del trato? ¿Cuál es el punto debajo del cual usted puede razonablemente llegar?

Una vez que usted se fije esta determinación, usted ya ha de hecho creado su propio **rango del acuerdo**. La porción más alta del rango, es lo que usted quiere. La porción mas baja del rango, es aquella con la cual usted quiere salirse con sus necesidades menores cumplidas.

Por favor nótese que las necesidades menores, no significan que a usted se le permitió conservar sus dos pares de pantalones. Significa que ese es el mínimo que usted puede necesitar para llenar el acuerdo después de una negociación muy dura, que si bien no es perfecta, si valió la pena.

Usted no debe de concentrarse en lograr su mejor escenario a cualquier costo, pero tampoco implica que haga concesiones no necesarias. Si usted termina a la mitad de su rango escogido después de esa negociación, considérelo un éxito rotundo.

Superando Obstáculos

Usted está sentado frente a frente con un inversionista, un distribuidor o un proveedor y las cosas no parecen estar marchando bien. Quizá a usted no le fue posible comunicarse con él o quizá se sienta usted intimidado por la otra parte. De cualquier forma, parece ser

Algunas personas piensan que la vida, primeramente es una lucha sin cuartel que solamente los más fuertes y los más mezquinos pueden sobrevivir. Pero la historia ha demostrado que es la cooperación lo que asegura la sobrevivencia, tanto para individuos como para sociedades. Ninguna discusión acerca de la cooperación estaría completa, sin describir el Prisoner´s Dilemma. Mismo que demuestra a la situación común en donde el perseguir solo el interés personal entre individuos, resulta en el peor de los resultados para todos.

Se arrestan juntos a dos prisioneros y se les coloca en celdas separadas. Con autorización, se les cuestiona separadamente y cada prisionero puede, o bien declararse inocente, o bien acusar al otro prisionero para ser liberado. Si ambos claman inocencia, se les libertará a los dos. Si cada uno se vuelve contra el otro con su acusación, ambos serán castigados. Son embargo, cada prisionero debe de actuar sin saber cuál será el curso de acción que tomará el otro.

Existe un curso medio, en donde un prisionero declara en contra y es liberado, mientras el otro reclama inocencia y es castigado. A esto se le conoce como el resultado de cero – suma, en el cual la ganancia de cada prisionero se distingue con la pérdida del otro. Así, si a ambos prisioneros persiguen sus propios intereses con la esperanza del resultado cero – suma, estarían en mucha peor posición que si hubieran cooperado clamando ambos inocencia.

¿Cuál es su rango de acuerdo?

Identifiicar el Rango de Su Acuerdo

Usted seguramente sabe lo que quiere de su negociación, pero a la par, también tiene que conocer lo que no quiere. ¿Qué es lo que menos necesita lograr para sentirse bien después del trato? ¿Cuál es el punto debajo del cual usted puede razonablemente llegar?

Una vez que usted se fije esta determinación, usted ya ha de hecho creado su propio **rango del acuerdo**. La porción más alta del rango, es lo que usted quiere. La porción mas baja del rango, es aquella con la cual usted quiere salirse con sus necesidades menores cumplidas.

Por favor nótese que las necesidades menores, no significan que a usted se le permitió conservar sus dos pares de pantalones. Significa que ese es el mínimo que usted puede necesitar para llenar el acuerdo después de una negociación muy dura, que si bien no es perfecta, si valió la pena.

Usted no debe de concentrarse en lograr su mejor escenario a cualquier costo, pero tampoco implica que haga concesiones no necesarias. Si usted termina a la mitad de su rango escogido después de esa negociación, considérelo un éxito rotundo.

Superando Obstáculos

Usted está sentado frente a frente con un inversionista, un distribuidor o un proveedor y las cosas no parecen estar marchando bien. Quizá a usted no le fue posible comunicarse con él o quizá se sienta usted intimidado por la otra parte. De cualquier forma, parece ser

que existen barreras insuperables para llegar a un acuerdo. ¿Qué es lo que usted debe de hacer?

Por principio de cuentas, no se rinda. Este es el corazón del proceso de negociación, tratando de pasar a través de los obstáculos para alcanzar sus objetivos. Las siguientes estrategias, pueden ayudar.

Nombre al enemigo
Si la otra persona quiere utilizar una táctica manipulativa, su mejor arma es la de reconocer de que se trata y llamarla por su nombre. Nombrando a tales tácticas en cuanto las reconozca, bien puede mejorar su sentido de control y el de su confianza.

Aquí están algunas tácticas comunes de manipulación negociadora:

- **Pared de piedra.** El negociador rechaza moverse de su posición y rechaza sus propuestas y le son indiferentes sus esfuerzos por comunicarse.
- **Amenazas.** El negociador intenta intimidarlo o amenazarlo para que usted se inhiba. Esa persona puede inclusive atentar contra su credibilidad, su propuesta o su autoridad.
- **Decepción.** El negociador trata de engatusarlo para que usted se rinda, tomando ventaja de su buena fe y proporcionándole cifras no correctas o falsas.

¡Abra los oídos!
Si usted verdaderamente está escuchando lo que la otra persona está diciendo, usted encontrará que una solución está ahí, delante de usted mismo. No se deje tentar de usar el tiempo mientras que su contraparte está hablando para formular una respuesta inteligente o en planear su siguiente paso. Ser un escuchador cuidadoso, es la mejor ventaja que usted puede tener.

Para ser un buen escuchador con frecuencia hágase usted un sumario de lo que la otra persona está diciendo y pida más información. Sea paciente. Comprenda que su recompensa por escuchar, está en su habilidad de entender donde los intereses se interseccionan para poder llegar a un entendimiento.

Métase en los zapatos de la otra persona
En lugar de sentirse frustrado y contrapunteando las tácticas de su contraparte, trate de ponerse en sus zapatos. Trate de comprender y apreciar su punto de vista. (Esté consciente de que esto no requiere que usted haga concesión alguna). Este acercamiento le es beneficioso y puede usted desarmar a su contraparte. Es altamente probable que él o ella esperen que usted cambie su perspectiva y que momentáneamente se una al enemigo.

Cuando usted considera la opinión de otra persona, tiene usted la oportunidad de identificar asuntos en torno a los cuales, usted está de acuerdo. Usted quizá encuentre que su contraparte también está sujeto a determinadas presiones, consideraciones de costo y aún un, el desagrado personal de estar negociando. Fuera lo que fuera reconózcalo y úselo para formar una especie de unión.

que existen barreras insuperables para llegar a un acuerdo. ¿Qué es lo que usted debe de hacer?

Por principio de cuentas, no se rinda. Este es el corazón del proceso de negociación, tratando de pasar a través de los obstáculos para alcanzar sus objetivos. Las siguientes estrategias, pueden ayudar.

Nombre al enemigo
Si la otra persona quiere utilizar una táctica manipulativa, su mejor arma es la de reconocer de que se trata y llamarla por su nombre. Nombrando a tales tácticas en cuanto las reconozca, bien puede mejorar su sentido de control y el de su confianza.

Aquí están algunas tácticas comunes de manipulación negociadora:

- **Pared de piedra.** El negociador rechaza moverse de su posición y rechaza sus propuestas y le son indiferentes sus esfuerzos por comunicarse.
- **Amenazas.** El negociador intenta intimidarlo o amenazarlo para que usted se inhiba. Esa persona puede inclusive atentar contra su credibilidad, su propuesta o su autoridad.
- **Decepción.** El negociador trata de engatusarlo para que usted se rinda, tomando ventaja de su buena fe y proporcionándole cifras no correctas o falsas.

¡Abra los oídos!
Si usted verdaderamente está escuchando lo que la otra persona está diciendo, usted encontrará que una solución está ahí, delante de usted mismo. No se deje tentar de usar el tiempo mientras que su contraparte está hablando para formular una respuesta inteligente o en planear su siguiente paso. Ser un escuchador cuidadoso, es la mejor ventaja que usted puede tener.

Para ser un buen escuchador con frecuencia hágase usted un sumario de lo que la otra persona está diciendo y pida más información. Sea paciente. Comprenda que su recompensa por escuchar, está en su habilidad de entender donde los intereses se interseccionan para poder llegar a un entendimiento.

Métase en los zapatos de la otra persona
En lugar de sentirse frustrado y contrapunteando las tácticas de su contraparte, trate de ponerse en sus zapatos. Trate de comprender y apreciar su punto de vista. (Esté consciente de que esto no requiere que usted haga concesión alguna). Este acercamiento le es beneficioso y puede usted desarmar a su contraparte. Es altamente probable que él o ella esperen que usted cambie su perspectiva y que momentáneamente se una al enemigo.

Cuando usted considera la opinión de otra persona, tiene usted la oportunidad de identificar asuntos en torno a los cuales, usted está de acuerdo. Usted quizá encuentre que su contraparte también está sujeto a determinadas presiones, consideraciones de costo y aún un, el desagrado personal de estar negociando. Fuera lo que fuera reconózcalo y úselo para formar una especie de unión.

622 | CAPITULO 40 | NEGOCIACIONES Y TRATOS

Aligérese y ríase
¿Qué caso tiene verse estresado y cansado con las negociaciones? Después de todo, ello tiene un lado beneficioso, o usted no lo estaría haciéndolo. De la manera en que usted inicie su acercamiento de negociación, podrá tener un gran efecto en los resultados, así que ¿por qué no verlo todo de una manera positiva y fácil?

El humor puede desarmar aún a los mas recalcitrantes adversarios. Tómese la oportunidad de aligerar la discusión. Esto, puede construir una confianza y crear en entorno más agradable.

De un paso atrás y reagrúpese
Cuando las negociaciones se vuelven tensas, con frecuencia las personas se regresan a sus posiciones originales en lugar de enfocarse solo en sus intereses. Simplemente reaccionan, sin pensar y sin escuchar a la otra parte. Muchas negociaciones se deshacen durante esta etapa.

Usted tiene el poder para romper esa situación próxima al desastre. De un paso atrás, haga a un lado sus presunciones y emociones y vea a la negociación como un observador del exterior lo haría. Habiendo aclarado su cabeza, estará listo para volver a empezar más efectivamente.

Usted tiene el mismo derecho para fijar el paso de la negociación como lo tiene su contraparte. Ejerza ese derecho cuando lo crea necesario. Cálmese, reflexione y elimine al estrés. Esto le dará a su contraparte una oportunidad para hacer lo mismo.

A veces, es mejor no decir nada. El silencio es una de las herramientas mas poderosas que se pueden utilizar; no le da a la otra persona nada para discutir y lo puede sacar de su momento. Esto, consolida su poder y obliga a la otra parte a que se adapte a su paso.

Otra manera valiosa para desacelerarse, está en revisar el progreso que se ha logrado hasta ese punto. Tomar notas, siempre ayuda; le da la razón para pausas periódicas a lo largo de toda la negociación, mostrando que usted toma el proceso seriamente.

Bájese de una silla caliente
Sin importar quien sea la otra persona, nunca tome una decisión importante en el momento. Los buenos negociadores siempre dan un paso atrás y se reagrupan para tomar sus decisiones. En este contexto, la palabra seguro describe un lugar donde no se está viviendo bajo presión para poder llegar a un acuerdo,

Si se siente presionado, responda: Vamos a cerrar el trato antes de que mi abogado / socio tenga la oportunidad de verlo. O bien, Obviamente usted le ha dedicado mucho tiempo a esto y yo quisiera hacer otro tanto antes de responder. Una de nuestras favoritas es: "Siempre duermo bien antes de firmar un contrato".

Aún cuando solo tenga unos cuantos minutos para tomar una decisión, todavía debía permitirse algún espacio y tiempo para revisar sus opciones. Nunca se deje sentir presionado por la otra parte en torno a un determinado límite para tomar alguna decisión. Si siente que esto está ocurriendo, pruebe usted ese límite y encontrará que tan serio

Nunca tome una decisión importante en el momento.

El silencio es una de las herramientas más poderosas que se pueden utilizar en una negociación

Aligérese y ríase
¿Qué caso tiene verse estresado y cansado con las negociaciones? Después de todo, ello tiene un lado beneficioso, o usted no lo estaría haciéndolo. De la manera en que usted inicie su acercamiento de negociación, podrá tener un gran efecto en los resultados, así que ¿por qué no verlo todo de una manera positiva y fácil?

El humor puede desarmar aún a los mas recalcitrantes adversarios. Tómese la oportunidad de aligerar la discusión. Esto, puede construir una confianza y crear en entorno más agradable.

De un paso atrás y reagrúpese
Cuando las negociaciones se vuelven tensas, con frecuencia las personas se regresan a sus posiciones originales en lugar de enfocarse solo en sus intereses. Simplemente reaccionan, sin pensar y sin escuchar a la otra parte. Muchas negociaciones se deshacen durante esta etapa.

Usted tiene el poder para romper esa situación próxima al desastre. De un paso atrás, haga a un lado sus presunciones y emociones y vea a la negociación como un observador del exterior lo haría. Habiendo aclarado su cabeza, estará listo para volver a empezar más efectivamente.

Usted tiene el mismo derecho para fijar el paso de la negociación como lo tiene su contraparte. Ejerza ese derecho cuando lo crea necesario. Cálmese, reflexione y elimine al estrés. Esto le dará a su contraparte una oportunidad para hacer lo mismo.

A veces, es mejor no decir nada. El silencio es una de las herramientas mas poderosas que se pueden utilizar; no le da a la otra persona nada para discutir y lo puede sacar de su momento. Esto, consolida su poder y obliga a la otra parte a que se adapte a su paso.

Otra manera valiosa para desacelerarse, está en revisar el progreso que se ha logrado hasta ese punto. Tomar notas, siempre ayuda; le da la razón para pausas periódicas a lo largo de toda la negociación, mostrando que usted toma el proceso seriamente.

Bájese de una silla caliente
Sin importar quien sea la otra persona, nunca tome una decisión importante en el momento. Los buenos negociadores siempre dan un paso atrás y se reagrupan para tomar sus decisiones. En este contexto, la palabra seguro describe un lugar donde no se está viviendo bajo presión para poder llegar a un acuerdo,

Si se siente presionado, responda: Vamos a cerrar el trato antes de que mi abogado / socio tenga la oportunidad de verlo. O bien, Obviamente usted le ha dedicado mucho tiempo a esto y yo quisiera hacer otro tanto antes de responder. Una de nuestras favoritas es: "Siempre duermo bien antes de firmar un contrato".

Aún cuando solo tenga unos cuantos minutos para tomar una decisión, todavía debía permitirse algún espacio y tiempo para revisar sus opciones. Nunca se deje sentir presionado por la otra parte en torno a un determinado límite para tomar alguna decisión. Si siente que esto está ocurriendo, pruebe usted ese límite y encontrará que tan serio

Nunca tome una decisión importante en el momento.

El silencio es una de las herramientas más poderosas que se pueden utilizar en una negociación

es. Recuerde: una decisión hecha bajo presión, puede ser una, acerca de la cual usted se sentirá arrepentido después.

Reconozca cuando retirarse.

Trabajando Fuera De La Mesa

Sin importar que tan fuertemente usted esté comprometido para llegar a una decisión, puede llegar a un punto en donde su mejor curso de acción será el de pararse y retirarse de las negociaciones. Conociendo esta posibilidad o alternativa por adelantado, fortalecerá su posición y la dará un pié firme con el cual juzgar las propuestas de la otra parte.

Diferentes personas llegarán a este punto bajo circunstancias distintas y en diferentes puntos del proceso. ¿Cómo decidir cuándo se retirará usted? Una cosa que puede hacer, es considerar los costos – en términos de tiempo, dinero, relaciones, productividad, integridad personal y emociones – en cuanto a momentáneamente retirarse para continuando enseguida la negociación. Como regla general, es entonces el tiempo para pensar seriamente en retirarse de las negociaciones, cuando:

- La ética de su contraparte choca con la suya
- Se ve usted forzado a aceptar una fecha límite que usted no puede tolerar
- Su contraparte es avariciosa y no hará ningún compromiso
- Usted cree que su contraparte no está dispuesta o no quiere continuar con su parte del trato
- Puede usted lograr mejores resultados en otro lugar
- Usted no le tiene confianza o a usted no le gusta su contraparte, hasta el punto de que usted no puede justificar continuar la relación
- Usted tiene clara evidencia de que su contraparte no es honesta
- Las condiciones económicas reducen El valor del trato para su negocio

Tal y como vimos antes, la cooperación fue la manera fácil de lograr una situación de ganar – ganar, dentro del Dilema del Prisionero. ¿Pero qué tan viable sería que los prisioneros en esa situación, verdaderamente se acercaran hacia este paso?

Mientras que la mayoría de las gentes tienen un sentido de justicia y de equidad, que querer que no los guíe a cooperar, otras personas querrán saber, ¿Que hay en esto para mí? Antes de escoger a ayudar a alguien más. ¿Cómo convence uno a una persona amoral para dar un paso moral?

Resulta que uno de los factores que ejercen una poderosa influencia en cuanto a una decisión, moralmente se comportan enfocando el futuro de la interacción; si el prisionero que estuvo a punto de traicionar, pudiera destruir una relación valiosa con el prisionero que fue castigado – o estar sujeto a alguna forma de venganza por parte del prisionero castigado – racionalmente manda sopesar a las pérdidas en el largo plazo frente a las ganancias en el plazo corto.

624 | CAPITULO 40 | NEGOCIACIONES Y TRATOS

es. Recuerde: una decisión hecha bajo presión, puede ser una, acerca de la cual usted se sentirá arrepentido después.

Reconozca cuando retirarse.

Trabajando Fuera De La Mesa

Sin importar que tan fuertemente usted esté comprometido para llegar a una decisión, puede llegar a un punto en donde su mejor curso de acción será el de pararse y retirarse de las negociaciones. Conociendo esta posibilidad o alternativa por adelantado, fortalecerá su posición y la dará un pié firme con el cual juzgar las propuestas de la otra parte.

Diferentes personas llegarán a este punto bajo circunstancias distintas y en diferentes puntos del proceso. ¿Cómo decidir cuándo se retirará usted? Una cosa que puede hacer, es considerar los costos – en términos de tiempo, dinero, relaciones, productividad, integridad personal y emociones – en cuanto a momentáneamente retirarse para continuando enseguida la negociación. Como regla general, es entonces el tiempo para pensar seriamente en retirarse de las negociaciones, cuando:

- La ética de su contraparte choca con la suya
- Se ve usted forzado a aceptar una fecha límite que usted no puede tolerar
- Su contraparte es avariciosa y no hará ningún compromiso
- Usted cree que su contraparte no está dispuesta o no quiere continuar con su parte del trato
- Puede usted lograr mejores resultados en otro lugar
- Usted no le tiene confianza o a usted no le gusta su contraparte, hasta el punto de que usted no puede justificar continuar la relación
- Usted tiene clara evidencia de que su contraparte no es honesta
- Las condiciones económicas reducen El valor del trato para su negocio

Tal y como vimos antes, la cooperación fue la manera fácil de lograr una situación de ganar – ganar, dentro del Dilema del Prisionero. ¿Pero qué tan viable sería que los prisioneros en esa situación, verdaderamente se acercaran hacia este paso?

Mientras que la mayoría de las gentes tienen un sentido de justicia y de equidad, que querer que no los guíe a cooperar, otras personas querrán saber, ¿Que hay en esto para mí? Antes de escoger a ayudar a alguien más. ¿Cómo convence uno a una persona amoral para dar un paso moral?

Resulta que uno de los factores que ejercen una poderosa influencia en cuanto a una decisión, moralmente se comportan enfocando el futuro de la interacción; si el prisionero que estuvo a punto de traicionar, pudiera destruir una relación valiosa con el prisionero que fue castigado – o estar sujeto a alguna forma de venganza por parte del prisionero castigado – racionalmente manda sopesar a las pérdidas en el largo plazo frente a las ganancias en el plazo corto.

Esto es muy pertinente para el negocio, mismo que tan a menudo requiere del cultivo mutuamente beneficioso de la relación. Tal como en el Dilema del Prisionero, el perseguir objetivos envidiosos en los negocios, puede beneficiar dentro del corto plazo, pero al final con resultados desastrosos.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Las nuevas leyes de la tecnología que han hecho posible las firmas digitales, ya han resultado en iniciar una tendencia en los contratos online. Aún cuando esta sea una capacidad valuable en algunas situaciones, sugerimos que se sigan las siguientes guías al usar al Internet como medio pata conducir negociaciones, o para entrar en contratos.

Cuando usted entre online dentro de acuerdos de compra o de venta, asegúrese de que usted reciba la aceptación de su oferta del vendedor o de su agente electrónico vía e-mail.

Cuando usted acepta una oferta online que le ha llegado con un método específico, utilice ese mismo método para comunicar su aceptación de la oferta, a menos que la otra parte específicamente le instruya que se comunique la aceptación por algún otro método.

Claramente estipule que un contrato será mutuamente obligatorio, cuando todos los términos se han reducido a la escritura y la firma de ambas partes. Deje claro si escribir significa un documento electrónico autentificado con la firma digital, como un documento que está impreso en papel y firmado con tinta. Estipule que el contrato solo tendrá existencia, cuando la última parte que lo firme comunica el hecho de que sí ha formado ese contrato.

Sus Socios en la Negociación

En el curso de conducir su negocio, es probable que usted llegue a tener tratos con los siguientes tipos de personas. La información básica que aquí se presenta, le ayudará a tener confianza, a ser profesional y a estar bien preparado.

Abogados

Al contratar a abogados, los asuntos usualmente involucran al precio. La mayoría de los abogados le ponen precio a sus servicios de una de dos maneras:

- **Sobre una contingencia.** El pago de los abogados se basa en un porcentaje de los daños que usted gana con su demanda
- **Una cuota directa.** El pago de los abogados se basa en el trabajo desarrollado por hora

Esto es muy pertinente para el negocio, mismo que tan a menudo requiere del cultivo mutuamente beneficioso de la relación. Tal como en el Dilema del Prisionero, el perseguir objetivos envidiosos en los negocios, puede beneficiar dentro del corto plazo, pero al final con resultados desastrosos.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Las nuevas leyes de la tecnología que han hecho posible las firmas digitales, ya han resultado en iniciar una tendencia en los contratos online. Aún cuando esta sea una capacidad valuable en algunas situaciones, sugerimos que se sigan las siguientes guías al usar al Internet como medio pata conducir negociaciones, o para entrar en contratos.

Cuando usted entre online dentro de acuerdos de compra o de venta, asegúrese de que usted reciba la aceptación de su oferta del vendedor o de su agente electrónico vía e-mail.

Cuando usted acepta una oferta online que le ha llegado con un método específico, utilice ese mismo método para comunicar su aceptación de la oferta, a menos que la otra parte específicamente le instruya que se comunique la aceptación por algún otro método.

Claramente estipule que un contrato será mutuamente obligatorio, cuando todos los términos se han reducido a la escritura y la firma de ambas partes. Deje claro si escribir significa un documento electrónico autentificado con la firma digital, como un documento que está impreso en papel y firmado con tinta. Estipule que el contrato solo tendrá existencia, cuando la última parte que lo firme comunica el hecho de que sí ha formado ese contrato.

Sus Socios en la Negociación

En el curso de conducir su negocio, es probable que usted llegue a tener tratos con los siguientes tipos de personas. La información básica que aquí se presenta, le ayudará a tener confianza, a ser profesional y a estar bien preparado.

Abogados

Al contratar a abogados, los asuntos usualmente involucran al precio. La mayoría de los abogados le ponen precio a sus servicios de una de dos maneras:

- **Sobre una contingencia.** El pago de los abogados se basa en un porcentaje de los daños que usted gana con su demanda
- **Una cuota directa.** El pago de los abogados se basa en el trabajo desarrollado por hora

Las cuotas, son negociables, así que coleccione información acerca de las cuotas de diversos abogados, antes de negociar. En términos generales, ayuda el conocer y confiar en el abogado que ha contratado para que represente sus intereses. Los abogados pueden ser valiosos consejeros al estar negociando con otras partes, pero recuerde que su abogado está ahí para darle consejo legal y NO para conducir las negociaciones por usted.

Banqueros

Existen muchos tipos de banqueros, algunos sirven a los consumidores y otros, sirven a los negocios. Su objetivo, es el de encontrar un banquero que entienda sus necesidades. Considere que a diferencia de muchos socios en la negociación, los bancos están limitados por los siguientes factores de los negocios:

- Tienen que lograr que sus principales firmen los créditos no asegurados.
- Deben de desempeñar pruebas con el balance general.
- Deben de evitar las deudas de largo plazo
- Deben de cobrar tarifas más altas por préstamos más riesgosos.
- Deben de solicitar garantías colaterales para los préstamos asegurados.

Capitalistas de Riesgo e Inversionistas

Los inversionistas llevan la de ganar con los dueños de los negocios pequeños por una simple razón: Ellos continuamente

están negociando. Trabaje con su abogado al estar negociando con prospectos inversionistas.

Usted se encontrará con los siguientes asuntos al estar negociando con inversionistas:

- **Su participación en el negocio.** Esto se refiere al porcentaje de propiedad que el inversionista tendrá en su negocio.
- **Mezcla de deuda directa versus deuda convertible.** La deuda convertible puede ser intercambiada por valores en acciones de la compañía. La deuda directa, simplemente es dinero que el negocio le debe al prestador, pero SIN concesiones o derechos dentro de la propiedad del negocio.
- **Acuerdo de consultoría.** Esto obliga al negocio a comprar un determinado tiempo de consultoría de parte del inversionista.

Otros asuntos, incluyen los derechos de rechazo en cualquier venta de las acciones de la empresa, al derecho de vetar cualquier nuevo financiamiento y los derechos sobre la compra acelerada de acciones.

Asegúrese de documentar todos sus acuerdos en papel y que su abogado los revise antes de firmar nada.

626 | CAPITULO 40 | NEGOCIACIONES Y TRATOS

Las cuotas, son negociables, así que coleccione información acerca de las cuotas de diversos abogados, antes de negociar. En términos generales, ayuda el conocer y confiar en el abogado que ha contratado para que represente sus intereses. Los abogados pueden ser valiosos consejeros al estar negociando con otras partes, pero recuerde que su abogado está ahí para darle consejo legal y NO para conducir las negociaciones por usted.

Banqueros

Existen muchos tipos de banqueros, algunos sirven a los consumidores y otros, sirven a los negocios. Su objetivo, es el de encontrar un banquero que entienda sus necesidades. Considere que a diferencia de muchos socios en la negociación, los bancos están limitados por los siguientes factores de los negocios:

- Tienen que lograr que sus principales firmen los créditos no asegurados.
- Deben de desempeñar pruebas con el balance general.
- Deben de evitar las deudas de largo plazo
- Deben de cobrar tarifas más altas por préstamos más riesgosos.
- Deben de solicitar garantías colaterales para los préstamos asegurados.

Capitalistas de Riesgo e Inversionistas

Los inversionistas llevan la de ganar con los dueños de los negocios pequeños por una simple razón: Ellos continuamente

están negociando. Trabaje con su abogado al estar negociando con prospectos inversionistas.

Usted se encontrará con los siguientes asuntos al estar negociando con inversionistas:

- **Su participación en el negocio.** Esto se refiere al porcentaje de propiedad que el inversionista tendrá en su negocio.
- **Mezcla de deuda directa versus deuda convertible.** La deuda convertible puede ser intercambiada por valores en acciones de la compañía. La deuda directa, simplemente es dinero que el negocio le debe al prestador, pero SIN concesiones o derechos dentro de la propiedad del negocio.
- **Acuerdo de consultoría.** Esto obliga al negocio a comprar un determinado tiempo de consultoría de parte del inversionista.

Otros asuntos, incluyen los derechos de rechazo en cualquier venta de las acciones de la empresa, al derecho de vetar cualquier nuevo financiamiento y los derechos sobre la compra acelerada de acciones.

Asegúrese de documentar todos sus acuerdos en papel y que su abogado los revise antes de firmar nada.

También resulta inteligente escribir los términos antes de empezar a negociar, para que los retenga usted claramente. Una vez que usted ya los haya redactado, no los reestructure en términos de negociaciones sin alguna razón específica. Si usted está buscando a múltiples inversionistas, explique que usted tiene términos estándares no negociables. Si usted negocia términos individuales con cada inversionista, se arrepentirá cuando llegue el momento de pagarles.

Proveedores

La mayoría de las negociaciones con proveedores, se refieren a una transacción específica e involucran precio, calidad, tiempos de entrega y unidades. Ya que quizá usted se base fuertemente en sus proveedores, resulta muy inteligente escoger a un proveedor que comparta sus valores y sus estándares y con quien desea y le agrada trabajar. Para mas información en la administración de relaciones con los proveedores, vea el Capítulo 45 – *La Administración de la Cadena de Suministros*.

Si apenas está usted empezando, tendrá un tiempo difícil en negociar términos favorables con sus proveedores. Una solución posible, está en negociar un acuerdo de largo plazo. Por ejemplo, cuando ya esté usted confortable con sus pronósticos de ventas, puede usted tratar de ordenar varios años de suministros, en lugar del que cubra un solo año. Desde luego, usted necesitará programar el monto de sus pagos a lo largo de la vida del contrato e incluir una cláusula de terminación forzosa.

Clientes y Compradores

Los clientes, son los consumidores finales de su producto, mientras que los compradores se hacen de sus bienes para alterarlos o re-venderlos.

Las negociaciones con los clientes, principalmente tienen que guiarse por su interés en cultivar una relación de largo plazo. Si usted está en el negocio de servicios, quizá estará usted negociando contratos que incluyen precio, tiempos de entrega y términos de los Proyectos.

Las negociaciones con los compradores son idénticas a las de los proveedores, en donde los asuntos mayores incluyen términos de pago, opciones de pagos atrasados, cambios de especificaciones y cambios en el contrato.

Empleados

En las negociaciones con los empleados, los asuntos mayores son, la compensación, los beneficios, los deberes y la buena voluntad que se engendrará entre usted y su empleado. Por esta razón es conveniente saber lo más posible acerca de los intereses de las personas y de sus ambiciones, antes de entrar en tales negociaciones. Para mayor información acerca de este tema, ver el Capítulo 22 – *Administrando los Recursos Humanos.*

Cuando está corto el efectivo y sus empleados quieren aumentos, es importante entender que las solicitudes de aumentos, son en ocasiones respuestas reflexivas al estrés o la insatisfacción. Probablemente su empleado no necesita más dinero, sino que sea usted

También resulta inteligente escribir los términos antes de empezar a negociar, para que los retenga usted claramente. Una vez que usted ya los haya redactado, no los reestructure en términos de negociaciones sin alguna razón específica. Si usted está buscando a múltiples inversionistas, explique que usted tiene términos estándares no negociables. Si usted negocia términos individuales con cada inversionista, se arrepentirá cuando llegue el momento de pagarles.

Proveedores

La mayoría de las negociaciones con proveedores, se refieren a una transacción específica e involucran precio, calidad, tiempos de entrega y unidades. Ya que quizá usted se base fuertemente en sus proveedores, resulta muy inteligente escoger a un proveedor que comparta sus valores y sus estándares y con quien desea y le agrada trabajar. Para mas información en la administración de relaciones con los proveedores, vea el Capítulo 45 – *La Administración de la Cadena de Suministros*.

Si apenas está usted empezando, tendrá un tiempo difícil en negociar términos favorables con sus proveedores. Una solución posible, está en negociar un acuerdo de largo plazo. Por ejemplo, cuando ya esté usted confortable con sus pronósticos de ventas, puede usted tratar de ordenar varios años de suministros, en lugar del que cubra un solo año. Desde luego, usted necesitará programar el monto de sus pagos a lo largo de la vida del contrato e incluir una cláusula de terminación forzosa.

Clientes y Compradores

Los clientes, son los consumidores finales de su producto, mientras que los compradores se hacen de sus bienes para alterarlos o re-venderlos.

Las negociaciones con los clientes, principalmente tienen que guiarse por su interés en cultivar una relación de largo plazo. Si usted está en el negocio de servicios, quizá estará usted negociando contratos que incluyen precio, tiempos de entrega y términos de los Proyectos.

Las negociaciones con los compradores son idénticas a las de los proveedores, en donde los asuntos mayores incluyen términos de pago, opciones de pagos atrasados, cambios de especificaciones y cambios en el contrato.

Empleados

En las negociaciones con los empleados, los asuntos mayores son, la compensación, los beneficios, los deberes y la buena voluntad que se engendrará entre usted y su empleado. Por esta razón es conveniente saber lo más posible acerca de los intereses de las personas y de sus ambiciones, antes de entrar en tales negociaciones. Para mayor información acerca de este tema, ver el Capítulo 22 – *Administrando los Recursos Humanos.*

Cuando está corto el efectivo y sus empleados quieren aumentos, es importante entender que las solicitudes de aumentos, son en ocasiones respuestas reflexivas al estrés o la insatisfacción. Probablemente su empleado no necesita más dinero, sino que sea usted

más flexible, que acepte mayores plazos de vacaciones, más reconocimientos, más autonomía y más cooperación con los otros empleados. Usted seguramente tendrá que hacer algunas preguntas inteligentes a fin de conocer que es lo que está en la mente de los empleados a fin de trabajar juntos hacia una solución de ganar – ganar.

Contratistas

Su relación con los contratistas probablemente se enfocará en costos, parámetros y plazos de terminación de obras. Como con otras contrapartes de negociación, deberá usted de contar con la mayor información posible acerca de sus prospectos contratistas antes de negociar.

Con Los Dueños de Las Propiedades

En algún punto, la mayoría de los emprendedores tendrán que negociar con uno de esos señores. Usualmente ellos querrán ganar cuanto puedan por cada metro cuadrado como sea posible. La renta generalmente cubre un determinado período y también puede incluir mantenimiento y limpieza. Todas esas tarifas, son negociables.

Conclusión

El acercamiento de ganar—ganar rinde mas para todos y crea confianza y respeto entre usted y su contraparte, aumenta las ganancias mutuas y fortalece sus prospectos para otras negociaciones en el futuro.

Cuando ambas partes están dispuestas a dirigirse directamente a los asuntos con honestidad—en lugar de perder el tiempo—normalmente encuentran que un acuerdo mutuamente satisfactorio está casi al alcance. Los acuerdos a los cuales se llega de esta manera, tenderán a durar más y a ser muy beneficiosos para ambas partes. Por cada trato que usted cierre, la negociación ganar—ganar es el mejor curso de acción.

más flexible, que acepte mayores plazos de vacaciones, más reconocimientos, más autonomía y más cooperación con los otros empleados. Usted seguramente tendrá que hacer algunas preguntas inteligentes a fin de conocer que es lo que está en la mente de los empleados a fin de trabajar juntos hacia una solución de ganar – ganar.

Contratistas

Su relación con los contratistas probablemente se enfocará en costos, parámetros y plazos de terminación de obras. Como con otras contrapartes de negociación, deberá usted de contar con la mayor información posible acerca de sus prospectos contratistas antes de negociar.

Con Los Dueños de Las Propiedades

En algún punto, la mayoría de los emprendedores tendrán que negociar con uno de esos señores. Usualmente ellos querrán ganar cuanto puedan por cada metro cuadrado como sea posible. La renta generalmente cubre un determinado período y también puede incluir mantenimiento y limpieza. Todas esas tarifas, son negociables.

Conclusión

El acercamiento de ganar—ganar rinde mas para todos y crea confianza y respeto entre usted y su contraparte, aumenta las ganancias mutuas y fortalece sus prospectos para otras negociaciones en el futuro.

Cuando ambas partes están dispuestas a dirigirse directamente a los asuntos con honestidad—en lugar de perder el tiempo—normalmente encuentran que un acuerdo mutuamente satisfactorio está casi al alcance. Los acuerdos a los cuales se llega de esta manera, tenderán a durar más y a ser muy beneficiosos para ambas partes. Por cada trato que usted cierre, la negociación ganar—ganar es el mejor curso de acción.

Capítulo 41
ADMINISTRACION DE CONTRATOS

Acerca de Este Capítulo:
- *Lo básico de la administración de contratos*
- *Software de administración de contratos*
- *Como exceder las expectativas*

Introducción

Si es que usted hubiera acordado proporcionar un producto o un servicio, o bien recibir un producto o un servicio para alguien, su trabajo es el mismo. Debe usted de asegurar un alto desempeño de la calidad por encima de las normas del contrato y mantener comunicaciones abiertas entre usted y su socio.

Un contrato firmado, es un activo sin precio para su negocio, particularmente si es con un cliente mayor. Resulta sorprendente cuantos hombres de negocios, excitados por la caza, hacen a un lado tratos que hubiera fácilmente cerrado. Sus contratos, representan una promesa de tratos futuros, pero solo si los maneja usted muy profesionalmente.

Elementos Básicos de la Administración de Contratos

La **administración de contratos,** significa implementando prácticas que mantienen sus relaciones contractuales caminando suavemente, con actividades como la programación de reuniones con sus socios, fijando puntos de verificación de desempeño, creando un entorno ambiental aceptable y estableciendo un método para lograr los objetivos. Entregar un desempeño excepcional bajo los contratos, significa una administración continua y consistente. Idealmente usted y su socio conocerán y confiarán el uno en el otro durante todo este proceso.

En el mundo global de actualidad, la administración de contratos, es inmensamente importante. El outsourcing y el offshoring, trabajando con empresarios y socios, el cambio hacia sistemas de procuración por Internet entre los gobiernos y los grandes negocios, vendiendo en el exterior vía e-mail, todas estas cosas requieren de una concienzuda atención a los términos del contrato y a su forma de desempeño.

Adicionalmente, la mayoría de los negocios pequeños, tienen que enfrentarse al pago de rentas, a las licencias de software, a los acuerdos de mantenimiento y a las garantías. Acuerdos por conducto de la Red y a docenas de otros contratos para administrar.

Capítulo 41
ADMINISTRACION DE CONTRATOS

Acerca de Este Capítulo:
- *Lo básico de la administración de contratos*
- *Software de administración de contratos*
- *Como exceder las expectativas*

Introducción

Si es que usted hubiera acordado proporcionar un producto o un servicio, o bien recibir un producto o un servicio para alguien, su trabajo es el mismo. Debe usted de asegurar un alto desempeño de la calidad por encima de las normas del contrato y mantener comunicaciones abiertas entre usted y su socio.

Un contrato firmado, es un activo sin precio para su negocio, particularmente si es con un cliente mayor. Resulta sorprendente cuantos hombres de negocios, excitados por la caza, hacen a un lado tratos que hubiera fácilmente cerrado. Sus contratos, representan una promesa de tratos futuros, pero solo si los maneja usted muy profesionalmente.

Elementos Básicos de la Administración de Contratos

La **administración de contratos,** significa implementando prácticas que mantienen sus relaciones contractuales caminando suavemente, con actividades como la programación de reuniones con sus socios, fijando puntos de verificación de desempeño, creando un entorno ambiental aceptable y estableciendo un método para lograr los objetivos. Entregar un desempeño excepcional bajo los contratos, significa una administración continua y consistente. Idealmente usted y su socio conocerán y confiarán el uno en el otro durante todo este proceso.

En el mundo global de actualidad, la administración de contratos, es inmensamente importante. El outsourcing y el offshoring, trabajando con empresarios y socios, el cambio hacia sistemas de procuración por Internet entre los gobiernos y los grandes negocios, vendiendo en el exterior vía e-mail, todas estas cosas requieren de una concienzuda atención a los términos del contrato y a su forma de desempeño.

Adicionalmente, la mayoría de los negocios pequeños, tienen que enfrentarse al pago de rentas, a las licencias de software, a los acuerdos de mantenimiento y a las garantías. Acuerdos por conducto de la Red y a docenas de otros contratos para administrar.

Un contrato firmado, es un activo sin precio para su negocio, particularmente si es con un cliente mayor. Resulta sorprendente cuantos hombres de negocios, excitados por la caza, hacen a un lado tratos que hubiera fácilmente cerrado. Sus contratos, representan una promesa de tratos futuros, pero solo si los maneja usted muy profesionalmente.

Elementos Básicos de la Administración de Contratos

La **administración de contratos,** significa implementando prácticas que mantienen sus relaciones contractuales caminando suavemente, con actividades como la programación de reuniones con sus socios, fijando puntos de verificación de desempeño, creando un entorno ambiental aceptable y estableciendo un método para lograr los objetivos. Entregar un desempeño excepcional bajo los contratos, significa una administración continua y consistente. Idealmente usted y su socio conocerán y confiarán el uno en el otro durante todo este proceso.

En el mundo global de actualidad, la administración de contratos, es inmensamente importante. El outsourcing y el offshoring, trabajando con empresarios y socios, el cambio hacia sistemas de procuración por Internet entre los gobiernos y los grandes negocios, vendiendo en el exterior vía e-mail, todas estas cosas requieren de una concienzuda atención a los términos del contrato y a su forma de desempeño.

Adicionalmente, la mayoría de los negocios pequeños, tienen que enfrentarse al pago de rentas, a las licencias de software, a los acuerdos de mantenimiento y a las garantías. Acuerdos por conducto de la Red y a docenas de otros contratos para administrar.

El hecho de que muchas empresas grandes están invirtiendo en infraestructura y en software para asistir en la administración de los contratos, significa que el desempeño de los contratos de su empresa, estarán bajo un considerable escrutinio y que se mantendrán bajo un estricto estándar de desempeño y responsabilidad.

Fallar en el desempeño de sus contratos, puede tener muy serias consecuencias financieras. Puede ocasionarle que su empresa se salga del ámbito de incentivos sensitivos al tiempo y de los descuentos y también puede guiarlo a ineficiencias, errores y tiempo mal gastado. Los estudios muestran que los costos asociados con una inadecuada administración de contratos, puede llegar a una cifra tan alta como el 7% de los gastos operacionales del negocio.

Un buen sistema de administración de contratos, guiará y optimizará a los esfuerzos de su compañía a través del ciclo de vida, de cada uno de los contratos.

Los Estándares Con Sus Asociados

Las sociedades contractuales significan un entendimiento acerca del desempeño de los estándares, las restricciones de tiempo, las prioridades de negocios y de la cultura de administración. ¿Cómo su socio en el negocio hace e implementa decisiones? ¿Cuáles son sus puntos fuertes competitivos? ¿Cómo se valora en sus tratos de negocios? Entendiendo estas cosas, le será viable alcanzar los requerimientos necesarios para sus contratos, antes de que se los pidan.

Usted debe de acordar como y cuando, cada parte deberá de desempeñarse como parte del trato y verificar el progreso alcanzado

El primer paso, consiste en revisar los términos del contrato con su socio. Usted debe de acordar como y cuando, cada parte deberá de desempeñarse como parte del trato y en como cada uno verificará el grado de progreso alcanzado. Aquí están algunas sugestiones adicionales:

- Revise la tabla de tiempos para la exitosa terminación del contrato
- Subdivida el contrato en pequeñas piezas, basadas en la tabla de tiempos y en los objetivos de desempeño. (unidades a entregar, fechas que cumplir)
- Determinar como y con quien comunicarse
- Definir las responsabilidades de cada participante
- Identificar los planes de contingencia para la administración de violaciones al contrato o de un desempeño sub-estandarizado
- Definir el margen de error permitido pata objetivos de desempeño
- Establecer los momentos y los tiempos para reuniones y para las fechas en las cuales se revisará el status de los contratos

Crear Una Especialista en Contratos

Los negocios hacia los negocios, se mueven por conducto de contratos, pero son muy pocas las empresas que tienen sistemas para asegurar el cumplimiento de los términos del contrato.

El hecho de que muchas empresas grandes están invirtiendo en infraestructura y en software para asistir en la administración de los contratos, significa que el desempeño de los contratos de su empresa, estarán bajo un considerable escrutinio y que se mantendrán bajo un estricto estándar de desempeño y responsabilidad.

Fallar en el desempeño de sus contratos, puede tener muy serias consecuencias financieras. Puede ocasionarle que su empresa se salga del ámbito de incentivos sensitivos al tiempo y de los descuentos y también puede guiarlo a ineficiencias, errores y tiempo mal gastado. Los estudios muestran que los costos asociados con una inadecuada administración de contratos, puede llegar a una cifra tan alta como el 7% de los gastos operacionales del negocio.

Un buen sistema de administración de contratos, guiará y optimizará a los esfuerzos de su compañía a través del ciclo de vida, de cada uno de los contratos.

Los Estándares Con Sus Asociados

Las sociedades contractuales significan un entendimiento acerca del desempeño de los estándares, las restricciones de tiempo, las prioridades de negocios y de la cultura de administración. ¿Cómo su socio en el negocio hace e implementa decisiones? ¿Cuáles son sus puntos fuertes competitivos? ¿Cómo se valora en sus tratos de negocios? Entendiendo estas cosas, le será viable alcanzar los requerimientos necesarios para sus contratos, antes de que se los pidan.

Usted debe de acordar como y cuando, cada parte deberá de desempeñarse como parte del trato y verificar el progreso alcanzado

El primer paso, consiste en revisar los términos del contrato con su socio. Usted debe de acordar como y cuando, cada parte deberá de desempeñarse como parte del trato y en como cada uno verificará el grado de progreso alcanzado. Aquí están algunas sugestiones adicionales:

- Revise la tabla de tiempos para la exitosa terminación del contrato
- Subdivida el contrato en pequeñas piezas, basadas en la tabla de tiempos y en los objetivos de desempeño. (unidades a entregar, fechas que cumplir)
- Determinar como y con quien comunicarse
- Definir las responsabilidades de cada participante
- Identificar los planes de contingencia para la administración de violaciones al contrato o de un desempeño sub-estandarizado
- Definir el margen de error permitido pata objetivos de desempeño
- Establecer los momentos y los tiempos para reuniones y para las fechas en las cuales se revisará el status de los contratos

Crear Una Especialista en Contratos

Los negocios hacia los negocios, se mueven por conducto de contratos, pero son muy pocas las empresas que tienen sistemas para asegurar el cumplimiento de los términos del contrato.

Resulta una excelente idea que en su negocio existiera alguien responsable de estar encima del cumplimiento total de los contratos. Dentro de una base diaria, esta persona se asegurará de que el cumplimiento de su negocio en cuanto a los términos del contrato exista, convirtiéndose en el enlace de comunicación entre su negocio y el de su socio. Usted simplemente necesita formalizar la responsabilidad y el darle cuentas a quien dentro de la administración de los contratos.

A quien designe, depende de la naturaleza del contrato. Administrar el contrato significa tener conocimientos técnicos específicos o bien unas buenas habilidades de gentes ¿Se requieren de un contacto diario o de carácter semanal o mensual? ¿Quién en su negocio tiene las habilidades, la atención al detalle y el tiempo para hacer esas cosas bien? Usualmente un gerente de contratos debe de coordinar el cumplimiento de todos los departamentos afectados por el contrato en cuestión, como lo haría también alguien con muy buenas habilidades para la comunicación.

Crear un especialista en contratos, involucra casi los mismos pasos utilizados para crear su estructura de administración: identificar sus necesidades y sus objetivos, asignar responsabilidades y autoridad, determinar estándares de desempeño y crear medidas para medir ese desempeño. ¿Le suena familiar? Esperemos que sí.

El proyecto llegó durante una mañana lluviosa de Mayo. Es un trabajo pequeño, pero un cliente grande, fue lo que Sarah le dijo a Carol por teléfono. Sarah Templar y Carol Mignon eran socias en una firma de diseño gráfico llamada Clear Spot Design, basada en Monterey, California. Sarah estaba hablando acerca del diseño de un producto para una próxima exhibición. Este era un proyecto que había llegado por una referencia de otro cliente. Carol hizo nota de agradecerle a ese cliente su gentileza, junto con un pequeño regalo para el prospecto cliente nuevo.

Sarah les hizo saber lo que ella conocía acerca del proyecto. Se trataba de un producto nuevo y todavía estaba en etapa de prueba. Scott Finley, el gerente del lado del cliente era un nuevo director de manufactura a quien se había promovido después de un proceso de re-administración. Todavía no había nada por escrito, ya que esa parte estaba en manos de la agencia de publicidad del propio cliente. Todo esto le sonaba muy confuso a Carol y debido a que el proyecto era tan pequeño (un documento de cuatro páginas a color que llegaría en dos meses), acordó que esa era una buena oportunidad para que Clear Spot tuviera acceso a proyectos más grandes mas adelante.

En su anterior conversación con Scott Finley, Sarah comprendió que el presupuesto y los tiempos iban a ser muy apretados para ese proyecto. También le quedaba claro que Scott estaba tratando de lograr mucho trabajo por poco dinero. Interpretando a sus e-mails y cuidadosamente definiendo lo entregable dentro de su documento de propuesta, Sarah trabajó para alinear las expectativas de Scott con su presupuesto. También consulto con Carol si de hecho tendrían una esperanza razonable para producir la hoja para el presupuesto que estaban proponiendo.

Usted debe de entender perfectamente como funciona el sistema de su contrato y donde encontrar los documentos esenciales del mismo.

Resulta una excelente idea que en su negocio existiera alguien responsable de estar encima del cumplimiento total de los contratos. Dentro de una base diaria, esta persona se asegurará de que el cumplimiento de su negocio en cuanto a los términos del contrato exista, convirtiéndose en el enlace de comunicación entre su negocio y el de su socio. Usted simplemente necesita formalizar la responsabilidad y el darle cuentas a quien dentro de la administración de los contratos.

A quien designe, depende de la naturaleza del contrato. Administrar el contrato significa tener conocimientos técnicos específicos o bien unas buenas habilidades de gentes ¿Se requieren de un contacto diario o de carácter semanal o mensual? ¿Quién en su negocio tiene las habilidades, la atención al detalle y el tiempo para hacer esas cosas bien? Usualmente un gerente de contratos debe de coordinar el cumplimiento de todos los departamentos afectados por el contrato en cuestión, como lo haría también alguien con muy buenas habilidades para la comunicación.

Crear un especialista en contratos, involucra casi los mismos pasos utilizados para crear su estructura de administración: identificar sus necesidades y sus objetivos, asignar responsabilidades y autoridad, determinar estándares de desempeño y crear medidas para medir ese desempeño. ¿Le suena familiar? Esperemos que sí.

El proyecto llegó durante una mañana lluviosa de Mayo. Es un trabajo pequeño, pero un cliente grande, fue lo que Sarah le dijo a Carol por teléfono. Sarah Templar y Carol Mignon eran socias en una firma de diseño gráfico llamada Clear Spot Design, basada en Monterey, California. Sarah estaba hablando acerca del diseño de un producto para una próxima exhibición. Este era un proyecto que había llegado por una referencia de otro cliente. Carol hizo nota de agradecerle a ese cliente su gentileza, junto con un pequeño regalo para el prospecto cliente nuevo.

Sarah les hizo saber lo que ella conocía acerca del proyecto. Se trataba de un producto nuevo y todavía estaba en etapa de prueba. Scott Finley, el gerente del lado del cliente era un nuevo director de manufactura a quien se había promovido después de un proceso de re-administración. Todavía no había nada por escrito, ya que esa parte estaba en manos de la agencia de publicidad del propio cliente. Todo esto le sonaba muy confuso a Carol y debido a que el proyecto era tan pequeño (un documento de cuatro páginas a color que llegaría en dos meses), acordó que esa era una buena oportunidad para que Clear Spot tuviera acceso a proyectos más grandes mas adelante.

En su anterior conversación con Scott Finley, Sarah comprendió que el presupuesto y los tiempos iban a ser muy apretados para ese proyecto. También le quedaba claro que Scott estaba tratando de lograr mucho trabajo por poco dinero. Interpretando a sus e-mails y cuidadosamente definiendo lo entregable dentro de su documento de propuesta, Sarah trabajó para alinear las expectativas de Scott con su presupuesto. También consulto con Carol si de hecho tendrían una esperanza razonable para producir la hoja para el presupuesto que estaban proponiendo.

Usted debe de entender perfectamente como funciona el sistema de su contrato y donde encontrar los documentos esenciales del mismo.

Después de muchas discusiones, Sarah y Carol acordaron hacer el proyecto por menos dinero del que habían originalmente estimado. Con algún miedo, decidieron que una utilidad más pequeña en ese trabajo, se vería recompensada por mayores éxitos en el futuro con esa firma. Sin embargo, las tensas discusiones del presupuesto le dejaron un mal sabor al estómago a Sarah. ¿Era esta una seña de las cosas por venir?

Software de Administración de Contratos

La mayoría de los contratos están basados en papel, así que al menos que usted los visitara frecuentemente, puede resultar difícil monitorearlos y obligar a su cumplimiento. Los sistemas de software para administración de contratos, pueden automatizar el cumplimiento del contrato a través del ciclo de vida contratado. Actúan como un repositorio central para todos los contratos e integran las funciones de la procuración existente (compra de materiales y equipos necesarios) a la par con aplicaciones operacionales. Pueden acelerar la procuración, automáticamente generando contratos para proveedores y asistiendo para la renovación del propio contrato.

Aquí están algunos de los beneficios potenciales de un sistema de software para la administración de contratos:

- Acceso instantáneo a los contratos por conducto de un repositorio central buscador
- Monitoreando los puntos cruciales del contrato en cuanto a logros y entregas de equipos, alertando a las administraciones hacia las instancias del no cumplimiento
- Estandarizando procesos y términos
- Mejorando las tasas de renovación del contrato, evitando renovaciones no necesitadas
- Reduciendo el material y los costos del servicio
- Validando las facturas en contra de los términos del contrato
- Manteniendo al día las deducciones y los descuentos
- Asegurar el almacenaje de las órdenes de compra, las garantías y de otra documentación relacionada con los contratos.
- Habilidad para generar perfiles de clientes
- Un flujo del trabajo mas eficiente con sus ubicaciones de tiempos
- Confirmación de las recepciones de bienes, materiales y servicios antes de permitir el pago

Considerar que las aplicaciones del software, no resuelven problemas a menos que su negocio las entienda, las abrace y las adapte para luego usarlas. Un equipo de trabajo bien organizado y motivado que está comprometido a un excepcional servicio, puede hacer cosas extraordinarias con el software de administración de contratos. En equipo que esté confundido y sin espíritu de lucha, no recibirá ayuda alguna de programas de este

Después de muchas discusiones, Sarah y Carol acordaron hacer el proyecto por menos dinero del que habían originalmente estimado. Con algún miedo, decidieron que una utilidad más pequeña en ese trabajo, se vería recompensada por mayores éxitos en el futuro con esa firma. Sin embargo, las tensas discusiones del presupuesto le dejaron un mal sabor al estómago a Sarah. ¿Era esta una seña de las cosas por venir?

Software de Administración de Contratos

La mayoría de los contratos están basados en papel, así que al menos que usted los visitara frecuentemente, puede resultar difícil monitorearlos y obligar a su cumplimiento. Los sistemas de software para administración de contratos, pueden automatizar el cumplimiento del contrato a través del ciclo de vida contratado. Actúan como un repositorio central para todos los contratos e integran las funciones de la procuración existente (compra de materiales y equipos necesarios) a la par con aplicaciones operacionales. Pueden acelerar la procuración, automáticamente generando contratos para proveedores y asistiendo para la renovación del propio contrato.

Aquí están algunos de los beneficios potenciales de un sistema de software para la administración de contratos:

- Acceso instantáneo a los contratos por conducto de un repositorio central buscador
- Monitoreando los puntos cruciales del contrato en cuanto a logros y entregas de equipos, alertando a las administraciones hacia las instancias del no cumplimiento
- Estandarizando procesos y términos
- Mejorando las tasas de renovación del contrato, evitando renovaciones no necesitadas
- Reduciendo el material y los costos del servicio
- Validando las facturas en contra de los términos del contrato
- Manteniendo al día las deducciones y los descuentos
- Asegurar el almacenaje de las órdenes de compra, las garantías y de otra documentación relacionada con los contratos.
- Habilidad para generar perfiles de clientes
- Un flujo del trabajo mas eficiente con sus ubicaciones de tiempos
- Confirmación de las recepciones de bienes, materiales y servicios antes de permitir el pago

Considerar que las aplicaciones del software, no resuelven problemas a menos que su negocio las entienda, las abrace y las adapte para luego usarlas. Un equipo de trabajo bien organizado y motivado que está comprometido a un excepcional servicio, puede hacer cosas extraordinarias con el software de administración de contratos. En equipo que esté confundido y sin espíritu de lucha, no recibirá ayuda alguna de programas de este

tipo. Usted debe de construir estructuras organizacionales que soporten a sus objetivos, antes de comprar herramientas caras para lograr sus propósitos.

Véalo de esta manera: Usted no podría construir una casa, reuniendo a sus empleados, dándoles martillos y serruchos y diciéndoles que se pongan a trabajar. Antes de que efectivamente usaran esas herramientas efectivamente, necesitarían los planos para que los guiaran y un conocimiento completo acerca de cómo se construyen las cosas de acuerdo con lo códigos y de contar con alguien que supervise el desempeño del trabajo.

Los negocios, no son muy diferentes. Muchas empresas compran productos de software muy caros para resolver los problemas que de hecho vienen de una falta de una estructura de administración o de una baja moral de los empleados.

Algunas Cosas Que Buscar En El Software De Contratos De Administración.

- ❑ Flexibilidad
- ❑ Una interface de usuario amigable (que lo entiendan)
- ❑ Librerías de cláusulas y de dibujos
- ❑ Aprobación del contrato visual
- ❑ Seguridad
- ❑ Complementarse con el diseñador del flujo del trabajo
- ❑ Habilidad para integrarse con otras aplicaciones (procesamiento de palabras y programas de e-mail)
- ❑ Alertas acerca del cumplimiento
- ❑ Investigaciones de desempeño
- ❑ Administración de renovación del contrato

Como Exceder de Las Expectativas

Ahora, vamos a enfocarnos en administrar su desempeño como el proveedor. Dada la alternativa entre simplemente cumplir con los términos del contrato, o excediéndolos, no es algo sencillo. Ya hemos discutido la importancia de maximizar el valor que usted les ofrece a sus clientes. Pero en este caso, su cliente es la persona o el negocio con quien usted ha formado un trato. Estas relaciones son cruciales para el desempeño de su negocio, así que debe usted de evaluar y nutrirlos, tal y como lo hace en las relaciones con sus clientes.

Dependiendo del tipo de su negocio, excediendo las expectativas, puede significar diferentes cosas. So usted escribe software, excediendo el contrato puede implicar tomarse el tiempo extra para hacerlo a la medida, en función de las necesidades del cliente. Si usted es el productor de salsas especiales y su cliente es una pequeña cadena de cafés, excediendo las expectativas puede significar investigar los vinos como complemento de los alimentos dentro del menú de su cliente. Finalmente, si usted es un consultor en impuestos, excediendo las expectativas puede significar visitar una casa para ayudarle a su cliente organizar sus documentos.

Construya una estructura organizacional que apoye a sus objetivos antes de que vaya a implementar un software para lograr dichos objetivos

Exceda las expectativas de su cliente cada vez que pueda.

tipo. Usted debe de construir estructuras organizacionales que soporten a sus objetivos, antes de comprar herramientas caras para lograr sus propósitos.

Véalo de esta manera: Usted no podría construir una casa, reuniendo a sus empleados, dándoles martillos y serruchos y diciéndoles que se pongan a trabajar. Antes de que efectivamente usaran esas herramientas efectivamente, necesitarían los planos para que los guiaran y un conocimiento completo acerca de cómo se construyen las cosas de acuerdo con lo códigos y de contar con alguien que supervise el desempeño del trabajo.

Los negocios, no son muy diferentes. Muchas empresas compran productos de software muy caros para resolver los problemas que de hecho vienen de una falta de una estructura de administración o de una baja moral de los empleados.

Algunas Cosas Que Buscar En El Software De Contratos De Administración.

- ❑ Flexibilidad
- ❑ Una interface de usuario amigable (que lo entiendan)
- ❑ Librerías de cláusulas y de dibujos
- ❑ Aprobación del contrato visual
- ❑ Seguridad
- ❑ Complementarse con el diseñador del flujo del trabajo
- ❑ Habilidad para integrarse con otras aplicaciones (procesamiento de palabras y programas de e-mail)
- ❑ Alertas acerca del cumplimiento
- ❑ Investigaciones de desempeño
- ❑ Administración de renovación del contrato

Como Exceder de Las Expectativas

Ahora, vamos a enfocarnos en administrar su desempeño como el proveedor. Dada la alternativa entre simplemente cumplir con los términos del contrato, o excediéndolos, no es algo sencillo. Ya hemos discutido la importancia de maximizar el valor que usted les ofrece a sus clientes. Pero en este caso, su cliente es la persona o el negocio con quien usted ha formado un trato. Estas relaciones son cruciales para el desempeño de su negocio, así que debe usted de evaluar y nutrirlos, tal y como lo hace en las relaciones con sus clientes.

Dependiendo del tipo de su negocio, excediendo las expectativas, puede significar diferentes cosas. So usted escribe software, excediendo el contrato puede implicar tomarse el tiempo extra para hacerlo a la medida, en función de las necesidades del cliente. Si usted es el productor de salsas especiales y su cliente es una pequeña cadena de cafés, excediendo las expectativas puede significar investigar los vinos como complemento de los alimentos dentro del menú de su cliente. Finalmente, si usted es un consultor en impuestos, excediendo las expectativas puede significar visitar una casa para ayudarle a su cliente organizar sus documentos.

Construya una estructura organizacional que apoye a sus objetivos antes de que vaya a implementar un software para lograr dichos objetivos

Exceda las expectativas de su cliente cada vez que pueda.

A continuación, algunas de las formas básicas para exceder las expectativas:

- **Sea rápido y profesional.** Todas las empresas deben de entregar un servicio rápido y profesional, cuando y donde el cliente lo necesite. Mientras mas conozca a sus clientes, mejor podrá anticiparse a sus necesidades para resolverlas anticipadamente. Excediendo la fecha esperada de entrega, constituye una de las más poderosas declaraciones que usted puede hacer, pero sin sacrificar la alta calidad y el profesionalismo por velocidad.
- **Seguimiento al servicio.** Verifique con su socio (personalmente o por teléfono) para asegurarse de que cualesquier pregunta sobre sus asuntos, haya quedado ya resuelta. Otra vez, una gran parte del éxito de su negocio, camina sobre su habilidad para revisar su forma de desempeño con un ojo crítico para medir que tan efectivo fue. ¿Su actitud, fue a tiempo, apropiada y profesional?
- **Minimizar los detalles no necesarios.** Asegúrese de que sus facturas no están apelmazadas con pequeños cobros extra por las partes pequeñas o por la referencia a servicios menores. ¿Existen irritaciones potenciales en sus facturas? Si usted cree que es así, probablemente su cliente lo crea también.
- **Comparta su experiencia.** Así como usted quiere que sus proveedores lo ayuden a engrandecer la competitividad de su negocio, debe usted de trabajar para hacer que sus clientes sean también más competitivos. Comparta sus conocimientos con ellos y busque las maneras para aumentar sus valores.
- **Siempre este accesible.** Usted puede lograrlo, estando físicamente localizado cerca de su oficina, o bien haciéndose realmente accesible por teléfono, fax o el internet.
- **Véase involucrado.** Su compromiso personal hacia su socio, es un fuerte indicador de su profesionalismo, su confiabilidad y su lugar dentro de la relación.

No está aquí…..otra vez Sarah le dijo a Carol por teléfono tres semanas antes del proyecto. Estaban esperando la copia de la primera página del producto que estaban diseñando. Scott había prometido que lo tendrían por la mañana, cinco días después de que lo habían acordado en cuanto al tiempo disponible para el proyecto.

Ni siquiera existe un e-mail de su parte. Esto se estaba volviendo ridículo. En verdad, era el peor proyecto en el que Sarah había trabajado. Scott estaba retrasado en contestar a sus e-mails e inconsistente con su retroalimentación y sus direcciones. Resultaba claro que el no tenía la confianza – y quizá la autoridad – para hacer decisiones importantes acerca del proyecto. Todo esto se combinaba para hacerlo irritable e impredecible. Como lo dijo Sarah, Scott era un cliente de pesadilla.

A continuación, algunas de las formas básicas para exceder las expectativas:

- **Sea rápido y profesional.** Todas las empresas deben de entregar un servicio rápido y profesional, cuando y donde el cliente lo necesite. Mientras mas conozca a sus clientes, mejor podrá anticiparse a sus necesidades para resolverlas anticipadamente. Excediendo la fecha esperada de entrega, constituye una de las más poderosas declaraciones que usted puede hacer, pero sin sacrificar la alta calidad y el profesionalismo por velocidad.
- **Seguimiento al servicio.** Verifique con su socio (personalmente o por teléfono) para asegurarse de que cualesquier pregunta sobre sus asuntos, haya quedado ya resuelta. Otra vez, una gran parte del éxito de su negocio, camina sobre su habilidad para revisar su forma de desempeño con un ojo crítico para medir que tan efectivo fue. ¿Su actitud, fue a tiempo, apropiada y profesional?
- **Minimizar los detalles no necesarios.** Asegúrese de que sus facturas no están apelmazadas con pequeños cobros extra por las partes pequeñas o por la referencia a servicios menores. ¿Existen irritaciones potenciales en sus facturas? Si usted cree que es así, probablemente su cliente lo crea también.
- **Comparta su experiencia.** Así como usted quiere que sus proveedores lo ayuden a engrandecer la competitividad de su negocio, debe usted de trabajar para hacer que sus clientes sean también más competitivos. Comparta sus conocimientos con ellos y busque las maneras para aumentar sus valores.
- **Siempre este accesible.** Usted puede lograrlo, estando físicamente localizado cerca de su oficina, o bien haciéndose realmente accesible por teléfono, fax o el internet.
- **Véase involucrado.** Su compromiso personal hacia su socio, es un fuerte indicador de su profesionalismo, su confiabilidad y su lugar dentro de la relación.

No está aquí…..otra vez Sarah le dijo a Carol por teléfono tres semanas antes del proyecto. Estaban esperando la copia de la primera página del producto que estaban diseñando. Scott había prometido que lo tendrían por la mañana, cinco días después de que lo habían acordado en cuanto al tiempo disponible para el proyecto.

Ni siquiera existe un e-mail de su parte. Esto se estaba volviendo ridículo. En verdad, era el peor proyecto en el que Sarah había trabajado. Scott estaba retrasado en contestar a sus e-mails e inconsistente con su retroalimentación y sus direcciones. Resultaba claro que el no tenía la confianza – y quizá la autoridad – para hacer decisiones importantes acerca del proyecto. Todo esto se combinaba para hacerlo irritable e impredecible. Como lo dijo Sarah, Scott era un cliente de pesadilla.

De acuerdo con sus tiempos disponibles, ya habían usado casi el 50 por ciento de las horas asignadas para el proyecto. Todavía no recibían la copia final y además no había sido posible meterse a revisiones, revistas e impresión.

Peor aún, dentro de su empuje para poder tratar con los desatinos de Scott acerca del dinero, habían dejado fuera del contrato cualquier referencia al retardo en los costos o a las tarifas por tiempos extra. Sarah y Carol sabían que ya se estaban acercando a muchas horas extra. Los retardos se hacían peores por el hecho de que varios proyectos nuevos estaban a punto de arrancar en el curso de la siguiente semana. Y sus proyectos no estaban dentro de sus tiempos, afectaría a todos los proyectos de Clear Spot. Las cosas estaban estresantes al máximo y estaban a punto de perder dinero y el cliente era un verdadero dolor de cabeza. Sarah empezó a desear que hubieran escrito alguna cláusula de salida en su contrato.

Manteniéndose en Contacto

La Comunicación es tan importante como la tarea de nutrir a las relaciones de su negocio. Cuando decimos comunicación, no estamos hablando de la ocasional llamada telefónica de parte de usted o de su socio, estamos hablando de un diálogo continuado dentro del cual usted y su socio coordinan el desempeño, revisan los objetivos y trabajan para mejorar las relaciones. Las relaciones personales evolucionan con un contacto personal, así que cada oportunidad que tenga para hablar con su socio, aprovéchela como una opción para mejorar la cooperación y el desempeño.

Cada oportunidad que usted tenga para hablar con su socio, es una nueva oportunidad para mejorar la cooperación y el desempeño

Usted tiene diversas maneras para comunicarse con sus socios del negocio, incluyendo:

- Visitas personales
- Fax
- Reuniones semi-sociales
- Teléfono celular
- Cartas de noticias
- E-mail e Internet
- Juntas regulares programadas
- Llamadas sin cargo

Las comunicaciones programadas, nunca deben de estar en lugar de las comunicaciones cara a cara. Al comunicarse con sus socios de una manera más efectiva, usted se distinguirá con su negocio con una ventaja competitiva más.

¿Tiene Un Problema? Arréglelo

Está dentro de la naturaleza humana evitar situaciones embarazosas. A nadie le gusta el sentimiento desagradable de haber cometido un error. Sin embargo, cuando se ignoran los problemas, estos tienden a crecer. En algún punto de los tratos de su negocio, se tendrán fallas—todos los negocios las tienen. Pero no se preocupe, usted puede mejorar y crecer aprendiendo de sus errores.

De acuerdo con sus tiempos disponibles, ya habían usado casi el 50 por ciento de las horas asignadas para el proyecto. Todavía no recibían la copia final y además no había sido posible meterse a revisiones, revistas e impresión.

Peor aún, dentro de su empuje para poder tratar con los desatinos de Scott acerca del dinero, habían dejado fuera del contrato cualquier referencia al retardo en los costos o a las tarifas por tiempos extra. Sarah y Carol sabían que ya se estaban acercando a muchas horas extra. Los retardos se hacían peores por el hecho de que varios proyectos nuevos estaban a punto de arrancar en el curso de la siguiente semana. Y sus proyectos no estaban dentro de sus tiempos, afectaría a todos los proyectos de Clear Spot. Las cosas estaban estresantes al máximo y estaban a punto de perder dinero y el cliente era un verdadero dolor de cabeza. Sarah empezó a desear que hubieran escrito alguna cláusula de salida en su contrato.

Manteniéndose en Contacto

La Comunicación es tan importante como la tarea de nutrir a las relaciones de su negocio. Cuando decimos comunicación, no estamos hablando de la ocasional llamada telefónica de parte de usted o de su socio, estamos hablando de un diálogo continuado dentro del cual usted y su socio coordinan el desempeño, revisan los objetivos y trabajan para mejorar las relaciones. Las relaciones personales evolucionan con un contacto personal, así que cada oportunidad que tenga para hablar con su socio, aprovéchela como una opción para mejorar la cooperación y el desempeño.

Cada oportunidad que usted tenga para hablar con su socio, es una nueva oportunidad para mejorar la cooperación y el desempeño

Usted tiene diversas maneras para comunicarse con sus socios del negocio, incluyendo:

- Visitas personales
- Fax
- Reuniones semi-sociales
- Teléfono celular
- Cartas de noticias
- E-mail e Internet
- Juntas regulares programadas
- Llamadas sin cargo

Las comunicaciones programadas, nunca deben de estar en lugar de las comunicaciones cara a cara. Al comunicarse con sus socios de una manera más efectiva, usted se distinguirá con su negocio con una ventaja competitiva más.

¿Tiene Un Problema? Arréglelo

Está dentro de la naturaleza humana evitar situaciones embarazosas. A nadie le gusta el sentimiento desagradable de haber cometido un error. Sin embargo, cuando se ignoran los problemas, estos tienden a crecer. En algún punto de los tratos de su negocio, se tendrán fallas—todos los negocios las tienen. Pero no se preocupe, usted puede mejorar y crecer aprendiendo de sus errores.

Considere este escenario: Usted manda un pedido a un cliente con cinco días de retraso y cuando llega, su cliente le llama para decirle que ese pedido además, estaba corto de algunas piezas. ¿Qué hace usted? Aceptar el problema y tomar la responsabilidad por él. Como jefe y gerente de su negocio—grande o pequeño—su responsabilidad es de hecho la última.

Aquí están los fundamentos para la administración de una crisis y de la resolución de problemas:

- Identifique el problema
- Reconozca la frustración de su socio
- Entender que causó el problema
- Tomar toda la responsabilidad
- Arréglelo rápido
- Reúnase con su socio en persona para explicarle de que manera usted prevendrá que el problema se repita

Los socios que sienten que usted los ha tratado con respeto, dándoles la atención que se merecen, son de hecho los mejores aliados que su negocio pueda tener. Asimismo, las personas que sienten que usted ha tratado con sus problemas, profesionalmente pueden convertirse en sus clientes más leales. La resolución rápida y sincera de los problemas, ayuda a que su negocio aprenda, crezca y se desarrolle con relaciones de largo plazo.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

La mayoría del software de la administración de contratos, está diseñada para las grandes empresas con múltiples funciones. Sin embargo, la creciente necesidad de los pequeños negocios por soluciones a su administración de contratos, está conduciendo a algunas empresas a diseñar aplicaciones que si encajen dentro de sus limitaciones de presupuesto.

Blueridge Software´s **Contract Assistant**, es un muy buen ejemplo. Incluye un record completo de sus contratos electrónicos, múltiples alarmas por las fechas no cumplidas, una selección con un clic y una investigación rápida = http://blueridgesoftware.bz

Cobblestone Systems, ofrece un sistema de administración de contratos hecho a la medida, mismo que manda alertas de e-mail para los administradores y le permite añadir documentos de soporte a los contratos =http://coblestonesystems.com/

Considere este escenario: Usted manda un pedido a un cliente con cinco días de retraso y cuando llega, su cliente le llama para decirle que ese pedido además, estaba corto de algunas piezas. ¿Qué hace usted? Aceptar el problema y tomar la responsabilidad por él. Como jefe y gerente de su negocio—grande o pequeño—su responsabilidad es de hecho la última.

Aquí están los fundamentos para la administración de una crisis y de la resolución de problemas:

- Identifique el problema
- Reconozca la frustración de su socio
- Entender que causó el problema
- Tomar toda la responsabilidad
- Arréglelo rápido
- Reúnase con su socio en persona para explicarle de que manera usted prevendrá que el problema se repita

Los socios que sienten que usted los ha tratado con respeto, dándoles la atención que se merecen, son de hecho los mejores aliados que su negocio pueda tener. Asimismo, las personas que sienten que usted ha tratado con sus problemas, profesionalmente pueden convertirse en sus clientes más leales. La resolución rápida y sincera de los problemas, ayuda a que su negocio aprenda, crezca y se desarrolle con relaciones de largo plazo.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

La mayoría del software de la administración de contratos, está diseñada para las grandes empresas con múltiples funciones. Sin embargo, la creciente necesidad de los pequeños negocios por soluciones a su administración de contratos, está conduciendo a algunas empresas a diseñar aplicaciones que si encajen dentro de sus limitaciones de presupuesto.

Blueridge Software´s **Contract Assistant**, es un muy buen ejemplo. Incluye un record completo de sus contratos electrónicos, múltiples alarmas por las fechas no cumplidas, una selección con un clic y una investigación rápida = http://blueridgesoftware.bz

Cobblestone Systems, ofrece un sistema de administración de contratos hecho a la medida, mismo que manda alertas de e-mail para los administradores y le permite añadir documentos de soporte a los contratos =http://coblestonesystems.com/

Asegúrese de Que Usted Reciba un Servicio Excepcional

Hablemos un momento acerca de cómo obtener lo más de los contratos que firme con proveedores del exterior, como lo serían: los servicios a los libros de contabilidad, las manufacturas, el mantenimiento, el soporte técnico la administración de ventas y las empresas de investigación de mercados. Se deberá poner atención a:

- Tiempos de entrega
- Medios por los cuales usted comunica sus necesidades y sus expectativas
- Como se reciben y se analizan las facturas
- Oportunidades para que sus productos o servicios incrementen a su empresa
- Como se inspecciona su producto o servicio en función de estándares de calidad
- Como, cuando y por quien se autoriza el pago final
- Ideas para la negociación de futuros contratos

Al Final de Ello, Empiece Otra Vez

Uno de los componentes más importantes de la administración de contratos, está en el propio potencial para los cambios y las mejoras. Mire hacia delante y pregúntese:

- ¿Cómo puedo mejor servir a las necesidades de mis socios para incrementar su valor?
- ¿Cómo ellos pueden servir a mis necesidades?
- ¿Cuáles necesidades no se han alcanzado?
- ¿Cómo puedo mejorar las comunicaciones?
- ¿Cómo puedo colaborar para llegar a un excelente desempeño?
- ¿Dónde existe la sinergia entre nuestros negocios?
- ¿Cómo puedo venderles otro trato?

Siempre mira hacia el trabajo normal como la base para futuros contactos. Actualice sus actuales relaciones y busque las formas para formar otras. Desarrolle su record de éxitos y de socios leales y tendría usted una sólida base para crecer.

Mira Sarah, Scott no sabe lo que está haciendo. Nuestra reputación está en riesgo con este trabajo y si sale terrible, nosotros nos veremos mal. Yo digo que hagamos el trabajo, aceptando que perderemos dinero y tiempo, pero que nunca más trataremos con ese tipo.

Carol tenía la manera para poner las cosas en perspectiva para Sarah. También tenía el beneficio de la distancia: No tenía que estar en el teléfono cada día con Scott, para suavemente empujarlo a que les proporcionara la copia, para reprogramar juntas que se habían cancelado y para recordarle la fecha de terminación del contrato y de las horas presupuestadas. Sarah estaba enferma y cansada de tratar con todo ello.

Siempre mire hacia el trabajo normal como la base para futuros contactos.

ADMINISTRACION DE CONTRATOS | CAPITULO 41 | 637

Siempre mire hacia el trabajo normal como la base para futuros contactos.

Mira Sarah, Scott no sabe lo que está haciendo. Nuestra reputación está en riesgo con este trabajo y si sale terrible, nosotros nos veremos mal. Yo digo que hagamos el trabajo, aceptando que perderemos dinero y tiempo, pero que nunca más trataremos con ese tipo.

Carol tenía la manera para poner las cosas en perspectiva para Sarah. También tenía el beneficio de la distancia: No tenía que estar en el teléfono cada día con Scott, para suavemente empujarlo a que les proporcionara la copia, para reprogramar juntas que se habían cancelado y para recordarle la fecha de terminación del contrato y de las horas presupuestadas. Sarah estaba enferma y cansada de tratar con todo ello.

Asegúrese de Que Usted Reciba un Servicio Excepcional

Hablemos un momento acerca de cómo obtener lo más de los contratos que firme con proveedores del exterior, como lo serían: los servicios a los libros de contabilidad, las manufacturas, el mantenimiento, el soporte técnico la administración de ventas y las empresas de investigación de mercados. Se deberá poner atención a:

- Tiempos de entrega
- Medios por los cuales usted comunica sus necesidades y sus expectativas
- Como se reciben y se analizan las facturas
- Oportunidades para que sus productos o servicios incrementen a su empresa
- Como se inspecciona su producto o servicio en función de estándares de calidad
- Como, cuando y por quien se autoriza el pago final
- Ideas para la negociación de futuros contratos

Al Final de Ello, Empiece Otra Vez

Uno de los componentes más importantes de la administración de contratos, está en el propio potencial para los cambios y las mejoras. Mire hacia delante y pregúntese:

- ¿Cómo puedo mejor servir a las necesidades de mis socios para incrementar su valor?
- ¿Cómo ellos pueden servir a mis necesidades?
- ¿Cuáles necesidades no se han alcanzado?
- ¿Cómo puedo mejorar las comunicaciones?
- ¿Cómo puedo colaborar para llegar a un excelente desempeño?
- ¿Dónde existe la sinergia entre nuestros negocios?
- ¿Cómo puedo venderles otro trato?

Siempre mira hacia el trabajo normal como la base para futuros contactos. Actualice sus actuales relaciones y busque las formas para formar otras. Desarrolle su record de éxitos y de socios leales y tendría usted una sólida base para crecer.

Una cosa con la cual si estaba de acuerdo, era en mantener un registro diario de todas sus comunicaciones con Scott. Mantenía a sus e-mails en calma y atentos, dejando que los hechos hablaran por si mismos. Cuando Scott respondía agresivamente, ella correctamente reinstalaba las fechas de los eventos y le repetía a Scott su solicitud por los contenidos faltantes.

Eventualmente, arribó la copia de Scott….casi dos semanas después de lo que esperaban. Carol trabajó casi toda la noche para finalizar el layout. Sarah logró terminar el diseño para los impresores un día después, con la promesa de que el precio se imprimiría y se embarcaría a tiempo. Por fin, en proyecto estaba terminado !!.

Pero no así los dolores de cabeza. Scott trató de retener el pago, arguyendo que la pieza terminada no era la que el había contratado. Afortunadamente, con antelación, habían logrado que firmara durante varias etapas del proyecto en cuanto al proceso de diseño a fin de comprobárselo a su superior. También entregaron copias de sus correos electrónicos. Un par de semanas después, a Clear Spot ya le habían pagado en su totalidad y Scott ya no tenía trabajo. Desde entonces, han hecho otros trabajos para la misma firma sin problema alguno.

Revisar, Revisar, Revisar

La importancia de la revisión del desempeño de su negocio, no puede sobre enfatizarse. Si se puede entender mediante la comprensión y la crítica acerca del desempeño pasado. Esto se aplica a todos los aspectos de su negocio. Revista su desempeño en sus contratos, implica:

- Revisando los resultados actuales frente a los anticipados
- Identificando puntos fuertes contra puntos débiles
- Identificando oportunidades para cambios y mejoras
- Estableciendo mejoras en los tiempos de entrega para el siguiente período de contratos
- Solicitando y escuchando la retroalimentación en su equipo de contratos
- Creando un mini-plan de negocios para el contrato del año siguiente que comprenda: objetivos, tareas a ser delegadas, costos y tiempos de entrega

Conclusión

Asegurando el desempeño de su negocio de una manera sólida y consistente, involucrando el desempeño de la alta calidad dentro de las obligaciones del contrato, requiere de la asignación de tareas específicas dentro de su negocio, alentando a la comunicación entre usted y sus socios en el mismo. La tecnología nueva y emergente le puede ayudar a lograr este objetivo con un mínimo de confusión, entretanto todo esté respaldado por una organización cultural dedicada al servicio hacia el cliente.

Apropiadamente evaluando y administrando sus relaciones contractuales, usted puede ganar una ventaja superior aún dentro de los mercados más competitivos.

Una cosa con la cual si estaba de acuerdo, era en mantener un registro diario de todas sus comunicaciones con Scott. Mantenía a sus e-mails en calma y atentos, dejando que los hechos hablaran por si mismos. Cuando Scott respondía agresivamente, ella correctamente reinstalaba las fechas de los eventos y le repetía a Scott su solicitud por los contenidos faltantes.

Eventualmente, arribó la copia de Scott….casi dos semanas después de lo que esperaban. Carol trabajó casi toda la noche para finalizar el layout. Sarah logró terminar el diseño para los impresores un día después, con la promesa de que el precio se imprimiría y se embarcaría a tiempo. Por fin, en proyecto estaba terminado !!.

Pero no así los dolores de cabeza. Scott trató de retener el pago, arguyendo que la pieza terminada no era la que el había contratado. Afortunadamente, con antelación, habían logrado que firmara durante varias etapas del proyecto en cuanto al proceso de diseño a fin de comprobárselo a su superior. También entregaron copias de sus correos electrónicos. Un par de semanas después, a Clear Spot ya le habían pagado en su totalidad y Scott ya no tenía trabajo. Desde entonces, han hecho otros trabajos para la misma firma sin problema alguno.

Revisar, Revisar, Revisar

La importancia de la revisión del desempeño de su negocio, no puede sobre enfatizarse. Si se puede entender mediante la comprensión y la crítica acerca del desempeño pasado. Esto se aplica a todos los aspectos de su negocio. Revista su desempeño en sus contratos, implica:

- Revisando los resultados actuales frente a los anticipados
- Identificando puntos fuertes contra puntos débiles
- Identificando oportunidades para cambios y mejoras
- Estableciendo mejoras en los tiempos de entrega para el siguiente período de contratos
- Solicitando y escuchando la retroalimentación en su equipo de contratos
- Creando un mini-plan de negocios para el contrato del año siguiente que comprenda: objetivos, tareas a ser delegadas, costos y tiempos de entrega

Conclusión

Asegurando el desempeño de su negocio de una manera sólida y consistente, involucrando el desempeño de la alta calidad dentro de las obligaciones del contrato, requiere de la asignación de tareas específicas dentro de su negocio, alentando a la comunicación entre usted y sus socios en el mismo. La tecnología nueva y emergente le puede ayudar a lograr este objetivo con un mínimo de confusión, entretanto todo esté respaldado por una organización cultural dedicada al servicio hacia el cliente.

Apropiadamente evaluando y administrando sus relaciones contractuales, usted puede ganar una ventaja superior aún dentro de los mercados más competitivos.

638 | CAPITULO 41 | ADMINISTRACION DE CONTRATOS

Parte XI
Administrando el Crecimiento

Capítulo 42
ADMINISTRANDO EL CRECIMIENTO

Acerca de Este Capítulo:
- *¿Crecer o no crecer?*
- *Planificando para el crecimiento*
- *Estrategias para el crecimiento*
- *Herramientas para el crecimiento*

Introducción
Algunos negocios crecen sin un esfuerzo deliberado por parte de sus administradores, simplemente aceptando pedidos, entregando productos y cobrando rentas, desde una base expansionada de sus clientes.

Otros negocios crecen porque sus administraciones hicieron la decisión estratégica para hacerlo así. Esto puede involucrar encontrando financiamiento adicional para expandir las ofertas de productos, aumentando la capacidad de producción, extendiendo los alcances geográficos o ingresando a nuevos mercados.

El reto mas grande que le confronta como emprendedor, está en ver crecer a su negocio inteligente y deliberadamente. Este capítulo le ayudará a hacerlo. Primeramente, explicaremos el porque de que usted quiera crecer y luego discutiremos cuales son las herramientas y las estrategias para poder lograrlo.

¿Crecer o No Crecer?
Supongamos que su negocio está excelente y rentable y que sus empleados están contentos y productivos. ¿Por qué habría usted de cambiar algo, confrontando incluso un más alto riesgo y mayores deudas tratando de crecer?

Existen muchas razones por las cuales los negocios escogen crecer:

- Para dominar a la competencia
- Para aumentar las utilidades
- Para aceptar nuevos retos
- Para pegarle mas rápido al punto de equilibrio
- Para lograr economías de escala
- Para obtener descuentos por volúmenes sobre insumos y materiales
- Para engrandecer el status de la compañía y su prestigio
- Para adquirir una base de clientes mas amplia y diversa
- Para alcanzar segmentos de clientes mas atractivos
- Para mejorar el servicio a los clientes siendo más accesibles, teniendo más recursos y ofreciendo bajos precios

Parte XI
Administrando el Crecimiento

Capítulo 42
ADMINISTRANDO EL CRECIMIENTO

Acerca de Este Capítulo:
- *¿Crecer o no crecer?*
- *Planificando para el crecimiento*
- *Estrategias para el crecimiento*
- *Herramientas para el crecimiento*

Introducción
Algunos negocios crecen sin un esfuerzo deliberado por parte de sus administradores, simplemente aceptando pedidos, entregando productos y cobrando rentas, desde una base expansionada de sus clientes.

Otros negocios crecen porque sus administraciones hicieron la decisión estratégica para hacerlo así. Esto puede involucrar encontrando financiamiento adicional para expandir las ofertas de productos, aumentando la capacidad de producción, extendiendo los alcances geográficos o ingresando a nuevos mercados.

El reto mas grande que le confronta como emprendedor, está en ver crecer a su negocio inteligente y deliberadamente. Este capítulo le ayudará a hacerlo. Primeramente, explicaremos el porque de que usted quiera crecer y luego discutiremos cuales son las herramientas y las estrategias para poder lograrlo.

¿Crecer o No Crecer?
Supongamos que su negocio está excelente y rentable y que sus empleados están contentos y productivos. ¿Por qué habría usted de cambiar algo, confrontando incluso un más alto riesgo y mayores deudas tratando de crecer?

Existen muchas razones por las cuales los negocios escogen crecer:

- Para dominar a la competencia
- Para aumentar las utilidades
- Para aceptar nuevos retos
- Para pegarle mas rápido al punto de equilibrio
- Para lograr economías de escala
- Para obtener descuentos por volúmenes sobre insumos y materiales
- Para engrandecer el status de la compañía y su prestigio
- Para adquirir una base de clientes mas amplia y diversa
- Para alcanzar segmentos de clientes mas atractivos
- Para mejorar el servicio a los clientes siendo más accesibles, teniendo más recursos y ofreciendo bajos precios

Los beneficios del crecimiento no están limitados a su presencia en su mercado. Un crecimiento bien administrado, puede ser verdaderamente extraordinario para todo su equipo de negocios.

Crecimiento Horizontal y Vertical

Crecimiento vertical sucede cuando usted aumenta sus ventas de un producto existente dentro de un mercado existente. Éste tiende para ser la forma menos riesgosa de crecimiento, porque no requiere un gran aumento en la fabricación, el personal, o en los costos de almacenamiento. También tiende a no interrumpir los procesos del negocio.

El **crecimiento horizontal**, ocurre cuando usted ofrece nuevos productos o bien cuando busca nuevos mercados para productos existentes. Lo riesgoso de esta estrategia varía, dependiendo de que tan nuevo o diferente sea un producto o un mercado. El crecimiento horizontal a menudo requiere de una gran cantidad de capital nuevo, así como de cambios substanciales en las estructuras de su negocio y en sus procesos.

Cuando llegó la llamada Joe Maguire no estaba listo para ella.

Se trataba de una oferta de trabajo de June Video, una empresa creciente de producción de videos basada en Los Ángeles. Estaban expandiendo sus operaciones y querían tener su oficina en Atlanta, Georgia.

El negocio de base de June Video estaba en la grabación y edición de piezas para otras empresas. Ahora estaban desarrollando sus propios videos con títulos en CD – ROM, mismos que se comerciarían bajo su propia marca. Estuvieron impresionados con la extensiva experiencia de Joe en el ámbito editorial y la administración de proyectos y querían que el encabezara su nuevo departamento de videos para niños. Esto significaba la administración de nuevos proyectos, ayudando a la transición de June hacia la producción de material original. Le ofrecieron un generoso salario y lo invitaron a que el escogiera a su propio equipo de trabajo.

Fue la mejor oferta de trabajo que Joe había recibido, pero el tiempo de la misma no podía haber sido peor. Seis meses antes, había dejado su trabajo de tiempo completo como editor de una compañía de libros para niños, a fin de dedicarse, con su propia empresa y junto con su mismo equipo de trabajo a una labor similar, pero propia, Lets Learn Edutainment. En ese tiempo, Lets Learn ya había completado y vendido dos videos educacionales y tenía muchos otros proyectos planeados.

A Joe le encantaba trabajar para si mismo. Quería quedarse en su negocio y verlo crecer, pero estaba preocupado en cuanto a que no tenía el tiempo. El dinero y el personal para hacerlo. Quizá esta sea una seña se comentó. Quizá lo que debiera hacer es olvidarme de ello y tomar este excelente trabajo.

Lo que en verdad necesitaba, era reconsiderar su negocio, antes de tomar decisión alguna.

Los beneficios del crecimiento no están limitados a su presencia en su mercado. Un crecimiento bien administrado, puede ser verdaderamente extraordinario para todo su equipo de negocios.

Crecimiento Horizontal y Vertical

Crecimiento vertical sucede cuando usted aumenta sus ventas de un producto existente dentro de un mercado existente. Este tiende para ser la forma menos riesgosa de crecimiento, porque no requiere un gran aumento en la fabricación, el personal, o en los costos de almacenamiento. También tiende a no interrumpir los procesos del negocio.

El **crecimiento horizontal**, ocurre cuando usted ofrece nuevos productos o bien cuando busca nuevos mercados para productos existentes. Lo riesgoso de esta estrategia varía, dependiendo de que tan nuevo o diferente sea un producto o un mercado. El crecimiento horizontal a menudo requiere de una gran cantidad de capital nuevo, así como de cambios substanciales en las estructuras de su negocio y en sus procesos.

Cuando llegó la llamada Joe Maguire no estaba listo para ella.

Se trataba de una oferta de trabajo de June Video, una empresa creciente de producción de videos basada en Los Ángeles. Estaban expandiendo sus operaciones y querían tener su oficina en Atlanta, Georgia.

El negocio de base de June Video estaba en la grabación y edición de piezas para otras empresas. Ahora estaban desarrollando sus propios videos con títulos en CD – ROM, mismos que se comerciarían bajo su propia marca. Estuvieron impresionados con la extensiva experiencia de Joe en el ámbito editorial y la administración de proyectos y querían que el encabezara su nuevo departamento de videos para niños. Esto significaba la administración de nuevos proyectos, ayudando a la transición de June hacia la producción de material original. Le ofrecieron un generoso salario y lo invitaron a que el escogiera a su propio equipo de trabajo.

Fue la mejor oferta de trabajo que Joe había recibido, pero el tiempo de la misma no podía haber sido peor. Seis meses antes, había dejado su trabajo de tiempo completo como editor de una compañía de libros para niños, a fin de dedicarse, con su propia empresa y junto con su mismo equipo de trabajo a una labor similar, pero propia, Lets Learn Edutainment. En ese tiempo, Lets Learn ya había completado y vendido dos videos educacionales y tenía muchos otros proyectos planeados.

A Joe le encantaba trabajar para si mismo. Quería quedarse en su negocio y verlo crecer, pero estaba preocupado en cuanto a que no tenía el tiempo. El dinero y el personal para hacerlo. Quizá esta sea una seña se comentó. Quizá lo que debiera hacer es olvidarme de ello y tomar este excelente trabajo.

Lo que en verdad necesitaba, era reconsiderar su negocio, antes de tomar decisión alguna.

640 | CAPITULO 42 | ADMINISTRANDO EL CRECIMIENTO

¿El Crecimiento es Bueno Para Usted?

Para algunos negocios, los beneficios del crecimiento están claros. ¿Pero eso significa que yo también debo de crecer? ¿Mi negocio verdaderamente se desempeñará mejor, logrará más siendo más grande de lo que es ahora?

Piense cuidadosamente antes de brincarle a la tarea de crecer más en su propio negocio. El crecimiento, solo por el hecho de crecer, gastará preciosos recursos y energía. A medida que su negocio evoluciona, su objetivo será el de solamente crecer hasta el punto de poder servir a mi clientela más eficientemente.

Asimismo, sus selecciones estratégicas deben de calcularse para aumentar su competitividad y sus utilidades. Para lograrlo, su negocio no necesariamente tiene que ser más grande de lo que ahora es. Si usted puede mejor servir a sus clientes siendo el negocio pequeño, por supuesto quédese así.

¿Su Negocio Esta Listo Para el Crecimiento?

Los obstáculos más comunes para el exitoso crecimiento, están en una insuficiente planificación y en una falla para seguir un plan preexistente.

Sin embargo, también puede haber obstáculos organizacionales para el crecimiento:

- Un insuficiente acceso al capital
- Una experiencia insuficiente
- Una planificación insuficiente de contingencias y de administración de riesgos
- Un poco deseo hacia el cambio
- Una inhabilidad para trabajar con parámetros de crecimiento
- Una inhabilidad para cambiar los procesos y los procedimientos

En términos generales, no puede usted crecer con seguridad, a menos que tenga una sólida base para su negocio actual, que sea lo suficientemente competitiva dentro de su mercado. Como el líder de su negocio, usted debe de estar fuertemente comprometido con el, antes de que usted hubiera llegado a considerar un crecimiento. Debe usted de conocer a su negocio por dentro y por fuera y también debe de ser un experto en el estado actual de sus mercados objetivo y en las tendencias que lo pudieran afectar.

Rara vez es inteligente el diversificarse hacia un negocio en donde no sea usted un experto. Eso, no significa que usted no debiera considerar una nueva línea de productos o algunas nuevas posibilidades para los productos existentes. Sin embargo, usted siempre deberá de mantenerse libre de todo lo desconocido. El mejor cimiento para el crecimiento, está dentro del área en donde usted es un experto.

¿Está Usted Listo Para el Crecimiento?

Como notamos con anterioridad, los emprendedores están hechos para tomar riesgos. Pero una vez que llegan a cierto nivel de éxito, les resulta natural preocuparse acerca de hacer demasiadas olas. Tales temores son normales y vale la pena examinarlas con mayor

Expanda su negocio solo si: le entrega ventajas competitivas y le ofrece más rentabilidad

El mejor fundamento para crecer es en el área en donde realmente es excelente

¿El Crecimiento es Bueno Para Usted?

Para algunos negocios, los beneficios del crecimiento están claros. ¿Pero eso significa que yo también debo de crecer? ¿Mi negocio verdaderamente se desempeñará mejor, logrará más siendo más grande de lo que es ahora?

Piense cuidadosamente antes de brincarle a la tarea de crecer más en su propio negocio. El crecimiento, solo por el hecho de crecer, gastará preciosos recursos y energía. A medida que su negocio evoluciona, su objetivo será el de solamente crecer hasta el punto de poder servir a mi clientela más eficientemente.

Asimismo, sus selecciones estratégicas deben de calcularse para aumentar su competitividad y sus utilidades. Para lograrlo, su negocio no necesariamente tiene que ser más grande de lo que ahora es. Si usted puede mejor servir a sus clientes siendo el negocio pequeño, por supuesto quédese así.

¿Su Negocio Esta Listo Para el Crecimiento?

Los obstáculos más comunes para el exitoso crecimiento, están en una insuficiente planificación y en una falla para seguir un plan preexistente.

Sin embargo, también puede haber obstáculos organizacionales para el crecimiento:

- Un insuficiente acceso al capital
- Una experiencia insuficiente
- Una planificación insuficiente de contingencias y de administración de riesgos
- Un poco deseo hacia el cambio
- Una inhabilidad para trabajar con parámetros de crecimiento
- Una inhabilidad para cambiar los procesos y los procedimientos

En términos generales, no puede usted crecer con seguridad, a menos que tenga una sólida base para su negocio actual, que sea lo suficientemente competitiva dentro de su mercado. Como el líder de su negocio, usted debe de estar fuertemente comprometido con el, antes de que usted hubiera llegado a considerar un crecimiento. Debe usted de conocer a su negocio por dentro y por fuera y también debe de ser un experto en el estado actual de sus mercados objetivo y en las tendencias que lo pudieran afectar.

Rara vez es inteligente el diversificarse hacia un negocio en donde no sea usted un experto. Eso, no significa que usted no debiera considerar una nueva línea de productos o algunas nuevas posibilidades para los productos existentes. Sin embargo, usted siempre deberá de mantenerse libre de todo lo desconocido. El mejor cimiento para el crecimiento, está dentro del área en donde usted es un experto.

¿Está Usted Listo Para el Crecimiento?

Como notamos con anterioridad, los emprendedores están hechos para tomar riesgos. Pero una vez que llegan a cierto nivel de éxito, les resulta natural preocuparse acerca de hacer demasiadas olas. Tales temores son normales y vale la pena examinarlas con mayor

Expanda su negocio solo si: le entrega ventajas competitivas y le ofrece más rentabilidad

El mejor fundamento para crecer es en el área en donde realmente es excelente

ADMINISTRANDO EL CRECIMIENTO | CAPITULO 42 | 641

detalle. A menudo ayuda mucho identificar el origen de su preocupación, nombrarla y determinar que tan real es.

Aquí están algunas de las preocupaciones que usted podría tener como el emprendedor que está considerando el crecimiento:

- **Miedo al éxito.** ¿Está usted preocupado acerca de lo que pasará si crece su negocio? ¿Tendría todavía usted tiempo para su familia, sus amigos y sus actividades de recreo?
- **Miedo al fracaso.** ¿Cuánto ha invertido en su negocio? ¿Es probable que usted lo pueda perder todo? Recuerde que usted no tiene las protecciones para la bancarrota que tenía antes. Si usted piensa que estaría demasiado en juego, es una buena señal en términos de que usted deba posponer el crecimiento, hasta que se sienta en una posición mas estable.
- **Miedo a dar más autoridad.** Mientras mas grande sea su empresa, tendrá usted menos control directo sobre ella. ¿Está usted preocupado por tener que dejar su control personal sobre algunos aspectos de su negocio?
- **Miedo a la responsabilidad.** El crecimiento, es casi una apuesta y el resultado puede afectar a la vida de sus empleados y de sus familias. ¿Siente usted que esta es una responsabilidad muy grande, propiamente hablando?
- **Miedo a la humillación.** ¿Está usted preocupado de que si acepta el riesgo y fallara, las personas ya no lo tomarán seriamente en cuenta al tratar de empezar otra vez?

No existe duda alguna acerca de ello: el cambio, puede ser espeluznante. Pero por otra parte, los eventos más excitantes y positivos parecen ocurrir en tiempos de crisis: las personas desarrollan más habilidades, se retan más y van descubriendo su potencial. El crecimiento sin la incertidumbre y la crisis, simplemente no es posible. Esto no significa que dentro de su negocio usted no puede crecer a menos que esté sujeto a algunas situaciones desastrosas. Por crisis, queremos decir un punto en el cual deben de dejarse las ideas viejas a fin de adaptarse a las nuevas circunstancias.

Joe telefoneó a June Video y acordó hablar con ellos el siguiente Lunes. Dijo necesitar el fin de semana para evaluar la oferta.

Tenía que pensar rápido, pero cuidadosamente. Primeramente, le echó un vistazo fuerte al negocio. Sabía cuales eran sus ingresos, sus gastos y sus proyecciones para proyectos venideros. Pero no tenía un cuadro claro acerca de su propio modelo de negocios. ¿Quién era su mejor cliente? ¿Cuál era el proyecto que mejor respondía a sus puntos fuertes y a sus intereses? ¿Cuáles deberes de producción debían de hacerse por Let´s Learn y cuales podría contratar hacia el otro negocio? ¿Debía de crecer en su negocio?

detalle. A menudo ayuda mucho identificar el origen de su preocupación, nombrarla y determinar que tan real es.

Aquí están algunas de las preocupaciones que usted podría tener como el emprendedor que está considerando el crecimiento:

- **Miedo al éxito.** ¿Está usted preocupado acerca de lo que pasará si crece su negocio? ¿Tendría todavía usted tiempo para su familia, sus amigos y sus actividades de recreo?
- **Miedo al fracaso.** ¿Cuánto ha invertido en su negocio? ¿Es probable que usted lo pueda perder todo? Recuerde que usted no tiene las protecciones para la bancarrota que tenía antes. Si usted piensa que estaría demasiado en juego, es una buena señal en términos de que usted deba posponer el crecimiento, hasta que se sienta en una posición mas estable.
- **Miedo a dar más autoridad.** Mientras mas grande sea su empresa, tendrá usted menos control directo sobre ella. ¿Está usted preocupado por tener que dejar su control personal sobre algunos aspectos de su negocio?
- **Miedo a la responsabilidad.** El crecimiento, es casi una apuesta y el resultado puede afectar a la vida de sus empleados y de sus familias. ¿Siente usted que esta es una responsabilidad muy grande, propiamente hablando?
- **Miedo a la humillación.** ¿Está usted preocupado de que si acepta el riesgo y fallara, las personas ya no lo tomarán seriamente en cuenta al tratar de empezar otra vez?

No existe duda alguna acerca de ello: el cambio, puede ser espeluznante. Pero por otra parte, los eventos más excitantes y positivos parecen ocurrir en tiempos de crisis: las personas desarrollan más habilidades, se retan más y van descubriendo su potencial. El crecimiento sin la incertidumbre y la crisis, simplemente no es posible. Esto no significa que dentro de su negocio usted no puede crecer a menos que esté sujeto a algunas situaciones desastrosas. Por crisis, queremos decir un punto en el cual deben de dejarse las ideas viejas a fin de adaptarse a las nuevas circunstancias.

Joe telefoneó a June Video y acordó hablar con ellos el siguiente Lunes. Dijo necesitar el fin de semana para evaluar la oferta.

Tenía que pensar rápido, pero cuidadosamente. Primeramente, le echó un vistazo fuerte al negocio. Sabía cuales eran sus ingresos, sus gastos y sus proyecciones para proyectos venideros. Pero no tenía un cuadro claro acerca de su propio modelo de negocios. ¿Quién era su mejor cliente? ¿Cuál era el proyecto que mejor respondía a sus puntos fuertes y a sus intereses? ¿Cuáles deberes de producción debían de hacerse por Let´s Learn y cuales podría contratar hacia el otro negocio? ¿Debía de crecer en su negocio?

Nunca se había tomado el tiempo para actualizar sus planes del negocio que había creado dos años antes, cuando estaba trabajando de tiempo completo para el editor de libros para niños y que Let´s Learn solo había hecho unos cuantos proyectos. Decidió que antes de moverse, re-escribiría su plan de negocios.

Planificando Para el Crecimiento

Los emprendedores exitosos se distinguen no solo por un claro entendimiento acerca de sus mercados, sino también por su habilidad para planificar el crecimiento. ¿Cómo hacen esto? Identifican las tendencias que afectan al entorno de los negocios. Planifican sus necesidades financieras y empiezan a trabajar hacia un financiamiento adicional, antes de necesitarlo. Crean controles de administración para sostener su desempeño y utilizan presupuestos que resguarden el efectivo.

Pero lo más importante de todo, revisan y actualizan sus planes del negocio.

Actualizando Su Plan de Negocio

Vamos a decir que después de una cuidadosa consideración, que usted decide que ya es tiempo para crecer en su negocio. El siguiente paso, es el de revisar y revisar su plan de negocios. Aún el mas cuidadosamente investigado plan de negocios, se convierte en obsoleto cuando cambian las condiciones y que sus competidores pueden introducir extraordinarios productos o bien una nueva tecnología que emerja.

Es por ello, que periódicamente usted debe de actualizar su plan de negocios. Recordar: Su plan de negocios, será utilizado por los inversionistas, clientes, banqueros, proveedores y socios, consultores y los empleados en cuanto a calibrar el potencial de su negocio. Pregúntese las siguientes cuestiones y sus respuestas lo guiarán hacia la evolución de su nuevo y mejorado plan de negocios:

- ¿Mi plan de negocios acertadamente refleja a mi negocio en la actualidad?
- ¿Mis objetivos originales para el negocio todavía son razonables?
- ¿Mis presunciones, aún son válidas?
- ¿Puedo medir mi progreso de acuerdo con mis estándares originales?
- ¿Cuáles amenazas y oportunidades enfrenta mi negocio?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de mi negocio?
- ¿Puede mi negocio operar mas eficientemente de lo que lo hace en la actualidad?
- ¿Qué recursos necesita mi negocio para lograr sus objetivos?
- ¿Estoy alcanzando mis objetivos de calidad y servicio?
- ¿Estoy sirviéndole a los clientes objetivo de acuerdo a mi plan de negocios?
- ¿El entorno competitivo de mi mercado ha cambiado?
- ¿Han cambiado las necesidades de mis clientes? ¿Ha cambiado mi habilidad para encontrarme con esos cambios?

El crecimiento sustancial significa estar equipado para la sobre vivencia de el largo plazo

Nunca se había tomado el tiempo para actualizar sus planes del negocio que había creado dos años antes, cuando estaba trabajando de tiempo completo para el editor de libros para niños y que Let´s Learn solo había hecho unos cuantos proyectos. Decidió que antes de moverse, re-escribiría su plan de negocios.

Planificando Para el Crecimiento

Los emprendedores exitosos se distinguen no solo por un claro entendimiento acerca de sus mercados, sino también por su habilidad para planificar el crecimiento. ¿Cómo hacen esto? Identifican las tendencias que afectan al entorno de los negocios. Planifican sus necesidades financieras y empiezan a trabajar hacia un financiamiento adicional, antes de necesitarlo. Crean controles de administración para sostener su desempeño y utilizan presupuestos que resguarden el efectivo.

Pero lo más importante de todo, revisan y actualizan sus planes del negocio.

Actualizando Su Plan de Negocio

Vamos a decir que después de una cuidadosa consideración, que usted decide que ya es tiempo para crecer en su negocio. El siguiente paso, es el de revisar y revisar su plan de negocios. Aún el mas cuidadosamente investigado plan de negocios, se convierte en obsoleto cuando cambian las condiciones y que sus competidores pueden introducir extraordinarios productos o bien una nueva tecnología que emerja.

Es por ello, que periódicamente usted debe de actualizar su plan de negocios. Recordar: Su plan de negocios, será utilizado por los inversionistas, clientes, banqueros, proveedores y socios, consultores y los empleados en cuanto a calibrar el potencial de su negocio. Pregúntese las siguientes cuestiones y sus respuestas lo guiarán hacia la evolución de su nuevo y mejorado plan de negocios:

- ¿Mi plan de negocios acertadamente refleja a mi negocio en la actualidad?
- ¿Mis objetivos originales para el negocio todavía son razonables?
- ¿Mis presunciones, aún son válidas?
- ¿Puedo medir mi progreso de acuerdo con mis estándares originales?
- ¿Cuáles amenazas y oportunidades enfrenta mi negocio?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de mi negocio?
- ¿Puede mi negocio operar mas eficientemente de lo que lo hace en la actualidad?
- ¿Qué recursos necesita mi negocio para lograr sus objetivos?
- ¿Estoy alcanzando mis objetivos de calidad y servicio?
- ¿Estoy sirviéndole a los clientes objetivo de acuerdo a mi plan de negocios?
- ¿El entorno competitivo de mi mercado ha cambiado?
- ¿Han cambiado las necesidades de mis clientes? ¿Ha cambiado mi habilidad para encontrarme con esos cambios?

El crecimiento sustancial significa estar equipado para la sobre vivencia de el largo plazo

- ¿Han cambiado las estructuras de costo y los precios en mi industria?
- ¿Existen algunas nuevas tecnologías que afectan mi habilidad para competir?

Consideraciones Financieras

Si usted va a crecer, probablemente necesitará más dinero del que pueda generar su negocio. La administración de un negocio creciente, requiere cultivar recursos financieros externos, antes de que usted los necesite.

¿Qué involucra este tipo de planeación? Hacer decisiones inteligentes acerca de las necesidades financieras de su negocio y con ello tener acceso a las fuentes de capital para cuando las necesite.

Financiamiento Externo puede venir de:

- Inversionistas individuales (el público)
- Inversionistas privados (individuos con recursos)
- Fondos profesionales de inversión (capitalistas de riesgo)
- Fundaciones (aportaciones para causas especiales)
- Corporaciones (coinversiones e inversiones en acciones)
- Bancos comerciales
- Bancos de inversión

Financiamiento Interno puede venir de:

- Reinversión de utilidades por ventas
  - Venta de activos
  - Crédito de los proveedores (términos de pago extendidos)
  - Clientes (pagos por adelantado)
  - Empleados (planes de venta de acciones, salarios y concesiones)

Utilice los conocimientos acerca de su negocio, para seleccionar los métodos de financiamiento que a usted le sean correctos. Usted puede seleccionar una fuente de financiamiento basada en el plazo del tiempo en los cuales ya estén disponibles los fondos, en los costos involucrados para adquirirlos o en el aumento del control sobre su empresa que usted pueda sostener. Tratándose de asegurar el capital, requerirá venderles a los inversionistas su record de negocios, sus planes para ese negocio, a sus empleados, su visión personal, su profesionalismo y los prospectos de crecimiento.

Aquí, una verificación del proceso de adquisición de capital:

- Actualizar su plan de negocios
- Documentar su record de negocios
- Identificar nuevas oportunidades, problemas y retos
- Mostrarle su plan de negocios a los inversionistas prospectos y pedirles una retroalimentación

644 | CAPITULO 42 | ADMINISTRANDO EL CRECIMIENTO

- ¿Han cambiado las estructuras de costo y los precios en mi industria?
- ¿Existen algunas nuevas tecnologías que afectan mi habilidad para competir?

Consideraciones Financieras

Si usted va a crecer, probablemente necesitará más dinero del que pueda generar su negocio. La administración de un negocio creciente, requiere cultivar recursos financieros externos, antes de que usted los necesite.

¿Qué involucra este tipo de planeación? Hacer decisiones inteligentes acerca de las necesidades financieras de su negocio y con ello tener acceso a las fuentes de capital para cuando las necesite.

Financiamiento Externo puede venir de:

- Inversionistas individuales (el público)
- Inversionistas privados (individuos con recursos)
- Fondos profesionales de inversión (capitalistas de riesgo)
- Fundaciones (aportaciones para causas especiales)
- Corporaciones (coinversiones e inversiones en acciones)
- Bancos comerciales
- Bancos de inversión

Financiamiento Interno puede venir de:

- Reinversión de utilidades por ventas
- Venta de activos
- Crédito de los proveedores (términos de pago extendidos)
- Clientes (pagos por adelantado)
- Empleados (planes de venta de acciones, salarios y concesiones)

Utilice los conocimientos acerca de su negocio, para seleccionar los métodos de financiamiento que a usted le sean correctos. Usted puede seleccionar una fuente de financiamiento basada en el plazo del tiempo en los cuales ya estén disponibles los fondos, en los costos involucrados para adquirirlos o en el aumento del control sobre su empresa que usted pueda sostener. Tratándose de asegurar el capital, requerirá venderles a los inversionistas su record de negocios, sus planes para ese negocio, a sus empleados, su visión personal, su profesionalismo y los prospectos de crecimiento.

Aquí, una verificación del proceso de adquisición de capital:

- Actualizar su plan de negocios
- Documentar su record de negocios
- Identificar nuevas oportunidades, problemas y retos
- Mostrarle su plan de negocios a los inversionistas prospectos y pedirles una retroalimentación

- Identificar cuanto dinero necesita sobre que plazo
- Revisar sus ideas financieras y de mercadotecnia
- Actualizar a menudo sus fuentes objetivo de capital
- Sea directo y honesto
- Tenga confianza y sea optimista, pero realista
- Muestre convicción y pasión

Usted puede preguntarse ¿Cómo debo de tener confianza y como ser optimista cuando toda esta idea es nueva e incierta? Considere esto: Allá afuera, existen pocos emprendedores de los que existen como fuentes de capital y financiamiento y existen mas inversionistas de lo que existen negocios probables en los cuales invertir. Por esta razón si usted ya ha demostrado su habilidad para administrar un próspero y creciente negocio, tiene todas las razones para poder tener confianza.

Joe se pasó todo el fin de semana investigando y repensando su plan de negocios. Cuando ya había revisado los aspectos de mercadotecnia de su negocio, los escribió. Escribió, revisó y se tomó un respiro para verificar ciertas partidas.

Cuando terminó, Joe había identificado a los puntos más fuertes de Lets Learn´s: la conceptualización de los nuevos proyectos, y el ensamblaje de los nuevos equipos de trabajo. Decidió enfocarse en los proveedores de los primeros conceptos y de los proyectos grandes, de mayor alcance y en escala nacional. Debido a que la mayoría de los creadores de contenidos se estaban expandiendo hacia los formatos de multimedia, el crearía entonces contenidos de multimedia. Sus proyectos podrían hacerse de cualquier medio, incluido el impreso, al video, al audio, al CD-ROM y a la Red.

Joe estimó que a fin de alcanzar sus objetivos personales y sus objetivos de ingreso personal, Lets Learn tendría que producir, en promedio, ocho proyectos mayores al año. Requerirían que se cambiase de su casa, a un espacio mayor, contratar a dos adicionales gerentes de proyectos e invertir en nuevo equipo de computación.

Significaría mucho trabajo, pero Joe estaba deseoso por enfrentarse a nuevos retos. Tenía confianza en que su negocio podía ser rentable y crecer. Para el Domingo por la mañana, tomó la decisión de rechazar la propuesta de June Video.

Consideraciones Personales

Si el crecimiento lo obliga a contratar a nuevo personal, sus actuales empleados pueden sentirse amenazados o desplazados o preocupados acerca de su futuro.

Antes de contratar a nuevos trabajadores, reúnase con sus actuales empleados para explicarles sus planes. Donde fuera posible, pídales su ayuda e ideas para crear nuevas posiciones estructurales.

Pregúntele a sus empleados por su ayuda y consejos.

- Identificar cuanto dinero necesita sobre que plazo
- Revisar sus ideas financieras y de mercadotecnia
- Actualizar a menudo sus fuentes objetivo de capital
- Sea directo y honesto
- Tenga confianza y sea optimista, pero realista
- Muestre convicción y pasión

Usted puede preguntarse ¿Cómo debo de tener confianza y como ser optimista cuando toda esta idea es nueva e incierta? Considere esto: Allá afuera, existen pocos emprendedores de los que existen como fuentes de capital y financiamiento y existen mas inversionistas de lo que existen negocios probables en los cuales invertir. Por esta razón si usted ya ha demostrado su habilidad para administrar un próspero y creciente negocio, tiene todas las razones para poder tener confianza.

Joe se pasó todo el fin de semana investigando y repensando su plan de negocios. Cuando ya había revisado los aspectos de mercadotecnia de su negocio, los escribió. Escribió, revisó y se tomó un respiro para verificar ciertas partidas.

Cuando terminó, Joe había identificado a los puntos más fuertes de Lets Learn´s: la conceptualización de los nuevos proyectos, y el ensamblaje de los nuevos equipos de trabajo. Decidió enfocarse en los proveedores de los primeros conceptos y de los proyectos grandes, de mayor alcance y en escala nacional. Debido a que la mayoría de los creadores de contenidos se estaban expandiendo hacia los formatos de multimedia, el crearía entonces contenidos de multimedia. Sus proyectos podrían hacerse de cualquier medio, incluido el impreso, al video, al audio, al CD-ROM y a la Red.

Joe estimó que a fin de alcanzar sus objetivos personales y sus objetivos de ingreso personal, Lets Learn tendría que producir, en promedio, ocho proyectos mayores al año. Requerirían que se cambiase de su casa, a un espacio mayor, contratar a dos adicionales gerentes de proyectos e invertir en nuevo equipo de computación.

Significaría mucho trabajo, pero Joe estaba deseoso por enfrentarse a nuevos retos. Tenía confianza en que su negocio podía ser rentable y crecer. Para el Domingo por la mañana, tomó la decisión de rechazar la propuesta de June Video.

Consideraciones Personales

Si el crecimiento lo obliga a contratar a nuevo personal, sus actuales empleados pueden sentirse amenazados o desplazados o preocupados acerca de su futuro.

Antes de contratar a nuevos trabajadores, reúnase con sus actuales empleados para explicarles sus planes. Donde fuera posible, pídales su ayuda e ideas para crear nuevas posiciones estructurales.

Pregúntele a sus empleados por su ayuda y consejos.

En algunos casos, puede resultar inteligente dejar que los actuales empleados soliciten las nuevas posiciones, antes de empezar a entrevistar a los fuereños.

Otra posibilidad, es la de invitar a los empleados que estarán trabajando con los nuevos reclutas, a participar en el proceso de las entrevistas. Esto logrará mucho para hacerlos sentir que usted los valoró como parte de su equipo actual de trabajo.

Consideraciones de Espacio

El crecimiento puede requerirle una oficina más grande, una fábrica y una bodega, a fin de hacerles lugar al nuevo equipo y al nuevo personal.

Muchos dueños de negocios orientados hacia el crecimiento, toman el riesgo de mudarse a sus nuevas instalaciones por adelantado. En el mejor de los casos, esto es una mala apuesta. Si fallara, se encontrará con que se ha comprometido a pagar un dinero extra por el espacio que está más grande de lo que usted actualmente necesita en el corto plazo. Las decisiones acerca de espacios, deben de hacerse con calma y con una cabeza clara. Considere asimismo que el cambiar sus operaciones, puede ser complicado, distrae y puede ser confuso. Si usted está comprometido al crecimiento, no se llene de problemas antes de empezar.

Normalmente, los emprendedores sagaces, querrán ver un período extendido de crecimiento – o una sólida promesa de ello – antes de hacer movimientos fuertes. Si su oficina se está apeñuscando – pero funciona bien – considérelo como un pequeño sacrificio para llegar a hacer el movimiento más factible. (Asegúrese de explicar esto a sus actuales empleados).

Si las instalaciones apretadas le están haciendo la vida mas difícil, usted puede considerar una solución creativa de medio plazo, como rentando una instalación por separado para uno o dos departamentos, gasta que ya pueda, financieramente hablando, obtener mas espacio.

Creciendo Demasiado Aprisa

Señales de precaución de la sobre expansión

Créalo o no, si existe tal cosa como demasiado crecimiento. Muy a menudo, los negocios se van del boom en las ventas a la bancarrota, porque evitaron notar las señales de amenaza de un crecimiento fuera de control. Aquí, algunos de los problemas que señalan amenaza para la empresa que está creciendo:

- Problemas de flujo de caja y dificultad para pagar las facturas
- Mucha rotación del personal
- No viendo los detalles de conducir el negocio
- Quejas de los clientes
- Falla en enfocarse en las competencias básicas del negocio
- Calidad disminuida en productos y servicios

En algunos casos, puede resultar inteligente dejar que los actuales empleados soliciten las nuevas posiciones, antes de empezar a entrevistar a los fuereños.

Otra posibilidad, es la de invitar a los empleados que estarán trabajando con los nuevos reclutas, a participar en el proceso de las entrevistas. Esto logrará mucho para hacerlos sentir que usted los valoró como parte de su equipo actual de trabajo.

Consideraciones de Espacio

El crecimiento puede requerirle una oficina más grande, una fábrica y una bodega, a fin de hacerles lugar al nuevo equipo y al nuevo personal.

Muchos dueños de negocios orientados hacia el crecimiento, toman el riesgo de mudarse a sus nuevas instalaciones por adelantado. En el mejor de los casos, esto es una mala apuesta. Si fallara, se encontrará con que se ha comprometido a pagar un dinero extra por el espacio que está más grande de lo que usted actualmente necesita en el corto plazo. Las decisiones acerca de espacios, deben de hacerse con calma y con una cabeza clara. Considere asimismo que el cambiar sus operaciones, puede ser complicado, distrae y puede ser confuso. Si usted está comprometido al crecimiento, no se llene de problemas antes de empezar.

Normalmente, los emprendedores sagaces, querrán ver un período extendido de crecimiento – o una sólida promesa de ello – antes de hacer movimientos fuertes. Si su oficina se está apeñuscando – pero funciona bien – considérelo como un pequeño sacrificio para llegar a hacer el movimiento más factible. (Asegúrese de explicar esto a sus actuales empleados).

Si las instalaciones apretadas le están haciendo la vida mas difícil, usted puede considerar una solución creativa de medio plazo, como rentando una instalación por separado para uno o dos departamentos, gasta que ya pueda, financieramente hablando, obtener mas espacio.

Creciendo Demasiado Aprisa

Señales de precaución de la sobre expansión

Créalo o no, si existe tal cosa como demasiado crecimiento. Muy a menudo, los negocios se van del boom en las ventas a la bancarrota, porque evitaron notar las señales de amenaza de un crecimiento fuera de control. Aquí, algunos de los problemas que señalan amenaza para la empresa que está creciendo:

- Problemas de flujo de caja y dificultad para pagar las facturas
- Mucha rotación del personal
- No viendo los detalles de conducir el negocio
- Quejas de los clientes
- Falla en enfocarse en las competencias básicas del negocio
- Calidad disminuida en productos y servicios

Debido a que el crecimiento administrado es más fácil de sostener, ¿por qué no crear salvaguardas para mantener a su negocio funcionando bien? ¿Por qué no limitar su negocio a un determinado nivel de clientes o a regiones geográficas específicas o a un tamaño determinado de cada pedido?

Estas limitaciones no necesitan ser permanentes, simplemente restringen el crecimiento a un nivel administrable por un período de tiempo, a fin de mantener al negocio operando dentro de su máximo rango de desempeño.

Fallas en la administración del crecimiento
Pueden afectar a cada área del desempeño de su negocio. Los mayores y los más serios problemas incluyen:

- Solamente experimentando un crecimiento limitado de corto plazo
- Una inhabilidad para mantener estándares consistentes de desempeño
- Un desempeño no profesional
- Una baja moral de los empleados y una rotación mayor de esos empleados
- Pérdida de rentabilidad
- Pérdida de la lealtad de los clientes
- Calidad disminuida
- Una baja en el aprendizaje acerca del negocio y de una competitividad
- Una muy seria baja en el efectivo y una bancarrota
- Un ineficiente uso de los recursos
- Estrés y falta de energía
- Pérdida del enfoque sobre los objetivos principales

Joe se pasó el domingo revisando los puntos fuertes y los puntos débiles de su negocio. Había reunido una buena parte de su equipo de trabajo de medio tiempo y había contratado a profesionales que le ayudaron a producir sus videos. Tenía a un diseñador gráfico que conocía la tecnología de la computación y de la animación. Tenía a dos buenos amigos con quienes ya había colaborado, sobre los nuevos conceptos de la administración de producción. Tenía una relación con una pequeña casa de producción de videos a la cual le pagaba por fotografiar esos videos.

Pero Joe sentía que nunca había tenido el tiempo suficiente para administrar sus proyectos eficientemente. A menudo estaba muy ocupado en registrar las horas de sus proyectos y de los gastos de materiales y con alguna frecuencia, había fallado en facturarles a sus clientes por trabajos que ya había completado.

Comprendió que lo que Let´s Learn necesitaba más:
- *Un gerente de negocios que organizara los proyectos de facturación y los gastos, y la reparación de los equipos.*
- *Un equipo de tres gerentes de proyecto de tiempo completo*

Debido a que el crecimiento administrado es más fácil de sostener, ¿por qué no crear salvaguardas para mantener a su negocio funcionando bien? ¿Por qué no limitar su negocio a un determinado nivel de clientes o a regiones geográficas específicas o a un tamaño determinado de cada pedido?

Estas limitaciones no necesitan ser permanentes, simplemente restringen el crecimiento a un nivel administrable por un período de tiempo, a fin de mantener al negocio operando dentro de su máximo rango de desempeño.

Fallas en la administración del crecimiento
Pueden afectar a cada área del desempeño de su negocio. Los mayores y los más serios problemas incluyen:

- Solamente experimentando un crecimiento limitado de corto plazo
- Una inhabilidad para mantener estándares consistentes de desempeño
- Un desempeño no profesional
- Una baja moral de los empleados y una rotación mayor de esos empleados
- Pérdida de rentabilidad
- Pérdida de la lealtad de los clientes
- Calidad disminuida
- Una baja en el aprendizaje acerca del negocio y de una competitividad
- Una muy seria baja en el efectivo y una bancarrota
- Un ineficiente uso de los recursos
- Estrés y falta de energía
- Pérdida del enfoque sobre los objetivos principales

Joe se pasó el domingo revisando los puntos fuertes y los puntos débiles de su negocio. Había reunido una buena parte de su equipo de trabajo de medio tiempo y había contratado a profesionales que le ayudaron a producir sus videos. Tenía a un diseñador gráfico que conocía la tecnología de la computación y de la animación. Tenía a dos buenos amigos con quienes ya había colaborado, sobre los nuevos conceptos de la administración de producción. Tenía una relación con una pequeña casa de producción de videos a la cual le pagaba por fotografiar esos videos.

Pero Joe sentía que nunca había tenido el tiempo suficiente para administrar sus proyectos eficientemente. A menudo estaba muy ocupado en registrar las horas de sus proyectos y de los gastos de materiales y con alguna frecuencia, había fallado en facturarles a sus clientes por trabajos que ya había completado.

Comprendió que lo que Let´s Learn necesitaba más:
- *Un gerente de negocios que organizara los proyectos de facturación y los gastos, y la reparación de los equipos.*
- *Un equipo de tres gerentes de proyecto de tiempo completo*

- *Una alianza continua y caminando con una casa de producción de videos y de audio, para lograr economías de escala, una calidad consistente y las fechas de terminación confiable de los proyectos*
- *Espacio para oficinas*
- *Mejor administración de tiempos*
- *Prioridad en los proyectos y programación de recursos*
- *Actualizaciones de equipos*

El calculaba que estas cosas le costarían más de $300.000 para el primer año. Sabía que no le convenía pedir prestado tal cantidad de dinero. ¿Cómo entonces financiaría su crecimiento?

Estrategias Para El Crecimiento

Su negocio, es rentable y está usted al día en la dinámica de su mercado y usted sabe la dirección por la que quiere ir.

Usted quiere llevar a su negocio hacia el siguiente nivel, ya fuera incrementando su base de clientes, entrando a un nuevo mercado u ofreciendo nuevos productos y servicios. Usted necesita una estrategia para lograrlo. Aquí, algunos factores que diferencian las estrategias de crecimiento:

- Nivel de riesgo
- La velocidad con la cual permitirán el crecimiento
- Costo del crecimiento
- Implicaciones para el futuro de su negocio
- Grado de control de administración que le permitirán para retener su negocio

Innovación de la Demanda

En años recientes, el crecimiento para la mayoría de las firmas, ha estado lento. Pero algunas compañías han logrado ganarle a esa tendencia, investigando la idea de la **innovación de la demanda**. La innovación de la demanda es diferente de la innovación del producto, en términos de que se enfoca en las oportunidades de negocio que resultan del uso que le da el consumidor a su producto, en lugar de sobre los productos mismos. Por ejemplo, su producto puede ser utilizado en paralelo con otros productos, o puede ser de utilidad para múltiples usuarios o le puede servir a un solo usuario de múltiples maneras. Estos usos pueden crear nuevas demandas de parte de los consumidores, algunas de las cuales ni siquiera se le habían ocurrido. Pueden llevarlo a ofrecer la instalación, el mantenimiento y los servicios técnicos. Cualesquiera que fuere el caso, la venta de su producto se convierte en una especie de trampolín para descubrir nuevas ofertas de servicio que resolverán una amplia gama de los problemas de los consumidores.

- *Una alianza continua y caminando con una casa de producción de videos y de audio, para lograr economías de escala, una calidad consistente y las fechas de terminación confiable de los proyectos*
- *Espacio para oficinas*
- *Mejor administración de tiempos*
- *Prioridad en los proyectos y programación de recursos*
- *Actualizaciones de equipos*

El calculaba que estas cosas le costarían más de $300.000 para el primer año. Sabía que no le convenía pedir prestado tal cantidad de dinero. ¿Cómo entonces financiaría su crecimiento?

Estrategias Para El Crecimiento

Su negocio, es rentable y está usted al día en la dinámica de su mercado y usted sabe la dirección por la que quiere ir.

Usted quiere llevar a su negocio hacia el siguiente nivel, ya fuera incrementando su base de clientes, entrando a un nuevo mercado u ofreciendo nuevos productos y servicios. Usted necesita una estrategia para lograrlo. Aquí, algunos factores que diferencian las estrategias de crecimiento:

- Nivel de riesgo
- La velocidad con la cual permitirán el crecimiento
- Costo del crecimiento
- Implicaciones para el futuro de su negocio
- Grado de control de administración que le permitirán para retener su negocio

Innovación de la Demanda

En años recientes, el crecimiento para la mayoría de las firmas, ha estado lento. Pero algunas compañías han logrado ganarle a esa tendencia, investigando la idea de la **innovación de la demanda**. La innovación de la demanda es diferente de la innovación del producto, en términos de que se enfoca en las oportunidades de negocio que resultan del uso que le da el consumidor a su producto, en lugar de sobre los productos mismos. Por ejemplo, su producto puede ser utilizado en paralelo con otros productos, o puede ser de utilidad para múltiples usuarios o le puede servir a un solo usuario de múltiples maneras. Estos usos pueden crear nuevas demandas de parte de los consumidores, algunas de las cuales ni siquiera se le habían ocurrido. Pueden llevarlo a ofrecer la instalación, el mantenimiento y los servicios técnicos. Cualesquiera que fuere el caso, la venta de su producto se convierte en una especie de trampolín para descubrir nuevas ofertas de servicio que resolverán una amplia gama de los problemas de los consumidores.

Re-Diseño

El re-diseño, es otra oportunidad para el crecimiento. Una diferente selección de materiales o de procesos, pueden darle a usted un acceso a una anteriormente no disponible demanda de mercado. Algunos analistas sienten que estamos en medio de una revolución en el diseño, en la cual las presunciones básicas acerca de los materiales y los procesos, están siendo cuestionadas y de que una innovación en el diseño, proporciona las mayores oportunidades para el crecimiento. Empaques inovativos, diseño rápido y eficiente, uso de materiales reciclados y sostenibles….todas estas cosas que pueden bajar los costos de producción, pero aumentando las oportunidades de crecimiento para la empresa.

Pregúntese sobre los procesos y materiales que utiliza actualmente y como les añadir un valor agregado

Adquisición

El crecimiento a través de la adquisición de otro negocio, depende de:

- Consideraciones de impuestos
- Los objetivos de negocio de los participantes
- El tipo de industria y el tipo de las empresas involucradas
- El monto de los activos involucrados

El punto de partida para crecimiento a través de una adquisición, es una evaluación de su prospecta adquisición:

- Flujo de caja
- Activos
- Ventas, efectivo, rentabilidad y proyecciones de punto de equilibrio
- Posición en el mercado
- Equipo de administración
- Organización cultural
- Ventajas únicas de una fusión (sinergia con su negocio)
- Consideraciones legales
- Administración de la nueva entidad de negocios

Inversiones Conjuntas y Sociedades

Creciendo entrando en una sociedad, es una forma mayormente común, tanto para los pequeños como para los grandes negocios. Esto involucra escoger a un socio con las habilidades complementarias, las tecnologías, los clientes o los productos; para lograr lo que ninguna de las dos empresas pudiera hacerlo sola. Las Inversiones Conjuntas, son muy populares para:

- Minimizar el riesgo
- Lograr economías de escala
- Crear sinergias
- Ganar conocimientos técnicos
- Expandir la investigación geográfica

Re-Diseño

El re-diseño, es otra oportunidad para el crecimiento. Una diferente selección de materiales o de procesos, pueden darle a usted un acceso a una anteriormente no disponible demanda de mercado. Algunos analistas sienten que estamos en medio de una revolución en el diseño, en la cual las presunciones básicas acerca de los materiales y los procesos, están siendo cuestionadas y de que una innovación en el diseño, proporciona las mayores oportunidades para el crecimiento. Empaques inovativos, diseño rápido y eficiente, uso de materiales reciclados y sostenibles….todas estas cosas que pueden bajar los costos de producción, pero aumentando las oportunidades de crecimiento para la empresa.

Pregúntese sobre los procesos y materiales que utiliza actualmente y como les añadir un valor agregado

Adquisición

El crecimiento a través de la adquisición de otro negocio, depende de:

- Consideraciones de impuestos
- Los objetivos de negocio de los participantes
- El tipo de industria y el tipo de las empresas involucradas
- El monto de los activos involucrados

El punto de partida para crecimiento a través de una adquisición, es una evaluación de su prospecta adquisición:

- Flujo de caja
- Activos
- Ventas, efectivo, rentabilidad y proyecciones de punto de equilibrio
- Posición en el mercado
- Equipo de administración
- Organización cultural
- Ventajas únicas de una fusión (sinergia con su negocio)
- Consideraciones legales
- Administración de la nueva entidad de negocios

Inversiones Conjuntas y Sociedades

Creciendo entrando en una sociedad, es una forma mayormente común, tanto para los pequeños como para los grandes negocios. Esto involucra escoger a un socio con las habilidades complementarias, las tecnologías, los clientes o los productos; para lograr lo que ninguna de las dos empresas pudiera hacerlo sola. Las Inversiones Conjuntas, son muy populares para:

- Minimizar el riesgo
- Lograr economías de escala
- Crear sinergias
- Ganar conocimientos técnicos
- Expandir la investigación geográfica

- Adquirir productos patentados, tecnología y procesos
- Expandir la base de clientes
- Bajar los costos administrando en conjunto el monto de los gastos
- Incrementar las ofertas de productos

Solo porque usted manejara un negocio pequeño, no significa que una inversión conjunta o una sociedad no puedan ofrecer los mismos beneficios de los que ofrecen a las grandes compañías. Todos los beneficios listados arriba, se aplican a su negocio, tal y como se le ofreciera a Microsoft o a la General Electric del mundo. Le ayudan a servirles a sus clientes, a ser rentable, a incrementar su competitividad en el mercado.

¿Puede vender su experiencia?

Las alianzas y las sociedades pueden ser muy complejas o muy simples para efectos de escoger, pero el principio siempre permanece el mismo: Usted necesita identificar lo que cada parte contribuye hacia, o le quita, a la luz de un trato nuevo.

Dirigiéndose a Lo Internacional

Tal y como se discutió en las capítulos 9, 23 y 33, el advenimiento del Internet y la marcha constante hacia la globalización, han hecho que los negocios internacionales sean atractivos como una opción de crecimiento.

Consultoría

Puede ser que en el curso de su negocio, usted haya construido una cierta forma de ser experto, o que ha desarrollado la habilidad para resolver ciertos tipos de problemas para sus proveedores o socios. De ser este el caso, usted podría crecer ofreciendo su particular manera de ser experto a otros.

Era domingo por la noche. Súbitamente comprendió que la perfecta solución a sus problemas, estaba delante de el. ¿Por qué no tomar ventaja de su interés en el, proponiendo una sociedad entre June Video y Lets Learn Edutainment?

Ambas empresas se beneficiarían de esa sociedad. Lets Learn podría moverse hacia el espacio de oficinas de June Video, compartir la recepcionista, contratándolos para hacer todas las grabaciones de video y de audio. Lets Learn ahorraría dinero al no pagarles renta y tendría en efecto, su propio estudio en casa.

A cambio, June video tendría su propio departamento de creación, también casa. Joe traería su propio equipo y le daría a June Video los primeros derechos en la comercialización conjunta de los títulos de Lets Learn. June Video también expandiría sus ingresos a través de trabajo productivo adicional y aprenderían la administración del contenido de la creación y la conducción de proyectos desde adentro hacia fuera.

Parecía ser una estrategia perfecta. Joe calculaba que si a June Video le gustara la idea, necesitaría solo $150.000 para el primer año de crecimiento. Después de ello, calculaba

- Adquirir productos patentados, tecnología y procesos
- Expandir la base de clientes
- Bajar los costos administrando en conjunto el monto de los gastos
- Incrementar las ofertas de productos

Solo porque usted manejara un negocio pequeño, no significa que una inversión conjunta o una sociedad no puedan ofrecer los mismos beneficios de los que ofrecen a las grandes compañías. Todos los beneficios listados arriba, se aplican a su negocio, tal y como se le ofreciera a Microsoft o a la General Electric del mundo. Le ayudan a servirles a sus clientes, a ser rentable, a incrementar su competitividad en el mercado.

¿Puede vender su experiencia?

Las alianzas y las sociedades pueden ser muy complejas o muy simples para efectos de escoger, pero el principio siempre permanece el mismo: Usted necesita identificar lo que cada parte contribuye hacia, o le quita, a la luz de un trato nuevo.

Dirigiéndose a Lo Internacional

Tal y como se discutió en las capítulos 9, 23 y 33, el advenimiento del Internet y la marcha constante hacia la globalización, han hecho que los negocios internacionales sean atractivos como una opción de crecimiento.

Consultoría

Puede ser que en el curso de su negocio, usted haya construido una cierta forma de ser experto, o que ha desarrollado la habilidad para resolver ciertos tipos de problemas para sus proveedores o socios. De ser este el caso, usted podría crecer ofreciendo su particular manera de ser experto a otros.

Era domingo por la noche. Súbitamente comprendió que la perfecta solución a sus problemas, estaba delante de el. ¿Por qué no tomar ventaja de su interés en el, proponiendo una sociedad entre June Video y Lets Learn Edutainment?

Ambas empresas se beneficiarían de esa sociedad. Lets Learn podría moverse hacia el espacio de oficinas de June Video, compartir la recepcionista, contratándolos para hacer todas las grabaciones de video y de audio. Lets Learn ahorraría dinero al no pagarles renta y tendría en efecto, su propio estudio en casa.

A cambio, June video tendría su propio departamento de creación, también casa. Joe traería su propio equipo y le daría a June Video los primeros derechos en la comercialización conjunta de los títulos de Lets Learn. June Video también expandiría sus ingresos a través de trabajo productivo adicional y aprenderían la administración del contenido de la creación y la conducción de proyectos desde adentro hacia fuera.

Parecía ser una estrategia perfecta. Joe calculaba que si a June Video le gustara la idea, necesitaría solo $150.000 para el primer año de crecimiento. Después de ello, calculaba

650 | CAPITULO 42 | ADMINISTRANDO EL CRECIMIENTO

que el negocio ya se sostendría por si mismo, siendo factible pagar los adicionales salarios de administración, de sus ingresos.

Cuando Joe se lo explicó a June Video ese Lunes, les gustó mucho la idea como para organizar una junta cara a cara. Les gustaba la idea de compartir el espacio de oficina teniendo a Joe y a su equipo creativo completo bajo un mismo techo y les agradaba el hecho de que el traería consigo cuatro proyectos ya en proceso. En su primera junta, los dos negocios acordaron que la idea estaba muy prometedora para los planes de crecimiento de ambas compañías.

Cultive fuentes de crecimiento financiero, mientras le vaya bien a su negocio.

Herramientas Para el Crecimiento

En un período de crecimiento, planeado o no planeado, las buenas técnicas de administración son las mejores herramientas que se puedan tener a disposición.

Administración Del Efectivo

Las estrategias de una buena administración del efectivo, muestra a los prospectos inversionistas que usted sabe como conducir un negocio rentable y de cómo puede darle servicio a su deuda. Esta es la razón por la cual se deben de cultivar las relaciones con las fuentes o prospectos de financiamiento, mientras su negocio camina en calma.

Su habilidad para adecuadamente manejar su caja, determina la habilidad que tiene su negocio para crecer. Por otra parte, una caja mal administrada, puede drenar a su negocio de la vitalidad que necesita al abrir y cerrar de ojos. Aquí, algunos de los drenes a su caja que un negocio puede tener:

- El pago de intereses sobre la deuda
- Efectivo amarrado en demasiado inventario
- Cuentas por cobrar no cobradas

Proyectando, monitoreando y conservando efectivo, no es una de las partes más excitantes de administrar un negocio, pero puede ser mucho muy importante. Si usted no es bueno para seguirle la huella a los gastos y al cálculo de sus balances de caja, contrate a alguien que sí pueda hacerlo.

Buenas Habilidades de Administración

El éxito o el fracaso de su negocio creciente, está basado en su habilidad para:

- Delegar
- Pensar estratégicamente
- Administrar los recursos
- Administrar a las personas
- Administrar al tiempo
- Cercanamente administrar los asuntos complejos

que el negocio ya se sostendría por si mismo, siendo factible pagar los adicionales salarios de administración, de sus ingresos.

Cuando Joe se lo explicó a June Video ese Lunes, les gustó mucho la idea como para organizar una junta cara a cara. Les gustaba la idea de compartir el espacio de oficina teniendo a Joe y a su equipo creativo completo bajo un mismo techo y les agradaba el hecho de que el traería consigo cuatro proyectos ya en proceso. En su primera junta, los dos negocios acordaron que la idea estaba muy prometedora para los planes de crecimiento de ambas compañías.

Cultive fuentes de crecimiento financiero, mientras le vaya bien a su negocio.

Herramientas Para el Crecimiento

En un período de crecimiento, planeado o no planeado, las buenas técnicas de administración son las mejores herramientas que se puedan tener a disposición.

Administración Del Efectivo

Las estrategias de una buena administración del efectivo, muestra a los prospectos inversionistas que usted sabe como conducir un negocio rentable y de cómo puede darle servicio a su deuda. Esta es la razón por la cual se deben de cultivar las relaciones con las fuentes o prospectos de financiamiento, mientras su negocio camina en calma.

Su habilidad para adecuadamente manejar su caja, determina la habilidad que tiene su negocio para crecer. Por otra parte, una caja mal administrada, puede drenar a su negocio de la vitalidad que necesita al abrir y cerrar de ojos. Aquí, algunos de los drenes a su caja que un negocio puede tener:

- El pago de intereses sobre la deuda
- Efectivo amarrado en demasiado inventario
- Cuentas por cobrar no cobradas

Proyectando, monitoreando y conservando efectivo, no es una de las partes más excitantes de administrar un negocio, pero puede ser mucho muy importante. Si usted no es bueno para seguirle la huella a los gastos y al cálculo de sus balances de caja, contrate a alguien que sí pueda hacerlo.

Buenas Habilidades de Administración

El éxito o el fracaso de su negocio creciente, está basado en su habilidad para:

- Delegar
- Pensar estratégicamente
- Administrar los recursos
- Administrar a las personas
- Administrar al tiempo
- Cercanamente administrar los asuntos complejos

Su tarea es la de asegurar la salud interna de su organización, durante estos atribulados tiempos. Esto significa la creación de un sistema de cheques que verifique y balanceé el desarrollo de su negocio de una manera consistente, profesional y rentable.

Delegue responsabilidad y autoridad cuando sea necesario

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Aquí hay dos ejemplos de Sitios en la Web que le ayudarán a manejar su negocio en crecimiento:

- **Outsourcing Interactive** (http://outsourcing.com), ofrece información acerca de productos, servicios de asesoría, programas de entrenamiento, discusiones, estadísticas y herramientas de información para outsourcing.
- **Business Know How** (http://businessknowhow.com), es una carta de noticias para los negocios pequeños que buscan sugerencias para administrar sus operaciones.

Buen Equipo de Trabajo

La llave para ser un bien líder, está en crear un buen equipo de trabajo. Esto significa reunir a personas inspiradas que pueden trabajar juntos hacia objetivos comunes. Como se discutió en el Capítulo 21 - *Construcción de Equipos y Liderazgo*, estas personas no necesitan ser empleados de tiempo completo, pero SI necesitan estar alineados en torno a los objetivos y en cercana comunicación el uno con el otro. Su rol como líder de su negocio, está en delegar responsabilidades y la autoridad necesaria para que se desempeñen bien sus tareas. Si usted quiere hacer crecer a su negocio, no lo puede hacer solo. Así que empiece a pensar en la construcción de su equipo de trabajo ahora.

Buena Administración de Tiempos

Entendiendo a la administración de tiempos, mejorará la productividad, el desempeño, bajará su nivel de estrés y mejorará sus relaciones con sus empleados. Aquí están algunos puntos básicos acerca de la administración de tiempos:

- Identificar como gasta su tiempo
- Identificar al tiempo perdido
- Identificar su reloj de alto desempeño - aquellos tiempos del día cuando es usted mas productivo. Usar este tiempo para sus tareas dominantes y reprograme todas las otras
- Listar sus prioridades personales
- Trabajar con un equipo

Su tarea es la de asegurar la salud interna de su organización, durante estos atribulados tiempos. Esto significa la creación de un sistema de cheques que verifique y balanceé el desarrollo de su negocio de una manera consistente, profesional y rentable.

Delegue responsabilidad y autoridad cuando sea necesario

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Aquí hay dos ejemplos de Sitios en la Web que le ayudarán a manejar su negocio en crecimiento:

- **Outsourcing Interactive** (http://outsourcing.com), ofrece información acerca de productos, servicios de asesoría, programas de entrenamiento, discusiones, estadísticas y herramientas de información para outsourcing.
- **Business Know How** (http://businessknowhow.com), es una carta de noticias para los negocios pequeños que buscan sugerencias para administrar sus operaciones.

Buen Equipo de Trabajo

La llave para ser un bien líder, está en crear un buen equipo de trabajo. Esto significa reunir a personas inspiradas que pueden trabajar juntos hacia objetivos comunes. Como se discutió en el Capítulo 21 - *Construcción de Equipos y Liderazgo*, estas personas no necesitan ser empleados de tiempo completo, pero SI necesitan estar alineados en torno a los objetivos y en cercana comunicación el uno con el otro. Su rol como líder de su negocio, está en delegar responsabilidades y la autoridad necesaria para que se desempeñen bien sus tareas. Si usted quiere hacer crecer a su negocio, no lo puede hacer solo. Así que empiece a pensar en la construcción de su equipo de trabajo ahora.

Buena Administración de Tiempos

Entendiendo a la administración de tiempos, mejorará la productividad, el desempeño, bajará su nivel de estrés y mejorará sus relaciones con sus empleados. Aquí están algunos puntos básicos acerca de la administración de tiempos:

- Identificar como gasta su tiempo
- Identificar al tiempo perdido
- Identificar su reloj de alto desempeño - aquellos tiempos del día cuando es usted mas productivo. Usar este tiempo para sus tareas dominantes y reprograme todas las otras
- Listar sus prioridades personales
- Trabajar con un equipo

652 | CAPITULO 42 | ADMINISTRANDO EL CRECIMIENTO

- Clasificar sus tareas por importancia
- Delegar autoridad y responsabilidad cuando sea necesario
- De ser posible, complete sus tareas en una sola sesión
- Deje a un lado un apropiado monto de tiempo para terminar sus tareas
- Haga ejercicio regular a fin de mantener a su cuerpo y a su mente entonados

Joe comprendió que la sociedad no resolvía sus asuntos de administración de su crecimiento empresarial. Si tenía todo ese trabajo para administrar su propio tiempo, ¿cómo podría formar a un equipo de trabajo grande para su negocio creciente?

Decidió que necesitaba ayuda con la administración de su tiempo y para delegar responsabilidad, así que asistió a un seminario acerca de la administración del tiempo, que estaba patrocinado por la Cámara de Comercio local. Ahí aprendió que tenía que pormenorizar como realmente utilizaba su tiempo. Joe se creó una descripción del puesto para el y para los miembros de su equipo. Era una simple lista de los deberes y responsabilidades que cada persona tenía que desempeñar. Prioratizaba las tareas y delineaba como podrían programarse los proyectos y como debían de monitorearse.

La descripción del puesto de Joe, le recordó que su valor más grande en Lets Learn, estaba en la planificación de alto nivel y en la promoción de proyectos. En consecuencia, se enfocaría en sus esfuerzos para las ideas en torno a nuevos proyectos, lanzando proyectos a compradores y a distribuidores, creando alianzas y prioratizando y programando la producción de proyectos. Todas las otras tareas (incluyendo la facturación, los gastos, la nómina, el entrenamiento y el contacto del día con día con los contratistas) lo delegarían en otros empleados.

En tres semanas, Joe había contratado a sus dos amigos y a su artista del diseño y la computación como parte de su propio equipo de tiempo completo. En tres meses, los equipos de producción conjuntos de June Video / Lets Learn, habían terminado su primer proyecto de video llamado Freddie Frog in the Amazon.

Estaban en proceso readaptarlo al CD – ROM. Los miembros de ambos equipos trabajaron juntos y continuamente aprendieron los unos de los otros. Joe Maguire apenas podía creer en su suerte. Nueve meses atrás, siendo propietario de un negocio de tiempo completo, que casi había sido un sueño. Ahora, había negociado una sociedad con una casa nacional de producción, había solicitado su segunda ronda de financiamiento y estaba administrando a su propio equipo. Lets Learn, ya había recorrido un largo camino.

- Clasificar sus tareas por importancia
- Delegar autoridad y responsabilidad cuando sea necesario
- De ser posible, complete sus tareas en una sola sesión
- Deje a un lado un apropiado monto de tiempo para terminar sus tareas
- Haga ejercicio regular a fin de mantener a su cuerpo y a su mente entonados

Joe comprendió que la sociedad no resolvía sus asuntos de administración de su crecimiento empresarial. Si tenía todo ese trabajo para administrar su propio tiempo, ¿cómo podría formar a un equipo de trabajo grande para su negocio creciente?

Decidió que necesitaba ayuda con la administración de su tiempo y para delegar responsabilidad, así que asistió a un seminario acerca de la administración del tiempo, que estaba patrocinado por la Cámara de Comercio local. Ahí aprendió que tenía que pormenorizar como realmente utilizaba su tiempo. Joe se creó una descripción del puesto para el y para los miembros de su equipo. Era una simple lista de los deberes y responsabilidades que cada persona tenía que desempeñar. Prioratizaba las tareas y delineaba como podrían programarse los proyectos y como debían de monitorearse.

La descripción del puesto de Joe, le recordó que su valor más grande en Lets Learn, estaba en la planificación de alto nivel y en la promoción de proyectos. En consecuencia, se enfocaría en sus esfuerzos para las ideas en torno a nuevos proyectos, lanzando proyectos a compradores y a distribuidores, creando alianzas y prioratizando y programando la producción de proyectos. Todas las otras tareas (incluyendo la facturación, los gastos, la nómina, el entrenamiento y el contacto del día con día con los contratistas) lo delegarían en otros empleados.

En tres semanas, Joe había contratado a sus dos amigos y a su artista del diseño y la computación como parte de su propio equipo de tiempo completo. En tres meses, los equipos de producción conjuntos de June Video / Lets Learn, habían terminado su primer proyecto de video llamado Freddie Frog in the Amazon.

Estaban en proceso readaptarlo al CD – ROM. Los miembros de ambos equipos trabajaron juntos y continuamente aprendieron los unos de los otros. Joe Maguire apenas podía creer en su suerte. Nueve meses atrás, siendo propietario de un negocio de tiempo completo, que casi había sido un sueño. Ahora, había negociado una sociedad con una casa nacional de producción, había solicitado su segunda ronda de financiamiento y estaba administrando a su propio equipo. Lets Learn, ya había recorrido un largo camino.

Conclusión

El mayor reto al cual se enfrentan los negocios crecientes, está en el mantenimiento profesional de sus actividades, consistente y también en su desempeño. Con frecuencia, fallan en servir a sus clientes y se mueven fuera del entorno de sus competencias, su experiencia y de los problemas de la administración del efectivo. En los peores casos, pierden el control de su rentabilidad, resultando así en una crisis donde su supervivencia está en la raya.

Su plan de negocios y sus objetivos personales son quizá las cosas más importantes a considerar a medida que crece su negocio. Los negocios que fallan en la preparación de un plan cohesivo, pueden caer en la trampa de reaccionar, en lugar de actuar.

654 | CAPITULO 42 | ADMINISTRANDO EL CRECIMIENTO

Conclusión

El mayor reto al cual se enfrentan los negocios crecientes, está en el mantenimiento profesional de sus actividades, consistente y también en su desempeño. Con frecuencia, fallan en servir a sus clientes y se mueven fuera del entorno de sus competencias, su experiencia y de los problemas de la administración del efectivo. En los peores casos, pierden el control de su rentabilidad, resultando así en una crisis donde su supervivencia está en la raya.

Su plan de negocios y sus objetivos personales son quizá las cosas más importantes a considerar a medida que crece su negocio. Los negocios que fallan en la preparación de un plan cohesivo, pueden caer en la trampa de reaccionar, en lugar de actuar.

Capítulo 43
ADMINISTRACION FINANCIERA

Acerca de Este Capítulo:
- *Básicos de la administración financiera*
- *Razones financieras*
- *Software de contabilidad*

Introducción
Cuando usted está considerando el crecimiento, tiene que pensar en los presupuestos, las fuentes y usos del capital, la administración del flujo de caja, los análisis de razones internas y externas y el software de contabilidad. Los examinaremos en este Capítulo.

Básicos de la Administración Financiera
Como líder de un negocio creciente, tendría usted la habilidad para leer los estados financieros como si estuviera leyendo estas palabras. Esta es, después de todo, el flujo de la vida de su negocio. Si usted contrata a personas descuidadas para llevarle su contabilidad, está en aprietos. Si está usted usando al software de contabilidad equivocado, está usted en problemas. Si no sabe lo suficiente acerca de la administración financiera para reconocer una descuidada contabilidad y un software inapropiado, entones está usted en verdaderos problemas. La única manera de evitar estos errores tan serios, está en aprender acerca de ellos y entender así las habilidades de la administración financiera.

Presupuestos
Un presupuesto, proyecta ventas, cobros, compras y gastos por un período determinado de tiempo, a fin de anticipar nuestros superávits y nuestros déficits.

El modelo tradicional del presupuesto, está basado en los ingresos del año anterior. El problema con esto, es que algunos gastos—o departamentos o procesos—puedan aparecer estarse perpetuando y aplaudiéndose a medida que pasa el tiempo.

¿Si los gastos en publicidad del año anterior estuvieron bien con buenos resultados, automáticamente se debería de incrementar su presupuesto para este año presente? No necesariamente. Puede ser que dado un determinado nicho de mercado junto con su ubicación, que el dinero que se gastó el año pasado en publicidad, sea más que suficiente para este año actual. No permita que los gastos del presupuesto se conviertan en tradiciones sin sentido.

No permita que los gastos del presupuesto se conviertan en tradiciones sin sentido

Capítulo 43
ADMINISTRACION FINANCIERA

Acerca de Este Capítulo:
- *Básicos de la administración financiera*
- *Razones financieras*
- *Software de contabilidad*

Introducción
Cuando usted está considerando el crecimiento, tiene que pensar en los presupuestos, las fuentes y usos del capital, la administración del flujo de caja, los análisis de razones internas y externas y el software de contabilidad. Los examinaremos en este Capítulo.

Básicos de la Administración Financiera
Como líder de un negocio creciente, tendría usted la habilidad para leer los estados financieros como si estuviera leyendo estas palabras. Esta es, después de todo, el flujo de la vida de su negocio. Si usted contrata a personas descuidadas para llevarle su contabilidad, está en aprietos. Si está usted usando al software de contabilidad equivocado, está usted en problemas. Si no sabe lo suficiente acerca de la administración financiera para reconocer una descuidada contabilidad y un software inapropiado, entones está usted en verdaderos problemas. La única manera de evitar estos errores tan serios, está en aprender acerca de ellos y entender así las habilidades de la administración financiera.

Presupuestos
Un presupuesto, proyecta ventas, cobros, compras y gastos por un período determinado de tiempo, a fin de anticipar nuestros superávits y nuestros déficits.

El modelo tradicional del presupuesto, está basado en los ingresos del año anterior. El problema con esto, es que algunos gastos—o departamentos o procesos—puedan aparecer estarse perpetuando y aplaudiéndose a medida que pasa el tiempo.

¿Si los gastos en publicidad del año anterior estuvieron bien con buenos resultados, automáticamente se debería de incrementar su presupuesto para este año presente? No necesariamente. Puede ser que dado un determinado nicho de mercado junto con su ubicación, que el dinero que se gastó el año pasado en publicidad, sea más que suficiente para este año actual. No permita que los gastos del presupuesto se conviertan en tradiciones sin sentido.

No permita que los gastos del presupuesto se conviertan en tradiciones sin sentido

Presupuesto basado en cero—requiere que usted justifique todos los gastos por cada nuevo período, en lugar de los solos aumentos en exceso de los fondos del período anterior—puede ser una buena manera para evitar tales errores.

Sin embargo, se necesita de mucho papeleo y de mucho tiempo que sumados, significan mas gastos. Como siempre, es necesario encontrar un balance más saludable.

Usted debe de revisar con frecuencia sus presupuestos. ¿Lleva usted por hábito una cuenta de gastos? ¿Los gastos son necesarios para sus objetivos actuales? ¿Están actualizados los costos? Nunca tenga miedo de retar a todas sus suposiciones.

La Administración Del Flujo de Caja

Hemos discutido el flujo de caja, a lo largo del presente libro. Esta redundancia no es accidental. Para empresas en crecimiento, ninguna habilidad es más crítica que aquella de administrar el efectivo. Como regla general, usted debe de analizar su flujo de caja con una base semanal. Y desde luego, utilizando el estado del flujo de caja que determina el monto de capital que usted necesita, incondicionalmente para poder crecer.

Durante sus primeros años de operación, comparando sus estados de flujos de caja mensuales en contra de las salidas y las entradas de dinero, puede ayudarle a determinar que tan bien ha planeado. Este es un ejercicio forzoso e inexorable para los emprendedores que están manejando una empresa en crecimiento.

Max Scheler y Ernie Cassirer, habían trabajado por 5 años en desarrollo de gráficos de software y eventualmente llegaron al punto en el cual, querían poner el software que habían hecho a trabajar para ellos. Después de todo, entendían los programas y los sistemas y ambos eran habilidosos artistas gráficos. Max también tenía una habilidad para escribir.

Decidieron compartir sus habilidades y su dinero y formaron una sociedad en artes gráficas llamada Diamond Lens. Rentaron un espacio en un edificio libre, cerca de un mall en su ciudad de Zanesville, Ohio.

Una vez que empezaron a hacerse publicidad, rápidamente encontraron que había bastante negocio, tanto individual como corporativo y durante el primer año las cosas marcharon bien. Localizaron a unos inversionistas del exterior para que respaldara su primera expansión y en unos cuantos meses, contrataron a quince empleados y ya estaban pensando en encontrar un espacio mas grande.

Fuentes De Financiamiento

Tal y como lo mencionamos antes, Las mayores fuentes de fondos son los ingresos por las ventas, el capital proveniente de las acciones, el capital de deuda y el capital que se origina en la venta de activos.

656 | CAPITULO 43 | ADMINISTRACION FINANCIERA

Presupuesto basado en cero—requiere que usted justifique todos los gastos por cada nuevo período, en lugar de los solos aumentos en exceso de los fondos del período anterior—puede ser una buena manera para evitar tales errores.

Sin embargo, se necesita de mucho papeleo y de mucho tiempo que sumados, significan mas gastos. Como siempre, es necesario encontrar un balance más saludable.

Usted debe de revisar con frecuencia sus presupuestos. ¿Lleva usted por hábito una cuenta de gastos? ¿Los gastos son necesarios para sus objetivos actuales? ¿Están actualizados los costos? Nunca tenga miedo de retar a todas sus suposiciones.

La Administración Del Flujo de Caja

Hemos discutido el flujo de caja, a lo largo del presente libro. Esta redundancia no es accidental. Para empresas en crecimiento, ninguna habilidad es más crítica que aquella de administrar el efectivo. Como regla general, usted debe de analizar su flujo de caja con una base semanal. Y desde luego, utilizando el estado del flujo de caja que determina el monto de capital que usted necesita, incondicionalmente para poder crecer.

Durante sus primeros años de operación, comparando sus estados de flujos de caja mensuales en contra de las salidas y las entradas de dinero, puede ayudarle a determinar que tan bien ha planeado. Este es un ejercicio forzoso e inexorable para los emprendedores que están manejando una empresa en crecimiento.

Max Scheler y Ernie Cassirer, habían trabajado por 5 años en desarrollo de gráficos de software y eventualmente llegaron al punto en el cual, querían poner el software que habían hecho a trabajar para ellos. Después de todo, entendían los programas y los sistemas y ambos eran habilidosos artistas gráficos. Max también tenía una habilidad para escribir.

Decidieron compartir sus habilidades y su dinero y formaron una sociedad en artes gráficas llamada Diamond Lens. Rentaron un espacio en un edificio libre, cerca de un mall en su ciudad de Zanesville, Ohio.

Una vez que empezaron a hacerse publicidad, rápidamente encontraron que había bastante negocio, tanto individual como corporativo y durante el primer año las cosas marcharon bien. Localizaron a unos inversionistas del exterior para que respaldara su primera expansión y en unos cuantos meses, contrataron a quince empleados y ya estaban pensando en encontrar un espacio mas grande.

Fuentes De Financiamiento

Tal y como lo mencionamos antes, Las mayores fuentes de fondos son los ingresos por las ventas, el capital proveniente de las acciones, el capital de deuda y el capital que se origina en la venta de activos.

Vamos a verlos otra vez, pero desde el punto de vista de la administración financiera:

- **Ingresos por ventas.** Comprenden la mayor parte del financiamiento de una empresa. Idealmente, cubrirán sus gastos y le proporcionarán un saludable margen de utilidad. Sin embargo, las cifras de ventas proyectadas, no pueden tomar en cuenta las fluctuaciones del mercado. Entonces, una parte importante de la administración financiera, está en la planificación de los ingresos, minimizando los efectos de la baja en ventas debidos a razones estacionales, a los altos costos de producción y a causas de otra índole.
- **Capital proveniente de acciones.** Viene del dueño del negocio o de la venta de esas acciones. El emprendedor que pasa una tormenta financiera con su propio dinero, está de hecho tomando un riesgo. Si la tormenta fue inesperada y el negocio marchaba más o menos bien, se multiplica el riesgo. El capital por acciones es apropiado para las necesidades de largo plazo y entonces se le deberá de considerar muy cuidadosamente, antes de que se convierta en una necesidad. Cuando surge una necesidad de financiamiento en el corto plazo, - una caída de ventas estacionales – se maneja con capital de acciones, mostrando entonces una falta de planificación y visión de su mundo de negocios.
- **Capital de deud**a. Es dinero prestado y obviamente usted no querrá pedir dinero prestado, a menos que algo se pueda ganar con ello. La creación de un buen rango de crédito, si es una consideración. Para ese fin, una línea de crédito de parte de una institución prestadora, a menudo es la manera y la opción más efectiva y rentable.
- **Venta de activos.** Generalmente apropiada solo cuando ni el capital de acciones ni el capital de deuda está disponible. Evidentemente, no deberá usted de vender los activos que necesita. Desafortunadamente decidir que es y que no es necesario, no es tan simple. No equivale a decir: "oye, vamos a vender nuestra máquina engrapadora de vapor o bien, quizá podamos vender el departamento de cortado"
- **Capital de riesgo.** Más frecuentemente usado por un negocio en su última etapa de crecimiento. Usualmente proporcionado por una firma especializada en préstamos que considera prometedores. El éxito del capital de riesgo, se mide en términos de expansión y de un rápido crecimiento de las ventas y de las utilidades.

Una parte importante de la administración financiera, está en la planificación de los ingresos, minimizando los efectos de la baja en ventas

Razones Financieras

El análisis de las razones financieras, involucra la salud financiera de su negocio por medio de los datos tomados de sus estados financieros.

Las razones financieras le pueden decir mucho acerca de los puntos fuertes y los puntos débiles de su negocio. Ellas le pueden decir si su condición financiera se está mejorando o empeorando y lo ayuda en identificar y remediar los problemas antes de que se salgan

Vamos a verlos otra vez, pero desde el punto de vista de la administración financiera:

- **Ingresos por ventas.** Comprenden la mayor parte del financiamiento de una empresa. Idealmente, cubrirán sus gastos y le proporcionarán un saludable margen de utilidad. Sin embargo, las cifras de ventas proyectadas, no pueden tomar en cuenta las fluctuaciones del mercado. Entonces, una parte importante de la administración financiera, está en la planificación de los ingresos, minimizando los efectos de la baja en ventas debidos a razones estacionales, a los altos costos de producción y a causas de otra índole.
- **Capital proveniente de acciones.** Viene del dueño del negocio o de la venta de esas acciones. El emprendedor que pasa una tormenta financiera con su propio dinero, está de hecho tomando un riesgo. Si la tormenta fue inesperada y el negocio marchaba más o menos bien, se multiplica el riesgo. El capital por acciones es apropiado para las necesidades de largo plazo y entonces se le deberá de considerar muy cuidadosamente, antes de que se convierta en una necesidad. Cuando surge una necesidad de financiamiento en el corto plazo, - una caída de ventas estacionales – se maneja con capital de acciones, mostrando entonces una falta de planificación y visión de su mundo de negocios.
- **Capital de deud**a. Es dinero prestado y obviamente usted no querrá pedir dinero prestado, a menos que algo se pueda ganar con ello. La creación de un buen rango de crédito, si es una consideración. Para ese fin, una línea de crédito de parte de una institución prestadora, a menudo es la manera y la opción más efectiva y rentable.
- **Venta de activos.** Generalmente apropiada solo cuando ni el capital de acciones ni el capital de deuda está disponible. Evidentemente, no deberá usted de vender los activos que necesita. Desafortunadamente decidir que es y que no es necesario, no es tan simple. No equivale a decir: "oye, vamos a vender nuestra máquina engrapadora de vapor o bien, quizá podamos vender el departamento de cortado"
- **Capital de riesgo.** Más frecuentemente usado por un negocio en su última etapa de crecimiento. Usualmente proporcionado por una firma especializada en préstamos que considera prometedores. El éxito del capital de riesgo, se mide en términos de expansión y de un rápido crecimiento de las ventas y de las utilidades.

Una parte importante de la administración financiera, está en la planificación de los ingresos, minimizando los efectos de la baja en ventas

Razones Financieras

El análisis de las razones financieras, involucra la salud financiera de su negocio por medio de los datos tomados de sus estados financieros.

Las razones financieras le pueden decir mucho acerca de los puntos fuertes y los puntos débiles de su negocio. Ellas le pueden decir si su condición financiera se está mejorando o empeorando y lo ayuda en identificar y remediar los problemas antes de que se salgan

de control. Asimismo, le pueden decir si tiene usted demasiado o poco inventario o que está cobrando sus documentos por cobrar de una manera muy lenta.

Existen cuatro tipos básicos de razones:

- **Razones de liquidez.** Analizan la habilidad de su negocio para enfrentarse a obligaciones de plazo corto y de deudas inesperadas.
- **Razones de administración de activos.** Muestran que tan eficientemente su empresa está manejando sus operaciones y sus activos.
- **Razones de rentabilidad.** Muestran su retorno de ventas y en consecuencia, su capital.
- **Razón de estructura del capital.** Muestra el grado en que su negocio está siendo financiado por la deuda.

Los analistas de crédito analizan a las razones de la liquidez y de la estructura del capital, para determinar el grado de riesgo de la empresa. Los analistas de capital de acciones, están más interesados en la administración de los activos y las razones de rentabilidad, mismas que le ayudan a determinar que tan exitoso será su negocio.

Benchmarking

Una razón, simplemente es un número dividido por otro. Resulta significativo solo a través de la comparación de los datos pertinentes. Los datos que usted utiliza para esa comparación, pueden ser internos o externos.

Resulta significativo solo a través de la comparación de los datos pertinentes

- **Análisis de razones internas.** Significa comparar una razón presente con una pasada (o esperada), a fin de ver los cambios a través del tiempo.
- **Análisis de razones externas.** Significa comparar las razones de su negocio con aquellas de las empresas competidoras, o con los promedios industriales, a fin de ver si lo está usted haciendo bien o lo está haciendo mal.

Si usted desea comparar a su negocio con otras compañías o con las normas industriales, existen un número de fuentes para esa información.

- **Asociaciones comerciales.** Dentro de una industria específica que rutinariamente se publican con referencia a sus miembros.
- **Empresas privadas.** Tales como las de razones de Dunn & Bradstreet o de standard & poors. De parte de Dunn & Bradstreet, su *key business ratios* (http://kbr.dnb.com), es un buen ejemplo.
- **Fuentes gubernamentales.** Con toda clase de datos industriales. *Us Industry and Trade Outlook*, es un buen ejemplo. Este *Outlook* actualmente se está convirtiendo a un recurso de washington (http//ita.doc.td/industry/otea/outlooknews.htm) entretanto, usted puede visitar a la oficina de datos y análisis de comercio e industria (http//ita.doc.gov/td/industry/otea/).

de control. Asimismo, le pueden decir si tiene usted demasiado o poco inventario o que está cobrando sus documentos por cobrar de una manera muy lenta.

Existen cuatro tipos básicos de razones:

- **Razones de liquidez.** Analizan la habilidad de su negocio para enfrentarse a obligaciones de plazo corto y de deudas inesperadas.
- **Razones de administración de activos.** Muestran que tan eficientemente su empresa está manejando sus operaciones y sus activos.
- **Razones de rentabilidad.** Muestran su retorno de ventas y en consecuencia, su capital.
- **Razón de estructura del capital.** Muestra el grado en que su negocio está siendo financiado por la deuda.

Los analistas de crédito analizan a las razones de la liquidez y de la estructura del capital, para determinar el grado de riesgo de la empresa. Los analistas de capital de acciones, están más interesados en la administración de los activos y las razones de rentabilidad, mismas que le ayudan a determinar que tan exitoso será su negocio.

Benchmarking

Una razón, simplemente es un número dividido por otro. Resulta significativo solo a través de la comparación de los datos pertinentes. Los datos que usted utiliza para esa comparación, pueden ser internos o externos.

Resulta significativo solo a través de la comparación de los datos pertinentes

- **Análisis de razones internas.** Significa comparar una razón presente con una pasada (o esperada), a fin de ver los cambios a través del tiempo.
- **Análisis de razones externas.** Significa comparar las razones de su negocio con aquellas de las empresas competidoras, o con los promedios industriales, a fin de ver si lo está usted haciendo bien o lo está haciendo mal.

Si usted desea comparar a su negocio con otras compañías o con las normas industriales, existen un número de fuentes para esa información.

- **Asociaciones comerciales.** Dentro de una industria específica que rutinariamente se publican con referencia a sus miembros.
- **Empresas privadas.** Tales como las de razones de Dunn & Bradstreet o de standard & poors. De parte de Dunn & Bradstreet, su *key business ratios* (http://kbr.dnb.com), es un buen ejemplo.
- **Fuentes gubernamentales.** Con toda clase de datos industriales. *Us Industry and Trade Outlook*, es un buen ejemplo. Este *Outlook* actualmente se está convirtiendo a un recurso de washington (http//ita.doc.td/industry/otea/outlooknews.htm) entretanto, usted puede visitar a la oficina de datos y análisis de comercio e industria (http//ita.doc.gov/td/industry/otea/).

El benchmarking, no le dice nada, a menos que la comparación sea justificable. Por ejemplo, supongamos que un análisis de razones le dice que sus clientes toman un promedio de 22 días para pagar. Si usted vende aparatos para filtración en laboratorios, quizá esté usted en una muy buena posición. Pero si usted maneja una tienda de comestibles, está usted en serios aprietos.

Razones de Liquidez

Razón	Formula		Fuente
Razón Actual	Activos Actuales / Pasivos Actuales		Hoja de Balance
Razón Rápida	Activos Actuales - Inventario / Pasivos Actuales		Hoja de Balance
Inventario O Capital De Trabajo Neto	Inventario / Activos Actuales – Pasivos Actuales		Hoja de Balance
Activos Fijos A Valor Neto	Activos Fijos / Pasivos Actuales	x 100	Hoja de Balance

Razones de Administración de Activos

Rotación de Inventario	Ventas Netas / Inventario		Estado de Ingresos / Hoja de Balance
Promedio de los Periodos de Colección (En días)	Cuentas por Cobrar / Ventas Anuales	x 365	Hoja de Balance / Estado de Ingresos
Rotación De Documentos Por Cobrar	# de Ventas a Crédito / Promedio de cuentas por cobrar		Ledger / Estado de Ingresos
Rotación De Documentos Por Pagar	Cuentas por Pagar / Compras realizadas en el año	x 365	Hoja de Balance / Ledger
Rotación De Su Capital Neto De Trabajo	Promedio de Ventas Netas / Capital de Trabajo		Estado de Ingresos / Hoja de Balance
Rotación de Activos	Ventas Netas / Total de Activos		Estado de Ingresos / Hoja de Balance
Rotación de Activos Fijos	Ventas Netas / Activos Fijos		Estado de Ingresos / Hoja de Balance

Razones de Rentabilidad

Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta / Ventas	x 100	Estado de Ingresos
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Netas	x 100	Hoja de Balance
Rotación de cuentas por cobrar	EBIT / Activos Actuales - Pasivos	x 100	Estado de Ingresos / Hoja de Balance
Retorno sobre Activos	Ganancia Neta / Total de Activos	x 100	Estado de Ingresos / Hoja de Balance
Retorno sobre la Inversión	Ganancia Neta / Valor Neto	x 100	Hola de Balance

El benchmarking, no le dice nada, a menos que la comparación sea justificable. Por ejemplo, supongamos que un análisis de razones le dice que sus clientes toman un promedio de 22 días para pagar. Si usted vende aparatos para filtración en laboratorios, quizá esté usted en una muy buena posición. Pero si usted maneja una tienda de comestibles, está usted en serios aprietos.

Razones de Liquidez

Razón	Formula		Fuente
Razón Actual	Activos Actuales / Pasivos Actuales		Hoja de Balance
Razón Rápida	Activos Actuales - Inventario / Pasivos Actuales		Hoja de Balance
Inventario O Capital De Trabajo Neto	Inventario / Activos Actuales – Pasivos Actuales		Hoja de Balance
Activos Fijos A Valor Neto	Activos Fijos / Pasivos Actuales	x 100	Hoja de Balance

Razones de Administración de Activos

Rotación de Inventario	Ventas Netas / Inventario		Estado de Ingresos / Hoja de Balance
Promedio de los Periodos de Colección (En días)	Cuentas por Cobrar / Ventas Anuales	x 365	Hoja de Balance / Estado de Ingresos
Rotación De Documentos Por Cobrar	# de Ventas a Crédito / Promedio de cuentas por cobrar		Ledger / Estado de Ingresos
Rotación De Documentos Por Pagar	Cuentas por Pagar / Compras realizadas en el año	x 365	Hoja de Balance / Ledger
Rotación De Su Capital Neto De Trabajo	Promedio de Ventas Netas / Capital de Trabajo		Estado de Ingresos / Hoja de Balance
Rotación de Activos	Ventas Netas / Total de Activos		Estado de Ingresos / Hoja de Balance
Rotación de Activos Fijos	Ventas Netas / Activos Fijos		Estado de Ingresos / Hoja de Balance

Razones de Rentabilidad

Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta / Ventas	x 100	Estado de Ingresos
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Netas	x 100	Hoja de Balance
Rotación de cuentas por cobrar	EBIT / Activos Actuales - Pasivos	x 100	Estado de Ingresos / Hoja de Balance
Retorno sobre Activos	Ganancia Neta / Total de Activos	x 100	Estado de Ingresos / Hoja de Balance
Retorno sobre la Inversión	Ganancia Neta / Valor Neto	x 100	Hola de Balance

ADMINISTRACION FINANCIERA | CAPITULO 43 | 659

Razones de Estructura de Capital

De Deuda a Capital	Total Deuda / Total de Capital	x 100	Estado de Ingresos
De Deuda a Activos	Total Deuda / Total Activos	x 100	Hoja de Balance
Cobertura de Interés	EBIT / Gasto del Interés		Estado de Ingresos
Cobertura de Gastos Fijos	EBIT + préstamo / Interés + préstamo		Estado de Ingresos

Razones de Liquidez

La proporción de liquidez revela si su negocio es capaz de alcanzar sus obligaciones a corto plazo y cubrir las deudas inesperadas

Las razones de liquidez, revelan que tan capaz es su negocio para enfrentarse a obligaciones de corto plazo y a deudas inesperadas. Los bancos, típicamente las usan para evaluar las solicitudes de préstamos; los términos de los préstamos del banco, a menudo requieren que el prestador mantenga una razón mínima.

Razón actual

Esta es una medida estándar acerca de la habilidad de la empresa para enfrentarse a sus obligaciones actuales. Una razón de 2, usualmente es saludable. Significa que su negocio tiene dos dólares de activos líquidos por cada dólar de deuda. Una razón de menos de 1, usualmente indica preocupaciones financieras, mientras que una razón de 3, puede indicar que usted no está haciendo el mejor uso de sus activos. Es una buena idea analizar estas razones mes a mes.

Razón rápida

Esta es idéntica a la razón actual, excepto que excluye el inventario del cálculo de los activos actuales, debido a que el inventario usualmente es el activo de menos valor. La razón rápida, es de 1 o más.

Inventario o capital de trabajo neto

Esta razón dice que tantos de sus fondos están amarrados en el inventario. Siguiéndole la huella a esta razón, es vital para la salud financiera de su negocio. Si este número es mas alto que el promedio para la industria, estará usted cargando demasiado inventario.

Activos fijos a valor neto

Esta razón calcula su porcentaje de activos fijos, comparados con el total del valor de sus acciones. Cuando este porcentaje sube a más del 75%, generalmente indica una vulnerabilidad hacia las fluctuaciones del mercado y a los gastos no previstos, debido a que el capital está amarrado en cosas como maquinaria en lugar de estar disponible para los gastos diarios.

A fin de hacer los contactos que necesitaba, afianzando las relaciones y con ello producir excelente material promocional, Max y Ernie se amplificaron en sus actividades con poco dinero. Y

Razones de Estructura de Capital

De Deuda a Capital	Total Deuda / Total de Capital	x 100	Estado de Ingresos
De Deuda a Activos	Total Deuda / Total Activos	x 100	Hoja de Balance
Cobertura de Interés	EBIT / Gasto del Interés		Estado de Ingresos
Cobertura de Gastos Fijos	EBIT + préstamo / Interés + préstamo		Estado de Ingresos

Razones de Liquidez

La proporción de liquidez revela si su negocio es capaz de alcanzar sus obligaciones a corto plazo y cubrir las deudas inesperadas

Las razones de liquidez, revelan que tan capaz es su negocio para enfrentarse a obligaciones de corto plazo y a deudas inesperadas. Los bancos, típicamente las usan para evaluar las solicitudes de préstamos; los términos de los préstamos del banco, a menudo requieren que el prestador mantenga una razón mínima.

Razón actual

Esta es una medida estándar acerca de la habilidad de la empresa para enfrentarse a sus obligaciones actuales. Una razón de 2, usualmente es saludable. Significa que su negocio tiene dos dólares de activos líquidos por cada dólar de deuda. Una razón de menos de 1, usualmente indica preocupaciones financieras, mientras que una razón de 3, puede indicar que usted no está haciendo el mejor uso de sus activos. Es una buena idea analizar estas razones mes a mes.

Razón rápida

Esta es idéntica a la razón actual, excepto que excluye el inventario del cálculo de los activos actuales, debido a que el inventario usualmente es el activo de menos valor. La razón rápida, es de 1 o más.

Inventario o capital de trabajo neto

Esta razón dice que tantos de sus fondos están amarrados en el inventario. Siguiéndole la huella a esta razón, es vital para la salud financiera de su negocio. Si este número es mas alto que el promedio para la industria, estará usted cargando demasiado inventario.

Activos fijos a valor neto

Esta razón calcula su porcentaje de activos fijos, comparados con el total del valor de sus acciones. Cuando este porcentaje sube a más del 75%, generalmente indica una vulnerabilidad hacia las fluctuaciones del mercado y a los gastos no previstos, debido a que el capital está amarrado en cosas como maquinaria en lugar de estar disponible para los gastos diarios.

A fin de hacer los contactos que necesitaba, afianzando las relaciones y con ello producir excelente material promocional, Max y Ernie se amplificaron en sus actividades con poco dinero. Y

660 | CAPITULO 43 | ADMINISTRACION FINANCIERA

prontamente, Max encontró que estaba gastando mucho tiempo en el camino con sus negocios en Cleveland, Cincinnati y Pittsburgh, y aún en Chicago. Los costos del hotel, la gasolina y los restaurantes se incrementaban alarmantemente.

El burn rate, es el paso en que una empresa consume el efectivo. Diamond Lens estaba desarrollando un muy serio burn rate. Encima del dinero que estaba saliendo por gastos de viaje, las promociones y los más altos gastos en sueldos, estaba haciendo que una buena parte del dinero que se había marcado para un nuevo juego de máquinas, no existiera. Ya las inversiones, eran serias, como lo eran un nuevo juego de cuatro de ellos para manejar las nuevas instalaciones. Aún así, Max y Ernie sentían que no tenía propósito sus trabajos de encuadernado, cuando lo podrían hacer ellos mismos por mucho menos dinero. Por lo menos, eso era los que les estaba diciendo sus optimistas proyecciones.

Razones de Administración de Activos

Las razones de administración de activos, miden si sus operaciones están proporcionando el mayor beneficio al más bajo costo. Por esta razón, a veces se les llama razones de eficiencia. Sin embargo, el énfasis sobre la eficiencia, a veces puede estar equivocada para los dueños de los pequeños negocios. Es tan importante el ser efectivo, como el ser eficiente. ¿Cuál es el motivo para ser eficiente dentro de una razón equivocada?

Una visión de túnel en cuanto a la eficiencia, tiende a traicionar a la orientación del producto, mientras que un enfoque sobre la efectividad, indica una orientación hacia el cliente. Idealmente, debe de existir un balance entre ambas.

Rotación de inventarios

Esta razón nos dice que tan frecuentemente usted rota sus inventarios en el curso de un año. Otra vez, el inventario usualmente es la forma menos líquida de activos, así que una razón alta, es una señal acerca de la salud del negocio.

Dicho esto, una razón muy alta, puede indicar que usted no está manteniendo a mano el suficiente inventario, lo cual lo podría dejar vulnerable a las faltas de inventario y a otros problemas de la cadena de suministros, así como a aumentos en la demanda de los consumidores. Otra vez, puede simplemente puede significar que usted vende bienes perecederos. Conversamente, una baja rotación es preocupante, porque los productos tienden a deteriorarse s se almacenan por mucho tiempo.

Para calcular la razón de la rotación de inventarios, primero usted debe de añadir el inventario inicial y el inventario final, dividiendo la suma entre dos. Esto le dará su promedio de inventario. Entonces, divida su costo de los bienes vendidos por un promedio del inventario. Si usted no puede averiguar el principio y el final del inventario, simplemente divida las ventas netas entre el inventario.

Las razones de administración de activos, miden si sus operaciones están proporcionando el mayor beneficio al más bajo costo

prontamente, Max encontró que estaba gastando mucho tiempo en el camino con sus negocios en Cleveland, Cincinnati y Pittsburgh, y aún en Chicago. Los costos del hotel, la gasolina y los restaurantes se incrementaban alarmantemente.

El burn rate, es el paso en que una empresa consume el efectivo. Diamond Lens estaba desarrollando un muy serio burn rate. Encima del dinero que estaba saliendo por gastos de viaje, las promociones y los más altos gastos en sueldos, estaba haciendo que una buena parte del dinero que se había marcado para un nuevo juego de máquinas, no existiera. Ya las inversiones, eran serias, como lo eran un nuevo juego de cuatro de ellos para manejar las nuevas instalaciones. Aún así, Max y Ernie sentían que no tenía propósito sus trabajos de encuadernado, cuando lo podrían hacer ellos mismos por mucho menos dinero. Por lo menos, eso era los que les estaba diciendo sus optimistas proyecciones.

Razones de Administración de Activos

Las razones de administración de activos, miden si sus operaciones están proporcionando el mayor beneficio al más bajo costo. Por esta razón, a veces se les llama razones de eficiencia. Sin embargo, el énfasis sobre la eficiencia, a veces puede estar equivocada para los dueños de los pequeños negocios. Es tan importante el ser efectivo, como el ser eficiente. ¿Cuál es el motivo para ser eficiente dentro de una razón equivocada?

Una visión de túnel en cuanto a la eficiencia, tiende a traicionar a la orientación del producto, mientras que un enfoque sobre la efectividad, indica una orientación hacia el cliente. Idealmente, debe de existir un balance entre ambas.

Rotación de inventarios

Esta razón nos dice que tan frecuentemente usted rota sus inventarios en el curso de un año. Otra vez, el inventario usualmente es la forma menos líquida de activos, así que una razón alta, es una señal acerca de la salud del negocio.

Dicho esto, una razón muy alta, puede indicar que usted no está manteniendo a mano el suficiente inventario, lo cual lo podría dejar vulnerable a las faltas de inventario y a otros problemas de la cadena de suministros, así como a aumentos en la demanda de los consumidores. Otra vez, puede simplemente puede significar que usted vende bienes perecederos. Conversamente, una baja rotación es preocupante, porque los productos tienden a deteriorarse s se almacenan por mucho tiempo.

Para calcular la razón de la rotación de inventarios, primero usted debe de añadir el inventario inicial y el inventario final, dividiendo la suma entre dos. Esto le dará su promedio de inventario. Entonces, divida su costo de los bienes vendidos por un promedio del inventario. Si usted no puede averiguar el principio y el final del inventario, simplemente divida las ventas netas entre el inventario.

Las razones de administración de activos, miden si sus operaciones están proporcionando el mayor beneficio al más bajo costo

Periodo promedio de cobros
Esta razón le dice que tan rápidamente sus clientes le están pagando sus facturas. Una razón alta, sugiere que sus actividades de crédito y de cobranza, no deberían de ser mayores a los 10 o 15 días de las fechas de sus plazos de crédito. Si usted permite términos de crédito distintos para diferentes transacciones, calcule por separado los plazos de cobro.

Rotación de documentos por cobrar
Esta razón revela, en promedio, que tan rápidamente sus clientes pagan. Una razón alta sugiere que su crédito y sus cobros, son eficientes. Si este número es menor al promedio de la industria, sus plazos de cobro están mal.

Rotación de documentos por pagar
¿Qué tan rápidamente su compañía paga sus obligaciones? Una rotación alta de pagos, significa que, relativamente, existe un tiempo corto entre sus compras y sus pagos. Una razón baja, puede indicar problemas de flujo de caja. Nótese que su rotación de documentos por pagar, debe de ser más grande que la de sus documentos por cobrar.

Rotación de su capital neto de trabajo
Esta razón mide que tan eficientemente trabaja su capital neto de trabajo. (por ejemplo, los activos actuales, menos las responsabilidades actuales), se usa para generar ventas. Una razón baja sugiere un ineficiente uso de su capital de trabajo. Un nivel alto, puede indicar que el capital de trabajo de la compañía se está paulatinamente adelgazando.

Rotación de activos
Esta razón muestra el monto de las ventas generado por cada dólar de activos. Un número alto es deseable. Nótese que esta razón refleja a la estrategia de los precios: un margen bajo de utilidades, generalmente conduce a una rotación alta de inventarios, mientras que un alto margen de utilidad, conduce a una tasa baja de rotación de inventarios.

Rotación de activos fijos
Estas razones indican el margen que usted gana con sus ventas. La utilidad bruta, es el monto de los dólares de ventas que quedan después de deducir el costo de los bienes vendidos. Generalmente, su margen de utilidad bruta, debe de permanecer estable a lo largo del tiempo.

Razones de Rentabilidad

Las razones de rentabilidad miden el desempeño financiero y el potencial de crecimiento de su negocio

Estas razones miden el desempeño financiero y el potencial de crecimiento de su negocio. Son uno de los más importantes métodos para determinar la salud financiera de su empresa.

Margen de utilidad bruta
Esta razón indica el margen que su empresa gana como resultado de sus ventas. La utilidad bruta, es el monto de los dólares de ventas, después de que se deduzcan los costos de los bienes vendidos. Generalmente, su margen de utilidad bruta, debe de permanecer estable a lo largo del tiempo.

Periodo promedio de cobros
Esta razón le dice que tan rápidamente sus clientes le están pagando sus facturas. Una razón alta, sugiere que sus actividades de crédito y de cobranza, no deberían de ser mayores a los 10 o 15 días de las fechas de sus plazos de crédito. Si usted permite términos de crédito distintos para diferentes transacciones, calcule por separado los plazos de cobro.

Rotación de documentos por cobrar
Esta razón revela, en promedio, que tan rápidamente sus clientes pagan. Una razón alta sugiere que su crédito y sus cobros, son eficientes. Si este número es menor al promedio de la industria, sus plazos de cobro están mal.

Rotación de documentos por pagar
¿Qué tan rápidamente su compañía paga sus obligaciones? Una rotación alta de pagos, significa que, relativamente, existe un tiempo corto entre sus compras y sus pagos. Una razón baja, puede indicar problemas de flujo de caja. Nótese que su rotación de documentos por pagar, debe de ser más grande que la de sus documentos por cobrar.

Rotación de su capital neto de trabajo
Esta razón mide que tan eficientemente trabaja su capital neto de trabajo. (por ejemplo, los activos actuales, menos las responsabilidades actuales), se usa para generar ventas. Una razón baja sugiere un ineficiente uso de su capital de trabajo. Un nivel alto, puede indicar que el capital de trabajo de la compañía se está paulatinamente adelgazando.

Rotación de activos
Esta razón muestra el monto de las ventas generado por cada dólar de activos. Un número alto es deseable. Nótese que esta razón refleja a la estrategia de los precios: un margen bajo de utilidades, generalmente conduce a una rotación alta de inventarios, mientras que un alto margen de utilidad, conduce a una tasa baja de rotación de inventarios.

Rotación de activos fijos
Estas razones indican el margen que usted gana con sus ventas. La utilidad bruta, es el monto de los dólares de ventas que quedan después de deducir el costo de los bienes vendidos. Generalmente, su margen de utilidad bruta, debe de permanecer estable a lo largo del tiempo.

Razones de Rentabilidad

Las razones de rentabilidad miden el desempeño financiero y el potencial de crecimiento de su negocio

Estas razones miden el desempeño financiero y el potencial de crecimiento de su negocio. Son uno de los más importantes métodos para determinar la salud financiera de su empresa.

Margen de utilidad bruta
Esta razón indica el margen que su empresa gana como resultado de sus ventas. La utilidad bruta, es el monto de los dólares de ventas, después de que se deduzcan los costos de los bienes vendidos. Generalmente, su margen de utilidad bruta, debe de permanecer estable a lo largo del tiempo.

Una declinación en su margen de utilidad bruta, puede significar que los costos de sus productos, están subiendo más aprisa que sus precios. Es positivo un alto margen de utilidad, pero también puede indicar un sobreprecio.

Margen de utilidad neta
Mientras mas alto sea el margen de su utilidad neta, más efectiva será su empresa para convertir ingresos en utilidades. Si su negocio está teniendo problemas con su flujo de caja, calculando su margen de utilidad neta puede ayudar a que determine los niveles de los precios que generen una utilidad adecuada. Si esta razón declina, puede significar muy serios problemas financieros parta su negocio.

Retorno del capital invertido
Esta es una medida acerca de los retornos que su empresa gana sobre su capital invertido. Para calcular el retorno sobre el capital empleado, dividir ganancias antes de intereses e impuestos entre la diferencia entre los activos totales y las obligaciones actuales.

Retorno sobre activos
Esta razón mide el poder de ganancias de sus activos, comparados con los de las empresas similares de su industria. Una razón por debajo del promedio industrial, puede indicar un ineficiente uso de sus activos.

Recuperación sobre inversión
Esta razón muestra que usted ya se ha ganado su inversión en el negocio durante un tiempo determinado. Usted puede comparar este potencial de retorno, desde la óptica del mercado de valores, los Certificados de Depósito, etc. Como una inversión que es riesgosa e intensiva en mano de obra, su negocio tiene de estar dando un retorno mucho mejor sobre su inversión, que las inversiones en acciones y bonos.

Razones de Estructura del Capital
Las razones de estructura del capital, miden el riesgo financiero al cual se enfrenta su negocio, basándose en su nivel de deuda.

Deuda a capital
Esta razón compara cuanto es lo que debe su empresa (deuda) con lo que posee (acciones). De ser necesario, se puede mejorar esta razón pagando la deuda o reteniendo una mayor proporción de las ganancias en el negocio, después de la fecha del balance general. Otra opción, es la de repagar la deuda revolvente (una línea de crédito) antes de la fecha del balance general, para pedirla prestada otra vez después de esa misma última fecha.

Deuda a activos
Esta razón revela la proporción de los activos de su empresa que están financiados por deuda. Si la razón es menor a 1, la mayoría de sus activos están siendo financiados a través de acciones. Si la razón es mayor a 1, la mayoría de sus activos están financiados por la deuda. Una alta razón de deuda a acciones, puede indicar un serio riesgo de bancarrota.

Las razones de estructura del capital, miden el riesgo financiero al cual se enfrenta su negocio, basándose en su nivel de deuda

Una declinación en su margen de utilidad bruta, puede significar que los costos de sus productos, están subiendo más aprisa que sus precios. Es positivo un alto margen de utilidad, pero también puede indicar un sobreprecio.

Margen de utilidad neta
Mientras mas alto sea el margen de su utilidad neta, más efectiva será su empresa para convertir ingresos en utilidades. Si su negocio está teniendo problemas con su flujo de caja, calculando su margen de utilidad neta puede ayudar a que determine los niveles de los precios que generen una utilidad adecuada. Si esta razón declina, puede significar muy serios problemas financieros parta su negocio.

Retorno del capital invertido
Esta es una medida acerca de los retornos que su empresa gana sobre su capital invertido. Para calcular el retorno sobre el capital empleado, dividir ganancias antes de intereses e impuestos entre la diferencia entre los activos totales y las obligaciones actuales.

Retorno sobre activos
Esta razón mide el poder de ganancias de sus activos, comparados con los de las empresas similares de su industria. Una razón por debajo del promedio industrial, puede indicar un ineficiente uso de sus activos.

Recuperación sobre inversión
Esta razón muestra que usted ya se ha ganado su inversión en el negocio durante un tiempo determinado. Usted puede comparar este potencial de retorno, desde la óptica del mercado de valores, los Certificados de Depósito, etc. Como una inversión que es riesgosa e intensiva en mano de obra, su negocio tiene de estar dando un retorno mucho mejor sobre su inversión, que las inversiones en acciones y bonos.

Razones de Estructura del Capital
Las razones de estructura del capital, miden el riesgo financiero al cual se enfrenta su negocio, basándose en su nivel de deuda.

Deuda a capital
Esta razón compara cuanto es lo que debe su empresa (deuda) con lo que posee (acciones). De ser necesario, se puede mejorar esta razón pagando la deuda o reteniendo una mayor proporción de las ganancias en el negocio, después de la fecha del balance general. Otra opción, es la de repagar la deuda revolvente (una línea de crédito) antes de la fecha del balance general, para pedirla prestada otra vez después de esa misma última fecha.

Deuda a activos
Esta razón revela la proporción de los activos de su empresa que están financiados por deuda. Si la razón es menor a 1, la mayoría de sus activos están siendo financiados a través de acciones. Si la razón es mayor a 1, la mayoría de sus activos están financiados por la deuda. Una alta razón de deuda a acciones, puede indicar un serio riesgo de bancarrota.

Las razones de estructura del capital, miden el riesgo financiero al cual se enfrenta su negocio, basándose en su nivel de deuda

Cubrimiento de interés
Esta razón mide si sus utilidades son lo suficientes para cubrir intereses y otros costos financieros. Esta razón es, mejor de lo que usted cree. Una razón debajo de 1, indica que su negocio está teniendo problemas generando el suficiente efectivo para pagar los intereses. Idealmente, la razón debe de ser superior a 1.5.

Cubrimiento de cargos fijos
Esta razón mide la habilidad de su firma para pagar todos sus compromisos fijos. Préstamos para capital de trabajo, a menudo requieren que usted mantenga esta proporción a un nivel específico.

Mientras el negocio estaba bien, Diamond Lens se salió con menos de las ideales políticas de administración. Para finales del 2004, el mercado se había empezado a caer y Ernie se estaba preocupando con los problemas de flujo de caja de Diamond Lens. Decidió conducir algunos análisis de razones. El miró hacia una variedad de estructuras del capital, rentabilidad, liquidez y otras razones de administración de activos y confirmaron el sentimiento de caída que estaban experimentando. Su dinero se les estaba yendo más rápido de lo que entraba, mucho más rápido.

No había como darle la vuelta: Diamond Lens estaba peligrosamente sobre-extendido Afortunadamente, Ernie conocía a un buen contador de los viejos tiempos que trabajaba en una compañía de software. Era exactamente la persona para que los ayudara a echarle un vistazo duro a sus ingresos, sus gastos y a sus gastos estimados.

Cuando Max y Ernie se sentaron con el contador, sabían que se enfrentaban a un plan para su mera supervivencia o su disolución. Lo primero que tuvieron que hacer, fue crear un plan de negocios con las realidades duras de su situación presente. Como explicó el contador, un plan de negocios no puede ayudarle, cuando ya no posible enfrentarse a los hechos consumados.

Software de Contabilidad

Recuerde que los software de contabilidad no es substituto para el conocimiento de las mejores prácticas de contabilidad

Escoger el paquete correcto de software para su negocio, es extremadamente importante. Existen muchos paquetes de contabilidad disponibles para los negocios pequeños. Los mejores de ellos, permiten a los no contadores a desarrollar tales tareas como el control de inventarios, los documentos por cobrar, la facturación, automáticamente encargándose de los registros, los balances, etc.

Sin embargo, recuerde esto: El software de contabilidad no hace milagros y no es substituto para el conocimiento de las mejores prácticas de contabilidad. Para sacar lo mas posible de su software de contabilidad, tiene usted que entender que es lo que está metiendo en el y porqué. Imagínelo como una calculadora glorificada: puede acelerar las tareas, pero no puede manejar a su negocio. Tener un medio que puede calcular una

Cubrimiento de interés
Esta razón mide si sus utilidades son lo suficientes para cubrir intereses y otros costos financieros. Esta razón es, mejor de lo que usted cree. Una razón debajo de 1, indica que su negocio está teniendo problemas generando el suficiente efectivo para pagar los intereses. Idealmente, la razón debe de ser superior a 1.5.

Cubrimiento de cargos fijos
Esta razón mide la habilidad de su firma para pagar todos sus compromisos fijos. Préstamos para capital de trabajo, a menudo requieren que usted mantenga esta proporción a un nivel específico.

Mientras el negocio estaba bien, Diamond Lens se salió con menos de las ideales políticas de administración. Para finales del 2004, el mercado se había empezado a caer y Ernie se estaba preocupando con los problemas de flujo de caja de Diamond Lens. Decidió conducir algunos análisis de razones. El miró hacia una variedad de estructuras del capital, rentabilidad, liquidez y otras razones de administración de activos y confirmaron el sentimiento de caída que estaban experimentando. Su dinero se les estaba yendo más rápido de lo que entraba, mucho más rápido.

No había como darle la vuelta: Diamond Lens estaba peligrosamente sobre-extendido Afortunadamente, Ernie conocía a un buen contador de los viejos tiempos que trabajaba en una compañía de software. Era exactamente la persona para que los ayudara a echarle un vistazo duro a sus ingresos, sus gastos y a sus gastos estimados.

Cuando Max y Ernie se sentaron con el contador, sabían que se enfrentaban a un plan para su mera supervivencia o su disolución. Lo primero que tuvieron que hacer, fue crear un plan de negocios con las realidades duras de su situación presente. Como explicó el contador, un plan de negocios no puede ayudarle, cuando ya no posible enfrentarse a los hechos consumados.

Software de Contabilidad

Recuerde que los software de contabilidad no es substituto para el conocimiento de las mejores prácticas de contabilidad

Escoger el paquete correcto de software para su negocio, es extremadamente importante. Existen muchos paquetes de contabilidad disponibles para los negocios pequeños. Los mejores de ellos, permiten a los no contadores a desarrollar tales tareas como el control de inventarios, los documentos por cobrar, la facturación, automáticamente encargándose de los registros, los balances, etc.

Sin embargo, recuerde esto: El software de contabilidad no hace milagros y no es substituto para el conocimiento de las mejores prácticas de contabilidad. Para sacar lo mas posible de su software de contabilidad, tiene usted que entender que es lo que está metiendo en el y porqué. Imagínelo como una calculadora glorificada: puede acelerar las tareas, pero no puede manejar a su negocio. Tener un medio que puede calcular una

orden automática de pedidos, es en verdad fabuloso, pero, solo si usted entiende que es eso, en adición ha como se reúne la información correcta para calcularlo.

Cuando usted escoge un sistema de contabilidad, tiene que hacer un compromiso en aprender como usarlo apropiadamente y para entender que es lo que hace. También se debe usted de comprometer a entrenar a sus empleados. No cometa el error de pasarle el manual de 400 páginas al empleado del caso, diciéndole que haga lo que pueda con él. Existen algunas formas más confiables para alivianarles la tarea a sus empleados en lugar de retacarlos con un nuevo software que quizá no entiendan.

Antes de comprar un sistema, considere cuanto tomará para que su gente lo entienda y lo use bien y de una manera eficiente. Cuando compra usted un programa, es natural que ya lo quiera ver usted trabajando esa misma tarde. Pero en lugar de ello, tiene usted que fijar una fecha sensible y realista que permita que la transición tenga lugar adecuadamente. Los problemas con su sistema contable, pueden ser fatales para su negocio, así que no se compre problemas y con asistencia profesional, asegúrese de que si va a funcionar bien. Usted quizá quiera mantener un sistema de respaldo, en caso de que algo pase con el otro.

¿Qué Es Lo Que Necesita?

El tipo de sistema contable que usted necesita, depende de muchas cosas y en el tipo de negocio que maneja. Si usted vende productos, seguramente tendrá la habilidad para seguir el inventario, para los embarques, etc. Si su negocio es de servicios, quizá usted quiera tener un sistema de administración de algún tipo.

Pero, como mínimo, necesitará un sistema que le maneje los impuestos, las facturas, las compras y las características de los sistemas contables. Si tiene usted empleados, también necesitará un módulo de nómina.

Considere si usted tiene algunos requerimientos únicos que requerirán que usted logre hacer su software a su medida. Pero resista la tentación de comprar características que no le ahorrarán tiempo o le resolverán problema alguno. La lista de características, puede ser deslumbrante, así que permanezca usted escéptico y enfocado. Solo porque un programa puede hacer algo, no significa que lo tiene que hacer en su negocio.

Escogiendo el Software de Contabilidad

Aquí, algunos importantes criterios para escoger su software de contabilidad:

- **Facilidad de uso.** ¿Qué tan aguda es la curva de aprendizaje? ¿Un usuario normal puede usarlo sin tener que contar con un doctorado en cálculo o en contabilidad? ¿Desde un punto de vista realista, cuánto tiempo tomará para que sus empleados sean realmente eficientes en su uso? Recuerde facturar los costos del entrenamiento dentro del precio del sistema.

Es una mala idea

aumentar herramientas

no necesarias en su

sistema

orden automática de pedidos, es en verdad fabuloso, pero, solo si usted entiende que es eso, en adición ha como se reúne la información correcta para calcularlo.

Cuando usted escoge un sistema de contabilidad, tiene que hacer un compromiso en aprender como usarlo apropiadamente y para entender que es lo que hace. También se debe usted de comprometer a entrenar a sus empleados. No cometa el error de pasarle el manual de 400 páginas al empleado del caso, diciéndole que haga lo que pueda con él. Existen algunas formas más confiables para alivianarles la tarea a sus empleados en lugar de retacarlos con un nuevo software que quizá no entiendan.

Antes de comprar un sistema, considere cuanto tomará para que su gente lo entienda y lo use bien y de una manera eficiente. Cuando compra usted un programa, es natural que ya lo quiera ver usted trabajando esa misma tarde. Pero en lugar de ello, tiene usted que fijar una fecha sensible y realista que permita que la transición tenga lugar adecuadamente. Los problemas con su sistema contable, pueden ser fatales para su negocio, así que no se compre problemas y con asistencia profesional, asegúrese de que si va a funcionar bien. Usted quizá quiera mantener un sistema de respaldo, en caso de que algo pase con el otro.

¿Qué Es Lo Que Necesita?

El tipo de sistema contable que usted necesita, depende de muchas cosas y en el tipo de negocio que maneja. Si usted vende productos, seguramente tendrá la habilidad para seguir el inventario, para los embarques, etc. Si su negocio es de servicios, quizá usted quiera tener un sistema de administración de algún tipo.

Pero, como mínimo, necesitará un sistema que le maneje los impuestos, las facturas, las compras y las características de los sistemas contables. Si tiene usted empleados, también necesitará un módulo de nómina.

Considere si usted tiene algunos requerimientos únicos que requerirán que usted logre hacer su software a su medida. Pero resista la tentación de comprar características que no le ahorrarán tiempo o le resolverán problema alguno. La lista de características, puede ser deslumbrante, así que permanezca usted escéptico y enfocado. Solo porque un programa puede hacer algo, no significa que lo tiene que hacer en su negocio.

Escogiendo el Software de Contabilidad

Aquí, algunos importantes criterios para escoger su software de contabilidad:

- **Facilidad de uso.** ¿Qué tan aguda es la curva de aprendizaje? ¿Un usuario normal puede usarlo sin tener que contar con un doctorado en cálculo o en contabilidad? ¿Desde un punto de vista realista, cuánto tiempo tomará para que sus empleados sean realmente eficientes en su uso? Recuerde facturar los costos del entrenamiento dentro del precio del sistema.

- **Alcance de uso.** ¿En adición al libro mayor, los documentos por pagar y los documentos por cobrar, que otros módulos o herramientas ofrece? ¿En verdad, usted los necesita o simplemente le parecen atractivos? Es una mala idea atiborrar a su sistema con características que no necesita.
- **Flexibilidad.** ¿Puede el programa ser fácilmente modificado para sus necesidades? ¿Puede integrarse sin problemas a otros s sistemas o aplicaciones como el e-mail y el procesador de palabras? ¿Es compatible con los sistemas de su contador? ¿Le permite compartir información entre una variedad de computadoras? ¿Puede usted personalizar archivos y etiquetas?
- **Seguridad.** ¿Le permite a su contador examinar los detalles cuidadosamente durante una auditoría? ¿Puede prevenir un acceso no autorizado a sus datos?
- **Adiciones.** ¿Puede acomodarse al crecimiento? ¿Tendrá que hacer múltiples actualizaciones a medida que su negocio crece? ¿Si usted está planeando un determinado nivel de crecimiento dentro de un año, puede asegurarse de que su sistema estará a ese nivel? Un buen sistema le ayudará a crecer sin tener que retener a los empleados.
- **Ayuda.** ¿El programa de software tiene una utilidad de ayuda o una comunidad en el uso de formas? ¿Su empresa es lo suficientemente de buena reputación y popular para que se mantenga en el negocio indefinidamente, para ofrecer la ayuda necesaria?

Resulta una buena idea buscar consejo profesional de parte de su contador. Podría quizá sugerirle un buen paquete correcto para su negocio.

Dicho eso, la cosa más importante que usted puede hacer, es tratar de operar ese sistema al hacer su evaluación. Pruebas sin cargo, tutoriales en línea, le ayudarán a reconocer los pros y los contras del sistema. Y desde luego quizá, usted querrá leer muchas revistas de software y obtener recomendaciones de sus amigos emprendedores. Pero eso no es substituto para una experiencia de primera mano.

La contabilidad, puede ser consumidora de tiempo y frustrante en sus mejores ocasiones; y usted no quiere una aplicación que haga las cosas peor. Fíjese en los monitores que se presentan muy apeñuscados y en los sistemas de navegación y de la jerga idiosincrásica. Un buen sistema no debe de alterarle la presión dentro de una masa desbarajustes electrónicos. Escoja un programa que le sea fácil a sus ojos, a su cerebro y a sus dedos.

Como parte de su nuevo plan, lo primero que hicieron Max y Ernie fue contactar a sus fuentes de financiamiento para hacerles saber lo que estaba pasando. Enseguida, contactaron a sus clientes e hicieron un serio esfuerzo para actualizarse en sus cuentas de documentos por cobrar. Encontraron que en promedio, la rotación de sus documentos pagaderos, estaba fuera de toda sincronización, lo que significaba que estaban mandando dinero antes de que este entrara.

- **Alcance de uso.** ¿En adición al libro mayor, los documentos por pagar y los documentos por cobrar, que otros módulos o herramientas ofrece? ¿En verdad, usted los necesita o simplemente le parecen atractivos? Es una mala idea atiborrar a su sistema con características que no necesita.
- **Flexibilidad.** ¿Puede el programa ser fácilmente modificado para sus necesidades? ¿Puede integrarse sin problemas a otros s sistemas o aplicaciones como el e-mail y el procesador de palabras? ¿Es compatible con los sistemas de su contador? ¿Le permite compartir información entre una variedad de computadoras? ¿Puede usted personalizar archivos y etiquetas?
- **Seguridad.** ¿Le permite a su contador examinar los detalles cuidadosamente durante una auditoría? ¿Puede prevenir un acceso no autorizado a sus datos?
- **Adiciones.** ¿Puede acomodarse al crecimiento? ¿Tendrá que hacer múltiples actualizaciones a medida que su negocio crece? ¿Si usted está planeando un determinado nivel de crecimiento dentro de un año, puede asegurarse de que su sistema estará a ese nivel? Un buen sistema le ayudará a crecer sin tener que retener a los empleados.
- **Ayuda.** ¿El programa de software tiene una utilidad de ayuda o una comunidad en el uso de formas? ¿Su empresa es lo suficientemente de buena reputación y popular para que se mantenga en el negocio indefinidamente, para ofrecer la ayuda necesaria?

Resulta una buena idea buscar consejo profesional de parte de su contador. Podría quizá sugerirle un buen paquete correcto para su negocio.

Dicho eso, la cosa más importante que usted puede hacer, es tratar de operar ese sistema al hacer su evaluación. Pruebas sin cargo, tutoriales en línea, le ayudarán a reconocer los pros y los contras del sistema. Y desde luego quizá, usted querrá leer muchas revistas de software y obtener recomendaciones de sus amigos emprendedores. Pero eso no es substituto para una experiencia de primera mano.

La contabilidad, puede ser consumidora de tiempo y frustrante en sus mejores ocasiones; y usted no quiere una aplicación que haga las cosas peor. Fíjese en los monitores que se presentan muy apeñuscados y en los sistemas de navegación y de la jerga idiosincrásica. Un buen sistema no debe de alterarle la presión dentro de una masa desbarajustes electrónicos. Escoja un programa que le sea fácil a sus ojos, a su cerebro y a sus dedos.

Como parte de su nuevo plan, lo primero que hicieron Max y Ernie fue contactar a sus fuentes de financiamiento para hacerles saber lo que estaba pasando. Enseguida, contactaron a sus clientes e hicieron un serio esfuerzo para actualizarse en sus cuentas de documentos por cobrar. Encontraron que en promedio, la rotación de sus documentos pagaderos, estaba fuera de toda sincronización, lo que significaba que estaban mandando dinero antes de que este entrara.

También contactaron a sus proveedores y negociaron sus propios términos de descuentos de amplia duración (y esto, lo debieron hacer mucho antes).

Dejaron por la paz a sus máquinas de doblado y de encuadernado y en lugar de ello, las rentaron. Max empezó a trabajar desde la oficina, por teléfono. En cuatro meses, habían reducido su burn-rate a la mitad. Cuando se compuso el mercado, ya estaban en una posición muy sólida y desde luego, tomaron ventaja de ello.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Aquí, hay algunas aplicaciones de software, diseñadas para los pequeños negocios:

A-Systems Visual Bookeeper (www.a-systems.net), incluye un paquete de contabilidad de bajo costo que tiene GL, AP, AR, nómina administración de efectivo, órdenes de compra, administración de contactos, órdenes de venta y funciones de inventario.

Cash Command (http// atxinc.com)

Simply Accounting (http://aimplyaccounting.com)

Peachtree Accounting (http://peachtree.com) Excelente herramienta.

Sap Business One Solutions (http://sap.com)

Conclusión

Ultimadamente, el monto y la calidad de sus conocimientos acerca de su situación financiera, determina dentro de una curva arriba y abajo el estado de su negocio. La planificación del crecimiento en particular, requiere de una información exacta.

Como emprendedor, usted es responsable de basar sus decisiones en torno a sus datos actuales y relevantes. Su compromiso en el recabar esos datos y utilizar la información del caso, es un importante medio para asegurarse de que el crecimiento que usted planifica, será una realidad.

También contactaron a sus proveedores y negociaron sus propios términos de descuentos de amplia duración (y esto, lo debieron hacer mucho antes).

Dejaron por la paz a sus máquinas de doblado y de encuadernado y en lugar de ello, las rentaron. Max empezó a trabajar desde la oficina, por teléfono. En cuatro meses, habían reducido su burn-rate a la mitad. Cuando se compuso el mercado, ya estaban en una posición muy sólida y desde luego, tomaron ventaja de ello.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Aquí, hay algunas aplicaciones de software, diseñadas para los pequeños negocios:

A-Systems Visual Bookeeper (www.a-systems.net), incluye un paquete de contabilidad de bajo costo que tiene GL, AP, AR, nómina administración de efectivo, órdenes de compra, administración de contactos, órdenes de venta y funciones de inventario.

Cash Command (http// atxinc.com)

Simply Accounting (http://aimplyaccounting.com)

Peachtree Accounting (http://peachtree.com) Excelente herramienta.

Sap Business One Solutions (http://sap.com)

Conclusión

Ultimadamente, el monto y la calidad de sus conocimientos acerca de su situación financiera, determina dentro de una curva arriba y abajo el estado de su negocio. La planificación del crecimiento en particular, requiere de una información exacta.

Como emprendedor, usted es responsable de basar sus decisiones en torno a sus datos actuales y relevantes. Su compromiso en el recabar esos datos y utilizar la información del caso, es un importante medio para asegurarse de que el crecimiento que usted planifica, será una realidad.

Capítulo 44
NEGOCIANDO CON LAS GRANDES ORGANIZACIONES

Acerca de Este Capítulo:
- *Haciendo negocios con el Gobierno*
- *Preparándose para vender*
- *Presentando una oferta*
- *Como trabajar con contratistas primarios*
- *Negociando con las grandes empresas*
- *Estándares ISO*

Introducción
Tratando con los grandes negocios y con el gobierno, puede ser excitante y avasallador. Involucra algún riesgo y requiere que usted haga cambios en las formas con las que normalmente hace negocios. Tiene que poner más recursos al principio de sus esfuerzos de mercadotecnia, tiene que contar con procedimientos de pre-calificación y desde luego, tiene que presupuestar. Sus costos administrativos pueden ser más altos, debido a una contabilidad más rigurosa, de la mano con los requerimientos de procedimiento de las grandes organizaciones.

También, algunos grandes negocios y el gobierno, son lentos en el pago de sus facturas, lo cual puede poner un esfuerzo mayor en su flujo de caja. Sin embargo, con una cuidadosa planificación, puede usted aprender a como llenar esos requerimientos para hacer negocios con las grandes organizaciones.

Haciendo Negocios Con el Gobierno
El gobierno de los Estados Unidos, es el comprador más grande de productos y servicios en el mundo. De los $250 billones que el gobierno gasta anualmente en procuración, cerca del 20% se va a los pequeños negocios. Aquí, algunos de los hechos:

- Existen 1,200 oficinas de compra del gobierno en todo el país. Quizá haya una muy cerca de usted.
- El gobierno compra casi de todo, así que es posible que si compre lo que usted está haciendo.
- A las agencias de compra del gobierno, les es factible hacer compras pequeñas (menos de $2500) usando la Government Purchase Card, lo cual significa un mejor flujo de caja para aquellas empresas que aceptan tarjetas de crédito.
- Haciendo negocios con el gobierno. Puede ayudarle a diversificar sus mercados.

El gobierno de los Estados Unidos, es el comprador más grande de productos y servicios en el mundo

NEGOCIANDO CON LAS GRANDES ORGANIZACIONES | CAPITULO 44 | 669

El gobierno de los Estados Unidos, es el comprador más grande de productos y servicios en el mundo

Haciendo Negocios Con el Gobierno
El gobierno de los Estados Unidos, es el comprador más grande de productos y servicios en el mundo. De los $250 billones que el gobierno gasta anualmente en procuración, cerca del 20% se va a los pequeños negocios. Aquí, algunos de los hechos:

- Existen 1,200 oficinas de compra del gobierno en todo el país. Quizá haya una muy cerca de usted.
- El gobierno compra casi de todo, así que es posible que si compre lo que usted está haciendo.
- A las agencias de compra del gobierno, les es factible hacer compras pequeñas (menos de $2500) usando la Government Purchase Card, lo cual significa un mejor flujo de caja para aquellas empresas que aceptan tarjetas de crédito.
- Haciendo negocios con el gobierno. Puede ayudarle a diversificar sus mercados.

Introducción
Tratando con los grandes negocios y con el gobierno, puede ser excitante y avasallador. Involucra algún riesgo y requiere que usted haga cambios en las formas con las que normalmente hace negocios. Tiene que poner más recursos al principio de sus esfuerzos de mercadotecnia, tiene que contar con procedimientos de pre-calificación y desde luego, tiene que presupuestar. Sus costos administrativos pueden ser más altos, debido a una contabilidad más rigurosa, de la mano con los requerimientos de procedimiento de las grandes organizaciones.

También, algunos grandes negocios y el gobierno, son lentos en el pago de sus facturas, lo cual puede poner un esfuerzo mayor en su flujo de caja. Sin embargo, con una cuidadosa planificación, puede usted aprender a como llenar esos requerimientos para hacer negocios con las grandes organizaciones.

Acerca de Este Capítulo:
- *Haciendo negocios con el Gobierno*
- *Preparándose para vender*
- *Presentando una oferta*
- *Como trabajar con contratistas primarios*
- *Negociando con las grandes empresas*
- *Estándares ISO*

Capítulo 44
NEGOCIANDO CON LAS GRANDES ORGANIZACIONES

¿Donde está lo malo de esto? Virtualmente, cualquier aspecto de la venta al gobierno, es complicado y la mayoría de los negocios lo encontrarán imposible sin una experta ayuda externa.

Programas del Gobierno Para Empresas Pequeñas

Durante y después de la Segunda Guerra Mundial, resultó evidente que el gobierno necesitaba proveedores de todo tipo de bienes y servicios, ante la posibilidad de una emergencia. Como resultado de ello, el Small Business Act de 1958, implicaba que más contratos de hecho podían otorgarse a los dueños de las pequeñas empresas. El gobierno reconoce diversos tipos de negocios pequeños:

- **Negocio Pequeño.** Cada industria tiene una NAICS (North American Industry Classificaction System), que está categorizada por el número de empleados y el monto total de sus ingresos anuales. Si en promedio, sus recibos anuales caen bajo el monto designado en el código NAICS, su firma está considerada pequeña por definición. Para conocer su código NAICS, visitar (www.census.gov/epcd/naics02/).
- **Negocio pequeño con desventaja.** Por lo menos el 15% de su negocio, debe de ser administrado por personas social y económicamente en desventaja (Afroamericanos, Hispánicos, Asiáticos y Nativos Americanos).
- **Negocios pequeños propiedad de mujeres.** Para calificar, su negocio necesita contar con los estándares del código NAICS, comprobando que en su 51% está administrado y controlado por mujeres.
- **Negocio propiedad de veteranos.** Es aquel que en su 51% es propiedad de un veterano. Y así, usted puede certificarse como negocio de un veterano. Los veteranos deshabilitados, necesitan una confirmación de la Veterans Administration.
- **Negocio HUBZone.** Este programa proporciona preferencias contractuales para pequeños negocios contratando empleados de zonas históricamente sub-utilizadas. El SBA puede decirle si su negocio está dentro de esta clasificación HUBZone.

El gobierno de los Estados Unidos ha ubicado un porcentaje de su procuración en dólares, para ser gastado con los pequeños negocios. La nueva legislación requiere que todas las compras federales por encima de los $2500, pero debajo los $100.000, deben de reservarse para los pequeños negocios, a menos que la entidad compradora no pueda tener ofertas de dos o mas pequeños negocios que son competitivos en precio, calidad y tiempos de entrega.

También existe el programa SBA, que coloca por separado un cierto número de puntos de suministro de competencia limitada, para otorgar contratos a favor de los negocios en desventaja.

¿Donde está lo malo de esto? Virtualmente, cualquier aspecto de la venta al gobierno, es complicado y la mayoría de los negocios lo encontrarán imposible sin una experta ayuda externa.

Programas del Gobierno Para Empresas Pequeñas

Durante y después de la Segunda Guerra Mundial, resultó evidente que el gobierno necesitaba proveedores de todo tipo de bienes y servicios, ante la posibilidad de una emergencia. Como resultado de ello, el Small Business Act de 1958, implicaba que más contratos de hecho podían otorgarse a los dueños de las pequeñas empresas. El gobierno reconoce diversos tipos de negocios pequeños:

- **Negocio Pequeño.** Cada industria tiene una NAICS (North American Industry Classificaction System), que está categorizada por el número de empleados y el monto total de sus ingresos anuales. Si en promedio, sus recibos anuales caen bajo el monto designado en el código NAICS, su firma está considerada pequeña por definición. Para conocer su código NAICS, visitar (www.census.gov/epcd/naics02/).
- **Negocio pequeño con desventaja.** Por lo menos el 15% de su negocio, debe de ser administrado por personas social y económicamente en desventaja (Afroamericanos, Hispánicos, Asiáticos y Nativos Americanos).
- **Negocios pequeños propiedad de mujeres.** Para calificar, su negocio necesita contar con los estándares del código NAICS, comprobando que en su 51% está administrado y controlado por mujeres.
- **Negocio propiedad de veteranos.** Es aquel que en su 51% es propiedad de un veterano. Y así, usted puede certificarse como negocio de un veterano. Los veteranos deshabilitados, necesitan una confirmación de la Veterans Administration.
- **Negocio HUBZone.** Este programa proporciona preferencias contractuales para pequeños negocios contratando empleados de zonas históricamente sub-utilizadas. El SBA puede decirle si su negocio está dentro de esta clasificación HUBZone.

El gobierno de los Estados Unidos ha ubicado un porcentaje de su procuración en dólares, para ser gastado con los pequeños negocios. La nueva legislación requiere que todas las compras federales por encima de los $2500, pero debajo los $100.000, deben de reservarse para los pequeños negocios, a menos que la entidad compradora no pueda tener ofertas de dos o mas pequeños negocios que son competitivos en precio, calidad y tiempos de entrega.

También existe el programa SBA, que coloca por separado un cierto número de puntos de suministro de competencia limitada, para otorgar contratos a favor de los negocios en desventaja.

Política de Procuración Del Gobierno

Antes de que usted haga un intento de venderle al gobierno, debe por lo menos tener un entendimiento básico acerca las reglas de procuración del gobierno. (Procuración = compra).

Reglamentos Federales de Adquisición (FAR).
Estos reglamentos, con su sistema, constituyen el mapa para hacer negocios con el gobierno. Se crean políticas estándares para la adquisición gubernamental de suministros y servicios. Aconseja a las agencias acerca de que tipo de solicitación o contrato a utilizar, como evaluar las propuestas de venta y como administrar el contrato, una vez que se le otorga a un vendedor. El FAR también informa a los vendedores, en torno a los derechos de sus contratos. Usted puede obtener información comprensiva acerca de la política de procuración del FAR del (www.arnet.gov) (ACQnet).

Nótese que las agencias individuales, tales como el Departamento de Defensa, pueden tener reglamentos suplementarios.

Representantes de Centros de Procuración (PCR´s)
Los representantes del Centro de Procuración del SBA (PCR), pueden ayudarle a ganar contratos federales. Existen tres tipos de PCR´s:

- **Representantes tradicionales del centro de procuración para los pequeños negocios.** Quienes recomiendan a las fuentes de los pequeños negocios en función de los contratos federales y aconsejan a las pequeñas firmas a como ganar contratos gubernamentales.
- **Breakout procurement center representatives.** Quienes alientan a los negocios pequeños a competir por los contratos.
- **Representantes comerciales de mercadotecnia.** Quienes identifican, monitorean y comercializan a los pequeños negocios en torno a los contratistas primarios (ver abajo). Asimismo ayudan a los negocios pequeños a encontrar y obtener subcontratos.

Centros de la Asistencia Técnica de Procuración
Los centros de la asistencia técnica de Procuración son recursos locales financiados por el Departamento de Defensa. Ofrecen asistencia técnica a los negocios que desee vender al Estado federal o al Gobierno local. Para encontrar al PTAC cerca de usted, visite la página web: http://www.dla.mil/db/procurem.htm

Antes de que usted haga un intento de venderle al gobierno, debe por lo menos tener un entendimiento básico acerca las reglas de procuración del gobierno

Política de Procuración Del Gobierno
Antes de que usted haga un intento de venderle al gobierno, debe por lo menos tener un entendimiento básico acerca las reglas de procuración del gobierno. (Procuración = compra).
Reglamentos Federales de Adquisición (FAR).
Estos reglamentos, con su sistema, constituyen el mapa para hacer negocios con el gobierno. Se crean políticas estándares para la adquisición gubernamental de suministros y servicios. Aconseja a las agencias acerca de que tipo de solicitación o contrato a utilizar, como evaluar las propuestas de venta y como administrar el contrato, una vez que se le otorga a un vendedor. El FAR también informa a los vendedores, en torno a los derechos de sus contratos. Usted puede obtener información comprensiva acerca de la política de procuración del FAR del (www.arnet.gov) (ACQnet).
Nótese que las agencias individuales, tales como el Departamento de Defensa, pueden tener reglamentos suplementarios.
Representantes de Centros de Procuración (PCR´s)
Los representantes del Centro de Procuración del SBA (PCR), pueden ayudarle a ganar contratos federales. Existen tres tipos de PCR´s:
- **Representantes tradicionales del centro de procuración para los pequeños negocios.** Quienes recomiendan a las fuentes de los pequeños negocios en función de los contratos federales y aconsejan a las pequeñas firmas a como ganar contratos gubernamentales.
- **Breakout procurement center representatives.** Quienes alientan a los negocios pequeños a competir por los contratos.
- **Representantes comerciales de mercadotecnia.** Quienes identifican, monitorean y comercializan a los pequeños negocios en torno a los contratistas primarios (ver abajo). Asimismo ayudan a los negocios pequeños a encontrar y obtener subcontratos.
Centros de la Asistencia Técnica de Procuración
Los centros de la asistencia técnica de Procuración son recursos locales financiados por el Departamento de Defensa. Ofrecen asistencia técnica a los negocios que desee vender al Estado federal o al Gobierno local. Para encontrar al PTAC cerca de usted, visite la página web: http://www.dla.mil/db/procurem.htm

Hutt Design empezó con los hermanos Tim y Jim Hutt, quienes habían competido con sus bicicletas desde la edad en que apenas podían caminar. Habían competido a campo traviesa, carreteras y con bicicletas de montaña. A través prueba y error, se enseñaron todo lo que había que conocer acerca de la reparación y mantenimiento de las bicicletas.

Después de unos años, empezaron a diseñar y a hacer sus propias partes de repuesto. Jim, el más técnico de los dos, era un consumado pensador. Tim era más sociable y recreativo. Donde sus talentos se interceptaban, era en el campo de lo empresarial.

Existía un negocio de nichos que se basaba en el mejor vendedor: un empaque patentado de frenos de hule y silicón. Lo vendían a los grandes manufactureros de bicicletas, cuyos distribuidores ensamblaban y vendían bicicletas a clientes apasionados con el ciclismo, sin estar muy conscientes de los precios. Para estos ciclistas, la calidad del producto de Hutt Design, tenía un atractivo especial.

Jim y Tim importaban su hule patentado y su mezcla de silicón, de una empresa química del Salvador, Brasil. Se embarcaba dentro de un bloque hacia su pequeña operación en Flint, Michigan. Ahí, los hermanos y su equipo de trabajo los moldeaban y empaquetaban como frenos, para embarcarlos a los fabricantes de bicicletas en todo el país. Para el 2002, este ya era un negocio de $2.5 millones de dólares.

Investigando Los Mercados Gubernamentales

Primeramente, determine que oficinas gubernamentales están localizadas cerca de su negocio. (Tenga cuidado de que no le quede demasiado lejana para efectos de logística y distancia de suministro). En cuanto vea sus oportunidades geográficas, considere lo siguiente:

- **Tamaño.** Considere su tamaño y el área geográfica que usted pueda manejar. Si su negocio es muy pequeño, tendrá que escoger primeramente un área menor. Si ya es usted un negocio grande, quizá quiera entrarle a todo el estado.
- **Localización.** ¿Dónde está usted localizado con relación a las instalaciones gubernamentales? Las áreas grandes y populosas, tienen más oportunidades de negocios con el gobierno, que las áreas rurales más pequeñas.
- **Experiencia.** ¿Qué tanta experiencia tiene y que tan bueno es en lo que hace? Si es usted nuevo y está aprendiendo, querrá estar más cerca de su nivel de competitividad. Si ha estado en los negocios muchos años, quizá quiera expandir su base de mercado.
- **Tipo de Negocio.** Si usted puede manejar a su negocio a distancia, su área de ventas podría ser más grande.

Hutt Design empezó con los hermanos Tim y Jim Hutt, quienes habían competido con sus bicicletas desde la edad en que apenas podían caminar. Habían competido a campo traviesa, carreteras y con bicicletas de montaña. A través prueba y error, se enseñaron todo lo que había que conocer acerca de la reparación y mantenimiento de las bicicletas.

Después de unos años, empezaron a diseñar y a hacer sus propias partes de repuesto. Jim, el más técnico de los dos, era un consumado pensador. Tim era más sociable y recreativo. Donde sus talentos se interceptaban, era en el campo de lo empresarial.

Existía un negocio de nichos que se basaba en el mejor vendedor: un empaque patentado de frenos de hule y silicón. Lo vendían a los grandes manufactureros de bicicletas, cuyos distribuidores ensamblaban y vendían bicicletas a clientes apasionados con el ciclismo, sin estar muy conscientes de los precios. Para estos ciclistas, la calidad del producto de Hutt Design, tenía un atractivo especial.

Jim y Tim importaban su hule patentado y su mezcla de silicón, de una empresa química del Salvador, Brasil. Se embarcaba dentro de un bloque hacia su pequeña operación en Flint, Michigan. Ahí, los hermanos y su equipo de trabajo los moldeaban y empaquetaban como frenos, para embarcarlos a los fabricantes de bicicletas en todo el país. Para el 2002, este ya era un negocio de $2.5 millones de dólares.

Investigando Los Mercados Gubernamentales

Primeramente, determine que oficinas gubernamentales están localizadas cerca de su negocio. (Tenga cuidado de que no le quede demasiado lejana para efectos de logística y distancia de suministro). En cuanto vea sus oportunidades geográficas, considere lo siguiente:

- **Tamaño.** Considere su tamaño y el área geográfica que usted pueda manejar. Si su negocio es muy pequeño, tendrá que escoger primeramente un área menor. Si ya es usted un negocio grande, quizá quiera entrarle a todo el estado.
- **Localización.** ¿Dónde está usted localizado con relación a las instalaciones gubernamentales? Las áreas grandes y populosas, tienen más oportunidades de negocios con el gobierno, que las áreas rurales más pequeñas.
- **Experiencia.** ¿Qué tanta experiencia tiene y que tan bueno es en lo que hace? Si es usted nuevo y está aprendiendo, querrá estar más cerca de su nivel de competitividad. Si ha estado en los negocios muchos años, quizá quiera expandir su base de mercado.
- **Tipo de Negocio.** Si usted puede manejar a su negocio a distancia, su área de ventas podría ser más grande.

672 | CAPITULO 44 | NEGOCIANDO CON LAS GRANDES ORGANIZACIONES

¿Donde Están Las Oficinas de Compras Del Gobierno?

Después de decidir cual será su área geográfica, identifique las oficinas de compra de gobierno dentro de su área objetivo. Existen diez regiones agrupadas dentro de la Small Business Administration. Identifique su región y luego vaya a la oficina de la SBA por un listado de las oficinas de compra en su región.

Preparándose Para Vender

A fin de venderle al gobierno, necesita usted tener tres números:

- **Su código NAICS** (ver arriba)
- **Su Número de Identificación de Pagos de Impuestos (Taxpayer Identification Number).** Este se emite por el IRS. Si es usted un solo propietario, puede usar su Número del Seguro Social.
- **Su Número DUNS.** De diez dígitos es su número ID disponible de Dunn & Bradstreet. Contactarlos en 800-333-0505.

El primer paso, es el de registrar a su empresa sin el **Central Contractor Registration (CCR)**, una base de datos del gobierno de empresas que hacen negocios con el gobierno. Esta base de datos es investigable por las agencias gubernamentales, sobre la base de parámetros como: expertos en el área, tamaño, localización, experiencia, tipo de propiedad, etc. Puede registrarse en: http://www.ccr.gov/ .

Enseguida, contacte al Office of Small and Disadvantaged Business Utilization (OSBDU) de la agencia con la cual quiere usted hacer negocios y solicite:

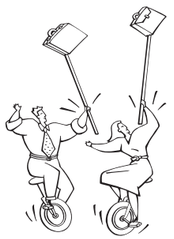
- Una copia de su publicación Forecasts of Contracting Opportunites.
- Los nombres de vendedores anteriores de su producto, cuanto cobraron (esto, bajo la Freedom of Information Act).

La OSBDU también puede proporcionar un directorio de la localización de las agencias y aconsejarle en cuanto al tipo de bienes y servicios que la agencia regularmente compra. Muchas agencias promueven sendos programas de oferta en como proporcionar asistencia para el entendimiento de sus programas de compra.

Verifique con la Red para obtener mas información, le será posible bajar los Forecasts of Business Opportunities y encontrar buenas instrucciones para poder competir por los contratos del caso.

Capacidades de Comercio Electrónico

A fin de hacer negocios con el gobierno federal, debe usted de acceder el Internet y tener algún conocimiento acerca del comercio electrónico (debe usted de tener la habilidad de enviar facturas y de recibir pagos electrónicamente). Si usted no tiene estas habilidades, ni el equipo de computación, mas vale que los obtenga.



A fin de hacer negocios con el gobierno federal, debe de tener algún conocimiento acerca del comercio electrónico

¿Donde Están Las Oficinas de Compras Del Gobierno?

Después de decidir cual será su área geográfica, identifique las oficinas de compra de gobierno dentro de su área objetivo. Existen diez regiones agrupadas dentro de la Small Business Administration. Identifique su región y luego vaya a la oficina de la SBA por un listado de las oficinas de compra en su región.

Preparándose Para Vender

A fin de venderle al gobierno, necesita usted tener tres números:

- **Su código NAICS** (ver arriba)
- **Su Número de Identificación de Pagos de Impuestos (Taxpayer Identification Number).** Este se emite por el IRS. Si es usted un solo propietario, puede usar su Número del Seguro Social.
- **Su Número DUNS.** De diez dígitos es su número ID disponible de Dunn & Bradstreet. Contactarlos en 800-333-0505.

El primer paso, es el de registrar a su empresa sin el **Central Contractor Registration (CCR)**, una base de datos del gobierno de empresas que hacen negocios con el gobierno. Esta base de datos es investigable por las agencias gubernamentales, sobre la base de parámetros como: expertos en el área, tamaño, localización, experiencia, tipo de propiedad, etc. Puede registrarse en: http://www.ccr.gov/ .

Enseguida, contacte al Office of Small and Disadvantaged Business Utilization (OSBDU) de la agencia con la cual quiere usted hacer negocios y solicite:

- Una copia de su publicación Forecasts of Contracting Opportunites.
- Los nombres de vendedores anteriores de su producto, cuanto cobraron (esto, bajo la Freedom of Information Act).

La OSBDU también puede proporcionar un directorio de la localización de las agencias y aconsejarle en cuanto al tipo de bienes y servicios que la agencia regularmente compra. Muchas agencias promueven sendos programas de oferta en como proporcionar asistencia para el entendimiento de sus programas de compra.

Verifique con la Red para obtener mas información, le será posible bajar los Forecasts of Business Opportunities y encontrar buenas instrucciones para poder competir por los contratos del caso.

Capacidades de Comercio Electrónico

A fin de hacer negocios con el gobierno federal, debe usted de acceder el Internet y tener algún conocimiento acerca del comercio electrónico (debe usted de tener la habilidad de enviar facturas y de recibir pagos electrónicamente). Si usted no tiene estas habilidades, ni el equipo de computación, mas vale que los obtenga.

A fin de hacer negocios con el gobierno federal, debe de tener algún conocimiento acerca del comercio electrónico

El Departamento de Defensa, con el gobierno federal usa un sistema sin papel para ordenar y recibir llamado **Wide Area Workflow (WAWF)**, que le permite presentar y seguirle la huella a sus facturas y recibos de recepción / aceptación a través de la Red. Usted podrá encontrar los requerimientos del sistema en (http://wawftraining.com).

Sugerencias de Mercadotecnia

Cuando sea posible, organice visitas de mercadotecnia con el personal del proyecto y del programa de la agencia.

- Proporcione catálogos y literatura técnica al personal clave dentro de las agencias.
- Participe en la investigación de mercados de la agencia, asistiendo a las conferencias de pre-solicitación.
- Muchas agencias federales ofrecen pequeñas ferias de negocios que explican como hacer negocios con el gobierno y proporcionan información acerca del programa de sus actividades. Algunas tienen la característica añadida de hacer compras en el acto, con los asistentes de los pequeños negocios.

Presentando Una Oferta

Después de que haya usted completado lo arriba citado, le tomará a una oficina de compras un par de semanas para registrar a su empresa en su lista de solicitantes. Una vez que ya está usted en la base de datos, tiene que esperar hasta que llegue una solicitación por los productos o servicios que usted vende. (Esta lista, automáticamente rota las ofertas entre los solicitantes, de forma que los mismos solicitantes no siempre serán los seleccionados).

Tipos De Solicitaciones

Existen tres tipos de propuestas:

Invitación para una propuesta (IFB)
A estas, también se les conoce como **ofertas selladas**. Las IFB´s son para partidas estándares de las repisas, con un valor en exceso de los $25.000 (usualmente son de mas de $100.000). Generalmente, una IFB incluirá una descripción del producto o del servicio que la agencia gubernamental necesita, instrucciones acerca de la fecha final de la propuesta, las condiciones de compra, del empaque, del embarque, de la entrega, del pago y de los términos del contrato.

Cada propuesta se abre y se lee en público (y no tiene usted que estar presente) y gana la propuesta de precio mas bajo. Su propuesta es legalmente comprometedora, si es aceptada por el gobierno.

Solicitud de cotización (RFQ)
Las RFQ´s, se emitan a fin de reunir información comparativa acerca del precio de bienes y servicios estándares con un valor menor a los $25.000. Como las IFB´s, se

Su oferta es jurídicamente legal, si es aceptada por el gobierno

El Departamento de Defensa, con el gobierno federal usa un sistema sin papel para ordenar y recibir llamado **Wide Area Workflow (WAWF)**, que le permite presentar y seguirle la huella a sus facturas y recibos de recepción / aceptación a través de la Red. Usted podrá encontrar los requerimientos del sistema en (http://wawftraining.com).

Sugerencias de Mercadotecnia

Cuando sea posible, organice visitas de mercadotecnia con el personal del proyecto y del programa de la agencia.

- Proporcione catálogos y literatura técnica al personal clave dentro de las agencias.
- Participe en la investigación de mercados de la agencia, asistiendo a las conferencias de pre-solicitación.
- Muchas agencias federales ofrecen pequeñas ferias de negocios que explican como hacer negocios con el gobierno y proporcionan información acerca del programa de sus actividades. Algunas tienen la característica añadida de hacer compras en el acto, con los asistentes de los pequeños negocios.

Presentando Una Oferta

Después de que haya usted completado lo arriba citado, le tomará a una oficina de compras un par de semanas para registrar a su empresa en su lista de solicitantes. Una vez que ya está usted en la base de datos, tiene que esperar hasta que llegue una solicitación por los productos o servicios que usted vende. (Esta lista, automáticamente rota las ofertas entre los solicitantes, de forma que los mismos solicitantes no siempre serán los seleccionados).

Tipos De Solicitaciones

Existen tres tipos de propuestas:

Invitación para una propuesta (IFB)
A estas, también se les conoce como **ofertas selladas**. Las IFB´s son para partidas estándares de las repisas, con un valor en exceso de los $25.000 (usualmente son de mas de $100.000). Generalmente, una IFB incluirá una descripción del producto o del servicio que la agencia gubernamental necesita, instrucciones acerca de la fecha final de la propuesta, las condiciones de compra, del empaque, del embarque, de la entrega, del pago y de los términos del contrato.

Cada propuesta se abre y se lee en público (y no tiene usted que estar presente) y gana la propuesta de precio mas bajo. Su propuesta es legalmente comprometedora, si es aceptada por el gobierno.

Solicitud de cotización (RFQ)
Las RFQ´s, se emitan a fin de reunir información comparativa acerca del precio de bienes y servicios estándares con un valor menor a los $25.000. Como las IFB´s, se

Su oferta es jurídicamente legal, si es aceptada por el gobierno

otorgan en base a su precio de venta. Para las propuestas disímbolas, su cotización no constituye un contrato de carácter legal.

Solicitud de propuesta (RFP)
Los RFP´s, son contratos negociados, así que el precio, los requerimientos, están abiertos a la discusión. Las RFP´s, usualmente son bienes o servicios de una naturaleza técnica altamente especializada. Su grado de ser un experto en ello, será considerada a la par con su respectivo precio.

Para mediados del 2003, las cosas habían cambiado considerablemente para Hutt Design. Las ventas habían estado bajando y muchos competidores se estaban saliendo del negocio o se habían vendido. Hutt Design tendría que adaptarse o tendría que morir. Al mismo tiempo, Tim estaba viendo la compra de una nueva camioneta tipo pick-up. Estaba probando el manejo de varias, siempre viendo a camionetas totalmente llenas de accesorios que el no necesitaba, sin haber pasado mucho tiempo, tuvo una idea.

Tim siempre había estado en contra de los muchos sostenedores de tazas o contenedores dentro de las camionetas, porque casi nunca se conformaban al frasco o al bote que sostenía su bebida. El hule que en su periferia llenaba al interior del sostenedor, era muy quebradizo y no podía sostener a todos los tipos y tamaños de tazas o recipientes. ¿Qué tal si él y su hermano pudieran diseñar un mejor sostenedor de recipientes de bebidas, moldeándolo con su propia fórmula de hule / silicón?

Respondiendo a Las Solicitaciones
Aún cuando usted haya ya preparado cientos de ofertas comerciales durante su carrera, hacer negocios con el gobierno es totalmente diferente y difícil. Aquí, algunas cosas que al respecto, hay que tener en mente:

- **Siempre responda.** Responda aún cuando usted no presente una propuesta. Esto es muy importante, porque una no respuesta, lleva a la eliminación de las listas de los que justamente presentan propuestas.
- **Presente su propuesta a tiempo.** El gobierno no acepta propuestas tardías.
- **Termine bien su papeleo.** Si usted no puede contestar a una pregunta, contacte a la persona indicada para que lo ayude.
- **Tenga cuidado.** No sobrepase ninguna partida que pudiera afectar a su precio de venta.

Mientras que el precio más bajo será desde luego la primera consideración para que se le otorgue un contrato del gobierno federal. Existen algunos otros factores que pueden

otorgan en base a su precio de venta. Para las propuestas disímbolas, su cotización no constituye un contrato de carácter legal.

Solicitud de propuesta (RFP)
Los RFP´s, son contratos negociados, así que el precio, los requerimientos, están abiertos a la discusión. Las RFP´s, usualmente son bienes o servicios de una naturaleza técnica altamente especializada. Su grado de ser un experto en ello, será considerada a la par con su respectivo precio.

Para mediados del 2003, las cosas habían cambiado considerablemente para Hutt Design. Las ventas habían estado bajando y muchos competidores se estaban saliendo del negocio o se habían vendido. Hutt Design tendría que adaptarse o tendría que morir. Al mismo tiempo, Tim estaba viendo la compra de una nueva camioneta tipo pick-up. Estaba probando el manejo de varias, siempre viendo a camionetas totalmente llenas de accesorios que el no necesitaba, sin haber pasado mucho tiempo, tuvo una idea.

Tim siempre había estado en contra de los muchos sostenedores de tazas o contenedores dentro de las camionetas, porque casi nunca se conformaban al frasco o al bote que sostenía su bebida. El hule que en su periferia llenaba al interior del sostenedor, era muy quebradizo y no podía sostener a todos los tipos y tamaños de tazas o recipientes. ¿Qué tal si él y su hermano pudieran diseñar un mejor sostenedor de recipientes de bebidas, moldeándolo con su propia fórmula de hule / silicón?

Respondiendo a Las Solicitaciones
Aún cuando usted haya ya preparado cientos de ofertas comerciales durante su carrera, hacer negocios con el gobierno es totalmente diferente y difícil. Aquí, algunas cosas que al respecto, hay que tener en mente:

- **Siempre responda.** Responda aún cuando usted no presente una propuesta. Esto es muy importante, porque una no respuesta, lleva a la eliminación de las listas de los que justamente presentan propuestas.
- **Presente su propuesta a tiempo.** El gobierno no acepta propuestas tardías.
- **Termine bien su papeleo.** Si usted no puede contestar a una pregunta, contacte a la persona indicada para que lo ayude.
- **Tenga cuidado.** No sobrepase ninguna partida que pudiera afectar a su precio de venta.

Mientras que el precio más bajo será desde luego la primera consideración para que se le otorgue un contrato del gobierno federal. Existen algunos otros factores que pueden

influenciar la decisión. El desempeño pasado, se está convirtiendo en un factor muy significativo. Aún cuando una empresa no tenga la experiencia de contratos federales, las referencias de anteriores compradores no federales, puede influenciar al funcionario del caso, quien está intentando asegurar el mejor producto o el mejor servicio.

El mejor valor, es otro factor que utilizan los contratantes federales al estar otorgando un contrato. Por ejemplo, si su empresa ofrece una entrega rápida, una mejor garantía y aún, un mejor producto, puede ganar el contrato aún cuando no ofrezca el precio mas bajo. El mejor valor, es un factor en el otorgamiento de contratos, solo cuando la solicitación así lo específica e incluye una descripción del criterio de evaluación de la agencia.

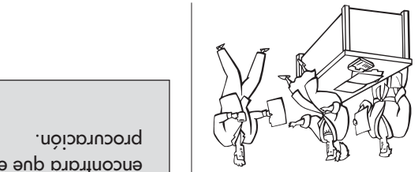
Preparando los documentos

Si usted nunca ha escrito una propuesta, debe de buscar una asistencia experta.

Si oficina local de la SBDC, puede ayudarle a preparar estos documentos. Visitar (www.sba.gov/sbdc/sbdnear.html) a fin de encontrar al centro de la SBDC mas cercano a usted.

Usted también puede contratar a firmas que escriben propuestas, pero por favor considere que pueden ser muy caros, ya que algunas de estas firmas cobran hasta $25.000 dólares.

Si usted nunca ha preparado una oferta, un presupuesto o una propuesta, deberá de pedir ayuda de un profesional



SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Aquí están dos sitios esenciales para los negocios que persiguen contratos gubernamentales:

Central Contractor Registration (www.ccr.gov). Tiene un manual que aclara la información coherente en cuanto a que registrar en la base de datos de la CCR, para buscar oportunidades de negocios gubernamentales.

FedBizOpps (www.fedbizopps.gov) Ha sido designada la sola fuente para la procuración de negocios federales arriba de $25.000. Los compradores del gobierno publican información acerca de sus oportunidades de negocios directamente al FedBizOpps. Los vendedores comerciales buscando mercados federales, pueden investigar, monitorear y sacar las oportunidades solicitadas, por la comunidad entera de la contratación federal.

Para las mujeres que quieren hacer negocios con el gobierno federal, recomendamos visitar **Womenblitz.gov** (www.womwnblitz,gov). Aún cuando no sea usted mujer, encontrará que es muy usuario-amigable con una gran cantidad de enlaces de procuración.

influenciar la decisión. El desempeño pasado, se está convirtiendo en un factor muy significativo. Aún cuando una empresa no tenga la experiencia de contratos federales, las referencias de anteriores compradores no federales, puede influenciar al funcionario del caso, quien está intentando asegurar el mejor producto o el mejor servicio.

El mejor valor, es otro factor que utilizan los contratantes federales al estar otorgando un contrato. Por ejemplo, si su empresa ofrece una entrega rápida, una mejor garantía y aún, un mejor producto, puede ganar el contrato aún cuando no ofrezca el precio mas bajo. El mejor valor, es un factor en el otorgamiento de contratos, solo cuando la solicitación así lo especifica e incluye una descripción del criterio de evaluación de la agencia.

Preparando los documentos

Si usted nunca ha escrito una propuesta, debe de buscar una asistencia experta.

Si oficina local de la SBDC, puede ayudarle a preparar estos documentos. Visitar (www.sba.gov/sbdc/sbdnear.html) a fin de encontrar al centro de la SBDC mas cercano a usted.

Usted también puede contratar a firmas que escriben propuestas, pero por favor considere que pueden ser muy caros, ya que algunas de estas firmas cobran hasta $25.000 dólares.

Si usted nunca ha preparado una oferta, un presupuesto o una propuesta, deberá de pedir ayuda de un profesional

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Aquí están dos sitios esenciales para los negocios que persiguen contratos gubernamentales:

Central Contractor Registration (www.ccr.gov). Tiene un manual que aclara la información coherente en cuanto a que registrar en la base de datos de la CCR, para buscar oportunidades de negocios gubernamentales.

FedBizOpps (www.fedbizopps.gov) Ha sido designada la sola fuente para la procuración de negocios federales arriba de $25.000. Los compradores del gobierno publican información acerca de sus oportunidades de negocios directamente al FedBizOpps. Los vendedores comerciales buscando mercados federales, pueden investigar, monitorear y sacar las oportunidades solicitadas, por la comunidad entera de la contratación federal.

Para las mujeres que quieren hacer negocios con el gobierno federal, recomendamos visitar **Womenblitz.gov** (www.womwnblitz,gov). Aún cuando no sea usted mujer, encontrará que es muy usuario-amigable con una gran cantidad de enlaces de procuración.

Tipos de Contratos

Aquí están los mayores tipos de contratos gubernamentales:

Contrato de precio firme fijo.
El contratista acuerda suministrar un producto o un servicio en particular a un precio fijo que no cambiará durante el proceso de adjudicación. Este es probablemente el más común de los contratos gubernamentales.

Contrato de precio fijo con ajuste de precio económico.
Le permite al precio que sea revisado en el caso de alguna contingencia específica local. Usualmente, existe un límite hacia arriba por concepto de un ajuste, pero nunca hacia abajo.

Contrato de costo – mas –precio fijo.
Todos los costos del contratista se pagan por el gobierno, mas una cantidad fija. El monto de la cantidad se negocia antes del otorgamiento y no cambia durante la duración del contrato, a menos que haya cambios en el costo del desempeño. Este arreglo le da al contratista muy poco incentivo para controlar sus costos, ya que esa cantidad permanece a pesar de que los costos del desempeño sean altos o bajos. Solo puede re-negociarse si existe un cambio en la alcance del trabajo a realizar.

Contrato de costo – mas tarifa de otorgamiento.
Considera efectos de re-embolso de los costos continuados en los que se incurre durante el desempeño y para ambos una tarifa base (utilidad) y una tarifa de otorgamiento (más utilidades).

Contrato de tiempo y materiales / horas de mano de obra.
Utilizado por el gobierno para comprar mano de obra a un precio fijo (incluidos todos los gastos indirectos y los gastos administrativos y las utilidades), mas los materiales al costo.

Contrato de entrega indefinida.
Estos usualmente se usan para la procuración de suministros comunes o servicios de reparación. Existen tres clasificaciones:

1. **Contratos de cantidad definida.** Proporcionan para entrega una cantidad conocida de un producto o de un servicio, a lo largo de un determinado plazo largo.
2. **Contratos de requerimiento.** Proporcionan todos los requisitos por un período específico de tiempo por un producto o un servicio. La cantidad a ser comprada durante el período del contrato, no es conocida al tiempo del otorgamiento. Este tipo de contrato le garantiza al contratista que todos los requerimientos para el suministro de un servicio contratado, se comprará de su negocio y especifica el monto máximo a ser procurado. Las entregas están programadas sobre la base del número de órdenes colocadas con el contratista.

Tipos de Contratos

Aquí están los mayores tipos de contratos gubernamentales:

Contrato de precio firme fijo.
El contratista acuerda suministrar un producto o un servicio en particular a un precio fijo que no cambiará durante el proceso de adjudicación. Este es probablemente el más común de los contratos gubernamentales.

Contrato de precio fijo con ajuste de precio económico.
Le permite al precio que sea revisado en el caso de alguna contingencia específica local. Usualmente, existe un límite hacia arriba por concepto de un ajuste, pero nunca hacia abajo.

Contrato de costo – mas –precio fijo.
Todos los costos del contratista se pagan por el gobierno, mas una cantidad fija. El monto de la cantidad se negocia antes del otorgamiento y no cambia durante la duración del contrato, a menos que haya cambios en el costo del desempeño. Este arreglo le da al contratista muy poco incentivo para controlar sus costos, ya que esa cantidad permanece a pesar de que los costos del desempeño sean altos o bajos. Solo puede re-negociarse si existe un cambio en la alcance del trabajo a realizar.

Contrato de costo – mas tarifa de otorgamiento.
Considera efectos de re-embolso de los costos continuados en los que se incurre durante el desempeño y para ambos una tarifa base (utilidad) y una tarifa de otorgamiento (más utilidades).

Contrato de tiempo y materiales / horas de mano de obra.
Utilizado por el gobierno para comprar mano de obra a un precio fijo (incluidos todos los gastos indirectos y los gastos administrativos y las utilidades), mas los materiales al costo.

Contrato de entrega indefinida.
Estos usualmente se usan para la procuración de suministros comunes o servicios de reparación. Existen tres clasificaciones:

1. **Contratos de cantidad definida.** Proporcionan para entrega una cantidad conocida de un producto o de un servicio, a lo largo de un determinado plazo largo.
2. **Contratos de requerimiento.** Proporcionan todos los requisitos por un período específico de tiempo por un producto o un servicio. La cantidad a ser comprada durante el período del contrato, no es conocida al tiempo del otorgamiento. Este tipo de contrato le garantiza al contratista que todos los requerimientos para el suministro de un servicio contratado, se comprará de su negocio y especifica el monto máximo a ser procurado. Las entregas están programadas sobre la base del número de órdenes colocadas con el contratista.

3. **Contratos de cantidad indefinida.** Le proporcionan a un contratista lo necesario para terminar una cantidad desconocida del servicio por un período de tiempo. Especifican una cantidad mínima que el gobierno comprará y una cantidad máxima que el contratista debe de entregar durante el desempeño del contrato.

Existe una infinita variedad de contratos, basándose en los tres tipos arriba citados. Es de suma importancia que usted entienda los términos y las condiciones de cada propuesta, antes de presentar su oferta, ya que quedará usted legalmente comprometido a sus términos y condiciones dentro de su propuesta. Fallar en el entender los términos del contrato, le puede costar mucho.

Los contratos federales pueden tener cláusulas, y términos que no aparecen en contratos comerciales

Aprendiendo de Propuestas No Exitosas

Si su empresa falla al tratar de ganar un contrato, puede usted pedirle al funcionario del caso una explicación. Le será explicado el porque fue rechazada su propuesta y como mejorar sus oportunidades para un éxito en el futuro. Asegúrese de tomar ventaja de este servicio invaluable.

Certificación de Competencia

En ocasiones, el gobierno puede decidir rechazar una propuesta, aún cuando usted haya tenido el precio mas bajo. Esto puede ocurrir si el funcionario contratante siente que su negocio pequeño no tiene el nivel de calidad clave tal como competencia, capacidad, crédito e integridad.

Ante esta eventualidad, su caso será referido a la SBA, quien le dará la oportunidad de aplicar por un **Certificado de Competencia (COC)**. Si usted quiere aplicar, tiene que darle a la SBA la suficiente documentación para establecer la competitividad de su firma (cartas de crédito, estatus financiero actual, cotizaciones de proveedores o vendedores). (La COC aplica solo en torno al contrato disputado).

Actividades Después Del Otorgamiento

Felicitaciones, ganó usted la propuesta. ¿Pero ahora, que?

- Terminar todo el papeleo tal y como se solicitó
- Entregar exactamente lo que pidieron y exactamente cuando usted prometió que así se haría
- Inmediatamente reportar acerca de los problemas que se hubieran presentado, siempre citando la causa y la cura (que pasó, porque, como y que hará usted para arreglarlo)
- Mantener abiertas las líneas de comunicación
- Darles las gracias por su negocio

3. **Contratos de cantidad indefinida.** Le proporcionan a un contratista lo necesario para terminar una cantidad desconocida del servicio por un período de tiempo. Especifican una cantidad mínima que el gobierno comprará y una cantidad máxima que el contratista debe de entregar durante el desempeño del contrato.

Existe una infinita variedad de contratos, basándose en los tres tipos arriba citados. Es de suma importancia que usted entienda los términos y las condiciones de cada propuesta, antes de presentar su oferta, ya que quedará usted legalmente comprometido a sus términos y condiciones dentro de su propuesta. Fallar en el entender los términos del contrato, le puede costar mucho.

Los contratos federales pueden tener cláusulas, y términos que no aparecen en contratos comerciales

Aprendiendo de Propuestas No Exitosas

Si su empresa falla al tratar de ganar un contrato, puede usted pedirle al funcionario del caso una explicación. Le será explicado el porque fue rechazada su propuesta y como mejorar sus oportunidades para un éxito en el futuro. Asegúrese de tomar ventaja de este servicio invaluable.

Certificación de Competencia

En ocasiones, el gobierno puede decidir rechazar una propuesta, aún cuando usted haya tenido el precio mas bajo. Esto puede ocurrir si el funcionario contratante siente que su negocio pequeño no tiene el nivel de calidad clave tal como competencia, capacidad, crédito e integridad.

Ante esta eventualidad, su caso será referido a la SBA, quien le dará la oportunidad de aplicar por un **Certificado de Competencia (COC)**. Si usted quiere aplicar, tiene que darle a la SBA la suficiente documentación para establecer la competitividad de su firma (cartas de crédito, estatus financiero actual, cotizaciones de proveedores o vendedores). (La COC aplica solo en torno al contrato disputado).

Actividades Después Del Otorgamiento

Felicitaciones, ganó usted la propuesta. ¿Pero ahora, que?

- Terminar todo el papeleo tal y como se solicitó
- Entregar exactamente lo que pidieron y exactamente cuando usted prometió que así se haría
- Inmediatamente reportar acerca de los problemas que se hubieran presentado, siempre citando la causa y la cura (que pasó, porque, como y que hará usted para arreglarlo)
- Mantener abiertas las líneas de comunicación
- Darles las gracias por su negocio

678 | CAPITULO 44 | NEGOCIANDO CON LAS GRANDES ORGANIZACIONES

A Jim le gustó la idea de los sostenedores de tazas y empezaron a trabajar en ello de inmediato. Los hermanos y su equipo de trabajo en Hutt Design, crearon varios prototipos. Su nuevo diseño era flexible y se estiraba para que pudieran entrarle diferentes tamaños de tazas o recipientes. Y fácilmente podría adaptarse a cualquier tipo de vehículos.

Casi inmediatamente, Jim trabajó sobre la logística de la producción en masa de los sostenedores de tazas con los fabricantes de automóviles. Concluyó que simplemente no tendrían la capacidad para producir ellos solos esos sostenedores. Los fabricantes de autos los usarían en enormes cantidades y tendrían muy estrictos parámetros de calidad y de procesos. Tendrían que encontrar un fabricante con quien trabajarían muy cercanamente.

Y otro asunto era, como embarcarían su hule hacia ese socio fabricante. Muchos elementos de su negocio tendrían que reinventarse y comprenderse. No existía duda de que tendrían que ser más inteligentes y más estratégicos para poder competir en ese enorme nivel.

Programa Protector Mentor
Establece las relaciones de negocio entre los contratistas mayores y los negocios pequeños y los desventajados. Están disponibles para todos los negocios pequeños y para los pequeños negocios de desventajados y aún para negocios de mujeres, en adición a los negocios del HUBZone.

El programa ofrece los siguientes tipos de asistencia:

- Asistencia con la administración general del negocio, así como con la re-ingeniería y los asuntos técnicos
- Otorgamiento no competitivo de contratos
- Pagos progresivos para el desempeño de los subcontratos
- Préstamos e inversiones

Algunos estados ofrecen que estos programas, Verificar con el sitio en la Red para mayor información.

Programa de Business Matchmaking
El Business Matchmaking, es una sociedad entre el SBA y la HP. Combina a los pequeños negocios, con los representantes de procuración de las agencias gubernamentales y las corporaciones mayores. Este programa no tiene cargo para compradores y vendedores. Para más información: http://www.businessmatchmaking.com

A Jim le gustó la idea de los sostenedores de tazas y empezaron a trabajar en ello de inmediato. Los hermanos y su equipo de trabajo en Hutt Design, crearon varios prototipos. Su nuevo diseño era flexible y se estiraba para que pudieran entrarle diferentes tamaños de tazas o recipientes. Y fácilmente podría adaptarse a cualquier tipo de vehículos.

Casi inmediatamente, Jim trabajó sobre la logística de la producción en masa de los sostenedores de tazas con los fabricantes de automóviles. Concluyó que simplemente no tendrían la capacidad para producir ellos solos esos sostenedores. Los fabricantes de autos los usarían en enormes cantidades y tendrían muy estrictos parámetros de calidad y de procesos. Tendrían que encontrar un fabricante con quien trabajarían muy cercanamente.

Y otro asunto era, como embarcarían su hule hacia ese socio fabricante. Muchos elementos de su negocio tendrían que reinventarse y comprenderse. No existía duda de que tendrían que ser más inteligentes y más estratégicos para poder competir en ese enorme nivel.

Programa Protector Mentor
Establece las relaciones de negocio entre los contratistas mayores y los negocios pequeños y los desventajados. Están disponibles para todos los negocios pequeños y para los pequeños negocios de desventajados y aún para negocios de mujeres, en adición a los negocios del HUBZone.

El programa ofrece los siguientes tipos de asistencia:

- Asistencia con la administración general del negocio, así como con la re-ingeniería y los asuntos técnicos
- Otorgamiento no competitivo de contratos
- Pagos progresivos para el desempeño de los subcontratos
- Préstamos e inversiones

Algunos estados ofrecen que estos programas, Verificar con el sitio en la Red para mayor información.

Programa de Business Matchmaking
El Business Matchmaking, es una sociedad entre el SBA y la HP. Combina a los pequeños negocios, con los representantes de procuración de las agencias gubernamentales y las corporaciones mayores. Este programa no tiene cargo para compradores y vendedores. Para más información: http://www.businessmatchmaking.com

Como Trabajar Con Los Grandes Contratistas

Los contratistas, son esas grandes compañías – como IBM, Bechtel, Lockheed, - que siempre están ganando enormes contratos. Cuando a estas empresas se les otorgan los mayores contratos, la ley les exige que subcontraten una porción a los pequeños negocios desaventajados.

Todas las técnicas de mercadotecnia y ventas mencionadas previamente, aquí entran en juego. Dado que los grandes contratistas generalmente operan bajo las reglas de procuración del gobierno, se aplican muchos de esos principios.

- **Haga su papeleo.** El papeleo es muy importante para los contratistas del gobierno, un hecho que nace de las cantidades enormes de papeleo que los contratos gubernamentales requieren: nóminas certificadas, cambios por escrito a las propuestas, envío de materiales, planes de control de calidad y mucho, mucho más. A la mayoría de los contratistas les disgusta este papeleo por dos razones: primero, muchos no saben como hacerlo y segundo, les cuesta mucho dinero. Si usted trabaja con contratistas, prepárese para, en este contexto, jugar su partida.
- **Hábleles, tal y como la haría con cualquier cliente.** El gerente del subcontratista, necesita saber que es lo que está pasando a fin de mantener ocupados a sus supervisores y a la par, tener informado al gobierno.
- **Haga el trabajo a tiempo y de acuerdo al calendario de actividades.** Esta es la mejor forma de asegurar un negocio.

Aquí, algunas de las más importantes diferencias entre la procuración al gobierno y los sistemas de procuración de los contratistas primarios:

- **Apertura de propuestas.** Los contratistas, generalmente no requieren de apertura de propuestas en público, ni el dar a conocer los resultados de esa propuesta. Algunos, si tienen aperturas en público y algunas no.
- **Publicación de las solicitudes.** Los contratistas no requieren publicar sus solicitaciones en http//www.FedBizOpps.gov.
- **Determinaciones de no – responsabilidad.** A los contratistas primarios, no se les requiere referirse a las determinaciones de no – responsabilidad del Small Business Administration para su revisión.
- **8(a) y otros programas gubernamentales.** Los contratistas primarios no usan los Programas del Small Business Administration´s 8(a), del SBD o del HUBZone, para otorgar trabajos para los negocios desaventajados.
- **Competencia completa y abierta.** El Acta del Contrato de Competencia, indica que el gobierno debe proporcionar todas las fuentes responsables que soliciten un paquete para tramitar una oferta, no se aplica a los contratistas primarios. Deben alcanzar un precio competitivo, por lo que necesitan un número suficiente de ofertas para asegurar que el precio sea justo y razonable.

Como Trabajar Con Los Grandes Contratistas

Los contratistas, son esas grandes compañías – como IBM, Bechtel, Lockheed, - que siempre están ganando enormes contratos. Cuando a estas empresas se les otorgan los mayores contratos, la ley les exige que subcontraten una porción a los pequeños negocios desaventajados.

Todas las técnicas de mercadotecnia y ventas mencionadas previamente, aquí entran en juego. Dado que los grandes contratistas generalmente operan bajo las reglas de procuración del gobierno, se aplican muchos de esos principios.

- **Haga su papeleo.** El papeleo es muy importante para los contratistas del gobierno, un hecho que nace de las cantidades enormes de papeleo que los contratos gubernamentales requieren: nóminas certificadas, cambios por escrito a las propuestas, envío de materiales, planes de control de calidad y mucho, mucho más. A la mayoría de los contratistas les disgusta este papeleo por dos razones: primero, muchos no saben como hacerlo y segundo, les cuesta mucho dinero. Si usted trabaja con contratistas, prepárese para, en este contexto, jugar su partida.
- **Hábleles, tal y como la haría con cualquier cliente.** El gerente del subcontratista, necesita saber que es lo que está pasando a fin de mantener ocupados a sus supervisores y a la par, tener informado al gobierno.
- **Haga el trabajo a tiempo y de acuerdo al calendario de actividades.** Esta es la mejor forma de asegurar un negocio.

Aquí, algunas de las más importantes diferencias entre la procuración al gobierno y los sistemas de procuración de los contratistas primarios:

- **Apertura de propuestas.** Los contratistas, generalmente no requieren de apertura de propuestas en público, ni el dar a conocer los resultados de esa propuesta. Algunos, si tienen aperturas en público y algunas no.
- **Publicación de las solicitudes.** Los contratistas no requieren publicar sus solicitaciones en http//www.FedBizOpps.gov.
- **Determinaciones de no – responsabilidad.** A los contratistas primarios, no se les requiere referirse a las determinaciones de no – responsabilidad del Small Business Administration para su revisión.
- **8(a) y otros programas gubernamentales.** Los contratistas primarios no usan los Programas del Small Business Administration´s 8(a), del SBD o del HUBZone, para otorgar trabajos para los negocios desaventajados.
- **Competencia completa y abierta.** El Acta del Contrato de Competencia, indica que el gobierno debe proporcionar todas las fuentes responsables que soliciten un paquete para tramitar una oferta, no se aplica a los contratistas primarios. Deben alcanzar un precio competitivo, por lo que necesitan un número suficiente de ofertas para asegurar que el precio sea justo y razonable.

Tratando Con Los Grandes Negocios

El tratar con grandes compañías, puede beneficiar a su negocio de muchas maneras. Aquí, algunos ejemplos:

- Vendiendo directamente al gran negocio, usted indirectamente entre a nuevos mercados. Esto, puede ayudar a diversificar esos mercados.
- Su empresa puede aprender de su asociación con las grandes negociaciones profesionales.
- Un contrato de largo plazo con una empresa grande, puede estabilizar su flujo de caja.

Como todas las agencias gubernamentales, las grandes empresas privadas tienen estándares para todos sus procedimientos, políticas y su profesionalismo. Es conveniente recordar lo siguiente:

- Sin importar en cual negocio esté, su negocio es el de servicio. Determinar que es lo que quieren sus grandes socios y entréguelo.
- Como una compañía más pequeña, su competencia principal incluye a la velocidad, el enfoque y el equipo de trabajo. Utilícelos para su ventaja al tratar con tales negocios.
- Como un nicho o una empresa especializada, haga bien lo que sabe hacer. Sea honesto acerca de sus capacidades y apéguese a su especialidad.

Nota: La competencia, está muy, muy dispuesta cuando usted trata de vender su producto o su servicio a las empresas del Fortune 1000. A menos que usted tenga un producto único en su clase o algún servicio único, la Fortune 1000 puede no ser en donde usted pueda comercializar sus productos.

Dos años después, un escritor del Detroit Free Press, entrevistó a Jim Hutt para un artículo mayor acerca de los pequeños negocios inovativos. Y Jim le dijo a ella, ha sido un camino interesante y muy difícil, cuando brincamos de la industria de las bicicletas hacia la industria automotriz, fue un gran reto. Tuvimos que repensar todo.

En el curso de esos años, Hutt Design había luchado para crearse un nicho: vendiendo sostenedores de tazas para las camionetas de la Ford Motor Company y a su división de SUV's. Hutt había tenido éxito cuidadosamente investigando como y en donde le compraban sus suministros para incorporarlos al producto final. En el camino, habían existido muchos pasos. Compraba su hule de una empresa en Brasil, lo mandaba a una planta maquiladora en Monterrey, México y de allí a las plantas ensambladoras de Ford en México y Canadá. Fue un marasmo de cosas a las cuales el y su hermano no estaban acostumbrados, pero todo ello condujo a lo que su empresa es hoy en día.

Un contrato de largo plazo con una empresa grande, puede estabilizar su flujo de caja

Tratando Con Los Grandes Negocios

El tratar con grandes compañías, puede beneficiar a su negocio de muchas maneras. Aquí, algunos ejemplos:

- Vendiendo directamente al gran negocio, usted indirectamente entre a nuevos mercados. Esto, puede ayudar a diversificar esos mercados.
- Su empresa puede aprender de su asociación con las grandes negociaciones profesionales.
- Un contrato de largo plazo con una empresa grande, puede estabilizar su flujo de caja.

Como todas las agencias gubernamentales, las grandes empresas privadas tienen estándares para todos sus procedimientos, políticas y su profesionalismo. Es conveniente recordar lo siguiente:

- Sin importar en cual negocio esté, su negocio es el de servicio. Determinar que es lo que quieren sus grandes socios y entréguelo.
- Como una compañía más pequeña, su competencia principal incluye a la velocidad, el enfoque y el equipo de trabajo. Utilícelos para su ventaja al tratar con tales negocios.
- Como un nicho o una empresa especializada, haga bien lo que sabe hacer. Sea honesto acerca de sus capacidades y apéguese a su especialidad.

Nota: La competencia, está muy, muy dispuesta cuando usted trata de vender su producto o su servicio a las empresas del Fortune 1000. A menos que usted tenga un producto único en su clase o algún servicio único, la Fortune 1000 puede no ser en donde usted pueda comercializar sus productos.

Dos años después, un escritor del Detroit Free Press, entrevistó a Jim Hutt para un artículo mayor acerca de los pequeños negocios inovativos. Y Jim le dijo a ella, ha sido un camino interesante y muy difícil, cuando brincamos de la industria de las bicicletas hacia la industria automotriz, fue un gran reto. Tuvimos que repensar todo.

En el curso de esos años, Hutt Design había luchado para crearse un nicho: vendiendo sostenedores de tazas para las camionetas de la Ford Motor Company y a su división de SUV's. Hutt había tenido éxito cuidadosamente investigando como y en donde le compraban sus suministros para incorporarlos al producto final. En el camino, habían existido muchos pasos. Compraba su hule de una empresa en Brasil, lo mandaba a una planta maquiladora en Monterrey, México y de allí a las plantas ensambladoras de Ford en México y Canadá. Fue un marasmo de cosas a las cuales el y su hermano no estaban acostumbrados, pero todo ello condujo a lo que su empresa es hoy en día.

Un contrato de largo plazo con una empresa grande, puede estabilizar su flujo de caja

A fin de venderle a Ford le dijo Jim a la reportera, tuvimos un sinfín de trabajo, lo cual nos hizo una compañía más fuerte. Ford requería que nosotros usáramos ciertos procesos para efectos de control de inventarios, un seguimiento de los gastos y de una administración de logística. Esto nos ayudó mucho y nos dio más control acerca de nuestro trabajo con nuestro proveedor de Brasil y nuestra maquiladora en Monterrey. Podíamos intercambiar los detalles de los pedidos, alterar las especificaciones de diseño y ajustar rápidamente los inventarios. Fuimos de hecho forzados a ser una muy buena y agresiva organización a fin de enfrentarnos a las necesidades de Ford.

Mercadotecnia y Ventas

Todos los acercamientos en torno a nuestro personal, hacia la mercadotecnia y las ventas, ya se mencionaron en otros sitios de este libro. La llave está en comprometerse al plan de mercadotecnia, en ser paciente y también en ser persistente.

Vamos a tomarnos un momento para revisar los elementos clave de la estrategia de mercadotecnia y del enfoque hacia algunas estrategias específicas en lo particular para las grandes corporaciones. Otra vez, el primer paso está en comprender a sus clientes. Empiece por contestar a estas preguntas:

- ¿Cuál es la naturaleza del negocio de mi cliente?
- ¿Para ellos, cual es el factor competitivo único e importante?
- ¿En qué compitan principalmente?
- ¿Quienes son los competidores y hacia donde se dirige su industria?
- ¿Qué es lo que buscan los competidores en cuanto a ser socios?
- ¿Cuál es su cultura?
- ¿Cuál es su proceso de compra? ¿Quienes son los que toman decisiones, quienes son los usuarios y los influenciadores?

Ver al negocio desde todos los ángulos. Imagine que sus asuntos, son sus asuntos (ya que así lo serán si usted se gana su negocio). Con todo ello en mente, diseñe su mezcla de mercadotecnia en torno a las necesidades de la grande empresa.

Adapte su mezcla de mercadotecnia a las necesidades de las grandes corporaciones

Siendo Socio de Los Grandes Negocios

Los riesgos incrementados, la competencia global, las nuevas tecnologías y la demanda por ciclos más rápidos, han creado un clima en el cual los negocios están más que nada orientados hacia la sociedad. Sin embargo, las inversiones conjuntas y las sociedades, se han usado por mucho tiempo por emprendedores con deseos de expandir su negocio o de entrar a nuevos mercados.

Otras razones incluyen:

- Ganar acceso a nueva tecnología o experiencia
- Ensanchamiento de su alcance geográfico

A fin de venderle a Ford le dijo Jim a la reportera, tuvimos un sinfín de trabajo, lo cual nos hizo una compañía más fuerte. Ford requería que nosotros usáramos ciertos procesos para efectos de control de inventarios, un seguimiento de los gastos y de una administración de logística. Esto nos ayudó mucho y nos dio más control acerca de nuestro trabajo con nuestro proveedor de Brasil y nuestra maquiladora en Monterrey. Podíamos intercambiar los detalles de los pedidos, alterar las especificaciones de diseño y ajustar rápidamente los inventarios. Fuimos de hecho forzados a ser una muy buena y agresiva organización a fin de enfrentarnos a las necesidades de Ford.

Mercadotecnia y Ventas

Todos los acercamientos en torno a nuestro personal, hacia la mercadotecnia y las ventas, ya se mencionaron en otros sitios de este libro. La llave está en comprometerse al plan de mercadotecnia, en ser paciente y también en ser persistente.

Vamos a tomarnos un momento para revisar los elementos clave de la estrategia de mercadotecnia y del enfoque hacia algunas estrategias específicas en lo particular para las grandes corporaciones. Otra vez, el primer paso está en comprender a sus clientes. Empiece por contestar a estas preguntas:

- ¿Cuál es la naturaleza del negocio de mi cliente?
- ¿Para ellos, cual es el factor competitivo único e importante?
- ¿En qué compitan principalmente?
- ¿Quienes son los competidores y hacia donde se dirige su industria?
- ¿Qué es lo que buscan los competidores en cuanto a ser socios?
- ¿Cuál es su cultura?
- ¿Cuál es su proceso de compra? ¿Quienes son los que toman decisiones, quienes son los usuarios y los influenciadores?

Ver al negocio desde todos los ángulos. Imagine que sus asuntos, son sus asuntos (ya que así lo serán si usted se gana su negocio). Con todo ello en mente, diseñe su mezcla de mercadotecnia en torno a las necesidades de la grande empresa.

Adapte su mezcla de mercadotecnia a las necesidades de las grandes corporaciones

Siendo Socio de Los Grandes Negocios

Los riesgos incrementados, la competencia global, las nuevas tecnologías y la demanda por ciclos más rápidos, han creado un clima en el cual los negocios están más que nada orientados hacia la sociedad. Sin embargo, las inversiones conjuntas y las sociedades, se han usado por mucho tiempo por emprendedores con deseos de expandir su negocio o de entrar a nuevos mercados.

Otras razones incluyen:

- Ganar acceso a nueva tecnología o experiencia
- Ensanchamiento de su alcance geográfico

682 | CAPITULO 44 | NEGOCIANDO CON LAS GRANDES ORGANIZACIONES

- Aumento en ventas
- Realizar a la para las regulaciones comerciales
- Alcanzando las economías de escala
- Construyendo sinergia con las habilidades complementarias, productos y/o procesos
- Aprender nuevas cosas de los grandes socios
- Reuniendo costes y la ejecución de la investigación común innovadora

¿Y a qué lleva esto? Al estar considerando un acuerdo de sociedad con una empresa más grande, el primer paso, debe de ser la oficina de su abogado. La llave para un acuerdo exitoso, está en entender que es lo que quiere cada parte, en precisar cuales son sus necesidades, lo cual de hecho lleva a la sociedad. Conozca cuales son sus selecciones y compare los costos con los beneficios (financieros como estratégicos, incluyendo los riesgos competitivos con sus propios beneficios), Antes de ingresar a un acuerdo. También crucial para una sociedad exitosa, está en que se encajen bien las distintas personalidades y la cultura mutua de negocios.

Estándares ISO

Contratando con el gobierno o con las grandes empresas, puede requerir que se cumplan los muy estrictos estándares de calidad de la ISO 9000. Como se describió en el capítulo 23 – *Globalización*, los estándares del ISO – 9000, establecen criterios internacionales reconocidos, para la administración de la calidad.

Para lograr la certificación del ISO – 9000, su empresa debe de contar con el aspecto de aseguramiento de calidad para lograr la certificación ISO – 9000 para efectos de calidad, certificados así por una tercera parte que funge como agencia registradora. Nótese que se trata del sistema de aseguramiento de calidad en sí mismo Y no de su producto o servicio, lo cual con ello logra esa certificación.

La ISO – 9000 mayormente está convirtiéndose en una especificación militar así como de contratos de gobierno. Tales agencias del gobierno como la NASA y la FAA, requieren que los proveedores cumplan con la ISO – 9000.

Muchos grandes negocios, también requieren el cumplimiento de las normas de la ISO – 9000 de parte de sus proveedores. Y aún en las agencias y las compañías que no lo requieren, esa certificación le puede dar una firma ventaja competitiva (como artículo de mejor valor). La ISO – 14000 que se refiere al impacto ambiental de los procesos de producción, también puede proporcionar una ventaja competitiva en cuanto a las propuestas para ganar contratos.

¿Esto quiere decir que necesita usted urgentemente el certificado de la ISO – 9000? No necesariamente. Resulta importante entender que el ISO – 9000 no es una forma de bala mágica para los problemas de los negocios, es un compromiso para especificar cómo se hacen las cosas, lo cual quizá no le sea de interés a su negocio. La certificación significará poco su usted falla en cumplir con las demandas del sistema. Asimismo,

Contratando con el gobierno o con las grandes empresas, puede requerir que se cumplan los muy estrictos estándares de calidad de la ISO 9000

- Aumento en ventas
- Realizar a la para las regulaciones comerciales
- Alcanzando las economías de escala
- Construyendo sinergia con las habilidades complementarias, productos y/o procesos
- Aprender nuevas cosas de los grandes socios
- Reuniendo costes y la ejecución de la investigación común innovadora

¿Y a qué lleva esto? Al estar considerando un acuerdo de sociedad con una empresa más grande, el primer paso, debe de ser la oficina de su abogado. La llave para un acuerdo exitoso, está en entender que es lo que quiere cada parte, en precisar cuales son sus necesidades, lo cual de hecho lleva a la sociedad. Conozca cuales son sus selecciones y compare los costos con los beneficios (financieros como estratégicos, incluyendo los riesgos competitivos con sus propios beneficios), Antes de ingresar a un acuerdo. También crucial para una sociedad exitosa, está en que se encajen bien las distintas personalidades y la cultura mutua de negocios.

Estándares ISO

Contratando con el gobierno o con las grandes empresas, puede requerir que se cumplan los muy estrictos estándares de calidad de la ISO 9000. Como se describió en el capítulo 23 – *Globalización*, los estándares del ISO – 9000, establecen criterios internacionales reconocidos, para la administración de la calidad.

Para lograr la certificación del ISO – 9000, su empresa debe de contar con el aspecto de aseguramiento de calidad para lograr la certificación ISO – 9000 para efectos de calidad, certificados así por una tercera parte que funge como agencia registradora. Nótese que se trata del sistema de aseguramiento de calidad en sí mismo Y no de su producto o servicio, lo cual con ello logra esa certificación.

La ISO – 9000 mayormente está convirtiéndose en una especificación militar así como de contratos de gobierno. Tales agencias del gobierno como la NASA y la FAA, requieren que los proveedores cumplan con la ISO – 9000.

Muchos grandes negocios, también requieren el cumplimiento de las normas de la ISO – 9000 de parte de sus proveedores. Y aún en las agencias y las compañías que no lo requieren, esa certificación le puede dar una firma ventaja competitiva (como artículo de mejor valor). La ISO – 14000 que se refiere al impacto ambiental de los procesos de producción, también puede proporcionar una ventaja competitiva en cuanto a las propuestas para ganar contratos.

¿Esto quiere decir que necesita usted urgentemente el certificado de la ISO – 9000? No necesariamente. Resulta importante entender que el ISO – 9000 no es una forma de bala mágica para los problemas de los negocios, es un compromiso para especificar cómo se hacen las cosas, lo cual quizá no le sea de interés a su negocio. La certificación significará poco su usted falla en cumplir con las demandas del sistema. Asimismo,

Contratando con el gobierno o con las grandes empresas, puede requerir que se cumplan los muy estrictos estándares de calidad de la ISO 9000

algunos críticos han dicho que la ISO – 9000, puede limitar el problema de la creatividad – resolviendo procesos ritualizados de calidad, a costa del gasto en innovación.

Por encima de todos estos problemas, puede resultar muy caro y consumidor de tiempo el obtener la certificación. Muchas SBDC´s ofrecen clases de grupo acerca de la certificación ISO – 9000, en un orden descendente. Basados en el tamaño de su empresa y en el número de participantes. Generalmente, usted puede esperar pagar varios miles de dólares por estas clases y la certificación le costará mucho más.

Recomendamos que haga usted una profunda investigación – y casi un examen de conciencia – antes de buscar la certificación ISO.

Un beneficio de los tratos de Hutt Design con Ford, fue que Tim y Jim tuvieron que tomar un intensivo curso sobre el SIX SIGMA. Este Six Sigma se enfoca en eliminar defectos y reducir variaciones; se define como 3.4 defectos por un millón de oportunidades. Una vez que Hutt Design fue escogida por Ford, se convirtió en la iniciativa del desarrollo de proveedores. Los expertos de Ford en los estándares de Six Sigma, vinieron a trabajar con Hutt Design casi inmediatamente.

Estos consultores ayudaron a Hutt a definir los objetivos de calidad para sus productos, a fin de mejor asignar recursos para alcanzar esos objetivos. Crearon oportunidades de base para mejorar la calidad y ayudaron a implementar las tareas. Finalmente, ayudaron en asistir y documentar las mejoras dentro de Hutt.

Le resultó claro a Jim que Ford veía a Six Sigma como un proceso continuo. En ocasiones resultó tedioso para re-medir, revisar y re-pensar sus procesos de manufactura. Pero los resultados fueron claros: mejor calidad y un producto más competitivo.

Jim explicó a la reportera como Hutt Design había mejor organizado su organización en torno al concepto de administración de la cadena de suministros. Hicimos a alguien responsable de implementar cada tarea de cadena de suministro, así fuera administrando las comunicaciones de la cadena de suministros o monitoreando el desempeño de nuestros proveedores y en todo momento controlando los gastos. Si bajaba la calidad de los bienes, se disminuía el tiempo de entrega y se alteraba el tiempo de respuesta y desde luego, lo sabríamos de antemano.

Todos los bienes y los servicios comprados por Jim y Tim, ingresaron a la manufactura en Hutt Design, para productos interiores de automóviles de pasajeros. Con ingresos de $10 millones en el 2005, Hutt Design tiene sus operaciones principales en Flint y una oficina corporativa en Juárez, México. Le está vendiendo a uno de los más grandes fabricantes de coches en los Estados Unidos y aún espera crecer en su capacidad, para ayudar a otros.

algunos críticos han dicho que la ISO – 9000, puede limitar el problema de la creatividad – resolviendo procesos ritualizados de calidad, a costa del gasto en innovación.

Por encima de todos estos problemas, puede resultar muy caro y consumidor de tiempo el obtener la certificación. Muchas SBDC´s ofrecen clases de grupo acerca de la certificación ISO – 9000, en un orden descendente. Basados en el tamaño de su empresa y en el número de participantes. Generalmente, usted puede esperar pagar varios miles de dólares por estas clases y la certificación le costará mucho más.

Recomendamos que haga usted una profunda investigación – y casi un examen de conciencia – antes de buscar la certificación ISO.

Un beneficio de los tratos de Hutt Design con Ford, fue que Tim y Jim tuvieron que tomar un intensivo curso sobre el SIX SIGMA. Este Six Sigma se enfoca en eliminar defectos y reducir variaciones; se define como 3.4 defectos por un millón de oportunidades. Una vez que Hutt Design fue escogida por Ford, se convirtió en la iniciativa del desarrollo de proveedores. Los expertos de Ford en los estándares de Six Sigma, vinieron a trabajar con Hutt Design casi inmediatamente.

Estos consultores ayudaron a Hutt a definir los objetivos de calidad para sus productos, a fin de mejor asignar recursos para alcanzar esos objetivos. Crearon oportunidades de base para mejorar la calidad y ayudaron a implementar las tareas. Finalmente, ayudaron en asistir y documentar las mejoras dentro de Hutt.

Le resultó claro a Jim que Ford veía a Six Sigma como un proceso continuo. En ocasiones resultó tedioso para re-medir, revisar y re-pensar sus procesos de manufactura. Pero los resultados fueron claros: mejor calidad y un producto más competitivo.

Jim explicó a la reportera como Hutt Design había mejor organizado su organización en torno al concepto de administración de la cadena de suministros. Hicimos a alguien responsable de implementar cada tarea de cadena de suministro, así fuera administrando las comunicaciones de la cadena de suministros o monitoreando el desempeño de nuestros proveedores y en todo momento controlando los gastos. Si bajaba la calidad de los bienes, se disminuía el tiempo de entrega y se alteraba el tiempo de respuesta y desde luego, lo sabríamos de antemano.

Todos los bienes y los servicios comprados por Jim y Tim, ingresaron a la manufactura en Hutt Design, para productos interiores de automóviles de pasajeros. Con ingresos de $10 millones en el 2005, Hutt Design tiene sus operaciones principales en Flint y una oficina corporativa en Juárez, México. Le está vendiendo a uno de los más grandes fabricantes de coches en los Estados Unidos y aún espera crecer en su capacidad, para ayudar a otros.

684 | CAPITULO 44 | NEGOCIANDO CON LAS GRANDES ORGANIZACIONES

Conclusión

Si usted ya decidió que es tiempo para perseguir a la par contratos gubernamentales y de los grandes contratistas, prepárese para hacer las cosas de una manera diferente. Estas grandes organizaciones tienen su propia manera de hacer las cosas, así que habrá más papeleo y más grandes retos. La llave para una exitosa relación de negocios, está en conducir esas características hacia una ventaja competitiva: enfoque claro, velocidad, trabajo en equipo y servicio individualizado al cliente.

Capítulo 45
ADMINISTRACION DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Acerca de Este Capítulo:
- *Historia de la cadena de suministro*
- *Teoría y práctica actual de la cadena de suministro*
- *Suministro de materiales, productos y servicios*
- *Mercados y medios para hacer negocio*
- *El futuro de la cadena de suministro*

Introducción

El concepto de la **cadena de suministro,** es el corazón del actual comercio y el transporte. Sucesivamente, la cadena de suministro comprende todos los procesos interdependientes del negocio que entran en la producción de un producto, desde el origen de los materiales hasta la manufactura y la distribución.

Ninguna parte de la cadena de suministro es rentable, vista en aislamiento: todas las partes deben de ser analizadas dentro del contexto del sistema completo. Por ejemplo, un plan de mercadotecnia requiere insumos de las personas en finanzas, quienes saben cuanto dinero está disponible; de personas en logística quienes saben lo concerniente a la transportación y de las personas en manufactura, que saben que artículos pueden o no pueden manufacturar sus instalaciones de producción.

Cada negocio, tiene su propia cadena de suministro y simultáneamente tiene su posición en las cadenas de suministros de otros negocios. Toda la planificación y las decisiones de los negocios, involucrando desde la determinación del lugar de una nueva instalación fabril, hasta escoger sitios para la comercialización, mismos deben de estar basados en el entendimiento de que la propia cadena de suministro así como el lugar físico de la empresa y sus propias cadenas de suministro asociadas.

Historia de La Cadena de Suministros

El concepto moderno de la cadena de suministros, se originó con las experiencias de la milicia norteamericana durante la Segunda Guerra Mundial. Con posterioridad a Pearl Harbor, los estrategas militares Americanos, entre ellos el General George C. Marshall, entendieron que la administración de suministros era vital para la efectividad del esfuerzo bélico.

La cadena de suministro comprende todos los procesos interdependientes del negocio que entran en la producción de un producto, desde el origen de los materiales hasta la manufactura y la distribución

Capítulo 45
ADMINISTRACION DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Acerca de Este Capítulo:
- *Historia de la cadena de suministro*
- *Teoría y práctica actual de la cadena de suministro*
- *Suministro de materiales, productos y servicios*
- *Mercados y medios para hacer negocio*
- *El futuro de la cadena de suministro*

Introducción

El concepto de la **cadena de suministro,** es el corazón del actual comercio y el transporte. Sucesivamente, la cadena de suministro comprende todos los procesos interdependientes del negocio que entran en la producción de un producto, desde el origen de los materiales hasta la manufactura y la distribución.

Historia de La Cadena de Suministros

El concepto moderno de la cadena de suministros, se originó con las experiencias de la milicia norteamericana durante la Segunda Guerra Mundial. Con posterioridad a Pearl Harbor, los estrategas militares Americanos, entre ellos el General George C. Marshall, entendieron que la administración de suministros era vital para la efectividad del esfuerzo bélico.

En las memorias del Contralmirante Worral Reed Carter, *Beans, Bullets and Black Oil*, describe como la milicia Americana logró su increíble coordinación en cuanto a puntos de suministro materia prima, transportación, distribución y todos los procesos relacionados. El día en que los japoneses atacaron Pearl Harbor, no hubo suministros que pudieran arribar de una manera coordenada a ninguna base naval o un frente de batalla. Hacia el final de la guerra, arribaban exactamente cuando y donde los necesitaban, con lo cual pudieron derrotar a las fuerzas del Eje.

Después de la guerra, muchos de los profesionales del suministro del Ejército Norteamericano, trajeron su forma de ser expertos al sector privado. Los dueños y los gerentes de los negocios comprendieron que tales procesos como los de la procuración, eran cruciales para la planificación estratégica. El nuevo concepto pudiera haber sido mas lento, si no hubiera sido por los problemas de la Guerra Fría, junto con el enorme esfuerzo gubernamental que fue paralelo. El Presidente Eisenhower habló de ello bajo el nombre de sinergia del complejo industrial militar.

Al concepto de la logística integrada inicialmente se le llamó administración de materiales. Describía el proceso de integración de la administración de inventarios, el control de los materiales físicos, el almacenamiento, la recepción y los embarques.

A principios de 1960, la administración de materiales dio lugar a la logística que se refería al juego de procesos y actividades que facilitaban el movimiento del producto desde sus orígenes, hasta su destino. La Logística Integrada, describía la coordinación de los diferentes aspectos de la logística.

No está claro quien usó primero el término de cadena de suministros, pero empezó a aparecer en artículos y libros a finales de 1980, en respuesta al entendimiento de que la logística simplemente era una parte integral de un todo más grande. Los tres cambios de nombres de una de las organizaciones profesionales en la industria, fueron éstos:

- 1963 = National Council of Physical Distribution Management
- 1985 = Council of Logistics Management
- 2005 = Council of Supply Chain Management Professionals

Al Bishop vive en Farmingham, Massachussets – un área a la que pudiera de calificarse como el Valle del Silicón de la Costa Este. Como una vez lo hicieron Bill Gates y Steve Jobs, Al Bishop diseña y aún manufactura software dentro de su garaje. Crea archivos maestros encriptados en su servidor, bajo el amparo de un protector de incendios construido por él mismo.

Al emplea a dos técnicos para mantener en operación a su servidor y para también actualizar su sitio de trabajo. Su amiga, Vinita Kumar, estudiante de post-grado (MBA), le asiste en lo tocante a mercadotecnia y relaciones con los clientes. Y ella también tiene acciones en la sociedad limitada que forjaron, llamada Al's Innovation Factory. La fábrica en cuestión tenía unos

En las memorias del Contralmirante Worral Reed Carter, *Beans, Bullets and Black Oil*, describe como la milicia Americana logró su increíble coordinación en cuanto a puntos de suministro materia prima, transportación, distribución y todos los procesos relacionados. El día en que los japoneses atacaron Pearl Harbor, no hubo suministros que pudieran arribar de una manera coordenada a ninguna base naval o un frente de batalla. Hacia el final de la guerra, arribaban exactamente cuando y donde los necesitaban, con lo cual pudieron derrotar a las fuerzas del Eje.

Después de la guerra, muchos de los profesionales del suministro del Ejército Norteamericano, trajeron su forma de ser expertos al sector privado. Los dueños y los gerentes de los negocios comprendieron que tales procesos como los de la procuración, eran cruciales para la planificación estratégica. El nuevo concepto pudiera haber sido mas lento, si no hubiera sido por los problemas de la Guerra Fría, junto con el enorme esfuerzo gubernamental que fue paralelo. El Presidente Eisenhower habló de ello bajo el nombre de sinergia del complejo industrial militar.

Al concepto de la logística integrada inicialmente se le llamó administración de materiales. Describía el proceso de integración de la administración de inventarios, el control de los materiales físicos, el almacenamiento, la recepción y los embarques.

A principios de 1960, la administración de materiales dio lugar a la logística que se refería al juego de procesos y actividades que facilitaban el movimiento del producto desde sus orígenes, hasta su destino. La Logística Integrada, describía la coordinación de los diferentes aspectos de la logística.

No está claro quien usó primero el término de cadena de suministros, pero empezó a aparecer en artículos y libros a finales de 1980, en respuesta al entendimiento de que la logística simplemente era una parte integral de un todo más grande. Los tres cambios de nombres de una de las organizaciones profesionales en la industria, fueron éstos:

- 1963 = National Council of Physical Distribution Management
- 1985 = Council of Logistics Management
- 2005 = Council of Supply Chain Management Professionals

Al Bishop vive en Farmingham, Massachussets – un área a la que pudiera de calificarse como el Valle del Silicón de la Costa Este. Como una vez lo hicieron Bill Gates y Steve Jobs, Al Bishop diseña y aún manufactura software dentro de su garaje. Crea archivos maestros encriptados en su servidor, bajo el amparo de un protector de incendios construido por él mismo.

Al emplea a dos técnicos para mantener en operación a su servidor y para también actualizar su sitio de trabajo. Su amiga, Vinita Kumar, estudiante de post-grado (MBA), le asiste en lo tocante a mercadotecnia y relaciones con los clientes. Y ella también tiene acciones en la sociedad limitada que forjaron, llamada Al's Innovation Factory. La fábrica en cuestión tenía unos

cuantos productos de software que habían ganado suficiente capital, para financiar la creación de su aventura con la realidad virtual.

Desde que Al aprendió a leer, estuvo fascinado con los mitos y las leyendas. Fue natural entonces, que cuando Vinita le recontaba historias, se estímulo mas su imaginación y diseñó un juego llamado Thugee.

Decía Vinita, el mercado de los juegos aquí está muy interesante y cuando volemos para conocer a tu familia, podemos deducir los gastos como viaje de negocios.

Teoría Actual y Práctica

Considerando todo lo dicho, La cadena es en buena medida una metáfora equivocada. Quizá fuera mejor cable de suministro. Una cadena trae a la cabeza enlaces discretos en un orden secuencial, mientras que un cable está formado por procesos y actividades interdependientes formando torones entrelazados. Piense en cada torón como un **canal** que imparte valor de utilidad al producto.

Un canal es un conjunto de procesos interdependientes y de actividades que imparten valor o utilidad al producto

Por ejemplo, el canal de manufactura imparte utilidad de forma, refinando materias primas, ensamblando componentes y creando un producto final. La logística de los canales, imparte a su vez la utilidad de la conveniencia, entregando un producto donde y cuando los clientes lo necesitan. El canal de recursos humanos imparte la utilidad de la habilidad humana al reclutar, entrenar y mantener una óptima fuerza de trabajo. El canal de comunicaciones, imparte la utilidad de los intercambios de información, uniendo en su conjunto a todos los canales dentro de sus funciones complementarias. Para completar esta analogía, los torones del cable, son la parte mas débil comparando cuando el cable, con todos sus torones, ya está terminado.

Cada canal, tiene sus sub-canales, que son áreas funcionales dentro de los canales, en donde el valor, parcial pero no completamente, está en el producto final. Los sub-canales, discretamente se localizan a lo largo de la cadena de suministro; y no se extienden desde un punto hasta el otro al final de esa cadena.

Aquí, algunos de los canales más importantes, junto con sus típicos sub-canales:

- **Canal de comunicaciones.** Los sub-canales incluyen a la resolución de conflictos, la negociación la información tecnológica (procesamiento de datos, e-mail y el internet).
- **Canal financiero.** Los sub-canales incluyen a los documentos por cobrar y pagar, las auditorías y la presupuestación, los reportes financieros y a los impuestos, los costos y los pronósticos.
- **Canal de recursos humanos.** Los sub-canales incluyen a la contratación, al entrenamiento, a los aspectos legales, al diseño de puestos, la moral de los empleados, la compensación y la seguridad en el lugar de trabajo.

cuantos productos de software que habían ganado suficiente capital, para financiar la creación de su aventura con la realidad virtual.

Desde que Al aprendió a leer, estuvo fascinado con los mitos y las leyendas. Fue natural entonces, que cuando Vinita le recontaba historias, se estímulo mas su imaginación y diseñó un juego llamado Thugee.

Decía Vinita, el mercado de los juegos aquí está muy interesante y cuando volemos para conocer a tu familia, podemos deducir los gastos como viaje de negocios.

Teoría Actual y Práctica

Considerando todo lo dicho, La cadena es en buena medida una metáfora equivocada. Quizá fuera mejor cable de suministro. Una cadena trae a la cabeza enlaces discretos en un orden secuencial, mientras que un cable está formado por procesos y actividades interdependientes formando torones entrelazados. Piense en cada torón como un **canal** que imparte valor de utilidad al producto.

Un canal es un conjunto de procesos interdependientes y de actividades que imparten valor o utilidad al producto

Por ejemplo, el canal de manufactura imparte utilidad de forma, refinando materias primas, ensamblando componentes y creando un producto final. La logística de los canales, imparte a su vez la utilidad de la conveniencia, entregando un producto donde y cuando los clientes lo necesitan. El canal de recursos humanos imparte la utilidad de la habilidad humana al reclutar, entrenar y mantener una óptima fuerza de trabajo. El canal de comunicaciones, imparte la utilidad de los intercambios de información, uniendo en su conjunto a todos los canales dentro de sus funciones complementarias. Para completar esta analogía, los torones del cable, son la parte mas débil comparando cuando el cable, con todos sus torones, ya está terminado.

Cada canal, tiene sus sub-canales, que son áreas funcionales dentro de los canales, en donde el valor, parcial pero no completamente, está en el producto final. Los sub-canales, discretamente se localizan a lo largo de la cadena de suministro; y no se extienden desde un punto hasta el otro al final de esa cadena.

Aquí, algunos de los canales más importantes, junto con sus típicos sub-canales:

- **Canal de comunicaciones.** Los sub-canales incluyen a la resolución de conflictos, la negociación la información tecnológica (procesamiento de datos, e-mail y el internet).
- **Canal financiero.** Los sub-canales incluyen a los documentos por cobrar y pagar, las auditorías y la presupuestación, los reportes financieros y a los impuestos, los costos y los pronósticos.
- **Canal de recursos humanos.** Los sub-canales incluyen a la contratación, al entrenamiento, a los aspectos legales, al diseño de puestos, la moral de los empleados, la compensación y la seguridad en el lugar de trabajo.

ADMINISTRACION DE LA CADENA DE SUMINISTRO | CAPITULO 45 | 689

- **Canal de logística.** Los sub-canales incluyen a la planificación estratégica y a las contingencias, servicio a clientes, procesamiento y llenado de órdenes, consolidación, distribución, las instalaciones, la administración de inventarios, selección del sitio de la planta, manejo de materiales, empaques, transportación y almacenamiento.
- **Canal de manufactura.** Los sub-canales incluyen análisis y diseño, planificación de capacidades de producción, desarrollo y pruebas, pronósticos, programación de producción y control de calidad.

Aprovisionamiento de Materiales, Productos y Servicios

El aprovisionamiento de materiales, significa las materias primas o los componentes para sus productos. Aquí, algunas cuestiones críticas relativas as Sourcing:

El aprovisionamiento de materiales, significa las materias primas o los componentes para sus productos

- ¿Qué nivel de calidad se necesita?
- ¿Geográficamente, dónde están localizadas las fuentes de las materias primas?
- ¿Cuáles son los aspectos culturales, económicos, legales, políticos y físicos del entorno de aprovisionamiento?
- ¿Qué intercambios puede haber involucrando y seleccionando una fuente de aprovisionamiento? ¿cuáles serían los pros y los contras para que McDonalds se procurará carne de Argentina, en lugar de América?

¿Qué es la Calidad?

Al estar analizando las fuentes de aprovisionamiento de materias primas, la calidad es la primera cosa a considerar. Existen tres formas primarias para determinarlo:

- **La calidad como un estándar absoluto.** El estándar es objetivo en términos de que puede ser medido y subjetivo en cuanto a que la mayoría de la gente concuerda en que la medición significa una calidad absoluta. A menudo se usa este concepto comercialmente hablando, por ejemplo, el six sigma es el objetivo de cero defectos, mismo que implica un estándar absoluto de calidad.
- **Calidad como forma de servicio.** Intuitivamente, es más difícil de entender, pero es fácil de explicar. Por ejemplo, cuando usted necesita comida para mantener a su cuerpo en buena condición física, cualquier alimento con los suficientes nutrientes será suficiente. ¿Pero en la construcción de su industria, usaría usted una madera tropical dura de alta calidad o un simple cedro rojo? ¿Y si usted es dueño de un restaurante, usaría usted la mejor carne roja para su platillo de $12.00, O bien usaría una menor calidad de carne por ese mismo precio?
- **Calidad para cumplir con requerimientos definidos.** A veces se confunde con otras dos definiciones. Puede ser la más importante en términos de aprovisionamiento comercial, dado que a la cadena de suministros la maneja el cliente. Si usted piensa en requerimientos del comprador como demanda y en el suministro como oferta, entonces resulta fácil entender que la actividad de suministro está de hecho cumpliendo con esos requisitos.

- **Canal de logística.** Los sub-canales incluyen a la planificación estratégica y a las contingencias, servicio a clientes, procesamiento y llenado de órdenes, consolidación, distribución, las instalaciones, la administración de inventarios, selección del sitio de la planta, manejo de materiales, empaques, transportación y almacenamiento.
- **Canal de manufactura.** Los sub-canales incluyen análisis y diseño, planificación de capacidades de producción, desarrollo y pruebas, pronósticos, programación de producción y control de calidad.

Aprovisionamiento de Materiales, Productos y Servicios

El aprovisionamiento de materiales, significa las materias primas o los componentes para sus productos. Aquí, algunas cuestiones críticas relativas as Sourcing:

El aprovisionamiento de materiales, significa las materias primas o los componentes para sus productos

- ¿Qué nivel de calidad se necesita?
- ¿Geográficamente, dónde están localizadas las fuentes de las materias primas?
- ¿Cuáles son los aspectos culturales, económicos, legales, políticos y físicos del entorno de aprovisionamiento?
- ¿Qué intercambios puede haber involucrando y seleccionando una fuente de aprovisionamiento? ¿cuáles serían los pros y los contras para que McDonalds se procurará carne de Argentina, en lugar de América?

¿Qué es la Calidad?

Al estar analizando las fuentes de aprovisionamiento de materias primas, la calidad es la primera cosa a considerar. Existen tres formas primarias para determinarlo:

- **La calidad como un estándar absoluto.** El estándar es objetivo en términos de que puede ser medido y subjetivo en cuanto a que la mayoría de la gente concuerda en que la medición significa una calidad absoluta. A menudo se usa este concepto comercialmente hablando, por ejemplo, el six sigma es el objetivo de cero defectos, mismo que implica un estándar absoluto de calidad.
- **Calidad como forma de servicio.** Intuitivamente, es más difícil de entender, pero es fácil de explicar. Por ejemplo, cuando usted necesita comida para mantener a su cuerpo en buena condición física, cualquier alimento con los suficientes nutrientes será suficiente. ¿Pero en la construcción de su industria, usaría usted una madera tropical dura de alta calidad o un simple cedro rojo? ¿Y si usted es dueño de un restaurante, usaría usted la mejor carne roja para su platillo de $12.00, O bien usaría una menor calidad de carne por ese mismo precio?
- **Calidad para cumplir con requerimientos definidos.** A veces se confunde con otras dos definiciones. Puede ser la más importante en términos de aprovisionamiento comercial, dado que a la cadena de suministros la maneja el cliente. Si usted piensa en requerimientos del comprador como demanda y en el suministro como oferta, entonces resulta fácil entender que la actividad de suministro está de hecho cumpliendo con esos requisitos.

- **Canal de logística.** Los sub-canales incluyen a la planificación estratégica y a las contingencias, servicio a clientes, procesamiento y llenado de órdenes, consolidación, distribución, las instalaciones, la administración de inventarios, selección del sitio de la planta, manejo de materiales, empaques, transportación y almacenamiento.
- **Canal de manufactura.** Los sub-canales incluyen análisis y diseño, planificación de capacidades de producción, desarrollo y pruebas, pronósticos, programación de producción y control de calidad.

Aprovisionamiento de Materiales, Productos y Servicios

El aprovisionamiento de materiales, significa las materias primas o los componentes para sus productos. Aquí, algunas cuestiones críticas relativas as Sourcing:

El aprovisionamiento de materiales, significa las materias primas o los componentes para sus productos

- ¿Qué nivel de calidad se necesita?
- ¿Geográficamente, dónde están localizadas las fuentes de las materias primas?
- ¿Cuáles son los aspectos culturales, económicos, legales, políticos y físicos del entorno de aprovisionamiento?
- ¿Qué intercambios puede haber involucrando y seleccionando una fuente de aprovisionamiento? ¿cuáles serían los pros y los contras para que McDonalds se procurará carne de Argentina, en lugar de América?

¿Qué es la Calidad?

Al estar analizando las fuentes de aprovisionamiento de materias primas, la calidad es la primera cosa a considerar. Existen tres formas primarias para determinarlo:

- **La calidad como un estándar absoluto.** El estándar es objetivo en términos de que puede ser medido y subjetivo en cuanto a que la mayoría de la gente concuerda en que la medición significa una calidad absoluta. A menudo se usa este concepto comercialmente hablando, por ejemplo, el six sigma es el objetivo de cero defectos, mismo que implica un estándar absoluto de calidad.
- **Calidad como forma de servicio.** Intuitivamente, es más difícil de entender, pero es fácil de explicar. Por ejemplo, cuando usted necesita comida para mantener a su cuerpo en buena condición física, cualquier alimento con los suficientes nutrientes será suficiente. ¿Pero en la construcción de su industria, usaría usted una madera tropical dura de alta calidad o un simple cedro rojo? ¿Y si usted es dueño de un restaurante, usaría usted la mejor carne roja para su platillo de $12.00, O bien usaría una menor calidad de carne por ese mismo precio?
- **Calidad para cumplir con requerimientos definidos.** A veces se confunde con otras dos definiciones. Puede ser la más importante en términos de aprovisionamiento comercial, dado que a la cadena de suministros la maneja el cliente. Si usted piensa en requerimientos del comprador como demanda y en el suministro como oferta, entonces resulta fácil entender que la actividad de suministro está de hecho cumpliendo con esos requisitos.

¿Cuál definición de calidad se aplica a su negocio? Si usted es joyero o un fabricante de maquinaria de precisión, su respuesta será muy diferente de la del dueño de un sitio de comida rápida.

En la India, los juegos de artes marciales son muy populares entre la gente joven. Y tal y como acontece en los Estados Unidos, los padres están preocupados acerca de su contenido inapropiado. Bajo la insistencia de Vinita, Al contrató los servicios del Rajasuya Market, una empresa de administración de ventas de exportación de la India. Por un precio razonable, esa empresa condujo una investigación de mercados en torno a la preocupación de los padres, y en torno al gusto por parte de grupos demográficos por comprar artes marciales y otros juegos de computadora en dentro de la India urbana.

Las acciones de artes marciales son muy populares en las películas de Hollywood. A Vinita le encantan esas películas y le explicó a Al que mucha de la acción, es como una coreografía artística con varas y palos. Al decidió incorporar esto dentro de su juego. Y también construyó una gráfica de información, involucrando un paquete normal de venta al menudeo. Sin embargo, después de enviar vía e-mail una prueba de su compra a La Fábrica, los consumidores podían comprar hasta seis accesos, amarrados al número de serie de cada juego individual, mismo que abriría el acceso a juegos más rápidos y más orientados a los adultos mayores.

Mientras que la piratería está en jauja en la India, Al le diseñó a su juego una protección de propiedad intelectual para que no se pudieran copiar los juegos de Thugee. Sabiendo también que el gobierno hindú alienta las inversiones conjuntas en lugar de las importaciones, Al y Vinita otra vez utilizaron los servicios de Rajasuya Market para que los asistiera con la identificación de potenciales socios en la India.

Localizando Fuentes de Aprovisionamiento

¿De dónde vienen sus materias primas y sus componentes? ¿Qué fuentes alternativas de sourcing existen? Dentro de un mercado globalizado, estas preguntas son de hecho muy importantes. Aún cuando sus materias primas o sus componentes vinieran de un gran almacén a una milla de distancia, ese mismo almacén los puede recibir de parte de proveedores del mundo entero.

He aquí un ejemplo de como las operaciones de negocios pueden verse afectadas por una falta de esas alternativas. Quienquiera que haya vivido en los Estados Unidos entre 1950 y 1980, puede decirle que el mundo del cromo en los coches americanos, casi está terminado. ¿A qué se debe?

De hecho, el cromo (de donde se derivan los productos cromados), se volvió mucho más caro y más difícil de conseguir en los 1970´s. La principal fuente de aprovisionamiento del cromo, fue Rodesia (empezando a ser Zimbabwe) y la Unión Soviética. Debido a

¿Qué definición de calidad se aplica a su negocio?

¿Cuál definición de calidad se aplica a su negocio? Si usted es joyero o un fabricante de maquinaria de precisión, su respuesta será muy diferente de la del dueño de un sitio de comida rápida.

En la India, los juegos de artes marciales son muy populares entre la gente joven. Y tal y como acontece en los Estados Unidos, los padres están preocupados acerca de su contenido inapropiado. Bajo la insistencia de Vinita, Al contrató los servicios del Rajasuya Market, una empresa de administración de ventas de exportación de la India. Por un precio razonable, esa empresa condujo una investigación de mercados en torno a la preocupación de los padres, y en torno al gusto por parte de grupos demográficos por comprar artes marciales y otros juegos de computadora en dentro de la India urbana.

Las acciones de artes marciales son muy populares en las películas de Hollywood. A Vinita le encantan esas películas y le explicó a Al que mucha de la acción, es como una coreografía artística con varas y palos. Al decidió incorporar esto dentro de su juego. Y también construyó una gráfica de información, involucrando un paquete normal de venta al menudeo. Sin embargo, después de enviar vía e-mail una prueba de su compra a La Fábrica, los consumidores podían comprar hasta seis accesos, amarrados al número de serie de cada juego individual, mismo que abriría el acceso a juegos más rápidos y más orientados a los adultos mayores.

Mientras que la piratería está en jauja en la India, Al le diseñó a su juego una protección de propiedad intelectual para que no se pudieran copiar los juegos de Thugee. Sabiendo también que el gobierno hindú alienta las inversiones conjuntas en lugar de las importaciones, Al y Vinita otra vez utilizaron los servicios de Rajasuya Market para que los asistiera con la identificación de potenciales socios en la India.

Localizando Fuentes de Aprovisionamiento

¿De dónde vienen sus materias primas y sus componentes? ¿Qué fuentes alternativas de sourcing existen? Dentro de un mercado globalizado, estas preguntas son de hecho muy importantes. Aún cuando sus materias primas o sus componentes vinieran de un gran almacén a una milla de distancia, ese mismo almacén los puede recibir de parte de proveedores del mundo entero.

He aquí un ejemplo de como las operaciones de negocios pueden verse afectadas por una falta de esas alternativas. Quienquiera que haya vivido en los Estados Unidos entre 1950 y 1980, puede decirle que el mundo del cromo en los coches americanos, casi está terminado. ¿A qué se debe?

De hecho, el cromo (de donde se derivan los productos cromados), se volvió mucho más caro y más difícil de conseguir en los 1970´s. La principal fuente de aprovisionamiento del cromo, fue Rodesia (empezando a ser Zimbabwe) y la Unión Soviética. Debido a

¿Qué definición de calidad se aplica a su negocio?

que los Estados Unidos adoptaron una posición fuerte en torno al gobierno separatista de Rodesia, resultó casi imposible basarse en Rodesia. Y desde luego, tratar en ese entonces con la Unión Soviética, era siempre problemático. En consecuencia, los diseños de autos empezaron a reflejar las dificultades del sourcing del cromo.

Ninguna parte de la cadena de suministro – desde su origen, hasta su utilización en masa, puede explicarse, fuera del contexto de una red comercial verdaderamente grande

Para el tiempo en que las relaciones con Zimbabwe se hubieran mejorado (con antelación a que el Presidente Mugabe asumiera un poder dictatorial en los 90 y que la Unión Soviética se empezara a colapsar), los diseños de coches ya usaban mucho menos cromo. En consecuencia, ya había una demanda comercial menor por ese material.

La moral de esta historia, está en que ninguna parte de la cadena de suministro – desde su origen (source) hasta su utilización en masa, puede explicarse, fuera del contexto de una red comercial verdaderamente grande.

Compartiendo Información

En la cadena de suministro moderna, todos necesitan acceso a la información por conducto de un sistema de comunicación. Cuando la información no está disponible o está incompleta, sufren todas las actividades dentro de la cadena de suministro. La falta de transparencia, también puede propiciar la sospecha en cuanto a que esta esconde problemas e ineficiencias.

Aquí, un ejemplo de cómo su cadena de suministro puede sufrir, debido a una mala información. Supongamos que usted tiene un pequeño taller mecánico en Maine. Hace frío dentro de un invierno con nevadas. Súbitamente, una combinación de eventos relacionados con el estado del tiempo, resulta en que usted tiene casi 20 clientes con coches que necesitan repararse. La filosofía de su servicio a clientes, lo lleva a sonreírse, a aceptar el trabajo y darles seguridades a todos que si los desempeñará en cosa de una semana.

Tres semanas más tarde, las dos terceras partes de los trabajos aún no se han terminado. Tiene usted a clientes muy enojados a la puerta y llamándole por teléfono. Algunos le reclaman que les haga sus trabajos gratis, porque usted les ha costado dinero. Llega una transmisión y sus trabajadores la instalan, para encontrar que está defectuosa, así que perdió usted dinero por la mano de obra y no puede facturar. Y usted todavía está esperando partes, porque no tenía idea de que sus fuentes de suministro no podían surtirle durante los períodos de muy mal tiempo.

Este no es necesariamente el escenario involucrando un problema corto y doméstico de cadena de suministro. En estos días, las partes automotrices – aún las baratas reconstruidas – se ofrecen globalmente.

La información exacta, a tiempo y útil está a la disposición de las cadenas de suministro vía su canal de comunicaciones, misma que es la llave para tratar con los contratiempos (o para evitarlos). Entre otras cosas, esto significa la sincronización de sus bases de datos en su oficina y de sus aplicaciones IT, coordinando los programas de producción y siguiéndole la huella a las órdenes y a los embarques.

que los Estados Unidos adoptaron una posición fuerte en torno al gobierno separatista de Rodesia, resultó casi imposible basarse en Rodesia. Y desde luego, tratar en ese entonces con la Unión Soviética, era siempre problemático. En consecuencia, los diseños de autos empezaron a reflejar las dificultades del sourcing del cromo.

Para el tiempo en que las relaciones con Zimbabwe se hubieran mejorado (con antelación a que el Presidente Mugabe asumiera un poder dictatorial en los 90 y que la Unión Soviética se empezara a colapsar), los diseños de coches ya usaban mucho menos cromo. En consecuencia, ya había una demanda comercial menor por ese material.

La moral de esta historia, está en que ninguna parte de la cadena de suministro – desde su origen (source) hasta su utilización en masa, puede explicarse, fuera del contexto de una red comercial verdaderamente grande.

Ninguna parte de la cadena de suministro – desde su origen, hasta su utilización en masa, puede explicarse, fuera del contexto de una red comercial verdaderamente grande

Compartiendo Información

En la cadena de suministro moderna, todos necesitan acceso a la información por conducto de un sistema de comunicación. Cuando la información no está disponible o está incompleta, sufren todas las actividades dentro de la cadena de suministro. La falta de transparencia, también puede propiciar la sospecha en cuanto a que esta esconde problemas e ineficiencias.

Aquí, un ejemplo de cómo su cadena de suministro puede sufrir, debido a una mala información. Supongamos que usted tiene un pequeño taller mecánico en Maine. Hace frío dentro de un invierno con nevadas. Súbitamente, una combinación de eventos relacionados con el estado del tiempo, resulta en que usted tiene casi 20 clientes con coches que necesitan repararse. La filosofía de su servicio a clientes, lo lleva a sonreírse, a aceptar el trabajo y darles seguridades a todos que si los desempeñará en cosa de una semana.

Tres semanas más tarde, las dos terceras partes de los trabajos aún no se han terminado. Tiene usted a clientes muy enojados a la puerta y llamándole por teléfono. Algunos le reclaman que les haga sus trabajos gratis, porque usted les ha costado dinero. Llega una transmisión y sus trabajadores la instalan, para encontrar que está defectuosa, así que perdió usted dinero por la mano de obra y no puede facturar. Y usted todavía está esperando partes, porque no tenía idea de que sus fuentes de suministro no podían surtirle durante los períodos de muy mal tiempo.

Este no es necesariamente el escenario involucrando un problema corto y doméstico de cadena de suministro. En estos días, las partes automotrices – aún las baratas reconstruidas – se ofrecen globalmente.

La información exacta, a tiempo y útil está a la disposición de las cadenas de suministro vía su canal de comunicaciones, misma que es la llave para tratar con los contratiempos (o para evitarlos). Entre otras cosas, esto significa la sincronización de sus bases de datos en su oficina y de sus aplicaciones IT, coordinando los programas de producción y siguiéndole la huella a las órdenes y a los embarques.

Sincronizando las bases de datos.
Con un **Personal digital assistant (PDA)**, usted puede entrar con información de contacto en el campo e inmediatamente sincronizarla con su base de datos en la oficina. De ahí, es un paso corto para que sus socios puedan tener acceso a la misma información dentro de la ciudad, el estado, el país y el mundo, desde su computadora.

Usted puede decir, suena bonito. ¿Pero no existe alguna información que yo quiera mantener confidencial, tal como ocurriría con los números del Seguro Social de mis empleados?

¡Absolutamente! Las bases de datos sincronizadas, no son proposiciones de todo o nada. Tienen diferentes niveles de acceso para diferentes tipos de usuarios. El compartir datos seleccionados de mercado para una mayor transparencia, viene a ser la cadena de suministros de su negocio. También les permite a los socios buscar datos combinados, en función de nuevos niveles de sofisticación.

Supongamos que tiene usted un negocio de antigüedades y que tiene un arreglo de trabajo con algunos de sus colegas para adquirir piezas interesantes con un buen potencial de mercado.

Cada anticuario viaja por todo el país, desarrollando excelentes contactos de proveedores y clientes; en el proceso, cada unos de ellos crea – y continuamente actualiza en tiempo real – una base de datos de sourcing por lo que combinada en torno a diversas categorías y criterios, en cuanto a las piezas que ofrecen.

Coordinando los programas de producción
La coordinación de los programas de producción, pueden hacerlo pensar en procesos de manufactura complicados para las aplicaciones de Materials Requirements Planning (MRP). Sin embargo, no tiene que ser tan complejo. Supongamos que usted maneja una firma de contratación que se especializa en mosaicos y busca a las fuentes de origen en México.

Si de pronto usted recibe muchos trabajos de instalación para nuevos desarrollos habitacionales, a sus proveedores les agradaría mucho. ¿Pero que tal si sucede que un proveedor está de vacaciones y el otro está lleno de pedidos y el tercero solamente puede llenar un tercio de sus necesidades?

Si usted hubiera alertado a sus proveedores acerca de esos planes de mercadotecnia para el nuevo desarrollo y que hubiera discutido acerca de sus capacidades de producción en el mediano plazo, a nadie se le hubiera tomado por sorpresa. A medida que fueran entrando los nuevos trabajos, los proveedores hubieran nivelado las cifras bajas en entrega distribuyendo el trabajo entre los subcontratistas locales.

Una falta de coordinación entre los objetivos de mercadotecnia de los contratistas y las capacidades y programas de los proveedores, da como resultado una falta de eficiencia que se traduce en menores utilidades. La moral, es coordinarse con sus proveedores.

El compartir datos seleccionados de mercado para una mayor transparencia, viene a ser la cadena de suministros de su negocio

Sincronizando las bases de datos.
Con un **Personal digital assistant (PDA)**, usted puede entrar con información de contacto en el campo e inmediatamente sincronizarla con su base de datos en la oficina. De ahí, es un paso corto para que sus socios puedan tener acceso a la misma información dentro de la ciudad, el estado, el país y el mundo, desde su computadora.

Usted puede decir, suena bonito. ¿Pero no existe alguna información que yo quiera mantener confidencial, tal como ocurriría con los números del Seguro Social de mis empleados?

¡Absolutamente! Las bases de datos sincronizadas, no son proposiciones de todo o nada. Tienen diferentes niveles de acceso para diferentes tipos de usuarios. El compartir datos seleccionados de mercado para una mayor transparencia, viene a ser la cadena de suministros de su negocio. También les permite a los socios buscar datos combinados, en función de nuevos niveles de sofisticación.

Supongamos que tiene usted un negocio de antigüedades y que tiene un arreglo de trabajo con algunos de sus colegas para adquirir piezas interesantes con un buen potencial de mercado.

Cada anticuario viaja por todo el país, desarrollando excelentes contactos de proveedores y clientes; en el proceso, cada unos de ellos crea – y continuamente actualiza en tiempo real – una base de datos de sourcing por lo que combinada en torno a diversas categorías y criterios, en cuanto a las piezas que ofrecen.

Coordinando los programas de producción
La coordinación de los programas de producción, pueden hacerlo pensar en procesos de manufactura complicados para las aplicaciones de Materials Requirements Planning (MRP). Sin embargo, no tiene que ser tan complejo. Supongamos que usted maneja una firma de contratación que se especializa en mosaicos y busca a las fuentes de origen en México.

Si de pronto usted recibe muchos trabajos de instalación para nuevos desarrollos habitacionales, a sus proveedores les agradaría mucho. ¿Pero que tal si sucede que un proveedor está de vacaciones y el otro está lleno de pedidos y el tercero solamente puede llenar un tercio de sus necesidades?

Si usted hubiera alertado a sus proveedores acerca de esos planes de mercadotecnia para el nuevo desarrollo y que hubiera discutido acerca de sus capacidades de producción en el mediano plazo, a nadie se le hubiera tomado por sorpresa. A medida que fueran entrando los nuevos trabajos, los proveedores hubieran nivelado las cifras bajas en entrega distribuyendo el trabajo entre los subcontratistas locales.

Una falta de coordinación entre los objetivos de mercadotecnia de los contratistas y las capacidades y programas de los proveedores, da como resultado una falta de eficiencia que se traduce en menores utilidades. La moral, es coordinarse con sus proveedores.

Coordínese con sus proveedores

Siguiéndole la huella a las ordenes y a los embarques

Siempre deberá usted de escoger a transportistas que tengan la habilidad para segarle la huella a sus embarques, de manera que los clientes de su negocio puedan seguirle la huella a sus pedidos. Esta quizá no sea un asunto de necesidad comercial, pero los clientes que puedan ver que su pedido ha sido embarcado y ha llegado al filo de la hora en que usted lo necesitara, estará mas contento de los que todavía estuvieran dudando acerca de cuando llegará su propio pedido. Aún en los casos en que sus proveedores escogieran al transportista, puede usted influenciar esa selección en cuanto a sus preocupaciones acerca de la transparencia y la confiabilidad de esa cadena de suministros.

Identificación por frecuencia de radio (RFID). Le permite seguirle la huella a los insumos de producción y a los productos terminados a través de la cadena de suministros. La capacidad del RFID es especialmente importante si usted tiene la intención de hacer negocios con agencias gubernamentales, contratistas primarios, grandes minoristas que requieran suministros a tiempo, dentro de una tendencia que debe de continuar.

Un Esfuerzo de Colaboración

El sourcing dentro de la cadena de suministros, requiere una buena colaboración que desde luego significa trabajar en conjunción con otros. Sin embargo, la colaboración dentro de la cadena de suministros, va más allá de aquello de trabajar juntos. Requiere que todas las partes estén al tanto de la interdependencia, como medio de una sobrevivencia y de las utilidades comerciales.

La interdependencia y la cooperación, no significan que cada colaborador dentro de la cadena de suministros implica una relación de poder igual. Cada parte tiene diferentes recursos y una habilidad diferente y resultados distintos. Parte del procesamiento de la información, está llegando a reconocer el entendimiento entre esas relaciones, de manera que usted las pueda administrar efectivamente.

Al y Vinita Se pasaron el mes revisando las proposiciones de sus prospectos socios hindúes y en el curso de ello, contactaron a diversas firmas. Finalmente, escogieron a tres finalistas y visitaron la India. Ahí, conocieron a los principales de cada firma.

Después de varias rondas de discusiones, Al y Vinita tuvieron éxito en entrar a una inversión conjunta con Maya Enterprises, un fabricante mediano de juegos por computadora quien estaba buscando como expandir su portafolio. Al y Vinita los convencieron de que Thugee les habilitaría a hacer una poderosa entrada dentro del lucrativo mercado de los juegos sobre artes marciales.

El acuerdo entre The Factory y Maya Enterprises detallaba las responsabilidades de cada parte y se fijaron un programa de desempeño en verdad completo.

Regresando de su viaje a la India, Al rápidamente terminó el trabajo sobre el prototipo de Thugee y registró su correspondiente patente con el gobierno de los Estados Unidos. A través de servicios legales suministrados por Rajasuya Markets, también registró su patente en la India.

Coordínese con sus proveedores

Siguiéndole la huella a las ordenes y a los embarques

Siempre deberá usted de escoger a transportistas que tengan la habilidad para segarle la huella a sus embarques, de manera que los clientes de su negocio puedan seguirle la huella a sus pedidos. Esta quizá no sea un asunto de necesidad comercial, pero los clientes que puedan ver que su pedido ha sido embarcado y ha llegado al filo de la hora en que usted lo necesitara, estará mas contento de los que todavía estuvieran dudando acerca de cuando llegará su propio pedido. Aún en los casos en que sus proveedores escogieran al transportista, puede usted influenciar esa selección en cuanto a sus preocupaciones acerca de la transparencia y la confiabilidad de esa cadena de suministros.

Identificación por frecuencia de radio (RFID). Le permite seguirle la huella a los insumos de producción y a los productos terminados a través de la cadena de suministros. La capacidad del RFID es especialmente importante si usted tiene la intención de hacer negocios con agencias gubernamentales, contratistas primarios, grandes minoristas que requieran suministros a tiempo, dentro de una tendencia que debe de continuar.

Un Esfuerzo de Colaboración

El sourcing dentro de la cadena de suministros, requiere una buena colaboración que desde luego significa trabajar en conjunción con otros. Sin embargo, la colaboración dentro de la cadena de suministros, va más allá de aquello de trabajar juntos. Requiere que todas las partes estén al tanto de la interdependencia, como medio de una sobrevivencia y de las utilidades comerciales.

La interdependencia y la cooperación, no significan que cada colaborador dentro de la cadena de suministros implica una relación de poder igual. Cada parte tiene diferentes recursos y una habilidad diferente y resultados distintos. Parte del procesamiento de la información, está llegando a reconocer el entendimiento entre esas relaciones, de manera que usted las pueda administrar efectivamente.

Al y Vinita Se pasaron el mes revisando las proposiciones de sus prospectos socios hindúes y en el curso de ello, contactaron a diversas firmas. Finalmente, escogieron a tres finalistas y visitaron la India. Ahí, conocieron a los principales de cada firma.

Después de varias rondas de discusiones, Al y Vinita tuvieron éxito en entrar a una inversión conjunta con Maya Enterprises, un fabricante mediano de juegos por computadora quien estaba buscando como expandir su portafolio. Al y Vinita los convencieron de que Thugee les habilitaría a hacer una poderosa entrada dentro del lucrativo mercado de los juegos sobre artes marciales.

El acuerdo entre The Factory y Maya Enterprises detallaba las responsabilidades de cada parte y se fijaron un programa de desempeño en verdad completo.

Regresando de su viaje a la India, Al rápidamente terminó el trabajo sobre el prototipo de Thugee y registró su correspondiente patente con el gobierno de los Estados Unidos. A través de servicios legales suministrados por Rajasuya Markets, también registró su patente en la India.

694 CAPITULO 45 ADMINISTRACION DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Vinita equipada con documentos legales formales (incluido el poder notarial para representar a The Factory), trajo entonces un CD encriptado a la India reuniéndose con los principales de Maya Enterprises.

Después de haber desempeñado algunas pruebas, Maya Enterprises aceptó el CD. Bajo sus términos de servicio conjunto, The Factory y Maya Enterprises inauguraron una nueva compañía hindú. Thugee Games, LTD.

Maya Enterprises era dueña del 51 % y The Factory, del 49%. The Factory, en la persona de Vinita, asignó a Thugee Games una licencia para producir y distribuir a Thugee y a otros juegos.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Supply Chain Brain (http://supplychainbrain.com) es un excelente recurso online que se enfoca en cadenas globales de suministros y su logística. El sitio ofrece una carta de noticias, servicios de investigación y subscripciones online. Una de las características más útiles es la Supply Chain Library, una selección comprensiva de casos de estudio y de reportes detallados para ejecutivos que buscan una guía inteligente e informativa para lograr la excelencia de las cadenas de suministro.

Logistics World (http://logisticsworld.com) que es un directorio de recursos logísticos en Internet que actúa como entrada para miles de datos en torno a logística, administración de logística, transportación, almacenamiento, distribución, mantenimiento, manufactura, Librería Virtual de Logística y también les da a los profesionales datos específicos acerca de la administración de la cadena de suministro, oportunidad para ingresar a su negocio dentro del Logistics Directory.

Métodos y Maneras de Hacer Negocios

Los clientes y los productos – en sus contextos culturales, económicos, políticos y sociales - conducen todos los procesos y actividades que comprenden a la cadena de suministros. Esto ha dado lugar a una filosofía de jalar, misma que especifica que las necesidades del consumidor necesitan un producto que determine los niveles de producción y de todas las otras actividades dentro de la cadena de suministros, desde las funciones de logística, hasta el pago de facturas.

Los clientes y los productos conducen todos los procesos y actividades que comprenden a la cadena de suministros

Vinita equipada con documentos legales formales (incluido el poder notarial para representar a The Factory), trajo entonces un CD encriptado a la India reuniéndose con los principales de Maya Enterprises.

Después de haber desempeñado algunas pruebas, Maya Enterprises aceptó el CD. Bajo sus términos de servicio conjunto, The Factory y Maya Enterprises inauguraron una nueva compañía hindú. Thugee Games, LTD.

Maya Enterprises era dueña del 51 % y The Factory, del 49%. The Factory, en la persona de Vinita, asignó a Thugee Games una licencia para producir y distribuir a Thugee y a otros juegos.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Supply Chain Brain (http://supplychainbrain.com) es un excelente recurso online que se enfoca en cadenas globales de suministros y su logística. El sitio ofrece una carta de noticias, servicios de investigación y subscripciones online. Una de las características más útiles es la Supply Chain Library, una selección comprensiva de casos de estudio y de reportes detallados para ejecutivos que buscan una guía inteligente e informativa para lograr la excelencia de las cadenas de suministro.

Logistics World (http://logisticsworld.com) que es un directorio de recursos logísticos en Internet que actúa como entrada para miles de datos en torno a logística, administración de logística, transportación, almacenamiento, distribución, mantenimiento, manufactura, Librería Virtual de Logística y también les da a los profesionales datos específicos acerca de la administración de la cadena de suministro, oportunidad para ingresar a su negocio dentro del Logistics Directory.

Métodos y Maneras de Hacer Negocios

Los clientes y los productos – en sus contextos culturales, económicos, políticos y sociales - conducen todos los procesos y actividades que comprenden a la cadena de suministros. Esto ha dado lugar a una filosofía de jalar, misma que especifica que las necesidades del consumidor necesitan un producto que determine los niveles de producción y de todas las otras actividades dentro de la cadena de suministros, desde las funciones de logística, hasta el pago de facturas.

Los clientes y los productos conducen todos los procesos y actividades que comprenden a la cadena de suministros

Entregas Just In Time (JIT) – Justo a Tiempo.
El JIT es un ejemplo de los métodos modernos de negocios basados en la estrategia de jalar. La idea es que al cumplir con las necesidades del consumidor, cuando y donde es necesario, elimina el desperdicio en los procesos y los recursos, optimizando el valor tanto para el comprador como para el vendedor (Desperdicio = todo aquello que no le da valor al producto final).

Si a usted le agrada la filosofía del JIT, sus vendedores continuamente estarán manteniéndole inventarios. Estos materiales son, en esencia, su trabajo en proceso y se almacenan por sus vendedores hasta que se de la luz verde para entregarlos.

El JIT, significa entregas frecuentes y pedidos más pequeños unitariamente considerados, así que requiere de almacenes más pequeños, de una muy eficiente transportación y de una administración de inventarios.

Lo peligroso del JIT
El JIT, puede causarle problemas si usted no tiene un plan de contingencias por interrupciones en la producción dentro de la cadena de suministros.

También existe el riesgo de que el JIT, disminuya la innovación, debido al constreñimiento homogeneizador. El pensar inovativamente se hace más difícil, cuando todo el sistema está dirigido hacia un ideal abstracto de eficiencia. Para algunos negocios, la eficiencia se convierte en un fin en sí, a expensas de la orientación hacia consumidor.

Si parte del atractivo de su producto es que viene en una caja de madera hecha a mano, y que puede usted acelerar su entrega y bajar sus costos reponiendo a la caja de madera con simples cajas de plástico, ¿usted lo haría? ¿Sus clientes aún notarán a su producto? Los negocios no siempre se preguntan la cuestión básica de este tipo. Pero la cadena de suministros más eficiente del mundo, no vale para nada, a menos que usted pueda atraer y mantener a sus clientes.

La cadena de suministros más eficiente del mundo, no vale para nada, a menos que usted pueda atraer y mantener a sus clientes

A finales del 11 de Septiembre del 2001, las fallas en el sistema del JIT, fueron mas aparentes, conduciendo a algunos negocios a preocuparse por sus aparentes inventarios. Chrysler a diferencia de otras corporaciones, llegó a una detención de su tráfico por aire, siendo afortunada en que tenía buenos planes de contingencia. El cierre de líneas de ensamble en sus plantes, duraron unas cuantas horas, en las plantas de sus competidores, duraron varios días.

Uno de los problemas dentro del mundo de los negocios, es que los conceptos abstractos del JIT, pueden reemplazar al pensamiento independiente y aún al sentido común. La presunción está en que, mientras se adhiere uno a sus reglas, nada puede ir mal. Pero desde luego, las cosas pueden ir mal, como lo demostraron los eventos del 11 de Septiembre.

Para los grandes negocios, los errores pueden resultar caros, pero no fatales. Pero los negocios pequeños necesitan permanecer flexibles y con habilidades de poderse adaptar. Ningún sistema está exento de errores y ninguna cadena de suministro es perfecta ; y es

Entregas Just In Time (JIT) – Justo a Tiempo.
El JIT es un ejemplo de los métodos modernos de negocios basados en la estrategia de jalar. La idea es que al cumplir con las necesidades del consumidor, cuando y donde es necesario, elimina el desperdicio en los procesos y los recursos, optimizando el valor tanto para el comprador como para el vendedor (Desperdicio = todo aquello que no le da valor al producto final).

Si a usted le agrada la filosofía del JIT, sus vendedores continuamente estarán manteniéndole inventarios. Estos materiales son, en esencia, su trabajo en proceso y se almacenan por sus vendedores hasta que se de la luz verde para entregarlos.

El JIT, significa entregas frecuentes y pedidos más pequeños unitariamente considerados, así que requiere de almacenes más pequeños, de una muy eficiente transportación y de una administración de inventarios.

Lo peligroso del JIT
El JIT, puede causarle problemas si usted no tiene un plan de contingencias por interrupciones en la producción dentro de la cadena de suministros.

También existe el riesgo de que el JIT, disminuya la innovación, debido al constreñimiento homogeneizador. El pensar inovativamente se hace más difícil, cuando todo el sistema está dirigido hacia un ideal abstracto de eficiencia. Para algunos negocios, la eficiencia se convierte en un fin en sí, a expensas de la orientación hacia consumidor.

Si parte del atractivo de su producto es que viene en una caja de madera hecha a mano, y que puede usted acelerar su entrega y bajar sus costos reponiendo a la caja de madera con simples cajas de plástico, ¿usted lo haría? ¿Sus clientes aún notarán a su producto? Los negocios no siempre se preguntan la cuestión básica de este tipo. Pero la cadena de suministros más eficiente del mundo, no vale para nada, a menos que usted pueda atraer y mantener a sus clientes.

La cadena de suministros más eficiente del mundo, no vale para nada, a menos que usted pueda atraer y mantener a sus clientes

A finales del 11 de Septiembre del 2001, las fallas en el sistema del JIT, fueron mas aparentes, conduciendo a algunos negocios a preocuparse por sus aparentes inventarios. Chrysler a diferencia de otras corporaciones, llegó a una detención de su tráfico por aire, siendo afortunada en que tenía buenos planes de contingencia. El cierre de líneas de ensamble en sus plantes, duraron unas cuantas horas, en las plantas de sus competidores, duraron varios días.

Uno de los problemas dentro del mundo de los negocios, es que los conceptos abstractos del JIT, pueden reemplazar al pensamiento independiente y aún al sentido común. La presunción está en que, mientras se adhiere uno a sus reglas, nada puede ir mal. Pero desde luego, las cosas pueden ir mal, como lo demostraron los eventos del 11 de Septiembre.

Para los grandes negocios, los errores pueden resultar caros, pero no fatales. Pero los negocios pequeños necesitan permanecer flexibles y con habilidades de poderse adaptar. Ningún sistema está exento de errores y ninguna cadena de suministro es perfecta ; y es

por ello que usted siempre debe de tener alternativas y planes de contingencia. El JIT, es sólo una herramienta y no en fin en sí mismo.

Sistemas de Punto de Venta (Pos)

Los sistemas POS, son otra herramienta basada en la filosofía del jalar. Utilizan códigos de barras para poder lograr una fotografía exacta acerca de los suministros y la demanda. Esta administración de datos sirve en cuanto al pedido de productos y la distribución y la administración de inventarios. La siguiente pormenorización de recursos y de procesos, explica como trabaja el POS.

Recursos

- Una aplicación empresarial. Enteramente integra a los procesos de producción a través de una red de comunicaciones y de una base de datos. A esta aplicación se le puede llamar Manufacturing Resources Planning (MRP), Enterprise Resources Planning (ERP) o Advanced Planning and Scheduling (APS). El POS, es un módulo de la aplicación empresarial y otras incluyen al software de administración de relaciones, al software de la administración de instalaciones y a los sistemas de administración de almacenes.
- Scanning y el seguimiento de la tecnología, incluye al código de barras y a los scanners que los leen, a la par con un RFID. Esta tecnología le sigue la huella a los productos por conducto de su sistema y crea ideas acerca de la demanda de parte de los consumidores.

Procesos

- Cuando un cliente coloca un pedido, la información se distribuye a través de la cadena de suministros, para que los proveedores envíen sus materias primas o sus partes componentes a la línea de producción.
- El producto se manufactura en parte o en su totalidad y los componentes se distribuyen a los centros de distribución para su ensamble.
- Los bienes se embarcan o se venden a un minorista o directamente al consumidor. Al embarque o bien al arribo se escanean y se ingresan a la base de datos del propio sistema.
- Los inventarios internos y los de los proveedores se actualizan, basándose en los datos escaneados. El departamento de mercadotecnia tiene entonces un registro fijo acerca de cuantos clientes han pedido que productos. Por ejemplo, los clientes de la cadena Safeway pueden obtener una Safeway Club Card misma que les da un descuento de cliente preferido en la mayoría de los productos de la tienda. Esta tarjeta también sirve para un identificador en contra del cual se escanean los códigos de barras en las cajas de cobro.
- El registro de ventas se usa como un pronóstico de la demanda de parte del consumidor durante las siguientes semanas. Este es probablemente el mejor registro posible del cual se pueden extrapolar las estrategias de equipos en el largo plazo y los pronósticos financieros, de producción y de ventas.

por ello que usted siempre debe de tener alternativas y planes de contingencia. El JIT, es sólo una herramienta y no en fin en sí mismo.

Sistemas de Punto de Venta (Pos)

Los sistemas POS, son otra herramienta basada en la filosofía del jalar. Utilizan códigos de barras para poder lograr una fotografía exacta acerca de los suministros y la demanda. Esta administración de datos sirve en cuanto al pedido de productos y la distribución y la administración de inventarios. La siguiente pormenorización de recursos y de procesos, explica como trabaja el POS.

Recursos

- Una aplicación empresarial. Enteramente integra a los procesos de producción a través de una red de comunicaciones y de una base de datos. A esta aplicación se le puede llamar Manufacturing Resources Planning (MRP), Enterprise Resources Planning (ERP) o Advanced Planning and Scheduling (APS). El POS, es un módulo de la aplicación empresarial y otras incluyen al software de administración de relaciones, al software de la administración de instalaciones y a los sistemas de administración de almacenes.
- Scanning y el seguimiento de la tecnología, incluye al código de barras y a los scanners que los leen, a la par con un RFID. Esta tecnología le sigue la huella a los productos por conducto de su sistema y crea ideas acerca de la demanda de parte de los consumidores.

Procesos

- Cuando un cliente coloca un pedido, la información se distribuye a través de la cadena de suministros, para que los proveedores envíen sus materias primas o sus partes componentes a la línea de producción.
- El producto se manufactura en parte o en su totalidad y los componentes se distribuyen a los centros de distribución para su ensamble.
- Los bienes se embarcan o se venden a un minorista o directamente al consumidor. Al embarque o bien al arribo se escanean y se ingresan a la base de datos del propio sistema.
- Los inventarios internos y los de los proveedores se actualizan, basándose en los datos escaneados. El departamento de mercadotecnia tiene entonces un registro fijo acerca de cuantos clientes han pedido que productos. Por ejemplo, los clientes de la cadena Safeway pueden obtener una Safeway Club Card misma que les da un descuento de cliente preferido en la mayoría de los productos de la tienda. Esta tarjeta también sirve para un identificador en contra del cual se escanean los códigos de barras en las cajas de cobro.
- El registro de ventas se usa como un pronóstico de la demanda de parte del consumidor durante las siguientes semanas. Este es probablemente el mejor registro posible del cual se pueden extrapolar las estrategias de equipos en el largo plazo y los pronósticos financieros, de producción y de ventas.

Los pequeños negocios se pueden beneficiar en gran manera si utilizan el sistema POS

Los resultados útiles derivados del análisis de los datos del POS, incluyen una administración de inventarios mejorada tanto de menudeo como de mayoreo, la configuración de displays para venta al menudeo, la publicidad, el entrenamiento de los empleados y las buenas técnicas de servicio a los clientes. Los negocios pequeños pueden beneficiarse grandemente de un sistema POS. Si usted lo puede integrarlo con otras cadenas de suministro de las cuales usted es parte, su valor se incrementa exponencialmente.

El sistema POS, puede eslabonarse con diferentes y distintos proveedores y colaboradores. Supongamos que usted tiene una farmacia dentro de un pueblo pequeño y que usted ha facilitado su administración de inventarios con modernas cajas registradoras y con equipos de registro de barras. Naturalmente, su farmacia vende cristales ópticos y algunos manufactureros lo invitan a eslabonar sus sistemas POS, con el Internet. Cuando el sistema muestra que las existencias de cristales han llegado a cierto nivel, automáticamente se coloca el registro correspondiente. Y no solamente con los cristales, sino con todos los otros productos, de la farmacia.

Estas capacidades avanzadas del POS , son una variación del tema del JIT y en ambas, resultantes lógicos de la filosofía del empujar en torno a la cadena de suministros.

Vinita regresó a Farmingham, confiando que ambas pruebas se prepararían y se promocionarían de acuerdo con su desempeño programado. Basándose en los pronósticos hechos por Maya Enterprises, Al y Vinita anticiparon que los resultados beta se vendían a un número limitado del mercado de prueba en el curso de los siguientes meses y que generarían un pequeño margen de ganancia y repondrían los fondos gastados en los dos viajes de negocios a la India. Posteriormente, los viajes de negocios serían raros, debido a que Al y Vinita tele conferenciarían vía conexiones del Internet utilizando el file transfer protocol (FTP) a cambio de actualizaciones encriptadas.

Thugee Games, Ltd., tenía la responsabilidad de crear una atractiva campaña de mercadotecnia enfocándose en los grupos demográficos mostrados en la investigación de Rajasaya Market entorno a los más grandes compradores de juegos. El plan de mercadotecnia para Thugee Games necesitaba ventas vía Internet manteniéndose en un servidor en la India y una distribución en canales de menudeo.

Una vez que Thugee hubiera establecido su presencia en la India, The Factory construiría sobre el fenómeno del mercado en Norteamérica. Al desarrollaría actualizaciones para Thugee y malas ideas para nuevas variaciones cercanas acerca de los temas de las artes marciales y la mitología de la India.

Los pequeños negocios se pueden beneficiar en gran manera si utilizan el sistema POS

Los resultados útiles derivados del análisis de los datos del POS, incluyen una administración de inventarios mejorada tanto de menudeo como de mayoreo, la configuración de displays para venta al menudeo, la publicidad, el entrenamiento de los empleados y las buenas técnicas de servicio a los clientes. Los negocios pequeños pueden beneficiarse grandemente de un sistema POS. Si usted lo puede integrarlo con otras cadenas de suministro de las cuales usted es parte, su valor se incrementa exponencialmente.

El sistema POS, puede eslabonarse con diferentes y distintos proveedores y colaboradores. Supongamos que usted tiene una farmacia dentro de un pueblo pequeño y que usted ha facilitado su administración de inventarios con modernas cajas registradoras y con equipos de registro de barras. Naturalmente, su farmacia vende cristales ópticos y algunos manufactureros lo invitan a eslabonar sus sistemas POS, con el Internet. Cuando el sistema muestra que las existencias de cristales han llegado a cierto nivel, automáticamente se coloca el registro correspondiente. Y no solamente con los cristales, sino con todos los otros productos, de la farmacia.

Estas capacidades avanzadas del POS , son una variación del tema del JIT y en ambas, resultantes lógicos de la filosofía del empujar en torno a la cadena de suministros.

Vinita regresó a Farmingham, confiando que ambas pruebas se prepararían y se promocionarían de acuerdo con su desempeño programado. Basándose en los pronósticos hechos por Maya Enterprises, Al y Vinita anticiparon que los resultados beta se vendían a un número limitado del mercado de prueba en el curso de los siguientes meses y que generarían un pequeño margen de ganancia y repondrían los fondos gastados en los dos viajes de negocios a la India. Posteriormente, los viajes de negocios serían raros, debido a que Al y Vinita tele conferenciarían vía conexiones del Internet utilizando el file transfer protocol (FTP) a cambio de actualizaciones encriptadas.

Thugee Games, Ltd., tenía la responsabilidad de crear una atractiva campaña de mercadotecnia enfocándose en los grupos demográficos mostrados en la investigación de Rajasaya Market entorno a los más grandes compradores de juegos. El plan de mercadotecnia para Thugee Games necesitaba ventas vía Internet manteniéndose en un servidor en la India y una distribución en canales de menudeo.

Una vez que Thugee hubiera establecido su presencia en la India, The Factory construiría sobre el fenómeno del mercado en Norteamérica. Al desarrollaría actualizaciones para Thugee y malas ideas para nuevas variaciones cercanas acerca de los temas de las artes marciales y la mitología de la India.

El Método Del Empujar

Por contraste con la manera antigua de hacer las cosas, esto se llama el método de empujar. Se construyó alrededor del concepto de las economías de escala en la manufactura y es un ejemplo del porque deberíamos de utilizar el acercamiento de sistemas, en la cual ninguna parte de le red se considera fuera de su relación con el resto del sistema.

En el método de empujar en las economías de escala de la manufactura se consideraron significantes. Mientras mas pudiera manufacturar productos en el flujo de producción, menor sería el costo por unidad del producto. Una vez ya fabricado el producto, era tarea de la fuerza de ventas empujarlo hacia el mercado de los consumidores.

Cuando los clientes en parvada compraran productos y se reducían los amplios niveles de inventarios de los fabricantes, las cosas marchaban muy bien. Cuando los clientes no compraran lo que se había manufacturado, las cosas desde luego, no iban tan bien.

El costo del inventario no vendido, rápidamente se comía al costo de los ahorros que habían surgido de las economías de escala. Se despedía a los trabajadores y menguaban las líneas de producción. Las sub-estrategias se empleaban entonces para lograr algún valor de los inventarios no vendidos, como con los programas de descuento o el de vender los inventarios literalmente por centavos a re-vendedores y liquidadores.

El Futuro de Las Cadenas de Suministro

Si nosotros preguntáramos que imaginaran un mundo organizado alrededor de la cadena de suministros, usted quizá preguntaría, ¿No es ese el mundo en que vivimos?

No del todo. El principio de organización del actual sistema internacional, es el de la nación estado, que se desarrolló en Europa entre el año 1400 al 1500, en términos de una emergencia de concientización aliada con el aparato del estado y su control (v. gr. las leyes, las burocracias y los legisladores).

La concientización nacional abarcaba el concepto de la propia determinación que enfatizaba que cada nación tenía el derecho de gobernarse a si misma para determinar sus leyes, políticas y su futuro. En una sola palabra, la propia determinación significaba soberanía. Las naciones estado tienen soberanía; individuos, negocios y organizaciones no dadas al lucro y las cadenas de suministro, no las tienen.

¿Estamos en un tiempo comparable a aquel en donde el feudalismo se fue desvaneciendo y la autoridad de los gobernantes aristocráticos dio lugar a la soberanía de las naciones estado? Se puede hacer un caso de que en verdad estemos presenciando una transición de los principios de la propia determinación de las naciones, hacia la rara cultura colaborativa de la cadena de suministros. Donde se detendrá esa transición o donde continuará ganando terreno, está en el campo de la especulación.

Las principales características de un mundo emergente organizado alrededor de la cadena de suministros, son:

El Método Del Empujar

Por contraste con la manera antigua de hacer las cosas, esto se llama el método de empujar. Se construyó alrededor del concepto de las economías de escala en la manufactura y es un ejemplo del porque deberíamos de utilizar el acercamiento de sistemas, en la cual ninguna parte de le red se considera fuera de su relación con el resto del sistema.

En el método de empujar en las economías de escala de la manufactura se consideraron significantes. Mientras mas pudiera manufacturar productos en el flujo de producción, menor sería el costo por unidad del producto. Una vez ya fabricado el producto, era tarea de la fuerza de ventas empujarlo hacia el mercado de los consumidores.

Cuando los clientes en parvada compraran productos y se reducían los amplios niveles de inventarios de los fabricantes, las cosas marchaban muy bien. Cuando los clientes no compraran lo que se había manufacturado, las cosas desde luego, no iban tan bien.

El costo del inventario no vendido, rápidamente se comía al costo de los ahorros que habían surgido de las economías de escala. Se despedía a los trabajadores y menguaban las líneas de producción. Las sub-estrategias se empleaban entonces para lograr algún valor de los inventarios no vendidos, como con los programas de descuento o el de vender los inventarios literalmente por centavos a re-vendedores y liquidadores.

El Futuro de Las Cadenas de Suministro

Si nosotros preguntáramos que imaginaran un mundo organizado alrededor de la cadena de suministros, usted quizá preguntaría, ¿No es ese el mundo en que vivimos?

No del todo. El principio de organización del actual sistema internacional, es el de la nación estado, que se desarrolló en Europa entre el año 1400 al 1500, en términos de una emergencia de concientización aliada con el aparato del estado y su control (v. gr. las leyes, las burocracias y los legisladores).

La concientización nacional abarcaba el concepto de la propia determinación que enfatizaba que cada nación tenía el derecho de gobernarse a si misma para determinar sus leyes, políticas y su futuro. En una sola palabra, la propia determinación significaba soberanía. Las naciones estado tienen soberanía; individuos, negocios y organizaciones no dadas al lucro y las cadenas de suministro, no las tienen.

¿Estamos en un tiempo comparable a aquel en donde el feudalismo se fue desvaneciendo y la autoridad de los gobernantes aristocráticos dio lugar a la soberanía de las naciones estado? Se puede hacer un caso de que en verdad estemos presenciando una transición de los principios de la propia determinación de las naciones, hacia la rara cultura colaborativa de la cadena de suministros. Donde se detendrá esa transición o donde continuará ganando terreno, está en el campo de la especulación.

Las principales características de un mundo emergente organizado alrededor de la cadena de suministros, son:

- Procesos claramente definidos y relacionados, que suplantan las actividades legales y comerciales tradicionales.
- Una interdependencia mayormente compleja y cruzada que corta a través de las líneas organizacionales en todos los niveles.
- Integración de procesos y actividades por conducto de comunicaciones existentes y estandarizadas de todos los sistemas de información.
- La lógica de pensamiento y el comportamiento, construida alrededor de la colaboración para lograr conjuntamente objetivos comunes.
- Penetración e innovación tecnológica, sin la cual otros aspectos de la cadena de suministros pudieran ser no claros (v. gr., ¿Si usted no tiene acceso al Internet, que diferencia hace que cuando los libros que usted ordena por mediación de Amazon le llegan al día siguiente ?

Las relaciones de procesos que suplantan a las relaciones tradicionales, son del tipo que resulta en que una compañía Americana que está outsourcing sus relaciones con sus clientes, llamando al centro de Nueva Delhi a un fabricante de ropa como Oskosh B´Gosh, reubicando su línea de producción de Wisconsin al sureste de Asia. Otro ejemplo es la bienvenida de trabajadores ilegales indocumentados a lo largo de las fronteras nacionales, al grado de que la amplitud de la disputa cubre ya si éstos debieran tener o no licencias de manejo.

El mundo en proporciones mayores, es muy complejo. Y más duro aún para las personas que se especializan en prendas especiales sin saber si tal especialidad cubre un valor. Muchos hombres y mujeres que han sufrido por las ventas al mayoreo de la administración de término medio en los negocios de Europa y de los Estados Unidos durante los últimos veinte años, están viendo que los líderes de grupos se inclinan hacia los equipos funcionales quienes entregan eficiencia y productividad, que sobrepasa a los viejos administradores del nivel medio y a sus equipos de trabajo.

La significación y lo constante de las comunicaciones y de los sistemas de información, pueden ser derivados de la discusión anterior acerca de la POS y de otros módulos de aplicaciones integrativas conocidas como MRP II , ERP, APS.

La tendencia hacia la colaboración, representa un mar de cambios en la cultura de los negocios. En lugar de ver a otros negocios como adversarios, frecuentemente tratamos de ver más allá la mera competencia para encontrar fuerzas complementarias sobre las cuales construir ciertas expectativas creadas por colaboradores, tales como:

- La voluntad de comunicar y compartir información (incluida la información que con antelación hubiera sido considerada propietaria)
- La contribución del valor agregado
- El desempeño de la calidad

La lógica de la colaboración de la cadena de suministro requiere transparencia y comunicación

- Procesos claramente definidos y relacionados, que suplantan las actividades legales y comerciales tradicionales.
- Una interdependencia mayormente compleja y cruzada que corta a través de las líneas organizacionales en todos los niveles.
- Integración de procesos y actividades por conducto de comunicaciones existentes y estandarizadas de todos los sistemas de información.
- La lógica de pensamiento y el comportamiento, construida alrededor de la colaboración para lograr conjuntamente objetivos comunes.
- Penetración e innovación tecnológica, sin la cual otros aspectos de la cadena de suministros pudieran ser no claros (v. gr., ¿Si usted no tiene acceso al Internet, que diferencia hace que cuando los libros que usted ordena por mediación de Amazon le llegan al día siguiente ?

Las relaciones de procesos que suplantan a las relaciones tradicionales, son del tipo que resulta en que una compañía Americana que está outsourcing sus relaciones con sus clientes, llamando al centro de Nueva Delhi a un fabricante de ropa como Oskosh B´Gosh, reubicando su línea de producción de Wisconsin al sureste de Asia. Otro ejemplo es la bienvenida de trabajadores ilegales indocumentados a lo largo de las fronteras nacionales, al grado de que la amplitud de la disputa cubre ya si éstos debieran tener o no licencias de manejo.

El mundo en proporciones mayores, es muy complejo. Y más duro aún para las personas que se especializan en prendas especiales sin saber si tal especialidad cubre un valor. Muchos hombres y mujeres que han sufrido por las ventas al mayoreo de la administración de término medio en los negocios de Europa y de los Estados Unidos durante los últimos veinte años, están viendo que los líderes de grupos se inclinan hacia los equipos funcionales quienes entregan eficiencia y productividad, que sobrepasa a los viejos administradores del nivel medio y a sus equipos de trabajo.

La significación y lo constante de las comunicaciones y de los sistemas de información, pueden ser derivados de la discusión anterior acerca de la POS y de otros módulos de aplicaciones integrativas conocidas como MRP II , ERP, APS.

La tendencia hacia la colaboración, representa un mar de cambios en la cultura de los negocios. En lugar de ver a otros negocios como adversarios, frecuentemente tratamos de ver más allá la mera competencia para encontrar fuerzas complementarias sobre las cuales construir ciertas expectativas creadas por colaboradores, tales como:

- La voluntad de comunicar y compartir información (incluida la información que con antelación hubiera sido considerada propietaria)
- La contribución del valor agregado
- El desempeño de la calidad

La lógica de la colaboración de la cadena de suministro requiere transparencia y comunicación

Existe una forma de marcha atrás a la lógica de la colaboración. Por ejemplo, hacer una información accesible a los jugadores en su cadena de suministros, puede colocar en riesgo a la integridad y a la seguridad de su empresa. Mientras que la colaboración de rigor está dentro de la cadena de suministros la competencia es mucho más firme que en cualquier otra etapa del pasado. Más aún, mientras que los negocios más grandes abrazan a las nuevas tecnologías e insisten que sus socios hicieran lo mismo, existe un serio riesgo de que estos estándares tecnológicos formaran una barrera infranqueable para el ingreso de las pequeñas empresas.

Otro factor de deliberación, es el concepto del valor, abierto a la interpretación. En el contexto de las comunicaciones estandarizadas y de los sistemas de información, la suposición de que cualquiera está en la misma página, puede estar en paralelo con el fenómeno del pensar de grupos. ¿Qué sucede si la misma página de la cual todos evalúan el valor y la eficiencia, está equivocada?

A pesar de estos y de otros problemas, el fenómeno de la cadena de suministros, está ganando importancia. Algunos conceptos y valores tradicionales por donde el monstruo que es la cadena de suministros corra sin que haya quien la detenga – para bien o para mal – influye en:

- Las leyes y los valores del antimonopolio y de la corporación suprema.
- La competencia
- El individualismo
- La seguridad nacional
- La soberanía nacional

A diferencia de las compañías modernas que han adoptado al concepto de la cadena de suministros, los Estados Unidos no tiene una visión formal o una misión declarativa----
a menos que usted contara con la Declaración de la Independencia, misma que es un reclamo inequívoco de que todos los hombres son creados iguales y de que están así concebidos por su Creador con ciertos derechos inalienables como la Vida, la Libertad y el perseguimiento de la Felicidad. ¿El disminuir a estos valores, es aceptable para establecer una comunidad global organizada alrededor de una cadena de suministro extendida?

Los emprendedores estarán en el frente de proporcionar la respuesta a esa pregunta al venir de los años. La probabilidad está en que habrá áreas de sinergia entre las viejas y las nuevas maneras de hacer las cosas. Mismas que crearán oportunidades insospechadas para individuos para innovar, comunicar y generar riqueza.

Existe una forma de marcha atrás a la lógica de la colaboración. Por ejemplo, hacer una información accesible a los jugadores en su cadena de suministros, puede colocar en riesgo a la integridad y a la seguridad de su empresa. Mientras que la colaboración de rigor está dentro de la cadena de suministros la competencia es mucho más firme que en cualquier otra etapa del pasado. Más aún, mientras que los negocios más grandes abrazan a las nuevas tecnologías e insisten que sus socios hicieran lo mismo, existe un serio riesgo de que estos estándares tecnológicos formaran una barrera infranqueable para el ingreso de las pequeñas empresas.

Otro factor de deliberación, es el concepto del valor, abierto a la interpretación. En el contexto de las comunicaciones estandarizadas y de los sistemas de información, la suposición de que cualquiera está en la misma página, puede estar en paralelo con el fenómeno del pensar de grupos. ¿Qué sucede si la misma página de la cual todos evalúan el valor y la eficiencia, está equivocada?

A pesar de estos y de otros problemas, el fenómeno de la cadena de suministros, está ganando importancia. Algunos conceptos y valores tradicionales por donde el monstruo que es la cadena de suministros corra sin que haya quien la detenga – para bien o para mal – influye en:

- Las leyes y los valores del antimonopolio y de la corporación suprema.
- La competencia
- El individualismo
- La seguridad nacional
- La soberanía nacional

A diferencia de las compañías modernas que han adoptado al concepto de la cadena de suministros, los Estados Unidos no tiene una visión formal o una misión declarativa----
a menos que usted contara con la Declaración de la Independencia, misma que es un reclamo inequívoco de que todos los hombres son creados iguales y de que están así concebidos por su Creador con ciertos derechos inalienables como la Vida, la Libertad y el perseguimiento de la Felicidad. ¿El disminuir a estos valores, es aceptable para establecer una comunidad global organizada alrededor de una cadena de suministro extendida?

Los emprendedores estarán en el frente de proporcionar la respuesta a esa pregunta al venir de los años. La probabilidad está en que habrá áreas de sinergia entre las viejas y las nuevas maneras de hacer las cosas. Mismas que crearán oportunidades insospechadas para individuos para innovar, comunicar y generar riqueza.

Una década antes, es probable que la operación de Al y Vinita, hubiera sido hecha de la manera mas costosa y tradicional de los juegos de manufactura en CDS o discos suaves en los Estados Unidos: exportándolos por vía marítima o aérea: quizá etiquetándolos y protegiéndolos en la India y contratando a un experto de una firma de mercadotecnia como Rayasuya Markets para manejar la distribución y la venta al menudeo. Los costos, quizá hubieran sido sumamente altos como barrera para su ingreso a la pequeña empresa.

Más aún, Las protecciones IPR en la India solían ser más débiles. En 1995, el gobierno Indio suplantó una ley de derechos de 1957, con una mucha más grande protección para la propiedad intelectual: la piratería todavía es amplia en la India, pero las encripciones modernas y una mayor fuerza legal, están teniendo un efecto muy eficaz.

Lo que hicieron Al y Vinita, lo puede hacer cualquier emprendedor en cualquier parte del mundo. En la actualidad, los mercados son globales y la competencia geográfica en mercados distantes, puede ser más fácil y más gratificadora.

Conclusión

Administrando las operaciones de cadenas de suministro, significa entender cada paso en cada proceso del negocio bajo su control. También requiere del reconocimiento de la posición de su negocio dentro de las cadenas de suministro de otros negocios en el mundo entero.

¿Cómo crea su empresa su producto? ¿Cuáles son sus fuentes de aprovisionamiento y que las afecta? ¿Qué tareas son desempeñadas de una manera más eficiente por su empresa y cuales por sus socios? ¿En qué etapas está el valor agregado para el cliente? ¿Cómo puede incrementarse este valor agregado?

Estas son el tipo de cuestiones acerca de las cuales usted tiene que preguntarse al estar analizando su cadena de suministros, para efectos de acelerar su manufactura y sus embarques, bajar sus costos, lograr economías de escala, mantener altos estándares de calidad, mejorar su competitividad, incrementar su innovación y fortalecer sus alianzas y a sus socios estratégicos.

Una década antes, es probable que la operación de Al y Vinita, hubiera sido hecha de la manera mas costosa y tradicional de los juegos de manufactura en CDS o discos suaves en los Estados Unidos: exportándolos por vía marítima o aérea: quizá etiquetándolos y protegiéndolos en la India y contratando a un experto de una firma de mercadotecnia como Rayasuya Markets para manejar la distribución y la venta al menudeo. Los costos, quizá hubieran sido sumamente altos como barrera para su ingreso a la pequeña empresa.

Más aún, Las protecciones IPR en la India solían ser más débiles. En 1995, el gobierno Indio suplantó una ley de derechos de 1957, con una mucha más grande protección para la propiedad intelectual: la piratería todavía es amplia en la India, pero las encripciones modernas y una mayor fuerza legal, están teniendo un efecto muy eficaz.

Lo que hicieron Al y Vinita, lo puede hacer cualquier emprendedor en cualquier parte del mundo. En la actualidad, los mercados son globales y la competencia geográfica en mercados distantes, puede ser más fácil y más gratificadora.

Conclusión

Administrando las operaciones de cadenas de suministro, significa entender cada paso en cada proceso del negocio bajo su control. También requiere del reconocimiento de la posición de su negocio dentro de las cadenas de suministro de otros negocios en el mundo entero.

¿Cómo crea su empresa su producto? ¿Cuáles son sus fuentes de aprovisionamiento y que las afecta? ¿Qué tareas son desempeñadas de una manera más eficiente por su empresa y cuales por sus socios? ¿En qué etapas está el valor agregado para el cliente? ¿Cómo puede incrementarse este valor agregado?

Estas son el tipo de cuestiones acerca de las cuales usted tiene que preguntarse al estar analizando su cadena de suministros, para efectos de acelerar su manufactura y sus embarques, bajar sus costos, lograr economías de escala, mantener altos estándares de calidad, mejorar su competitividad, incrementar su innovación y fortalecer sus alianzas y a sus socios estratégicos.

PARTE XII
CONCLUSION

Capítulo 46
¡FELICITACIONES!

Acerca de Este Capítulo:
- *Comprendiendo al emprendedor*
- *El valor del plan de negocios*
- *Las herramientas de su trabajo*
- *Asuntos éticos*

Introducción
Como emprendedor, guarda usted una figura muy importante. Usted, crea empleos, lanza productos inovativos, mejora las ideas existentes e incentiva el crecimiento económico en su comunidad. Torna riesgos en oportunidades por conducto de la sabiduría convencional y hace a las vidas de sus conciudadanos, más fácil y más agradable.

Ya habiendo completado este curso, ha hecho algo que amerita un considerable respeto. Usted ha examinado su concepto del negocio, ha confrontado y se ha sobrepuesto a los retos y ha planificado su crecimiento. Ha desarrollado sus habilidades y sus conocimientos y se ha unido a miles de otros emprendedores cuyo liderazgo dinámico conduce al crecimiento económico y a la vitalidad común.

Comprendiendo al Emprendedor
Los emprendedores están libres de los límites de un pago convencional por trabajos estandarizados. Ellos inventan su trabajo, su producto y la forma en que hacen negocios. Pero por lo mismo, los emprendedores están unidos por las leyes de la rentabilidad, generando más dinero del que se gasta.

El efectivo que queda después de haber pagado todos los gastos, es utilidad que se ubica hacia el dueño o hacia una reinversión para un mayor crecimiento del negocio.

Las ganancias de su negocio deben de compensar todos los riesgos que usted ha tomado, así como todo su tiempo, sus energías y sus ahorros personales. Pero tal compensación no es la única ganancia del ser emprendedor. La independencia, la libertad creativa y el gusto de hacer negocios, se sobreponen a las largas horas, los riesgos y a la incertidumbre que los emprendedores enfrentan.

Orientación de Clientes
La utilidad que su negocio genera, viene de la satisfacción de las necesidades de sus clientes. ¿Cuánto pagará la gente por un producto que llena sus necesidades? Eso depende del valor percibido del producto, y *eso* depende de su calidad, su posicionamiento en el mercado, de su marca registrada, su confiabilidad, ética y servicio al cliente.

Los emprendedores están unidos por las leyes de la rentabilidad

PARTE XII
CONCLUSION

Capítulo 46
¡FELICITACIONES!

Acerca de Este Capítulo:
- *Comprendiendo al emprendedor*
- *El valor del plan de negocios*
- *Las herramientas de su trabajo*
- *Asuntos éticos*

Introducción
Como emprendedor, guarda usted una figura muy importante. Usted, crea empleos, lanza productos inovativos, mejora las ideas existentes e incentiva el crecimiento económico en su comunidad. Torna riesgos en oportunidades por conducto de la sabiduría convencional y hace a las vidas de sus conciudadanos, más fácil y más agradable.

Ya habiendo completado este curso, ha hecho algo que amerita un considerable respeto.

Comprendiendo al Emprendedor
Los emprendedores están libres de los límites de un pago convencional por trabajos estandarizados. Ellos inventan su trabajo, su producto y la forma en que hacen negocios. Pero por lo mismo, los emprendedores están unidos por las leyes de la rentabilidad, generando más dinero del que se gasta.

El efectivo que queda después de haber pagado todos los gastos, es utilidad que se ubica hacia el dueño o hacia una reinversión para un mayor crecimiento del negocio.

Las ganancias de su negocio deben de compensar todos los riesgos que usted ha tomado, así como todo su tiempo, sus energías y sus ahorros personales. Pero tal compensación no es la única ganancia del ser emprendedor. La independencia, la libertad creativa y el gusto de hacer negocios, se sobreponen a las largas horas, los riesgos y a la incertidumbre que los emprendedores enfrentan.

Orientación de Clientes
La utilidad que su negocio genera, viene de la satisfacción de las necesidades de sus clientes. ¿Cuánto pagará la gente por un producto que llena sus necesidades? Eso depende del valor percibido del producto, y *eso* depende de su calidad, su posicionamiento en el mercado, de su marca registrada, su confiabilidad, ética y servicio al cliente.

los emprendedores están unidos por las leyes de la rentabilidad

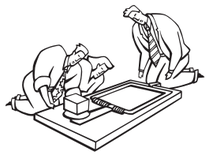
¡FELICITACIONES! | CAPITULO 46 | 703

Para satisfacer a sus clientes, tiene usted que entenderlos completamente. Al mismo tiempo, usted debe de cuidadosamente administrar la identidad de su marca, para que esta les cumpla a los clientes sus promesas. Su objetivo, es el de asegurarse de que sus clientes perciben y valoran las cosas que hacen a su negocio especial. Recordar también, que cada decisión que usted hace – desde el Sourcing, al empaque y al embarque – comunica un mensaje fuerte acerca de sus propios valores y sus habilidades. Cualquier cosa que afecte a sus clientes, afectará a su negocio, hasta en el más mínimo detalle.

Nosotros creemos que una identidad de marca fuerte y consistente, respaldada por un servicio centrado en el cliente, es la llave para construir una ventaja competitiva inquebrantable.

El Aprendizaje y el Emprendedor Van de la Mano

El éxito no viene simplemente de saber cuales son sus fuerzas personales. También viene de comprender y de sobreponerse a sus puntos débiles. El ser emprendedor, es un continuo ciclo de cuestiones, análisis y entendimiento. ¿Logró siempre sus objetivos? ¿Podría haberlo hecho mejor? ¿Quién podría haberlo ayudado? ¿Qué hará entonces para mejorar todo?



El ser emprendedor, es un continuo ciclo de cuestiones, análisis y entendimiento

No se convierta en un experto en cada área de la administración de su negocio, pero tiene usted que comprender lo suficiente de cada elemento de se empresa para que pueda preguntarse las preguntas correctas, asegurándose de que las tareas del negocio se están haciendo bien.

Usted no debe nunca de ignorar las áreas de su negocio que lo intimidan o lo confunden. Tómese el tiempo para hacer preguntas y solicite ayuda para buscar soluciones. Una vez que usted haya hecho esto, ya puede hacer selecciones en cuanto a como ubicar su responsabilidad, sus recursos, aún contratando el servicio de los expertos. Todos los aspectos de su empresa deberán estar sujetos a un detallado escrutinio.

El Valor Del Plan de Negocios

A riesgo de repetirnos, investigando y escribiendo un completo plan de negocios, es la cosa más valiosa que un emprendedor puede hacer.

Un plan de negocios debe de mayormente incentivarlo, debe fácil de leer e informativo para cualquiera interesado en el financiamiento, los suministros, trabajando en su negocio. El plan de negocios ideal, es a la vez una narrativa inspirada y un plano para su éxito.

Muchos Pasos a Seguir

Esperamos que en el proceso de preparar su plan de negocios, tenga ya algunas respuestas para sus preguntas más importantes. ¿Ha logrado usted sus objetivos más importantes?

Para satisfacer a sus clientes, tiene usted que entenderlos completamente. Al mismo tiempo, usted debe de cuidadosamente administrar la identidad de su marca, para que esta les cumpla a los clientes sus promesas. Su objetivo, es el de asegurarse de que sus clientes perciben y valoran las cosas que hacen a su negocio especial. Recordar también, que cada decisión que usted hace – desde el Sourcing, al empaque y al embarque – comunica un mensaje fuerte acerca de sus propios valores y sus habilidades. Cualquier cosa que afecte a sus clientes, afectará a su negocio, hasta en el más mínimo detalle.

Nosotros creemos que una identidad de marca fuerte y consistente, respaldada por un servicio centrado en el cliente, es la llave para construir una ventaja competitiva inquebrantable.

El Aprendizaje y el Emprendedor Van de la Mano

El éxito no viene simplemente de saber cuales son sus fuerzas personales. También viene de comprender y de sobreponerse a sus puntos débiles. El ser emprendedor, es un continuo ciclo de cuestiones, análisis y entendimiento. ¿Logró siempre sus objetivos? ¿Podría haberlo hecho mejor? ¿Quién podría haberlo ayudado? ¿Qué hará entonces para mejorar todo?

No se convierta en un experto en cada área de la administración de su negocio, pero tiene usted que comprender lo suficiente de cada elemento de se empresa para que pueda preguntarse las preguntas correctas, asegurándose de que las tareas del negocio se están haciendo bien.

Usted no debe nunca de ignorar las áreas de su negocio que lo intimidan o lo confunden. Cada aspecto de su empresa puede ser fácilmente manejado, cuando se pormenoriza en sus partes componentes.

Tómese el tiempo para hacer preguntas y solicite ayuda para buscar soluciones. Una vez que usted haya hecho esto, ya puede hacer selecciones en cuanto a como ubicar su responsabilidad, sus recursos, aún contratando el servicio de los expertos. Todos los aspectos de su empresa deberán estar sujetos a un detallado escrutinio.

El Valor Del Plan de Negocios

A riesgo de repetirnos, investigando y escribiendo un completo plan de negocios, es la cosa más valiosa que un emprendedor puede hacer.

Un plan de negocios debe de mayormente incentivarlo, debe fácil de leer e informativo para cualquiera interesado en el financiamiento, los suministros, trabajando en su negocio. El plan de negocios ideal, es a la vez una narrativa inspirada y un plano para su éxito.

Muchos Pasos a Seguir

Esperamos que en el proceso de preparar su plan de negocios, tenga ya algunas respuestas para sus preguntas más importantes. ¿Ha logrado usted sus objetivos más importantes?

El ser emprendedor, es un continuo ciclo de cuestiones, análisis y entendimiento

¿Han cambiado sus objetivos? ¿Ha cambiado su mercado objetivo? ¿Ha encontrado usted formas de hacer que su producto sea más atractivo e inovativo?

Existen muchos pasos que usted puede tomar acerca de este punto. Esperamos que participando en nuestro programa NxLeveL®, le haya dado un mejor entendimiento en torno a los puntos básicos de la mercadotecnia, el financiamiento, la producción y la planificación para el crecimiento

Las Herramientas de su Oficio

Simplemente, al estar empezando su negocio en este tiempo de la historia, tiene usted una enorme ventaja tecnológica sobre los emprendedores anteriores.

Existen incontables paquetes de software, aplicaciones para comunicaciones, procesamiento de palabras, administración de datos, gráficos, presentaciones y redes que le pueden ayudar a resolver los problemas de sus negocios manteniendo a todo en marcha suavemente.

La convergencia de estas tecnologías, le da a usted la habilidad de seguirle la huella y controlar múltiples funciones de su negocio a la vez, aún cuando estuviera viajando. Si usted todavía no se ha hecho de estas poderosas herramientas para su negocio, mas vale que ya lo vaya haciendo.

Dicho eso, recordar que las viejas herramientas también pueden seguirle siendo muy útiles. Las básicos de la administración financiera y las razones y ecuaciones que le ayudan en marcar el curso de se negocio, son todavía muy importantes. Aún cuando usted tenga una hoja de trabajo para calcular, todavía tiene que entender que es lo que está calculando y porqué.

¿Han cambiado sus objetivos? ¿Ha cambiado su mercado objetivo? ¿Ha encontrado usted formas de hacer que su producto sea más atractivo e inovativo?

Existen muchos pasos que usted puede tomar acerca de este punto. Esperamos que participando en nuestro programa NxLeveL®, le haya dado un mejor entendimiento en torno a los puntos básicos de la mercadotecnia, el financiamiento, la producción y la planificación para el crecimiento

Las Herramientas de su Oficio

Simplemente, al estar empezando su negocio en este tiempo de la historia, tiene usted una enorme ventaja tecnológica sobre los emprendedores anteriores.

Existen incontables paquetes de software, aplicaciones para comunicaciones, procesamiento de palabras, administración de datos, gráficos, presentaciones y redes que le pueden ayudar a resolver los problemas de sus negocios manteniendo a todo en marcha suavemente.

La convergencia de estas tecnologías, le da a usted la habilidad de seguirle la huella y controlar múltiples funciones de su negocio a la vez, aún cuando estuviera viajando. Si usted todavía no se ha hecho de estas poderosas herramientas para su negocio, mas vale que ya lo vaya haciendo.

Dicho eso, recordar que las viejas herramientas también pueden seguirle siendo muy útiles. Las básicos de la administración financiera y las razones y ecuaciones que le ayudan en marcar el curso de se negocio, son todavía muy importantes. Aún cuando usted tenga una hoja de trabajo para calcular, todavía tiene que entender que es lo que está calculando y porqué.

¡FELICITACIONES! | CAPITULO 46 | 705

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Aún cuando usted quiera aprender todo acerca de las teorías de administración, debe de mantenerse al tanto al menos, de las tendencias de la tecnología. Nuestras sugerencias técnicas, ni siquiera arañan la superficie acerca de todo lo disponible al respecto online. El Internet, es la herramienta que las anteriores generaciones solo podían soñar y usted ya la tiene en las manos. ¡Tome ventaja de ello!

NxLevel® Education Foundation (http://nxlevel.org) . Manténganos informados acerca del éxito de su negocio.

Small Business and Self Employed One-Stop Resource (www.irs.gov/businesses/small/).

Logoyes (ogoyes.com). Servicio barato acerca del diseño de logotipos.

Lex Mercatoria (http://lexmercatoria.net). Ofrece información sobre ley comercial internacional, comercio global y tecnologías de información.

The US Department of Energy´s Energy Efficient and Renewable Energy (http://www.eere.energy.gov/). Información valiosa acerca de incentivos para aumentar su eficiencia de la energía en su negocio.

Encontrando a Socios, Creando Equipos de Trabajo

Al estarse comprometiendo en adquirir nuevas habilidades, no significa que usted tenga que hacerlo todo enteramente solo. La colaboración, es un ingrediente esencial para la creatividad, la eficiencia y las nuevas tecnologías lo hacen todo más fácil aún.

Cuando usted se sienta sobrecogido por los retos a los que se enfrenta, el soporte de otros le inspirará a continuar luchando. Hay que rodearse de personas que tengan habilidades complementarias y puntos de vista diferentes, para ahorrar tiempo, aumentar su credibilidad y mejorar las decisiones que toma. En suma, al crear un pozo de talento para su negocio (por conducto de socios formales, equipos de trabajo un arreglos de monitoreo) usted puede incrementar la posibilidad de que su negocio tenga éxito.

Al enfrentarse a tareas de negocios que están mas allá de su actual competitividad personal, el uso del outsourcing y de contratistas independientes, le permite enfocarse en lo que usted pueda hacer mejor, dejando las tareas complejas y laboriosas a los expertos. Conociendo cuando, que y como puede usted delegar, es crucial para su empresa.

SUGERENCIA TECNICA NxLEVEL®

RECURSOS DE NEGOCIOS POR INTERNET

Aún cuando usted quiera aprender todo acerca de las teorías de administración, debe de mantenerse al tanto al menos, de las tendencias de la tecnología. Nuestras sugerencias técnicas, ni siquiera arañan la superficie acerca de todo lo disponible al respecto online. El Internet, es la herramienta que las anteriores generaciones solo podían soñar y usted ya la tiene en las manos. ¡Tome ventaja de ello!

NxLevel® Education Foundation (http://nxlevel.org) . Manténganos informados acerca del éxito de su negocio.

Small Business and Self Employed One-Stop Resource (www.irs.gov/businesses/small/).

Logoyes (ogoyes.com). Servicio barato acerca del diseño de logotipos.

Lex Mercatoria (http://lexmercatoria.net). Ofrece información sobre ley comercial internacional, comercio global y tecnologías de información.

The US Department of Energy´s Energy Efficient and Renewable Energy (http://www.eere.energy.gov/). Información valiosa acerca de incentivos para aumentar su eficiencia de la energía en su negocio.

Encontrando a Socios, Creando Equipos de Trabajo

Al estarse comprometiendo en adquirir nuevas habilidades, no significa que usted tenga que hacerlo todo enteramente solo. La colaboración, es un ingrediente esencial para la creatividad, la eficiencia y las nuevas tecnologías lo hacen todo más fácil aún.

Cuando usted se sienta sobrecogido por los retos a los que se enfrenta, el soporte de otros le inspirará a continuar luchando. Hay que rodearse de personas que tengan habilidades complementarias y puntos de vista diferentes, para ahorrar tiempo, aumentar su credibilidad y mejorar las decisiones que toma. En suma, al crear un pozo de talento para su negocio (por conducto de socios formales, equipos de trabajo un arreglos de monitoreo) usted puede incrementar la posibilidad de que su negocio tenga éxito.

Al enfrentarse a tareas de negocios que están mas allá de su actual competitividad personal, el uso del outsourcing y de contratistas independientes, le permite enfocarse en lo que usted pueda hacer mejor, dejando las tareas complejas y laboriosas a los expertos. Conociendo cuando, que y como puede usted delegar, es crucial para su empresa.

706 | CAPITULO 46 | ¡FELICITACIONES!

Habilidades de Liderazgo

Un jefe le da instrucciones y disciplina a los empleados, determina objetivos y expectativas y limita las formas en que las personas pueden lograr resultados.

En contraste, un líder genera una conexión emocional con las personas, atrayéndolos e inspirándolos hacia el objetivo común. Un líder exitoso ha aprendido el arte de administrar a través de la influencia. Cuando a los empleados se les da la oportunidad de identificar sus propios objetivos y la libertad para seleccionar la mejor manera para lograrlos, su desempeño se mejora dramáticamente.

Una Visión Clara, Una Mente Abierta

Los emprendedores sagaces tienen el cuidado de evitar una visión de túnel y a los pensamientos vanagloriosos. No permiten que los perjuicios políticos, sociales y filosóficos impidan su comprensión de las tendencias y las condiciones del mercado, ni tampoco permiten la aceptación de información de cosas diferentes.

En lugar de ello, retan a sus presunciones e invitan a la retroalimentación de parte de otros. Escuchan los diferentes puntos de vista y los comprenden tan objetivamente como sea posible, creando entretanto el tipo de mundo dentro del cual pueden tener éxito.

Asuntos Éticos

La ética de los negocios, involucra principios acerca del bien y del mal y van más allá de las cuestiones de una mera legalidad. Los emprendedores justos son respetuosos de sus obligaciones hacia sus clientes, sus empleados, sus proveedores, inversionistas y su comunidad. Este sentido de la integridad y de honestidad, debe de permear a la operación diaria de su negocio. Las razones, son simples: Las decisiones éticas de los negocios, engendran la lealtad y el respeto hacia los clientes, los empleados y los proveedores y lo protegen en contra de problemas potencialmente desastrosos en el orden legal y al final, le dan una enorme ventaja competitiva.

Involucramiento de la Comunidad

Ningún negocio opera en el vacío. Usted es parte de la comunidad en la cual trabaja sus actuales y futuros clientes, proveedores, empleados e inversionistas, también son parte de su comunidad. Cuando usted regresa algo a la comunidad, gana los beneficios económicos y personales que tales acciones producen y su comunidad cosecha los beneficios que solo los emprendedores pueden traer a la mesa.

Bienvenido a la Red de Entrenamiento NxLeveL®

El Programa NxLeveL® para Emprendedores, es una red muy amplia de espíritus co-innovadores. A la fecha, miles de personas han emergido de los Programas NxLeveL®. Estos emprendedores han terminado sus planes de negocios y están listos para tomar el siguiente paso para el crecimiento de su empresa.

Los emprendedores sagaces tienen el cuidado de evitar una visión de túnel y a los pensamientos vanagloriosos

El ser un exitoso emprendedor, empieza en encontrar sus fuerzas y sus intereses

Habilidades de Liderazgo
Un jefe le da instrucciones y disciplina a los empleados, determina objetivos y expectativas y limita las formas en que las personas pueden lograr resultados.

En contraste, un líder genera una conexión emocional con las personas, atrayéndolos e inspirándolos hacia el objetivo común. Un líder exitoso ha aprendido el arte de administrar a través de la influencia. Cuando a los empleados se les da la oportunidad de identificar sus propios objetivos y la libertad para seleccionar la mejor manera para lograrlos, su desempeño se mejora dramáticamente.

Una Visión Clara, Una Mente Abierta
Los emprendedores sagaces tienen el cuidado de evitar una visión de túnel y a los pensamientos vanagloriosos. No permiten que los perjuicios políticos, sociales y filosóficos impidan su comprensión de las tendencias y las condiciones del mercado, ni tampoco permiten la aceptación de información de cosas diferentes.

En lugar de ello, retan a sus presunciones e invitan a la retroalimentación de parte de otros. Escuchan los diferentes puntos de vista y los comprenden tan objetivamente como sea posible, creando entretanto el tipo de mundo dentro del cual pueden tener éxito.

Asuntos Éticos
La ética de los negocios, involucra principios acerca del bien y del mal y van más allá de las cuestiones de una mera legalidad. Los emprendedores justos son respetuosos de sus obligaciones hacia sus clientes, sus empleados, sus proveedores, inversionistas y su comunidad. Este sentido de la integridad y de honestidad, debe de permear a la operación diaria de su negocio. Las razones, son simples: Las decisiones éticas de los negocios, engendran la lealtad y el respeto hacia los clientes, los empleados y los proveedores y lo protegen en contra de problemas potencialmente desastrosos en el orden legal y al final, le dan una enorme ventaja competitiva.

Involucramiento de la Comunidad
Ningún negocio opera en el vacío. Usted es parte de la comunidad en la cual trabaja sus actuales y futuros clientes, proveedores, empleados e inversionistas, también son parte de su comunidad. Cuando usted regresa algo a la comunidad, gana los beneficios económicos y personales que tales acciones producen y su comunidad cosecha los beneficios que solo los emprendedores pueden traer a la mesa.

Bienvenido a la Red de Entrenamiento NxLeveL®
El Programa NxLeveL® para Emprendedores, es una red muy amplia de espíritus co-innovadores. A la fecha, miles de personas han emergido de los Programas NxLeveL®. Estos emprendedores han terminado sus planes de negocios y están listos para tomar el siguiente paso para el crecimiento de su empresa.

Los emprendedores sagaces tienen el cuidado de evitar una visión de túnel y a los pensamientos vanagloriosos

El ser un exitoso emprendedor, empieza en encontrar sus fuerzas y sus intereses

¡FELICITACIONES! | CAPITULO 46 | 707

El objetivo más valioso que NxLeveL® les ofrece a sus participantes es un acceso a otras personas que a su vez han participado en la enseñanza de los programas. Sus negocios combinados y sus experiencias, son una mina de oro. Compartiendo ideas, los emprendedores aprenden los unos de los otros y exploran mejores maneras para lograr sus objetivos. También gozan de la tranquilidad y el bienestar de saber que otros han experimentado retos similares, riesgos y recompensas.

Usted puede participar en esta red, visitando nuestro sitio en la Red, construyendo relaciones que formó con los co-participantes. Más aún, las asociaciones comerciales locales, las cámaras de comercio y los Small Business Development Centers, patrocinan muchos eventos para los pequeños negocios. Asista a ellos, contribuya y beneficiese con los mismos.

Con mucho gusto le damos la bienvenida NxLeveL®, buscando con ello su contribución a nuestras historias de éxito y a las soluciones inovativas del emprendedor.

El Viaje Por Delante

Se está usted embarcando en un viaje hacia el mundo de los emprendedores, en donde las oportunidades y las recompensas son tan numerosas como los riesgos y los retos que encontrará. Durante este viaje, triunfan la iniciativa, la creatividad y la ingenuidad.

El ser un exitoso emprendedor, empieza en encontrar sus fuerzas y sus intereses. Una vez que lo haya hecho, debe de usarlos para su más completa ventaja, construyendo su empresa alrededor de ellos. Cuando usted llegue a amar lo que hace, trabajará más duro y con más creatividad y empuje para lograr una amplia ventaja competitiva.

Habiéndose tomado el tiempo y habiendo tenido la energía para estudiar lo básico del emprendedor, tiene usted mas herramientas con las cuales construir su negocio, asegurándose las oportunidades del éxito y la rentabilidad.

La visión del emprendedor, es una fuerza poderosa, puede transformar la calidad de su vida, los logros que logra y al legado para su familia y su comunidad. Cuando usted combina esta visión con sus conocimientos expandidos de su negocio, su viaje del emprendedor se hace, mas divertido y desde luego, mas rentable.

El objetivo más valioso que NxLeveL® les ofrece a sus participantes es un acceso a otras personas que a su vez han participado en la enseñanza de los programas. Sus negocios combinados y sus experiencias, son una mina de oro. Compartiendo ideas, los emprendedores aprenden los unos de los otros y exploran mejores maneras para lograr sus objetivos. También gozan de la tranquilidad y el bienestar de saber que otros han experimentado retos similares, riesgos y recompensas.

Usted puede participar en esta red, visitando nuestro sitio en la Red, construyendo relaciones que formó con los co-participantes. Más aún, las asociaciones comerciales locales, las cámaras de comercio y los Small Business Development Centers, patrocinan muchos eventos para los pequeños negocios. Asista a ellos, contribuya y beneficiese con los mismos.

Con mucho gusto le damos la bienvenida NxLeveL®, buscando con ello su contribución a nuestras historias de éxito y a las soluciones inovativas del emprendedor.

El Viaje Por Delante

Se está usted embarcando en un viaje hacia el mundo de los emprendedores, en donde las oportunidades y las recompensas son tan numerosas como los riesgos y los retos que encontrará. Durante este viaje, triunfan la iniciativa, la creatividad y la ingenuidad.

El ser un exitoso emprendedor, empieza en encontrar sus fuerzas y sus intereses. Una vez que lo haya hecho, debe de usarlos para su más completa ventaja, construyendo su empresa alrededor de ellos. Cuando usted llegue a amar lo que hace, trabajará más duro y con más creatividad y empuje para lograr una amplia ventaja competitiva.

Habiéndose tomado el tiempo y habiendo tenido la energía para estudiar lo básico del emprendedor, tiene usted mas herramientas con las cuales construir su negocio, asegurándose las oportunidades del éxito y la rentabilidad.

La visión del emprendedor, es una fuerza poderosa, puede transformar la calidad de su vida, los logros que logra y al legado para su familia y su comunidad. Cuando usted combina esta visión con sus conocimientos expandidos de su negocio, su viaje del emprendedor se hace, mas divertido y desde luego, mas rentable.

Parte XIII
Apendice

GLOSARIO DE TERMINOS

Esta Sección hace fácil buscar términos comunes de negocios y define los acrónimos que ahí frecuentemente se usan.

acciones del dueño. El monto debido al negocio por el dueño.

acciones preferentes. Una forma especial de acciones, que no votan y a las cuales se les da prioridad por encima de las acciones comunes en cuanto al pago de dividendos.

aceptación. Un acuerdo para comprar bienes a un precio determinado y en los términos expuestos.

activos intangibles. Esos activos que literalmente no se pueden tocar y que incluyen a la buena voluntad, las listas de clientes y las patentes.

activos. Todos los objetos de valor propiedad del negocio, incluyendo al efectivo, los documentos por cobrar, las propiedades con sus respectivos derechos.

acuerdo de compra / venta. Un contrato que determina los términos y las condiciones por medio de las cuales los socios en un negocio pueden comprar la o las partes de los otros asociados.

acuerdo de licenciamiento. Un contrato legal en el cual el licenciador concede el uso de derechos de propiedad exclusivos al licenciatario a cambio de pagos por regalías.

acuerdo de no competencia. Un contrato que restringe a un empleado o dueño de competir en contra de otro negocio o empleado. Estos contratos son permitidos si están limitados en el tiempo y dentro de un área geográfica determinada.

acuerdo de no dilvugación. Un contrato mediante el cual una persona o una compañía acuerda no divulgar los secretos del comercio.

acuerdo operacional. Un acuerdo entre los miembros de una empresa de responsabilidad limitada o de partes de una sociedad por un determinado período de tiempo.

administración de contratos. Prácticas que mantienen suavemente las relaciones contractuales, tal como las juntas periódicas con los socios, fijar y checar los desempeños y creando un entorno operativo estable, estableciendo un método para alcanzar los objetivos a pesar de lo incierto del mercado.

administración de marcas. Las actividades de la administración relacionadas con el desarrollo, el mantenimiento y la promoción de una marca.

Parte XIII
Apendice

GLOSARIO DE TERMINOS

Esta Sección hace fácil buscar términos comunes de negocios y define los acrónimos que ahí frecuentemente se usan.

acciones del dueño. El monto debido al negocio por el dueño.

acciones preferentes. Una forma especial de acciones, que no votan y a las cuales se les da prioridad por encima de las acciones comunes en cuanto al pago de dividendos.

aceptación. Un acuerdo para comprar bienes a un precio determinado y en los términos expuestos.

activos intangibles. Esos activos que literalmente no se pueden tocar y que incluyen a la buena voluntad, las listas de clientes y las patentes.

activos. Todos los objetos de valor propiedad del negocio, incluyendo al efectivo, los documentos por cobrar, las propiedades con sus respectivos derechos.

acuerdo de compra / venta. Un contrato que determina los términos y las condiciones por medio de las cuales los socios en un negocio pueden comprar la o las partes de los otros asociados.

acuerdo de licenciamiento. Un contrato legal en el cual el licenciador concede el uso de derechos de propiedad exclusivos al licenciatario a cambio de pagos por regalías.

acuerdo de no competencia. Un contrato que restringe a un empleado o dueño de competir en contra de otro negocio o empleado. Estos contratos son permitidos si están limitados en el tiempo y dentro de un área geográfica determinada.

acuerdo de no dilvugación. Un contrato mediante el cual una persona o una compañía acuerda no divulgar los secretos del comercio.

acuerdo operacional. Un acuerdo entre los miembros de una empresa de responsabilidad limitada o de partes de una sociedad por un determinado período de tiempo.

administración de contratos. Prácticas que mantienen suavemente las relaciones contractuales, tal como las juntas periódicas con los socios, fijar y checar los desempeños y creando un entorno operativo estable, estableciendo un método para alcanzar los objetivos a pesar de lo incierto del mercado.

administración de marcas. Las actividades de la administración relacionadas con el desarrollo, el mantenimiento y la promoción de una marca.

GLOSARIO DE TERMINOS | APENDICE | i

administrador de fletes. Una corporación que lleva a cabo el negocio de entregar mercancías, pero sin ser embarcador o consignatario. Recibe una compensación de parte del embarcador por preparar los documentos necesarios y de arreglar las transacciones relacionadas con la distribución internacional de los bienes.

aduanas. Una autoridad gubernamental que regula el flujo de los bienes comerciales hacia adentro y hacia fuera del país, recolectando en efectivo los derechos acerca de las importaciones y las exportaciones.

agente de ventas foráneo. Un agente residiendo en un país extranjero quien actúa como un vendedor para una empresa manufacturera doméstica.

agente exportador del fabricante. Una firma que actúa como agente de ventas de exportación para varios manufactureros que no compiten entre sí.

agente independiente. Un agente de seguros quien ofrece pólizas de una variedad de empresas de seguros.

agente. Un representante quien normalmente tiene autoridad para hacer compromisos por cuenta de la forma que representa.

amortización. El proceso de liquidación de un costo sobre un período de tiempo (la hipoteca de una casa). En donde periódicamente se hacen pagos para reducir el monto principal.

análisis PEST. Un análisis de cómo los entornos políticos, económicos, sociales y tecnológicos afectan al negocio.

análisis competitivo. Determinando lo atractivo de la totalidad de un mercado prospectivo. Un análisis competitivo tiene tres componentes: el análisis industrial, el análisis del competidor y el análisis SWOT.

análisis de la población corriente (CPS). Análisis mensual conducido por el Registro de Censos (Bureau of The Censas). Proporciona estimaciones del número de personas trabajando y del número de los desempleados con sus datos característicos.

análisis de mercado. Recolección de datos que dicen que tan atractivo es un determinado mercado para el negocio.

análisis de punto de equilibrio. Identifica el punto en que los ingresos totales igualan a los costos totales y a las utilidades en un cero.

análisis de riesgo del pais (CRA). Análisis de los riesgos financieros que pueden surgir de la política, la economía y la inestabilidad social de un país.

análisis de riesgo político. Una forma de análisis de riesgos en un país que usualmente se enfocan sobre asuntos políticos y de estabilidad gubernamental., en el riesgo de que un negocio sea nacionalizado, en nuevas políticas de impuestos que impactarán en todo a los negocios extranjeros.

análisis del competidor. Un análisis de los puntos fuertes y los puntos débiles de su competidor, tanto en la actualidad como desde un punto de vista potencial.

análisis industrial. Investigación que identifica que tan atractiva es su industria y que le ayuda a competir más efectivamente si usted decide entrar a ese mercado.

administrador de fletes. Una corporación que lleva a cabo el negocio de entregar mercancías, pero sin ser embarcador o consignatario. Recibe una compensación de parte del embarcador por preparar los documentos necesarios y de arreglar las transacciones relacionadas con la distribución internacional de los bienes.

aduanas. Una autoridad gubernamental que regula el flujo de los bienes comerciales hacia adentro y hacia fuera del país, recolectando en efectivo los derechos acerca de las importaciones y las exportaciones.

agente de ventas foráneo. Un agente residiendo en un país extranjero quien actúa como un vendedor para una empresa manufacturera doméstica.

agente exportador del fabricante. Una firma que actúa como agente de ventas de exportación para varios manufactureros que no compiten entre sí.

agente independiente. Un agente de seguros quien ofrece pólizas de una variedad de empresas de seguros.

agente. Un representante quien normalmente tiene autoridad para hacer compromisos por cuenta de la forma que representa.

amortización. El proceso de liquidación de un costo sobre un período de tiempo (la hipoteca de una casa). En donde periódicamente se hacen pagos para reducir el monto principal.

análisis PEST. Un análisis de cómo los entornos políticos, económicos, sociales y tecnológicos afectan al negocio.

análisis competitivo. Determinando lo atractivo de la totalidad de un mercado prospectivo. Un análisis competitivo tiene tres componentes: el análisis industrial, el análisis del competidor y el análisis SWOT.

análisis de la población corriente (CPS). Análisis mensual conducido por el Registro de Censos (Bureau of The Censas). Proporciona estimaciones del número de personas trabajando y del número de los desempleados con sus datos característicos.

análisis de mercado. Recolección de datos que dicen que tan atractivo es un determinado mercado para el negocio.

análisis de punto de equilibrio. Identifica el punto en que los ingresos totales igualan a los costos totales y a las utilidades en un cero.

análisis de riesgo del pais (CRA). Análisis de los riesgos financieros que pueden surgir de la política, la economía y la inestabilidad social de un país.

análisis de riesgo político. Una forma de análisis de riesgos en un país que usualmente se enfocan sobre asuntos políticos y de estabilidad gubernamental., en el riesgo de que un negocio sea nacionalizado, en nuevas políticas de impuestos que impactarán en todo a los negocios extranjeros.

análisis del competidor. Un análisis de los puntos fuertes y los puntos débiles de su competidor, tanto en la actualidad como desde un punto de vista potencial.

análisis industrial. Investigación que identifica que tan atractiva es su industria y que le ayuda a competir más efectivamente si usted decide entrar a ese mercado.

ii | APENDICE | GLOSARIO DE TERMINOS

arbitraje. Un sistema administrado por la corte para resolver disputas, que se usa cada vez más para evitar una litigación.

archivos de registro. Archiva la lista de acciones tomadas por visitantes a la Red. Revela de donde vienen los visitantes, cada cuando regresan y como navegan a través del sitio.

área de comercio libre. Una especie de bloque de comercio en la cual los países miembros comercian libre e igualmente entre ellos mismos, manteniendo las barreras arancelarias SOLO con referencia a terceros países.

artículos de incorporación. Un documento que se registra en el Departamento de Comercio en donde se especifica porque se forma una corporación y qué tipo de negocio se conducirá, lo cual sirve para legalmente registrar el nombre de esa corporación.

balance. Un reporte pormenorizado que lista los activos, las responsabilidades y el valor del negocio para el propietario en un momento determinado.

bancarrota. La inhabilidad de un negocio para pagar sus deudas.

banda ancha. Un medio de comunicación capaz de simultáneamente transmitir un monto de voces, datos y señales de video.

banqueros de inversión. Banqueros Que organizan transacciones financieras de largo plazo para sus clientes, a menudo garantizando la venta de acciones dentro de un cierto período de tiempo y a un precio específico.

base de cálculo. Un método de contabilidad en donde los ingresos se registran cuando tienen lugar y en donde los gastos se registran cuando así ocurre, sin importar cuando el dinero cambia de manos.

base de datos del consumidor. Información demográfica o financiera acerca de consumidores individuales reunidos por solicitudes de crédito, licencias de manejo o registros de registro de teléfonos.

benchmark. Un punto de referencia para determinar el progreso hacia un objetivo determinado.

blog. Un registro diario, frecuentemente actualizado para el consumo del público. (Weblog).

bodega legalmente autorizada. Un área segura dentro de un territorio aduanal, en donde se almacenan mercancías sin que se hayan todavía determinado los derechos a pagar.

bono de desempeño. Un acuerdo de indemnización para protegerse en contra del no cumplimiento de un contrato, también conocido como bono de contrato.

browser. Un programa de software que permite a los usuarios ver e interactuar mediando las páginas desplegadas en la Red. El browser más popular, es el Netscape Navigator y el Microsoft Internet Explorer, utilizando textos y gráficas.

buena voluntad. Activos intangibles de un negocio, generalmente referidos a la diferencia entre el valor del negocio del mercado y el valor de mercado de sus activos netos tangibles y medibles.

arbitraje. Un sistema administrado por la corte para resolver disputas, que se usa cada vez más para evitar una litigación.

archivos de registro. Archiva la lista de acciones tomadas por visitantes a la Red. Revela de donde vienen los visitantes, cada cuando regresan y como navegan a través del sitio.

área de comercio libre. Una especie de bloque de comercio en la cual los países miembros comercian libre e igualmente entre ellos mismos, manteniendo las barreras arancelarias SOLO con referencia a terceros países.

artículos de incorporación. Un documento que se registra en el Departamento de Comercio en donde se especifica porque se forma una corporación y qué tipo de negocio se conducirá, lo cual sirve para legalmente registrar el nombre de esa corporación.

balance. Un reporte pormenorizado que lista los activos, las responsabilidades y el valor del negocio para el propietario en un momento determinado.

bancarrota. La inhabilidad de un negocio para pagar sus deudas.

banda ancha. Un medio de comunicación capaz de simultáneamente transmitir un monto de voces, datos y señales de video.

banqueros de inversión. Banqueros Que organizan transacciones financieras de largo plazo para sus clientes, a menudo garantizando la venta de acciones dentro de un cierto período de tiempo y a un precio específico.

base de cálculo. Un método de contabilidad en donde los ingresos se registran cuando tienen lugar y en donde los gastos se registran cuando así ocurre, sin importar cuando el dinero cambia de manos.

base de datos del consumidor. Información demográfica o financiera acerca de consumidores individuales reunidos por solicitudes de crédito, licencias de manejo o registros de registro de teléfonos.

benchmark. Un punto de referencia para determinar el progreso hacia un objetivo determinado.

blog. Un registro diario, frecuentemente actualizado para el consumo del público. (Weblog).

bodega legalmente autorizada. Un área segura dentro de un territorio aduanal, en donde se almacenan mercancías sin que se hayan todavía determinado los derechos a pagar.

bono de desempeño. Un acuerdo de indemnización para protegerse en contra del no cumplimiento de un contrato, también conocido como bono de contrato.

browser. Un programa de software que permite a los usuarios ver e interactuar mediando las páginas desplegadas en la Red. El browser más popular, es el Netscape Navigator y el Microsoft Internet Explorer, utilizando textos y gráficas.

buena voluntad. Activos intangibles de un negocio, generalmente referidos a la diferencia entre el valor del negocio del mercado y el valor de mercado de sus activos netos tangibles y medibles.

cambio de administración. El proceso de planificación e implementación para una transferencia suave de una organización estructural o un negocio hacia otro.

canal de distribución. Un sistema organizado de instituciones interelacionadas de mercadotecnia que promueve el flujo físico de bienes o de servicios desde el fabricante hasta el consumidor o usuario final.

capital. En efectivo o con activos materiales (herramientas, propiedades y equipos) propiedad o de uso en el negocio.

carta de crédito. Un método de pago de bienes en el cual el comprador establece un crédito con un banco local claramente describiendo los bienes a ser comprados, su precio y la documentación requerida y un límite para la terminación de la transacción. Al recibir la documentación, al banco se le paga por parte del comprador o por quien tome título de los bienes y se procede a transferir los fondos al vendedor.

centro de desarrollo de negocios minoritarios (MBDC). Establecidos para incrementar el número de dueños de negocios minoritarios y para ayudar a las firmas existentes a expandirse minimizando las fallas en los negocios.

certificado de autentificación. Una tarjeta digital de ID (identificación que establece la propia identidad del negocio *y* las transacciones por la Red).

certificado de origen. Un documento que certifica el país de origen de los bienes que se utiliza en comercio exterior.

chargeback. Cantidad de dinero que una empresa que extiende tarjetas de crédito le da a un tarjetahabiente. Cuando un cliente disputa su estado de cuenta, la empresa del caso le regresa al cliente el dinero y luego lo vuelve a cargar al comerciante, agregando una multa sobre ese monto que se le otorgó.

cheques sin cobrar. Cheques que aún no han sido pagados al beneficiario.

ciclo de vida del producto. Las fases por las cuales pasa un producto o un servicio, como resultado de los cambios en la demanda del consumidor o de la competencia. Las fases incluyen: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Estas afectan a la estrategia de mercadotecnia que utiliza el negocio.

ciclo del flujo de caja. El ciclo del flujo de caja representa el lapso del tiempo durante el cual el dinero está amarrado a las operaciones del negocio. Si se puede reducir ese ciclo, se liberará efectivo para empezar otra vez con otro ciclo o para invertir en otros proyectos.

cláusula de arbitraje. Una cláusula en un contrato de venta que delinea el método bajo el cual las disputas son resueltas.

cláusula de fusión. Una cláusula contractual que nulifica todos y los acuerdos existentes entre las partes de un contrato y que afirma que el contrato mismo es la única descripción válida del acuerdo.

cláusula de indemnización. Una cláusula contractual que transfiere el riesgo por daños de una parte a la otra.

código de reglamentos federales. Las reglas generales y permanentes del gobierno federal, tal y como se publican en el Registro Federal.

cambio de administración. El proceso de planificación e implementación para una transferencia suave de una organización estructural o un negocio hacia otro.

canal de distribución. Un sistema organizado de instituciones interelacionadas de mercadotecnia que promueve el flujo físico de bienes o de servicios desde el fabricante hasta el consumidor o usuario final.

capital. En efectivo o con activos materiales (herramientas, propiedades y equipos) propiedad o de uso en el negocio.

carta de crédito. Un método de pago de bienes en el cual el comprador establece un crédito con un banco local claramente describiendo los bienes a ser comprados, su precio y la documentación requerida y un límite para la terminación de la transacción. Al recibir la documentación, al banco se le paga por parte del comprador o por quien tome título de los bienes y se procede a transferir los fondos al vendedor.

centro de desarrollo de negocios minoritarios (MBDC). Establecidos para incrementar el número de dueños de negocios minoritarios y para ayudar a las firmas existentes a expandirse minimizando las fallas en los negocios.

certificado de autentificación. Una tarjeta digital de ID (identificación que establece la propia identidad del negocio y las transacciones por la Red).

certificado de origen. Un documento que certifica el país de origen de los bienes que se utiliza en comercio exterior.

chargeback. Cantidad de dinero que una empresa que extiende tarjetas de crédito le da a un tarjetahabiente. Cuando un cliente disputa su estado de cuenta, la empresa del caso le regresa al cliente el dinero y luego lo vuelve a cargar al comerciante, agregando una multa sobre ese monto que se le otorgó.

cheques sin cobrar. Cheques que aún no han sido pagados al beneficiario.

ciclo de vida del producto. Las fases por las cuales pasa un producto o un servicio, como resultado de los cambios en la demanda del consumidor o de la competencia. Las fases incluyen: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Estas afectan a la estrategia de mercadotecnia que utiliza el negocio.

ciclo del flujo de caja. El ciclo del flujo de caja representa el lapso del tiempo durante el cual el dinero está amarrado a las operaciones del negocio. Si se puede reducir ese ciclo, se liberará efectivo para empezar otra vez con otro ciclo o para invertir en otros proyectos.

cláusula de arbitraje. Una cláusula en un contrato de venta que delinea el método bajo el cual las disputas son resueltas.

cláusula de fusión. Una cláusula contractual que nulifica todos y los acuerdos existentes entre las partes de un contrato y que afirma que el contrato mismo es la única descripción válida del acuerdo.

cláusula de indemnización. Una cláusula contractual que transfiere el riesgo por daños de una parte a la otra.

código de reglamentos federales. Las reglas generales y permanentes del gobierno federal, tal y como se publican en el Registro Federal.

colateral. Activos que formalmente se señalan al prestador para asegurar o soportar un préstamo.

comerciabilidad. Una garantía implícita determinando que los bienes son los adecuados para un uso normal y que son de la misma calidad que los productos similares vendidos por otros.

comercialización. La planeación y la promoción de las ventas, presentando un producto en el mercado correcto y en el momento preciso.

comercializadores en masa. Tiendas que venden a precios mas bajos que las tiendas de departamentos y boutiques de especialidades, ofreciendo una gran gama de productos.

comerciante de exportaciones. In productor o un comerciante que le vende directamente a un comprador extranjero, sin tener que pasar por un intermediario como un broker.

comercio libre. Una situación en la cual no existen barreras arancelarias de ninguna clase.

comercio electrónico. La venta y compra de productos, de información o de servicios a través del Internet.

comercio justo. Un sistema de comercio internacional basado en una relación más equiparable entre los productores en países más empobrecidos y los consumidores en países más ricos. El objetivo es el de que los productores reciban una mayor parte de lo que los consumidores pagan por los bienes comparando con lo que lograrían en circunstancias normales de comercio. Para estos efectos, una organización de Comercio Justo les paga a los productores más de lo que lograrían en su mercado, proveyendo crédito a los productores, construyendo relaciones comerciales de más largo plazo fomentando una producción ecológicamente aceptable, sin intermediarios entre los productores y los consumidores.

comunicación de maquina a maquina (M2M). Un sistema en el cual las máquinas se comunican vía sensores inalámbricos a fin de regular sus operaciones.

conflicto cognocitivo. Un debate productivo y saludable entre miembros de un equipo para lograr una solución de grupo que trasciende a las capacidades individuales.

conflicto que afecta. Un conflicto no saludable entre los miembros del equipo, sobre la base de ego o personalidades.

consejo de administración. Individuos que son elegidos por los accionistas para supervisar la administración de una corporación. A los miembros del consejo de administración se les paga en efectivo o en acciones y se reúnen varias veces al año y asumen responsabilidades legales por las actividades de la corporación.

consideración. El otorgamiento de un derecho bajo un acuerdo contractual.

consideración. Un intercambio de valor que ocurre entre dos partes para un contrato legal.

contabilidad de responsabilidad. Un método de contabilidad que asocia a las actividades y a los costos del negocio, con el individuo responsable de tales costos.

colateral. Activos que formalmente se señalan al prestador para asegurar o soportar un préstamo.

comerciabilidad. Una garantía implícita determinando que los bienes son los adecuados para un uso normal y que son de la misma calidad que los productos similares vendidos por otros.

comercialización. La planeación y la promoción de las ventas, presentando un producto en el mercado correcto y en el momento preciso.

comercializadores en masa. Tiendas que venden a precios mas bajos que las tiendas de departamentos y boutiques de especialidades, ofreciendo una gran gama de productos.

comerciante de exportaciones. In productor o un comerciante que le vende directamente a un comprador extranjero, sin tener que pasar por un intermediario como un broker.

comercio libre. Una situación en la cual no existen barreras arancelarias de ninguna clase.

comercio electrónico. La venta y compra de productos, de información o de servicios a través del Internet.

comercio justo. Un sistema de comercio internacional basado en una relación más equiparable entre los productores en países más empobrecidos y los consumidores en países más ricos. El objetivo es el de que los productores reciban una mayor parte de lo que los consumidores pagan por los bienes comparando con lo que lograrían en circunstancias normales de comercio. Para estos efectos, una organización de Comercio Justo les paga a los productores más de lo que lograrían en su mercado, proveyendo crédito a los productores, construyendo relaciones comerciales de más largo plazo fomentando una producción ecológicamente aceptable, sin intermediarios entre los productores y los consumidores.

comunicación de maquina a maquina (M2M). Un sistema en el cual las máquinas se comunican vía sensores inalámbricos a fin de regular sus operaciones.

conflicto cognocitivo. Un debate productivo y saludable entre miembros de un equipo para lograr una solución de grupo que trasciende a las capacidades individuales.

conflicto que afecta. Un conflicto no saludable entre los miembros del equipo, sobre la base de ego o personalidades.

consejo de administración. Individuos que son elegidos por los accionistas para supervisar la administración de una corporación. A los miembros del consejo de administración se les paga en efectivo o en acciones y se reúnen varias veces al año y asumen responsabilidades legales por las actividades de la corporación.

consideración. El otorgamiento de un derecho bajo un acuerdo contractual.

consideración. Un intercambio de valor que ocurre entre dos partes para un contrato legal.

contabilidad de responsabilidad. Un método de contabilidad que asocia a las actividades y a los costos del negocio, con el individuo responsable de tales costos.

contador público certificado (CPT). Un contador certificado por un consejo del Estado en cuanto a llenar los requerimientos de las leyes del Estado para desempeñarse entonces contador público.

contratista independiente. Un individuo empleado por sí mismo que tiene su propio negocio y quien tiene muchas ocasiones para hacerles trabajos a otros y que es responsable de sus propios actos y contratos y del pago de sus impuestos.

contrato de precio fijo. Un contrato que proporciona, por un precio determinado (en ocasiones ajustable) por el suministro de bienes o servicios, normalmente dentro de lo estipulado en el contrato en cuanto al factor tiempo. Tal contrato coloca un máximo riesgo y responsabilidad sobre el contratista.

contrato expreso. Un contrato cuyos términos son verbales o por escrito.

contrato implicado. Un contrato cuyos términos están implicados por conducto.

contrato primo. Un contrato otorgado directamente por el gobierno federal.

controles internos. Las políticas y procedimientos que un negocio establece para asegurar confiabilidad en sus registros contables o para salvaguardar sus activos o para promover sus objetivos.

convergencia. Un proceso acelerador de integración y mutua operatividad entre las comunicaciones y los dispositivos de la Red.

corporación de propiedad pública. Una corporación cuyas acciones se venden públicamente y que entonces está registrada en la Securities and Exchange Comission.

corporación. Un grupo de personas autorizadas por el Estado para funcionar como una entidad legal separada, con privilegios y responsabilidades distintas de aquellas correspondientes a los miembros individuales.

corporaciones multinacionales (MNC). Las corporaciones multinacionales son grandes compañías que conducen sus operaciones de negocios en varios países. Aun cuando las corporaciones transnacionales (TNC) comúnmente se hacen sinónimas con las MNC), de hecho son muy diferentes. La diferencia primaria es que las TNC tienden a mantener su jefatura operacional fuera de los Estados Unidos para efectos de impuestos. Así, no tienen la revisión contable hacia los Estados en donde conducen sus operaciones primarias.

correo directo. Presentando un producto o un servicio al cliente por conducto del correo y sin intermediarios.

costo de bienes vendidos (COGS). Los costos asociados con la venta de un producto o servicio que pueden incluir materiales, fletes, mano de obra directa y gastos de administración.

costo más precios. Un método básico para fijar precios en donde un negocio determina sus costos y luego agrega un porcentaje para lograr el margen de utilidad deseado.

costos de carga. El costo de amarrar dinero reteniendo los inventarios, además de costos adicionales como los impuestos o los seguros sobre los inventarios.

costos de oportunidad. El costo de una actividad en términos de una alternativa ya pasada y sacrificada en torno a los propios activos. Este concepto puede mas fácilmente

contador público certificado (CPT). Un contador certificado por un consejo del Estado en cuanto a llenar los requerimientos de las leyes del Estado para desempeñarse entonces contador público.

contratista independiente. Un individuo empleado por sí mismo que tiene su propio negocio y quien tiene muchas ocasiones para hacerles trabajos a otros y que es responsable de sus propios actos y contratos y del pago de sus impuestos.

contrato de precio fijo. Un contrato que proporciona, por un precio determinado (en ocasiones ajustable) por el suministro de bienes o servicios, normalmente dentro de lo estipulado en el contrato en cuanto al factor tiempo. Tal contrato coloca un máximo riesgo y responsabilidad sobre el contratista.

contrato expreso. Un contrato cuyos términos son verbales o por escrito.

contrato implicado. Un contrato cuyos términos están implicados por conducto.

contrato primo. Un contrato otorgado directamente por el gobierno federal.

controles internos. Las políticas y procedimientos que un negocio establece para asegurar confiabilidad en sus registros contables o para salvaguardar sus activos o para promover sus objetivos.

convergencia. Un proceso acelerador de integración y mutua operatividad entre las comunicaciones y los dispositivos de la Red.

corporación de propiedad pública. Una corporación cuyas acciones se venden públicamente y que entonces está registrada en la Securities and Exchange Comission.

corporación. Un grupo de personas autorizadas por el Estado para funcionar como una entidad legal separada, con privilegios y responsabilidades distintas de aquellas correspondientes a los miembros individuales.

corporaciones multinacionales (MNC). Las corporaciones multinacionales son grandes compañías que conducen sus operaciones de negocios en varios países. Aun cuando las corporaciones transnacionales (TNC) comúnmente se hacen sinónimas con las MNC), de hecho son muy diferentes. La diferencia primaria es que las TNC tienden a mantener su jefatura operacional fuera de los Estados Unidos para efectos de impuestos. Así, no tienen la revisión contable hacia los Estados en donde conducen sus operaciones primarias.

correo directo. Presentando un producto o un servicio al cliente por conducto del correo y sin intermediarios.

costo de bienes vendidos (COGS). Los costos asociados con la venta de un producto o servicio que pueden incluir materiales, fletes, mano de obra directa y gastos de administración.

costo más precios. Un método básico para fijar precios en donde un negocio determina sus costos y luego agrega un porcentaje para lograr el margen de utilidad deseado.

costos de carga. El costo de amarrar dinero reteniendo los inventarios, además de costos adicionales como los impuestos o los seguros sobre los inventarios.

costos de oportunidad. El costo de una actividad en términos de una alternativa ya pasada y sacrificada en torno a los propios activos. Este concepto puede mas fácilmente

formularse como un monto del producto B que se tiene que desechar para producir el producto A.

costos fijos. Para educar a los prospectos prestadores y a los inversionistas acerca de un negocio. Comunica la posición financiera del negocio, la calidad de su administración y el grado de riesgo que ofrece.

cotización. Una oferta para vender productos a un precio determinado, bajo las condiciones especificadas.

cuarto de chateo. Un área virtual de un sitio de la Red en donde los usuarios se comunican instantáneamente con otras personas de intereses similares.

cuatro p´s. Producto, Precio Placement (Colocación) y Promoción. Estos son los elementos que deben de estar proporcionalmente balanceados dentro de una mezcla de mercado.

cultura. Las creencias, normas, valores y costumbres que definen a un negocio o a un país.

daños consecuenciales. Daños que se otorgan por gastos incurridos como resultado directo de un contrato no cumplido.

daños liquidados. Consecuencias del no cumplimiento de los términos de un contrato, tal y como se especifica en el mismo.

datos cualitativos. Datos de mercadotecnia que no pueden ser cuantificados o contados, como las creencias políticas, las preferencias y las experiencias.

datos de punto de venta. Datos de mercadotecnia obtenidos de scanners en la caja.

datos demográficos. Datos que describen las características específicas de un individuo tal como su edad, nivel de educación, ocupación, ingresos, estado civil y dirección. Los negocios procuran estos datos para descubrir quién y donde están localizados sus clientes.

datos electrónicos intercambiables (EDI). De una manera similar a la del correo electrónico, el EDI permite a los usuarios el intercambiar documentos del negocio – tales como facturas, notas de entrega, pedidos y recibos por conducto del teléfono.

datos primarios. Estos son datos que directamente se recaban por el investigador de mercado con el fin de responder a cuestiones acerca de los clientes o de los mercados. Pueden involucrar la observación del comportamiento del consumidor, o el diseño de cuestionarios para conocer más acerca de la población representativa del mercado. *Ver también Datos Secundarios.*

datos psicográficos. Datos que tratan de las actividades, los intereses y las opiniones de la población objetivo; tales datos son valiosos entendiendo las decisiones de compra del consumidor. *Ver Datos Demográficos.*

declaración de exportación. Una declaración formal hecha al director de la aduana, describiendo a los bienes que se están exportando.

declaración de ingresos. Un reporte financiero mostrando los ingresos ganados, los gastos incurridos y el resultante ingreso neto o la pérdida neta, al cual también se conoce como un estado de utilidad y pérdida.

formular como un monto del producto B que se tiene que desechar para producir el producto A.

costos fijos. Para educar a los prospectos prestadores y a los inversionistas acerca de un negocio. Comunica la posición financiera del negocio, la calidad de su administración y el grado de riesgo que ofrece.

cotización. Una oferta para vender productos a un precio determinado, bajo las condiciones especificadas.

cuarto de chateo. Un área virtual de un sitio de la Red en donde los usuarios se comunican instantáneamente con otras personas de intereses similares.

cuatro p's. Producto, Precio Placement (Colocación) y Promoción. Estos son los elementos que deben de estar proporcionalmente balanceados dentro de una mezcla de mercado.

cultura. Las creencias, normas, valores y costumbres que definen a un negocio o a un país.

daños consecuenciales. Daños que se otorgan por gastos incurridos como resultado directo de un contrato no cumplido.

daños liquidados. Consecuencias del no cumplimiento de los términos de un contrato, tal y como se especifica en el mismo.

datos cualitativos. Datos de mercadotecnia que no pueden ser cuantificados o contados, como las creencias políticas, las preferencias y las experiencias.

datos de punto de venta. Datos de mercadotecnia obtenidos de scanners en la caja.

datos demográficos. Datos que describen las características específicas de un individuo tal como su edad, nivel de educación, ocupación, ingresos, estado civil y dirección. Los negocios procuran estos datos para descubrir quién y donde están localizados sus clientes.

datos electrónicos intercambiables (EDI). De una manera similar a la del correo electrónico, el EDI permite a los usuarios el intercambiar documentos del negocio – tales como facturas, notas de entrega, pedidos y recibos por conducto del teléfono.

datos primarios. Estos son datos que directamente se recaban por el investigador de mercado con el fin de responder a cuestiones acerca de los clientes o de los mercados. Pueden involucrar la observación del comportamiento del consumidor, o el diseño de cuestionarios para conocer más acerca de la población representativa del mercado. *Ver también Datos Secundarios.*

datos psicográficos. Datos que tratan de las actividades, los intereses y las opiniones de la población objetivo; tales datos son valiosos entendiendo las decisiones de compra del consumidor. *Ver Datos Demográficos.*

declaración de exportación. Una declaración formal hecha al director de la aduana, describiendo a los bienes que se están exportando.

declaración de ingresos. Un reporte financiero mostrando los ingresos ganados, los gastos incurridos y el resultante ingreso neto o la pérdida neta, al cual también se conoce como un estado de utilidad y pérdida.

declaración de misión. Una declaración escrita en donde ampliamente se describe los objetivos que el negocio desea lograr.

declaraciones financieras personales. Documentos financieros de un individuo, a menudo solicitados por instituciones financieras por parte del prestatario o el garantizante de un préstamo. Generalmente incluye un balance general y las declaraciones de impuestos de tres años para atrás.

depósitos en transito. Depósitos que aún no han sido enviados por el banco.

depreciación. La porción del costo de activos tangibles operativos. (Como edificios, o equipos) registrados como gastos por ese período contable que resulta de la ampliación del costo de activos fijos de larga vida a lo largo de varios años.

derecho civil. El cuerpo de leyes que regula asuntos privados ordinarios, a diferencia de las leyes que regulan asuntos de carácter criminal, político o militar.

derecho común. Ley creada a través de la aplicación judicial de precedente.

derechos de autor. El derecho de autor le da al autor de una obra literaria o artística el derecho exclusivo de reproducir, vender, editar y distribuir su trabajo. *Ver también Propiedad Intelectual.*

descuento en efectivo. Un descuento que se otorga a los compradores que pagan por sus compras dentro de un plazo predeterminado.

descuento promocional. Precios descontados, ofrecidos por el fabricante a los minoristas a cambio de la publicidad del propio manufacturero por sus productos. *Ver también Publicidad Cooperativa.*

deuda de largo plazo. Préstamos programados para pagarse después de un año.

diseño de cuna a cuna. Una forma muy eficiente para diseñar en donde se decide cuales productos al final de su período de vida, se reutilizan para nuevos productos, resultando en un uso mínimo de la energía y de la producción mínima de desperdicios.

distribución de ingresos. El nivel de ingreso personal encontrado en varios segmentos del mercado objetivo.

distribución intensiva. Distribución de un producto a través de muchas salidas de menudeo. Normalmente utilizada para productos convenientes de bajo precio.

distribuidor. Un agente que vende directamente para un fabricante y que mantiene a la mano un inventario.

diversificación de productos. Produciendo nuevos productos a fin de competir en nuevos mercados.

dividendo. Una porción de las utilidades pagadas a los accionistas de una corporación.

doctrina de la responsabilidad del primer actor. Especifica que una persona siempre es responsable por sus acciones, independientemente de que ocurran dentro del contexto de una corporación de propiedad unitaria.

documentos contra pago (d/p). Un tipo de pago de bienes en la cual la titularidad de los documentos transferidos no se otorga sino hasta que el comprador haya pagado su valor.

declaración de misión. Una declaración escrita en donde ampliamente se describe los objetivos que el negocio desea lograr.

declaraciones financieras personales. Documentos financieros de un individuo, a menudo solicitados por instituciones financieras por parte del prestatario o el garantizante de un préstamo. Generalmente incluye un balance general y las declaraciones de impuestos de tres años para atrás.

depósitos en transito. Depósitos que aún no han sido enviados por el banco.

depreciación. La porción del costo de activos tangibles operativos. (Como edificios, o equipos) registrados como gastos por ese período contable que resulta de la ampliación del costo de activos fijos de larga vida a lo largo de varios años.

derecho civil. El cuerpo de leyes que regula asuntos privados ordinarios, a diferencia de las leyes que regulan asuntos de carácter criminal, político o militar.

derecho común. Ley creada a través de la aplicación judicial de precedente.

derechos de autor. El derecho exclusivo para reproducir, vender, editar y distribuir literatura o trabajo artístico (obras de autores, compositores y otros artistas. *Ver también Propiedad Intelectual.*

descuento en efectivo. Un descuento que se otorga a los compradores que pagan por sus compras dentro de un plazo predeterminado.

descuento promocional. Precios descontados, ofrecidos por el fabricante a los minoristas a cambio de la publicidad del propio manufacturero por sus productos. *Ver también Publicidad Cooperativa.*

deuda de largo plazo. Prestamos programados para pagarse después de un año.

diseño de cuna a cuna. Una forma muy eficiente para diseñar en donde se decide cuales productos al final de su período de vida, se reutilizan para nuevos productos, resultando en un uso mínimo de la energía y de la producción mínima de desperdicios.

distribución de ingresos. El nivel de ingreso personal encontrado en varios segmentos del mercado objetivo.

distribución intensiva. Distribución de un producto a través de muchas salidas de menudeo. Normalmente utilizada para productos convenientes de bajo precio.

distribuidor. Un agente que vende directamente para un fabricante y que mantiene a la mano un inventario.

diversificación de productos. Produciendo nuevos productos a fin de competir en nuevos mercados.

dividendo. Una porción de las utilidades pagadas a los accionistas de una corporación.

doctrina de la responsabilidad del primer actor. Especifica que una persona siempre es responsable por sus acciones, independientemente de que ocurran dentro del contexto de una corporación de propiedad unitaria.

documentos contra pago (d/p). Un tipo de pago de bienes en la cual la titularidad de los documentos transferidos no se otorga sino hasta que el comprador haya pagado su valor.

documentos por cobrar. Dinero que los clientes le deben al negocio.

documentos por pagar. Dinero que se debe por concepto de inventarios, suministros y otros gastos.

economías de escala. Un concepto de la producción en masa: Mientras más bienes se produzcan con la misma maquinaria y los mismos gastos de producción, será mas bajo el costo unitario por unidad de los bienes manufacturados.

EDI. *Ver Intercambio de datos Electrónicos.*

efectivo por adelantado. Un método de pago por bienes en donde el comprador le paga al vendedor por adelantado por el embarque de los bienes. Usualmente se emplea cuando los bienes fueron fabricados bajo orden especial y con las especificaciones del cliente.

EIN. *Ver Nombre de Identificación del Empleador.*

el contaminante paga el principal (PPP). Un concepto declarando que las industrias deben de pagar por la limpieza de sus desperdicios en lugar de pasar este costo a la municipalidad. El costo de la limpieza o de la disposición, se suma al precio del producto para ser pasado al consumidor, reflejando así un costo más exacto de la producción industrial.

elasticidad de precios. El grado en el que los cambios en los precios afectarán a la demanda de mercado. Cuando una demanda se ve afectada por un cambio en el precio, le demanda es elástica. Cuando la demanda se mantiene igual, a pesar del cambio de precio, la demanda es inelástica.

empresa de administración de exportaciones (EMC). Una organización que, por una comisión, actúa Como el agente comprador ya fuera para un comprador o para un vendedor.

empresa de comercio de exportación (ETC). Una ETC facilita la exportación de bienes y servicios norteamericanos. Tal y como en la EMC, la ETC puede actuar como un departamento de exportación para productores, o bien tomar título de los productos y exportarlos para su propio beneficio. Con mayor frecuencia, la ETC toma título de los productos pagándole directamente al exportador.

empresa de responsabilidad limitada (LLC). Una entidad de negocios que es híbrida entre una sociedad y una corporación. Son altamente flexibles, proporcionando una responsabilidad limitada a sus miembros y no están sujetos a una doble imposición de impuestos.

entrega justo a tiempo. La práctica de producir el monto exacto de productos necesitados por los clientes, entregándolos en el tiempo exacto en que se necesiten. Los negocios que les compran a proveedores JIT, minimizan sus costos de inventarios y reducen en tiempo sus turnos de producción.

escritor directo. Un tipo de agente de seguros que representa a solamente una compañía de seguros.

escudo corporativo. Protección en contra de responsabilidad personal que ofrece una corporación.

ESDN. *Ver red digital de servicios integrados*

documentos por cobrar. Dinero que los clientes le deben al negocio.

documentos por pagar. Dinero que se debe por concepto de inventarios, suministros y otros gastos.

economías de escala. Un concepto de la producción en masa: Mientras más bienes se produzcan con la misma maquinaria y los mismos gastos de producción, será mas bajo el costo unitario por unidad de los bienes manufacturados.

EDI. *Ver Intercambio de datos Electrónicos.*

efectivo por adelantado. Un método de pago por bienes en donde el comprador le paga al vendedor por adelantado por el embarque de los bienes. Usualmente se emplea cuando los bienes fueron fabricados bajo orden especial y con las especificaciones del cliente.

EIN. *Ver Nombre de Identificación del Empleador.*

el contaminante paga el principal (PPP). Un concepto declarando que las industrias deben de pagar por la limpieza de sus desperdicios en lugar de pasar este costo a la municipalidad. El costo de la limpieza o de la disposición, se suma al precio del producto para ser pasado al consumidor, reflejando así un costo más exacto de la producción industrial.

elasticidad de precios. El grado en el que los cambios en los precios afectarán a la demanda de mercado. Cuando una demanda se ve afectada por un cambio en el precio, le demanda es elástica. Cuando la demanda se mantiene igual, a pesar del cambio de precio, la demanda es inelástica.

empresa de administración de exportaciones (EMC). Una organización que, por una comisión, actúa Como el agente comprador ya fuera para un comprador o para un vendedor.

empresa de comercio de exportación (ETC). Una ETC facilita la exportación de bienes y servicios norteamericanos. Tal y como en la EMC, la ETC puede actuar como un departamento de exportación para productores, o bien tomar título de los productos y exportarlos para su propio beneficio. Con mayor frecuencia, la ETC toma título de los productos pagándole directamente al exportador.

empresa de responsabilidad limitada (LLC). Una entidad de negocios que es híbrida entre una sociedad y una corporación. Son altamente flexibles, proporcionando una responsabilidad limitada a sus miembros y no están sujetos a una doble imposición de impuestos.

entrega justo a tiempo. La práctica de producir el monto exacto de productos necesitados por los clientes, entregándolos en el tiempo exacto en que se necesiten. Los negocios que les compran a proveedores JIT, minimizan sus costos de inventarios y reducen en tiempo sus turnos de producción.

escritor directo. Un tipo de agente de seguros que representa a solamente una compañía de seguros.

escudo corporativo. Protección en contra de responsabilidad personal que ofrece una corporación.

ESDN. *Ver red digital de servicios integrados*

estados financieros. Los reportes contables generalmente incluyen in Balance General, un Estado de Pérdidas y Ganancias, una Declaración de Propiedad y un Estado del Flujo de Caja.

estoppel. Un papel de la ley requiriendo que la parte que conduce a la otra, crea que existe un contrato entre ellos, debiendo de desempeñarse de acuerdo con los términos de tal contrato.

estrategia concentrada de mercado. Vendiendo un solo producto a un solo segmento del mercado.

estrategia de mercadotecnia para los clientes. Segmentación del mercado objetivo hasta llegar al individuo.

estudio de casos. Una investigación a fondo acerca de cómo la población objetivo hace las cosas de interés para los investigadores. Un estudio de casos usualmente se enfoca en un representativo de la población mayor (una persona, una casa habitación, una empresa o una comunidad en torno a las cuales se piensa en lo típico en cuanto a su forma de desempeño. Es una forma de investigación de mercados.

estudio de factibilidad. Investigación y análisis intencionado para determinar si un negocio tiene la oportunidad que valga la pena perseguir.

ETC. *Ver Empresa Comercial de Exportación*

expeditacion. Mover las órdenes rápida y eficientemente asegurándose de que el compromiso de los proveedores está fijo para una fecha determinada.

exportación directa. Venta de un exportador directamente al comprador localizado en otro país.

exportación indirecta. Vendiendo un producto a un intermediario norteamericano, quien lo vende en el exterior.

exportando. Enviando bienes a un país extranjero.

exposición de productos en punto de venta. Exposiciones promocionales en tiendas (en sus ventanas, en Racks de exposición y con anuncios colgables.

factorización. Un método de financiamiento en el cual el negocio vende sus documentos por cobrar en efectivo con un descuento incluido.

factura de embarque. Un contrato de embarque que determina los términos del acuerdo de embarque y los medios por los cuales se embarcarán los bienes.

federal insurance contribuciones act (FICA). Legislación bajo la cual se imponen impuestos para el soporte del Seguro Social.

financiamiento de acciones. Una inversión recibida como intercambio por la propiedad parcial del negocio. El retorno financiero para el inversionista viene de los pagos de dividendos y del crecimiento neto del negocio.

financiamiento de deuda. Financiamiento de negocios que normalmente requiere de pagos periódicos de intereses y el re - pago del principal dentro de un tiempo determinado.

estados financieros. Los reportes contables generalmente incluyen in Balance General, un Estado de Pérdidas y Ganancias, una Declaración de Propiedad y un Estado del Flujo de Caja.

estoppel. Un papel de la ley requiriendo que la parte que conduce a la otra, crea que existe un contrato entre ellos, debiendo de desempeñarse de acuerdo con los términos de tal contrato.

estrategia concentrada de mercado. Vendiendo un solo producto a un solo segmento del mercado.

estrategia de mercadotecnia para los clientes. Segmentación del mercado objetivo hasta llegar al individuo.

estudio de casos. Una investigación a fondo acerca de cómo la población objetivo hace las cosas de interés para los investigadores. Un estudio de casos usualmente se enfoca en un representativo de la población mayor (una persona, una casa habitación, una empresa o una comunidad en torno a las cuales se piensa en lo típico en cuanto a su forma de desempeño. Es una forma de investigación de mercados.

estudio de factibilidad. Investigación y análisis intencionado para determinar si un negocio tiene la oportunidad que valga la pena perseguir.

ETC. *Ver Empresa Comercial de Exportación*

expeditacion. Mover las órdenes rápida y eficientemente asegurándose de que el compromiso de los proveedores está fijo para una fecha determinada.

exportación directa. Venta de un exportador directamente al comprador localizado en otro país.

exportación indirecta. Vendiendo un producto a un intermediario norteamericano, quien lo vende en el exterior.

exportando. Enviando bienes a un país extranjero.

exposición de productos en punto de venta. Exposiciones promocionales en tiendas (en sus ventanas, en Racks de exposición y con anuncios colgables.

factorización. Un método de financiamiento en el cual el negocio vende sus documentos por cobrar en efectivo con un descuento incluido.

factura de embarque. Un contrato de embarque que determina los términos del acuerdo de embarque y los medios por los cuales se embarcarán los bienes.

federal insurance contribuciones act (FICA). Legislación bajo la cual se imponen impuestos para el soporte del Seguro Social.

financiamiento de acciones. Una inversión recibida como intercambio por la propiedad parcial del negocio. El retorno financiero para el inversionista viene de los pagos de dividendos y del crecimiento neto del negocio.

financiamiento de deuda. Financiamiento de negocios que normalmente requiere de pagos periódicos de intereses y el re - pago del principal dentro de un tiempo determinado.

flujo de caja. El movimiento del efectivo, en términos de ingreso o gasto.

fusión. Una combinación de dos o más negocios en uno.

garantía personal. Un contrato donde un individuo actúa como seguridad o garantizador por las obligaciones de otro. A menudo utilizado por prestadores tratando con una corporación muy personalizada, en donde los socios tienen que firmar personalmente.

gastos indirectos. Los gastos operacionales normales de un negocio, incluyéndose la renta, las instalaciones, el mantenimiento, los impuestos y los salarios administrativos: los costos no directamente asociados al producto o servicio.

gastos. Activos que se utilizan para operar un negocio y en donde los gastos se sustraen del total de los ingresos para determinar el ingreso neto.

globalistas. Los globalistas creen que un gobierno mundial es inevitable y deseable y en concordancia persiguen políticas, leyes y tratados para tales propósitos.

globalización. La homogeneización de actividades y procesos en canales globales de comunicaciones, cultura, economía, política y tecnología.

grupo de enfoque. Un grupo de 6 a 12 personas a quienes entrevista un profesional quien pregunta cuestiones amplias con el propósito de recabar datos acerca de las preferencias, opiniones, creencias y experiencias. Asimismo, a un grupo de prospectos consumidores que participan en una discusión estructurada, todo ello, acerca de un producto o servicio.

identidad de marca. La imagen que el negocio quiere proyectar a los clientes, en donde se comunican los datos del diseño del producto, sus beneficios, su forma de empaque y su publicidad, en adición a los servicios que se entregan junto con el producto.

identificación por radio frecuencia. Un método de identificación inalámbrica utilizando pequeños circuitos integrados (tags) conectados a una antena que puede responder a una señal de interrogación por radio. Entre otras cosas esta RFID puede usarse para localizar la mercancía, los materiales y los paquetes.

impuestos aduanales. Los impuestos que se cargan por el gobierno en torno a la importación o la exportación de productos o del uso y el consumo de bienes. Estos impuestos se basan en una tarifa predeterminada de un país.

impuestos dobles. Imposición de impuestos de tanto el ingreso neto de la corporación y de los dividendos para los accionistas.

incoterms. Términos comerciales internacionales. El propósito de los Incoterms es el de proveer un estándar mundialmente reconocido para la interpretación de los términos usados en el comercio internacional.

infringimiento. Una rotura de la ley, de un derecho o de una obligación.

ingreso discrecional. Monto de ingreso para gasto o ahorro disponible después de proporcionar las necesidades básicas como un techo, ropa y alimentos.

inteligencia de mercados. Cualquier información que se refiera específicamente al entorno externo del negocio, que afecta la demanda para productos viejos y nuevos.

interés compuesto. Interés Ganado sobre el principal y también sobre intereses acumulados previamente.

intermediario de aduanas (customs broker). Una persona o firma licenciada por el Departamento del Tesoro para internar y darle curso a los bienes por conducto de las aduanas.

intermediario financiero. Una institución financiera que actúa como intermediario entre los compradores y los prestadores. Los bancos, las asociaciones de ahorro y de préstamos, las empresas financieras y las compañías de capital de riesgo, son intermediarios financieros mayores en los Estados Unidos.

intermediarios (brokers). Intermediarios profesionales que reúnen a compradores y vendedores. Estos intermediarios, no tienen una relación formal o duradera con ninguna de las dos partes y frecuentemente se utilizan por los negocios que necesitan mantener a una fuerza de ventas más grande.

intermediarios. Negocios o individuos que asisten a que los productos se muevan a través de un canal de distribución, del fabricante al consumidor.

internet. Una red global de computadoras eslabonadas que comparten información utilizando acuerdos de comunicaciones mutuamente acordados.

inventario. Las materias primas, el trabajo en proceso y los bienes terminados (incluyendo la mercancía comprada para re-venta) intencionada para consumo interno y su venta; un activo listado en el balance general del negocio.

inversión activa. Una inversión en la cual uno está activamente involucrado ganando dinero, como en el caso de ser dueño y estar operando un negocio.

inversión conjunta. Una entidad de negocios comprendiendo dos a más socios activos. También conocida como una alianza estratégica.

inversión pasiva. Una inversión en la cual uno no está activamente involucrado en la generación de dinero, tal y como sería una cuenta de ahorro o el mercado de valores.

investigación ad HOC. Una forma de investigación de mercado conducida para satisfacer las necesidades de una información situacional.

investigación casual. Una forma de investigación de mercados que examina el impacto de variables independientes (incidencia del fumar), sobre las variables dependientes (la tasa de mortalidad por cáncer en los pulmones).

investigación de base local. La habilidad de investigar el Internet por localización geográfica.

investigación de mercados. El proceso de recabar información necesitada a fin de hacer decisiones estratégicas para el negocio.

investigación exploratoria. Un tipo de investigación de mercado que trata de revelar lo que los consumidores verdaderamente piensan acerca de un producto; sus métodos incluyen entrevistas con los clientes, estudios de casos, grupos de enfoque y la observación.

IPO. *Ver oferta pública única*

ISP. *Ver proveedor del servicio de Internet*

interés compuesto. Interés Ganado sobre el principal y también sobre intereses acumulados previamente.

intermediario de aduanas (customs broker). Una persona o firma licenciada por el Departamento del Tesoro para internar y darle curso a los bienes por conducto de las aduanas.

intermediario financiero. Una institución financiera que actúa como intermediario entre los compradores y los prestadores. Los bancos, las asociaciones de ahorro y de préstamos, las empresas financieras y las compañías de capital de riesgo, son intermediarios financieros mayores en los Estados Unidos.

intermediarios (brokers). Intermediarios profesionales que reúnen a compradores y vendedores. Estos intermediarios, no tienen una relación formal o duradera con ninguna de las dos partes y frecuentemente se utilizan por los negocios que necesitan mantener a una fuerza de ventas más grande.

intermediarios. Negocios o individuos que asisten a que los productos se muevan a través de un canal de distribución, del fabricante al consumidor.

internet. Una red global de computadoras eslabonadas que comparten información utilizando acuerdos de comunicaciones mutuamente acordados.

inventario. Las materias primas, el trabajo en proceso y los bienes terminados (incluyendo la mercancía comprada para re-venta) intencionada para consumo interno y su venta; un activo listado en el balance general del negocio.

inversión activa. Una inversión en la cual uno está activamente involucrado ganando dinero, como en el caso de ser dueño y estar operando un negocio.

inversión conjunta. Una entidad de negocios comprendiendo dos a más socios activos. También conocida como una alianza estratégica.

inversión pasiva. Una inversión en la cual uno no está activamente involucrado en la generación de dinero, tal y como sería una cuenta de ahorro o el mercado de valores.

investigación ad HOC. Una forma de investigación de mercado conducida para satisfacer las necesidades de una información situacional.

investigación casual. Una forma de investigación de mercados que examina el impacto de variables independientes (incidencia del fumar), sobre las variables dependientes (la tasa de mortalidad por cáncer en los pulmones).

investigación de base local. La habilidad de investigar el Internet por localización geográfica.

investigación de mercados. El proceso de recabar información necesitada a fin de hacer decisiones estratégicas para el negocio.

investigación exploratoria. Un tipo de investigación de mercado que trata de revelar lo que los consumidores verdaderamente piensan acerca de un producto; sus métodos incluyen entrevistas con los clientes, estudios de casos, grupos de enfoque y la observación.

IPO. *Ver oferta pública única*

ISP. *Ver proveedor del servicio de Internet*

JIT. *Ver entrega just in time*

L/C. *Ver carta de crédito*

LAN. *Ver red de área*

letras pequeñas en un contrato. El detalle de las palabras estándares de un contrato.

ley criminal. Concierne a los derechos de la sociedad en contra de las acciones de los individuos.

ley de cielo azul. Una ley que regula la venta de documentos de inversión, bienes raíces, etc., específicamente designados para prevenir la promoción de la venta de acciones fraudulentas de los negocios.

leyes de la corporación. Las reglas corporativas que fijan las provisiones para la junta anual, el tamaño y la manera de la elección del consejo de administración y el número y los deberes de los oficiales, junto con los requerimientos necesarios para una fusión y otros asuntos semejantes.

libros generales. Un registro de negocios que incluye los detalles de todas las cuentas.

licencia de exportación. Un permiso requerido a fin de exportar ciertos productos a ciertos destinos.

líder perdido. Mercancía o servicios vendidos con pérdida para incrementar el número de clientes, la venta de partidas no relacionadas.

liderazgo directivo. Un estilo de administración basado sobre una sola comunicación de ida, en donde el jefe les dice a los trabajadores que hacer y cómo y dónde hacerlo. *Ver también Liderazgo de Soporte.*

limites de egreso. Un punto predeterminado en el cual una persona de negocios decidirá salirse del negocio. Los límites de egreso actúan como una red de seguridad en contra de una pérdida personal y profesional.

linea de crédito. Financiamiento de corto plazo (usualmente de un banco) que está disponible para que un negocio reciba el préstamo en contra de lo que necesita, que debe de ser pagado dentro de un tiempo específico.

linea de productos. La colección de productos o servicios que ofrece un negocio.

linea digital subscriptora (DSL). Estas líneas pueden transportar datos a altas velocidades sobre alambres telefónicos de cobre estándar de teléfono. Con el DSL los datos pueden entregarse 30 veces más aprisa a través de un MODEM estándar. Asimismo, con el DSL los usuarios pueden recibir voz y datos simultáneamente, de forma que las oficinas pequeñas pueden dejar encendidas sus computadoras en la Red sin interrumpir las conexiones telefónicas.

liquidez. La facilidad con la cual los activos pueden convertirse a efectivo sin una pérdida, lo cual describe la solvencia de un negocio.

LLC. *Ver empresa limitada.*

localización fuera de costas norteamericanas – offshoring. Aplicando el outsourcing a trabajadores y proveedores en otro país.

JIT. *Ver entrega just in time*

L/C. *Ver carta de crédito*

LAN. *Ver red de área*

letras pequeñas en un contrato. El detalle de las palabras estándares de un contrato.

ley criminal. Concierne a los derechos de la sociedad en contra de las acciones de los individuos.

ley de cielo azul. Una ley que regula la venta de documentos de inversión, bienes raíces, etc., específicamente designados para prevenir la promoción de la venta de acciones fraudulentas de los negocios.

leyes de la corporación. Las reglas corporativas que fijan las provisiones para la junta anual, el tamaño y la manera de la elección del consejo de administración y el número y los deberes de los oficiales, junto con los requerimientos necesarios para una fusión y otros asuntos semejantes.

libros generales. Un registro de negocios que incluye los detalles de todas las cuentas.

licencia de exportación. Un permiso requerido a fin de exportar ciertos productos a ciertos destinos.

líder perdido. Mercancía o servicios vendidos con pérdida para incrementar el número de clientes, la venta de partidas no relacionadas.

liderazgo directivo. Un estilo de administración basado sobre una sola comunicación de ida, en donde el jefe les dice a los trabajadores que hacer y cómo y dónde hacerlo. *Ver también Liderazgo de Soporte.*

limites de egreso. Un punto predeterminado en el cual una persona de negocios decidirá salirse del negocio. Los límites de egreso actúan como una red de seguridad en contra de una pérdida personal y profesional.

linea de crédito. Financiamiento de corto plazo (usualmente de un banco) que está disponible para que un negocio reciba el préstamo en contra de lo que necesita, que debe de ser pagado dentro de un tiempo específico.

linea de productos. La colección de productos o servicios que ofrece un negocio.

linea digital subscriptora (DSL). Estas líneas pueden transportar datos a altas velocidades sobre alambres telefónicos de cobre estándar de teléfono. Con el DSL los datos pueden entregarse 30 veces más aprisa a través de un MODEM estándar. Asimismo, con el DSL los usuarios pueden recibir voz y datos simultáneamente, de forma que las oficinas pequeñas pueden dejar encendidas sus computadoras en la Red sin interrumpir las conexiones telefónicas.

liquidez. La facilidad con la cual los activos pueden convertirse a efectivo sin una pérdida, lo cual describe la solvencia de un negocio.

LLC. *Ver empresa limitada.*

localización fuera de costas norteamericanas – offshoring. Aplicando el outsourcing a trabajadores y proveedores en otro país.

localización. El proceso de adaptar la Red a un esfuerzo de mercadotecnia o a un producto o a una situación cultural o lingüística y al entorno político de otro país.

MACRS. *Ver el sistema de recuperación de costo modificado y acelerado.*

malware. Un término genérico por cualquier forma de software malicioso que daña a las computadoras o a sus archivos. (Viruses como Trojan Horses y gusanos).

mano de obra directa. Para un fabricante, los costos de mano de obra que pueden seguirse hasta los productos.

marca registrada. Un nombre o un símbolo que representa al producto.

marcaje registrado. Contando el cuento acerca de su negocio y su producto de una manera invitadora y colorida, que la dirá a las personas las razones por las cuales deba de comprar su producto en lugar de otro.

margen de utilidad. El monto en el cual cada dólar de ventas representa el ingreso neto, en términos de un porcentaje; ingresos netos divididos entre las ventas.

mark – up. El porcentaje por el cual el precio de un producto se aumenta a fin de lograr un margen de utilidad deseado. Esto se usa con el costo mas precio y se expresa como un porcentaje del Precio del producto.

materiales directos. Para un fabricante, los materiales que formarán parte integral de un producto terminado.

MBDC. *Ver Centros de Desarrollo de Negocios Menores.*

mediación. Una manera no comprometedora de determinar como resolver una disputa contractual a través de una negociación mediatizada.

mejoras en una renta. Una mejora hecha a una propiedad rentada. Tales mejoras se convierten en propiedad del rentante al final de la renta y se categorizan como un activo intangible para el rentador.

mercado común. Este tipo de bloque de comercio, es similar al de las uniones tarifarías, con la importante diferencia de que permite sin restricciones el movimiento de mano de obra y de capital entre los países miembros.

mercado. Un segmento de la población actual o compradores prospectos de un producto o servicio.

mercadotecnia de interrupción. Métodos de mercadotecnia que requieren que el sujeto interrumpa una actividad o una experiencia a fin de que se vea un mensaje publicitario. *Ver también mercadotecnia permisiva.*

mercadotecnia directa. Presentando información promocional a clientes prospectos vía la venta de puerta en puerta, el tele marketing, el correo directo, un catálogo o por Internet, una presentación del producto o el servicio directamente al consumidor, sin intermediarios.

mercadotecnia permisiva. Una forma de publicidad en la cual el sujeto consiente a ver un mensaje publicitario a cambio de una recompensa tangible o intangible. *Ver también mercadotecnia interrumpida.*

localización. El proceso de adaptar la Red a un esfuerzo de mercadotecnia o a un producto o a una situación cultural o lingüística y al entorno político de otro país.

MACRS. *Ver el sistema de recuperación de costo modificado y acelerado.*

malware. Un término genérico por cualquier forma de software malicioso que daña a las computadoras o a sus archivos. (Viruses como Trojan Horses y gusanos).

mano de obra directa. Para un fabricante, los costos de mano de obra que pueden seguirse hasta los productos.

marca registrada. Un nombre o un símbolo que representa al producto.

marcaje registrado. Contando el cuento acerca de su negocio y su producto de una manera invitadora y colorida, que la dirá a las personas las razones por las cuales deba de comprar su producto en lugar de otro.

margen de utilidad. El monto en el cual cada dólar de ventas representa el ingreso neto, en términos de un porcentaje; ingresos netos divididos entre las ventas.

mark – up. El porcentaje por el cual el precio de un producto se aumenta a fin de lograr un margen de utilidad deseado. Esto se usa con el costo mas precio y se expresa como un porcentaje del Precio del producto.

materiales directos. Para un fabricante, los materiales que formarán parte integral de un producto terminado.

MBDC. *Ver Centros de Desarrollo de Negocios Menores.*

mediación. Una manera no comprometedora de determinar como resolver una disputa contractual a través de una negociación mediatizada.

mejoras en una renta. Una mejora hecha a una propiedad rentada. Tales mejoras se convierten en propiedad del rentante al final de la renta y se categorizan como un activo intangible para el rentador.

mercado común. Este tipo de bloque de comercio, es similar al de las uniones tarifarías, con la importante diferencia de que permite sin restricciones el movimiento de mano de obra y de capital entre los países miembros.

mercado. Un segmento de la población actual o compradores prospectos de un producto o servicio.

mercadotecnia de interrupción. Métodos de mercadotecnia que requieren que el sujeto interrumpa una actividad o una experiencia a fin de que se vea un mensaje publicitario. *Ver también mercadotecnia permisiva.*

mercadotecnia directa. Presentando información promocional a clientes prospectos vía la venta de puerta en puerta, el tele marketing, el correo directo, un catálogo o por Internet, una presentación del producto o el servicio directamente al consumidor, sin intermediarios.

mercadotecnia permisiva. Una forma de publicidad en la cual el sujeto consiente a ver un mensaje publicitario a cambio de una recompensa tangible o intangible. *Ver también mercadotecnia interrumpida.*

mercadotecnia piggyback. Un arreglo en el cual un manufacturero o una empresa de servicios grandes, distribuye un producto o servicio de una segunda firma de menor tamaño.

mercadotecnia. Todas las actividades intencionadas para influenciar la venta de bienes o servicios a los consumidores.

metatags. HTML (lenguaje de hipertexto) con descripciones del contenido de las páginas de la Red. Su propósito es el de asistirles a las máquinas de investigación a localizar páginas al ingresar las letras clave.

método de colección de pagos. Un banco, es la parte media entre el comprador y el vendedor. El banco le paga al vendedor por los bienes y el comprador le debe de pagar al banco por ellos. Los bienes sirven como colateral para el banco en caso de que el comprador falle en su trato.

mezcla de mercadotecnia. El balance entre el producto, el precio, la colocación y la promoción que un negocio utiliza para lograr una ventaja competitiva para venderles a los clientes objetivo.

mezcla promocional. Las estrategias y tácticas de una empresa utilizadas para comunicar los beneficios de sus productos o servicios a los consumidores objetivo. Esto incluye a la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas, la promoción de ventas y al correo directo.

MNC´S. *Ver corporaciones multinacionales*

modem de cable. Un Modem diseñado para operar sobre líneas de Televisión por cable. Debido a que el cable coaxial utilizado por la televisión, proporciona una amplitud mayor de banda que los de las líneas telefónicas, puede utilizarse un MODEM de cable para lograr un acceso sumamente rápido a la Red.

modem. Un modem (Modulator – DEMModulator) Es un dispositivo que le permite a las computadoras comunicarse por conducto de líneas telefónicas. La información de la computadora se almacena digitalmente, pero la información se transmite por conducto de líneas telefónicas en la forma de olas análogas. Un MODEM convierte a las señales digitales en señales análogas.

negocio de control estricto. Un negocio del cual es dueño un número pequeño de personas (menos de 25) donde los intereses del negocio no se dan a conocer al público.

negocios en donde son dueños minorias raciales. Para los propósitos del Bureau of The Census – 1987 – con las siguientes características de los Dueños de los Negocios: Negros, hispanos, Asiáticos, Indios Americanos, nativos de Alaska y otros grupos minoritarios.

NGO´s. *Ver organizaciones no gubernamentales.*

nicho de mercado. Un segmento especial del mercado, a menudo definido en términos de las características particulares del comprador, en la cual un negocio puede de hecho competir.

nombre asumido del negocio. El nombre bajo el cual opera el negocio. La mayoría de los Estados proporcionan los medios para registrar nombres asumidos, lo cual protege en contra de que tal nombre pueda ser utilizado por otros.

mercadotecnia piggyback. Un arreglo en el cual un manufacturero o una empresa de servicios grandes, distribuye un producto o servicio de una segunda firma de menor tamaño.

mercadotecnia. Todas las actividades intencionadas para influenciar la venta de bienes o servicios a los consumidores.

metatags. HTML (lenguaje de hipertexto) con descripciones del contenido de las páginas de la Red. Su propósito es el de asistirles a las máquinas de investigación a localizar páginas al ingresar las letras clave.

método de colección de pagos. Un banco, es la parte media entre el comprador y el vendedor. El banco le paga al vendedor por los bienes y el comprador le debe de pagar al banco por ellos. Los bienes sirven como colateral para el banco en caso de que el comprador falle en su trato.

mezcla de mercadotecnia. El balance entre el producto, el precio, la colocación y la promoción que un negocio utiliza para lograr una ventaja competitiva para venderles a los clientes objetivo.

mezcla promocional. Las estrategias y tácticas de una empresa utilizadas para comunicar los beneficios de sus productos o servicios a los consumidores objetivo. Esto incluye a la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas, la promoción de ventas y al correo directo.

MNC´S. *Ver corporaciones multinacionales*

modem de cable. Un Modem diseñado para operar sobre líneas de Televisión por cable. Debido a que el cable coaxial utilizado por la televisión, proporciona una amplitud mayor de banda que los de las líneas telefónicas, puede utilizarse un MODEM de cable para lograr un acceso sumamente rápido a la Red.

modem. Un modem (Modulator – DEMModulator) Es un dispositivo que le permite a las computadoras comunicarse por conducto de líneas telefónicas. La información de la computadora se almacena digitalmente, pero la información se transmite por conducto de líneas telefónicas en la forma de olas análogas. Un MODEM convierte a las señales digitales en señales análogas.

negocio de control estricto. Un negocio del cual es dueño un número pequeño de personas (menos de 25) donde los intereses del negocio no se dan a conocer al público.

negocios en donde son dueños minorias raciales. Para los propósitos del Bureau of The Census – 1987 – con las siguientes características de los Dueños de los Negocios: Negros, hispanos, Asiáticos, Indios Americanos, nativos de Alaska y otros grupos minoritarios.

NGO´s. *Ver organizaciones no gubernamentales.*

nicho de mercado. Un segmento especial del mercado, a menudo definido en términos de las características particulares del comprador, en la cual un negocio puede de hecho competir.

nombre asumido del negocio. El nombre bajo el cual opera el negocio. La mayoría de los Estados proporcionan los medios para registrar nombres asumidos, lo cual protege en contra de que tal nombre pueda ser utilizado por otros.

nombre de dominio. Un nombre que localiza al sitio de la Red de una organización u otra entidad en el Internet. Por ejemplo, www.nxlevel.org .

nombre de identificación del empleador (EIN). Un número que identifica a la entidad de negocios que se obtiene del IRS por conducto del llenado de la forma SS – 4.

objetivos. Los logros que el negocio quiere alcanzar.

oferta pública inicial (IPO). La primera oferta de acciones en una empresa para inversionistas públicos.

oficina de observación del grado de utilización de negocios pequeños o desventajados (OSDBU). Localizadas en casi todos los departamentos federales para lograr su asistencia a negocios menores vendiéndole sus productos o servicios al gobierno.

operación en efectivo. Un método para registrar ingresos o gastos en donde cada partida se ingresa como recibida o pagada.

operaciones de forma de acción futura. Un proceso en el cual el fabricante crea las partes componentes de un producto, pero en donde las partes se ensamblan con posterioridad (cuando el cliente ordena el producto final hecho bajo sus especificaciones),

ordenanzas. Reglamentaciones locales que cubren zonificación y códigos de construcción para lograr las licencias de los negocios dentro de un territorio municipal.

organigrama. Una gráfica que diagrama la estructura administrativa del negocio, designando áreas específicas de responsabilidad.

organizaciones intergubernamentales (IGO´S). Organizaciones auspiciadas por varios gobiernos que buscan coordinar sus esfuerzos. (vgr., el Consejo de Europa, la NATO, el Centro de las Naciones Unidas para derechos humanos y la UNESCO)

organizaciones no gubernamentales (NGO´s). Organizaciones internacionales que toman el lugar de advocacía sobre asuntos sociales, económicos o políticos.

orientación de clientes. Un enfoque primario acerca de las necesidades de los consumidores. *Ver también orientación del producto.*

orientación de productos. Un enfoque sobre el producto o los métodos de producción, en lugar de en las necesidades del consumidor. Esto puede conducir a fabricar productos que los clientes rechazarán. *Ver también Consumidor.*

orientación del consumidor. Una política de adaptación de procesos y productos del propio negocio a los deseos i necesidades de los consumidores. *Ver también orientación del producto.*

OSDBU. *Ver Oficina de observación del grado de utilización de negocios pequeños o negocios desventajados.*

OSHA. *Ver Seguridad Ocupacional y Administración de Salud*

outsourcing. La contratación de contratistas independientes que asistan a las operaciones del negocio, particularmente en términos de proveerse del exterior.

participación del mercado. El porcentaje de las ventas totales del mercado (en unidades y en dólares) que recibe un negocio.

nombre de dominio. Un nombre que localiza al sitio de la Red de una organización u otra entidad en el Internet. Por ejemplo, www.nxlevel.org .

nombre de identificación del empleador (EIN). Un número que identifica a la entidad de negocios que se obtiene del IRS por conducto del llenado de la forma SS – 4.

objetivos. Los logros que el negocio quiere alcanzar.

oferta pública inicial (IPO). La primera oferta de acciones en una empresa para inversionistas públicos.

oficina de observación del grado de utilización de negocios pequeños o desventajados (OSDBU). Localizadas en casi todos los departamentos federales para lograr su asistencia a negocios menores vendiéndole sus productos o servicios al gobierno.

operación en efectivo. Un método para registrar ingresos o gastos en donde cada partida se ingresa como recibida o pagada.

operaciones de forma de acción futura. Un proceso en el cual el fabricante crea las partes componentes de un producto, pero en donde las partes se ensamblan con posterioridad (cuando el cliente ordena el producto final hecho bajo sus especificaciones),

ordenanzas. Reglamentaciones locales que cubren zonificación y códigos de construcción para lograr las licencias de los negocios dentro de un territorio municipal.

organigrama. Una gráfica que diagrama la estructura administrativa del negocio, designando áreas específicas de responsabilidad.

organizaciones intergubernamentales (IGO´S). Organizaciones auspiciadas por varios gobiernos que buscan coordinar sus esfuerzos. (vgr., el Consejo de Europa, la NATO, el Centro de las Naciones Unidas para derechos humanos y la UNESCO)

organizaciones no gubernamentales (NGO´s). Organizaciones internacionales que toman el lugar de advocacía sobre asuntos sociales, económicos o políticos.

orientación de clientes. Un enfoque primario acerca de las necesidades de los consumidores. *Ver también orientación del producto.*

orientación de productos. Un enfoque sobre el producto o los métodos de producción, en lugar de en las necesidades del consumidor. Esto puede conducir a fabricar productos que los clientes rechazarán. *Ver también Consumidor.*

orientación del consumidor. Una política de adaptación de procesos y productos del propio negocio a los deseos i necesidades de los consumidores. *Ver también orientación del producto.*

OSDBU. *Ver Oficina de observación del grado de utilización de negocios pequeños o negocios desventajados.*

OSHA. *Ver Seguridad Ocupacional y Administración de Salud*

outsourcing. La contratación de contratistas independientes que asistan a las operaciones del negocio, particularmente en términos de proveerse del exterior.

participación del mercado. El porcentaje de las ventas totales del mercado (en unidades y en dólares) que recibe un negocio.

patente. La concesión gubernamental por los derechos exclusivos por un determinado período de tiempo para un inventor o un proceso.

patrimonio en acciones. El monto de la inversión del dueño dentro del negocio; lo que prevalezca después de haberse subsanado todas las responsabilidades que se sustraen de los activos.

pensamiento de grupo. Una tendencia hacia un pensamiento reaccionario y un consenso que limita la habilidad de un grupo para investigar o apreciar los asuntos y sus alternativas.

perfil industrial. Información pertinente acerca de una industria específica en cuanto a su tamaño, tendencias, potencial de crecimiento e historia.

phising. Una forma de crimen cibernético que induce a las víctimas a revelar información acerca de sus tarjetas de crédito, mandándole emails falsos con el propósito de algún negocio legítimo con alguien bien establecido.

plan de mercadotecnia. Un documento describiendo como un negocio comercializará sus productos o servicios, conteniendo información acerca de los mercados objetivo, el posicionamiento del producto, la ventaja competitiva y la mezcla de mercadotecnia.

planeación de contingencias. Considerando las posibilidades de problemas con las actividades de su negocio y desarrollando medios para continuar con su negocio en el caso de que tales problemas se presenten.

planeación operacional. Un proceso de planeación enfocado a las acciones de corto plazo – un año.

posicionamiento del producto. La forma en que se le pone precio a un producto, como se promociona y como se coloca en el mercado. Los negocios usan estrategias de posicionamiento para maximizar su ventaja competitiva y para diferenciarse de las ofertas de sus competidores. Los productos, frecuentemente son re – posicionados para mayormente aclarar una nueva característica o para atacar a un nuevo nicho de mercado.

precio de lista. El precio de una lista que aparece en el producto o en un catálogo o que se expone por parte de un vendedor. Este es el precio oficial del negocio antes de los descuentos. También se le conoce como el precio final de venta.

precio de penetración. Una política de precios que fija un precio bajo atractivo a fin de entrar a un nuevo mercado o para ganar una mayor participación en el mismo.

precio negociado de venta. Precio que se usa por los compradores organizacionales en donde las solicitudes de propuestas invitan a los vendedores a fijar sus especificaciones.

precios de premium. Precios por arriba del valor de mercado a fin de evocar percepciones de calidad y de prestigio.

precios de seguir al líder. Una política de precios basada en lo que los líderes de la industria cargan por un determinado producto.

préstamo garantizado. Un préstamo hecho por una institución financiera a un negocio pequeño, con una garantía parcial otorgada por la Small Business Association.

prestamos de largo plazo. Estos préstamos son por diez o mas años y usualmente son para transacciones de bienes raíces o de compras de equipos.

patente. La concesión gubernamental por los derechos exclusivos por un determinado período de tiempo para un inventor o un proceso.

patrimonio en acciones. El monto de la inversión del dueño dentro del negocio; lo que prevalezca después de haberse subsanado todas las responsabilidades que se sustraen de los activos.

pensamiento de grupo. Una tendencia hacia un pensamiento reaccionario y un consenso que limita la habilidad de un grupo para investigar o apreciar los asuntos y sus alternativas.

perfil industrial. Información pertinente acerca de una industria específica en cuanto a su tamaño, tendencias, potencial de crecimiento e historia.

phising. Una forma de crimen cibernético que induce a las víctimas a revelar información acerca de sus tarjetas de crédito, mandándole emails falsos con el propósito de algún negocio legítimo con alguien bien establecido.

plan de mercadotecnia. Un documento describiendo como un negocio comercializará sus productos o servicios, conteniendo información acerca de los mercados objetivo, el posicionamiento del producto, la ventaja competitiva y la mezcla de mercadotecnia.

planeación de contingencias. Considerando las posibilidades de problemas con las actividades de su negocio y desarrollando medios para continuar con su negocio en el caso de que tales problemas se presenten.

planeación operacional. Un proceso de planeación enfocado a las acciones de corto plazo – un año.

posicionamiento del producto. La forma en que se le pone precio a un producto, como se promociona y como se coloca en el mercado. Los negocios usan estrategias de posicionamiento para maximizar su ventaja competitiva y para diferenciarse de las ofertas de sus competidores. Los productos, frecuentemente son re – posicionados para mayormente aclarar una nueva característica o para atacar a un nuevo nicho de mercado.

precio de lista. El precio de una lista que aparece en el producto o en un catálogo o que se expone por parte de un vendedor. Este es el precio oficial del negocio antes de los descuentos. También se le conoce como el precio final de venta.

precio de penetración. Una política de precios que fija un precio bajo atractivo a fin de entrar a un nuevo mercado o para ganar una mayor participación en el mismo.

precio negociado de venta. Precio que se usa por los compradores organizacionales en donde las solicitudes de propuestas invitan a los vendedores a fijar sus especificaciones.

precios de premium. Precios por arriba del valor de mercado a fin de evocar percepciones de calidad y de prestigio.

precios de seguir al líder. Una política de precios basada en lo que los líderes de la industria cargan por un determinado producto.

préstamo garantizado. Un préstamo hecho por una institución financiera a un negocio pequeño, con una garantía parcial otorgada por la Small Business Association.

prestamos de largo plazo. Estos préstamos son por diez o mas años y usualmente son para transacciones de bienes raíces o de compras de equipos.

prestamos de plazo intermedio. Préstamos que van de tres a siete años, que se utilizan para una expansión permanente de capital de trabajo o para adquirir equipos. Estos préstamos generalmente son a una tasa fija de interés y pueden incluir una penalidad por pago anticipado del principal.

prestamos directos. Préstamos hechos por la Small Business Administration directamente a un negocio pequeño.

presupuesto continúo. Una técnica de presupuestarían en la cual siempre se muestran los doce meses y en donde constantemente se agrega un nuevo mes.

presupuesto de gastos de operación. Un presupuesto que estima el monto de capital requerido para operar el negocio por un tiempo determinado.

presupuesto de producción. Un presupuesto que estima el monto del capital y de mano de obra necesarios, para producir un determinado monto de productos terminados durante cierto tiempo.

presupuesto flexible. Un presupuesto que incluye un rango de actividades, utilizado para comparar con el presupuesto que refleja el volumen actual de ventas.

prevención de contaminación (P2). Un programa que los negocios pueden implementar para reducir o eliminar la generación de desperdicios contaminantes.

principal. El monto de dólares originalmente prestados o financiados, sobre el cual se pagarán intereses.

principio de costo histórico. Un principio de contabilidad especificando que todos los costos deben de registrarse con el precio de intercambio en el momento en que eso ocurre.

producto. Todas las características tangibles o intangibles y los beneficios que ofrece un negocio. Puede ser un producto físico o bien un servicio.

promociones de precios. Descuentos de corto plazo, ofrecidos por los fabricantes para animar a los clientes a probar un producto.

promociones para el consumidor. Promociones de venta de corto plazo dirigidas a los consumidores.

pronostico de potencial. Estimando el potencial de cada segmento de mercado, para finalmente unirlos para llegar al pronóstico de ventas.

pronostico indirecto. Recabando datos relacionados con un mercado objetivo, en ausencia de información específica acerca de ese mercado.

pronostico pormenorizado. Viendo a nuestra más grande población de clientes y pormenorizando la cifra en cuanto a edades, ingresos y preferencias, para definir el nivel de ventas esperado de los clientes objetivo.

propiedad intelectual. Propiedad o derechos exclusivos sobre procesos y otros productos del pensamiento inteligente, tales como los secretos comerciales, los derechos de autor, las patentes y las marcas.

propuesta financiera. Un documento preparado

prestamos de plazo intermedio. Préstamos que van de tres a siete años, que se utilizan para una expansión permanente de capital de trabajo o para adquirir equipos. Estos préstamos generalmente son a una tasa fija de interés y pueden incluir una penalidad por pago anticipado del principal.

prestamos directos. Préstamos hechos por la Small Business Administration directamente a un negocio pequeño.

presupuesto continúo. Una técnica de presupuestarían en la cual siempre se muestran los doce meses y en donde constantemente se agrega un nuevo mes.

presupuesto de gastos de operación. Un presupuesto que estima el monto de capital requerido para operar el negocio por un tiempo determinado.

presupuesto de producción. Un presupuesto que estima el monto del capital y de mano de obra necesarios, para producir un determinado monto de productos terminados durante cierto tiempo.

presupuesto flexible. Un presupuesto que incluye un rango de actividades, utilizado para comparar con el presupuesto que refleja el volumen actual de ventas.

prevención de contaminación (P2). Un programa que los negocios pueden implementar para reducir o eliminar la generación de desperdicios contaminantes.

principal. El monto de dólares originalmente prestados o financiados, sobre el cual se pagarán intereses.

principio de costo histórico. Un principio de contabilidad especificando que todos los costos deben de registrarse con el precio de intercambio en el momento en que eso ocurre.

producto. Todas las características tangibles o intangibles y los beneficios que ofrece un negocio. Puede ser un producto físico o bien un servicio.

promociones de precios. Descuentos de corto plazo, ofrecidos por los fabricantes para animar a los clientes a probar un producto.

promociones para el consumidor. Promociones de venta de corto plazo dirigidas a los consumidores.

pronostico de potencial. Estimando el potencial de cada segmento de mercado, para finalmente unirlos para llegar al pronóstico de ventas.

pronostico indirecto. Recabando datos relacionados con un mercado objetivo, en ausencia de información específica acerca de ese mercado.

pronostico pormenorizado. Viendo a nuestra más grande población de clientes y pormenorizando la cifra en cuanto a edades, ingresos y preferencias, para definir el nivel de ventas esperado de los clientes objetivo.

propiedad intelectual. Propiedad o derechos exclusivos sobre procesos y otros productos del pensamiento inteligente, tales como los secretos comerciales, los derechos de autor, las patentes y las marcas.

propuesta financiera. Un documento preparado

proveedor de servicio de internet (ISP). Empresas comerciales que proveen acceso a la Red Mundial del Internet, a cambio de una tarifa mensual.

proyecciones del flujo de caja. La información en su proyección del flujo de caja, viene de sus otros presupuestos, pero está organizada en función del efectivo disponible. Al preparar las proyecciones del flujo de caja, se le ayudará a anticiparse a las disminuciones de efectivo o servirá para planificar que hacer con el efectivo excedente.

publicidad cooperativa. Publicidad dentro de la cual los fabricantes y los negocios al menudeo conjuntan sus recursos para promover tanto al producto como a la tienda. El fabricante ofrece a las tiendas del menudeo una compensación por publicitar los productos del fabricante, permitiéndoles a los negocios del menudeo la utilización del nombre de la tienda.

punto de equilibrio. El nivel de ventas en el que todavía no se gana una utilidad o se haya incurrido en una pérdida. Su fórmula básica es: S (punto de equilibrio de las ventas). FC (costos fijos) + VC (costos variables). Analizando este punto de equilibrio ayuda a predecir los efectos de costos cambiantes o de ventas en función de ingresos.

razón corriente. Los activos corrientes o actuales divididos por las responsabilidades actuales, que indican si el negocio puede o no contar con los recursos suficientes para pagar sus deudas actuales. Mientras mas alta sea la razón, será más probable que el negocio si pueda llegar a pagar sus obligaciones corrientes o actuales.

razón de deuda a acciones. La relación que existe entre el dinero de los acreedores en un negocio, indicando el grado en que ese negocio es dependiente de los fondos prestados,

razón de rotación del inventario. Esto le dice en promedio, el número de veces que se vende el inventario durante el año.

razón rápida. Activos Rápidos (efectivo o activos inmediatamente convertibles a efectivo) divididos por las responsabilidades actuales. Los prestadores usan esta razón para medir la habilidad del negocio para enfrentarse a sus obligaciones presentes.

recibos de caja. Efectivo generado por ventas, documentos por cobrar y préstamos.

red de área local (LAN). Una red de computación que abarca un área relativamente pequeña (un edificio o un grupo de edificios).

red digital de servicios integrados (ISDN). Un estándar de telecomunicaciones para transmisión de voz, video y datos. Se usan líneas telefónicas ordinarias para transmitir en lugar de señales análogas, permitiendo que los datos se transmitan a una velocidad mucho mayor que con un modem tradicional.

renta de operación. Una renta que usualmente proporciona el servicio de mantenimiento, que es cancelable y que dura menos que la vida económica esperada del activo.

reporte de agente. Una lista de documentos por cobrar en función del lapso transcurrido sin que hayan sido pagados.

reportes de desempeño. Reportes a la administración que comparan los resultados actuales con los montos presupuestados, indicando las variaciones.

representantes de manufactureros. Estos son agentes de ventas independientes que operan como agentes libres.

proveedor de servicio de internet (ISP). Empresas comerciales que proveen acceso a la Red Mundial del Internet, a cambio de una tarifa mensual.

proyecciones del flujo de caja. La información en su proyección del flujo de caja, viene de sus otros presupuestos, pero está organizada en función del efectivo disponible. Al preparar las proyecciones del flujo de caja, se le ayudará a anticiparse a las disminuciones de efectivo o servirá para planificar que hacer con el efectivo excedente.

publicidad cooperativa. Publicidad dentro de la cual los fabricantes y los negocios al menudeo conjuntan sus recursos para promover tanto al producto como a la tienda. El fabricante ofrece a las tiendas del menudeo una compensación por publicitar los productos del fabricante, permitiéndoles a los negocios del menudeo la utilización del nombre de la tienda.

punto de equilibrio. El nivel de ventas en el que todavía no se gana una utilidad o se haya incurrido en una pérdida. Su fórmula básica es: S (punto de equilibrio de las ventas). FC (costos fijos) + VC (costos variables). Analizando este punto de equilibrio ayuda a predecir los efectos de costos cambiantes o de ventas en función de ingresos.

razón corriente. Los activos corrientes o actuales divididos por las responsabilidades actuales, que indican si el negocio puede o no contar con los recursos suficientes para pagar sus deudas actuales. Mientras mas alta sea la razón, será más probable que el negocio si pueda llegar a pagar sus obligaciones corrientes o actuales.

razón de deuda a acciones. La relación que existe entre el dinero de los acreedores en un negocio, indicando el grado en que ese negocio es dependiente de los fondos prestados,

razón de rotación del inventario. Esto le dice en promedio, el número de veces que se vende el inventario durante el año.

razón rápida. Activos Rápidos (efectivo o activos inmediatamente convertibles a efectivo) divididos por las responsabilidades actuales. Los prestadores usan esta razón para medir la habilidad del negocio para enfrentarse a sus obligaciones presentes.

recibos de caja. Efectivo generado por ventas, documentos por cobrar y préstamos.

red de área local (LAN). Una red de computación que abarca un área relativamente pequeña (un edificio o un grupo de edificios).

red digital de servicios integrados (ISDN). Un estándar de telecomunicaciones para transmisión de voz, video y datos. Se usan líneas telefónicas ordinarias para transmitir en lugar de señales análogas, permitiendo que los datos se transmitan a una velocidad mucho mayor que con un modem tradicional.

renta de operación. Una renta que usualmente proporciona el servicio de mantenimiento, que es cancelable y que dura menos que la vida económica esperada del activo.

reporte de agente. Una lista de documentos por cobrar en función del lapso transcurrido sin que hayan sido pagados.

reportes de desempeño. Reportes a la administración que comparan los resultados actuales con los montos presupuestados, indicando las variaciones.

representantes de manufactureros. Estos son agentes de ventas independientes que operan como agentes libres.

responsabilidad extendida del productor. Un programa bajo el cual a los productores de materiales peligrosos o desperdicios de productos, se les requiere que los regresen, los rehúsen y los reciclen, ya que de otra forma presentarían problemas para las municipalidades. El costo de las políticas EPR para los productores, generalmente se pasan al consumidor, reflejando así un costo más exacto de producción. (En los Estados en donde no existen programas EPR, los consumidores usualmente pagan por los costos de disposición a través de sistemas impositivos que financian los programas municipales de desperdicios).

responsabilidad. La responsabilidad legal por heridas o daños a una persona o a una propiedad.

responsabilidades corrientes. Obligaciones monetarias a ser pagadas dentro de un año (cuentas por pagar, sueldos, a pagar, la porción de la deuda corriente de la deuda de largo plazo, los intereses y los dividendos por pagar).

responsabilidades de largo plazo. Deuda que no madurará dentro del siguiente año.

responsabilidades. Las deudas de un negocio en el corto y en el largo plazo.

responsabilidad conjunta. Ciando uno o más deudores tienen el derecho de insistir que un co – deudor se adjunte a la responsabilidad. Se requiere que la responsabilidad sea igual para todos los deudores.

scanning ambiental. Una forma de análisis del riesgo de un país en la cual los analistas escanean los entornos culturales, políticos, legales y económicos, buscando oportunidades o riesgos para los negocios.

segmentación de comportamiento. Una forma de segmentación de mercado basada en la observación del comportamiento de los clientes dentro del negocio y del efecto de ellos sobre la mercadotecnia del mismo.

segmentación de mercados. Examinando el mercado objetivo a fin de encontrar el segmento del mismo que mas prontamente generará ventas con utilidades.

segmentación demográfica. Una forma de segmentación basada en datos demográficos.

segmentación geográfica. Una forma de segmentación de mercado basada en factores tales como densidad de población, clima, entorno natural y estaciones del tiempo.

segmento del mercado. Un sub – mercado único y homogéneo de un mercado mayor, comprendiendo grupos de clientes con necesidades y características similares.

seguridad ocupacional y administración de salud (OSHA). Una agencia federal bajo el Department of Labor que emite estándares y reglas para condiciones saludables de trabajo, herramientas, equipos e instalaciones y procesos, conduciendo inspecciones de cumplimiento.

seguro de persona clave. Seguro De vida tomado por un negocio hacia un empleado esencial o de mucha importancia, con la compañía como beneficiario.

seguro de responsabilidad. Un seguro que cubre las pérdidas resultantes de heridas o daños a otra persona o a una propiedad.

seguros de riesgo al crédito. Una forma de seguro que protege al vendedor en contra de la pérdida debido a una falla técnica de parte del comprador.

responsabilidad extendida del productor. Un programa bajo el cual a los productores de materiales peligrosos o desperdicios de productos, se les requiere que los regresen, los rehúsen y los reciclen, ya que de otra forma presentarían problemas para las municipalidades. El costo de las políticas EPR para los productores, generalmente se pasan al consumidor, reflejando así un costo más exacto de producción. (En los Estados en donde no existen programas EPR, los consumidores usualmente pagan por los costos de disposición a través de sistemas impositivos que financian los programas municipales de desperdicios).

responsabilidad. La responsabilidad legal por heridas o daños a una persona o a una propiedad.

responsabilidades corrientes. Obligaciones monetarias a ser pagadas dentro de un año (cuentas por pagar, sueldos, a pagar, la porción de la deuda corriente de la deuda de largo plazo, los intereses y los dividendos por pagar).

responsabilidades de largo plazo. Deuda que no madurará dentro del siguiente año.

responsabilidades. Las deudas de un negocio en el corto y en el largo plazo.

responsabilidad conjunta. Ciando uno o más deudores tienen el derecho de insistir que un co – deudor se adjunte a la responsabilidad. Se requiere que la responsabilidad sea igual para todos los deudores.

scanning ambiental. Una forma de análisis del riesgo de un país en la cual los analistas escanean los entornos culturales, políticos, legales y económicos, buscando oportunidades o riesgos para los negocios.

segmentación de comportamiento. Una forma de segmentación de mercado basada en la observación del comportamiento de los clientes dentro del negocio y del efecto de ellos sobre la mercadotecnia del mismo.

segmentación de mercados. Examinando el mercado objetivo a fin de encontrar el segmento del mismo que mas prontamente generará ventas con utilidades.

segmentación demográfica. Una forma de segmentación basada en datos demográficos.

segmentación geográfica. Una forma de segmentación de mercado basada en factores tales como densidad de población, clima, entorno natural y estaciones del tiempo.

segmento del mercado. Un sub – mercado único y homogéneo de un mercado mayor, comprendiendo grupos de clientes con necesidades y características similares.

seguridad ocupacional y administración de salud (OSHA). Una agencia federal bajo el Department of Labor que emite estándares y reglas para condiciones saludables de trabajo, herramientas, equipos e instalaciones y procesos, conduciendo inspecciones de cumplimiento.

seguro de persona clave. Seguro De vida tomado por un negocio hacia un empleado esencial o de mucha importancia, con la compañía como beneficiario.

seguro de responsabilidad. Un seguro que cubre las pérdidas resultantes de heridas o daños a otra persona o a una propiedad.

seguros de riesgo al crédito. Una forma de seguro que protege al vendedor en contra de la pérdida debido a una falla técnica de parte del comprador.

sistema de administración ambiental (EMS). Una estructura de administración que soporta el desarrollo, la implementación y el logro de las políticas ambientales.

sistema de administración de exportaciones. In programa diseñado para asegurar el cumplimiento de los Reglamentos de Administración de Exportaciones, reduciendo así el riesgo de inadvertidamente exportar hacia una parte no autorizada o hacia un uso no autorizado.

sistema modificado de recuperación de costo acelerado (MACRS). El sistema de cálculo de depreciación utilizado para pago de impuestos por ingresos.

sistemas de entrega. La suma de sistemas de entrega que están integradas en aplicaciones de software. Este sistema continúa generando publicidad cuando el usuario no está conduciendo el programa original. (Premios en las bolsitas de mercancía).

sociedad general. Dos o mas personas que conjuntamente sin dueñas de un negocio. Los socios generales participan plenamente en la administración del negocio y su responsabilidad es de carácter personal e ilimitado.

sociedad limitada. Una sociedad que permite socios generales y limitados; Los socios limitados usualmente son responsables de las deudas hasta el extremo del monto de su inversión y tienen, en cuanto a la administración se refiere, una limitación y no un control.

socios en canales de distribución. Negocios que actúan como intermediarios para asistir a otros negocios a comprar, vender, reunirse, almacenar o exponer productos.

substitución de materiales. Por medio del sourcing buscar materias primas a fin de reducir el uso de compuestos peligrosos, tóxicos, contaminantes y caros.

tarifa común externa (CET). Una tarifa común que los miembros de una unión tarifaría, mercado común o unión económica imponen a los no miembros.

tasa fija. Una tasa de interés que no cambia durante la vida del préstamo.

trabajadores de medio tiempo. Empleados trabajando menos de 35 horas a la semana.

trabajadores de tiempo completo. Generalmente, trabajadores que laboran más de 35 horas por semana.

trabajando con la red. Haciendo contacto con una variedad de personas en áreas relacionadas para fomentar la comunicación con contactos adicionales, o para proporcionar información que va mas allá de la razón del contacto inicial.

unión aduanal. Un grupo de países entre los cuales los bienes pasan libres de barreras arancelarias, pero que imponen una tarifa externa común sobre los países que están fuera de esa unión.

unión política y económica. El tipo de bloque de comercio que esencialmente es un mercado común de integración entre los Estados miembros que puede incluir la adopción de políticas monetarias con moneda de curso corriente.

utilidad neta. Las ventas, menos los costos variables y los costos fijos. La utilidad neta se usa para punto de partida para medir la tasa de retorno de la inversión para negocios o para productos específicos.

sistema de administración ambiental (EMS). Una estructura de administración que soporta el desarrollo, la implementación y el logro de las políticas ambientales.

sistema de administración de exportaciones. In programa diseñado para asegurar el cumplimiento de los Reglamentos de Administración de Exportaciones, reduciendo así el riesgo de inadvertidamente exportar hacia una parte no autorizada o hacia un uso no autorizado.

sistema modificado de recuperación de costo acelerado (MACRS). El sistema de cálculo de depreciación utilizado para pago de impuestos por ingresos.

sistemas de entrega. La suma de sistemas de entrega que están integradas en aplicaciones de software. Este sistema continúa generando publicidad cuando el usuario no está conduciendo el programa original. (Premios en las bolsitas de mercancía).

sociedad general. Dos o mas personas que conjuntamente sin dueñas de un negocio. Los socios generales participan plenamente en la administración del negocio y su responsabilidad es de carácter personal e ilimitado.

sociedad limitada. Una sociedad que permite socios generales y limitados; Los socios limitados usualmente son responsables de las deudas hasta el extremo del monto de su inversión y tienen, en cuanto a la administración se refiere, una limitación y no un control.

socios en canales de distribución. Negocios que actúan como intermediarios para asistir a otros negocios a comprar, vender, reunirse, almacenar o exponer productos.

substitución de materiales. Por medio del sourcing buscar materias primas a fin de reducir el uso de compuestos peligrosos, tóxicos, contaminantes y caros.

tarifa común externa (CET). Una tarifa común que los miembros de una unión tarifaría, mercado común o unión económica imponen a los no miembros.

tasa fija. Una tasa de interés que no cambia durante la vida del préstamo.

trabajadores de medio tiempo. Empleados trabajando menos de 35 horas a la semana.

trabajadores de tiempo completo. Generalmente, trabajadores que laboran más de 35 horas por semana.

trabajando con la red. Haciendo contacto con una variedad de personas en áreas relacionadas para fomentar la comunicación con contactos adicionales, o para proporcionar información que va mas allá de la razón del contacto inicial.

unión aduanal. Un grupo de países entre los cuales los bienes pasan libres de barreras arancelarias, pero que imponen una tarifa externa común sobre los países que están fuera de esa unión.

unión política y económica. El tipo de bloque de comercio que esencialmente es un mercado común de integración entre los Estados miembros que puede incluir la adopción de políticas monetarias con moneda de curso corriente.

utilidad neta. Las ventas, menos los costos variables y los costos fijos. La utilidad neta se usa para punto de partida para medir la tasa de retorno de la inversión para negocios o para productos específicos.

utilidad bruta. Las ventas netas (las ventas brutas menos la mercancía regresada, los descuentos), menos el costo de los bienes vendidos a lo cual se le refiera como margen bruto.

utilidad. Ingresos totales, menos los costos totales.

valor neto presente. Un cálculo en cuanto a cuanto valen los futuros dólares hoy en día.

valor neto. El total de los activos del negocio, menos sus responsabilidades totales.

valuación de activos. Un método de evaluación de los negocios que calcula el total de los activos del negocio (edificio, propiedades, maquinaria) para llegar a fijar el valor de cada negocio.

venta personal. Un elemento de una mezcla promocional y de venta que involucra una comunicación de uno a uno entre el representante de ventas y el cliente.

xxii APENDICE GLOSARIO DE TERMINOS

utilidad bruta. Las ventas netas (las ventas brutas menos la mercancía regresada, los descuentos), menos el costo de los bienes vendidos a lo cual se le refiera como margen bruto.

utilidad. Ingresos totales, menos los costos totales.

valor neto presente. Un cálculo en cuanto a cuanto valen los futuros dólares hoy en día.

valor neto. El total de los activos del negocio, menos sus responsabilidades totales.

valuación de activos. Un método de evaluación de los negocios que calcula el total de los activos del negocio (edificio, propiedades, maquinaria) para llegar a fijar el valor de cada negocio.

venta personal. Un elemento de una mezcla promocional y de venta que involucra una comunicación de uno a uno entre el representante de ventas y el cliente.

índice

símbolos

8(a) y otros programas gubernamentales 680
401(k) 297, 298

a

abogados 240, 625
abuso al trabajador (harassment) 210
acciones de capital 502
acciones para los empleados (esop's) 299
acciones preferentes 198
accionistas 196
acta de agua limpia (cwa) 216
acta de especies en extinción (esa) 217
acta de impuestos del 2001 291,292
acta del contrato de competencia 680
acta de transacciones electrónicas uniformes (ueta) 283
acta – e-sign 284
acta sobre los americanos con necesidades especiales 211
activos fijos 162
activos intangibles 71, 501
activos tangibles 71
acuerdo de no divulgación 267
acuerdo operacional 241
acuerdo para comprar/vender 242
acuerdos de no-competencia 266
adaptación 398
ad-aware 470
administracion 301
administración de contratos 629
administración de economía rural y de desarrollo comunitario 608
administración de exportaciones 121
administración de inventarios 559
administración del efectivo 651
administración del inventario 51
administración de los empleados 49
administración del tiempo 7, 19
administración de marca 403
administración de pequeños negocios 602
administración de pequeños negocios (sba) 134
administración de tiempos 652
administración de una crisis 636
administradores 301
administrando 639
adquisición 649
advanced research project agency 459
adware 469
agente de seguros 240
agentes 244,436
agentes de compras para gobiernos extranjeros 125
agentes de exportación 126
agentes de fabricantes 436
agentes de ventas 125, 436
agentes independientes 245
ajustes de precios 417
alternative dispute resolution (adr) 279
americans with disabilities act 211
análisis competitivo 160, 384
análisis de costo de volumen- rentabilidad 512
análisis de costo-volumen-ganancias 506
análisis del flujo de caja 162
análisis de mercado 160, 362, 363, 384
análisis de proporción 506, 509
análisis de razón 559
análisis de situación 377
análisis de sus competidores 385
análisis horizontal 506, 508
análisis industrial 384
análisis pest: 160, 363
análisis swot 144, 146, 384, 385
análisis vertical 506, 507
año calendario 519
año fiscal 519
anti-globalizadores 340
anti-virus 470
arbitración 279
área 284
área de libre comercio 349
áreas comunes 285
arquitectura del sitio 480
arquitectura de página 481
arrendamiento 284
asignación 274, 275
asignación de derecho de autor 280
asociaciones de la naciones de sur este de asia (asean) 351
association of southeast asian nations (asean) 349
ausencias por enfermedad 331
auto-seguro (self-insurance) 251

b

bailout 277
balance 73
banca de inversión 610
bancarrota 177, 178, 181
banda ancha 464
bankruptcy abuse prevention 186
bankruptcy abuse prevention and consumer

índice

símbolos

8(a) y otros programas gubernamentales 680
401(k) 297, 298

a

abogados 240, 625
abuso al trabajador (harassment) 210
acciones de capital 502
acciones para los empleados (esop's) 299
acciones preferentes 198
accionistas 196
acta de agua limpia (cwa) 216
acta de especies en extinción (esa) 217
acta de impuestos del 2001 291,292
acta del contrato de competencia 680
acta de transacciones electrónicas uniformes (ueta) 283
acta – e-sign 284
acta sobre los americanos con necesidades especiales 211
activos fijos 162
activos intangibles 71, 501
activos tangibles 71
acuerdo de no divulgación 267
acuerdo operacional 241
acuerdo para comprar/vender 242
acuerdos de no-competencia 266
adaptación 398
ad-aware 470
administracion 301
administración de contratos 629
administración de economía rural y de desarrollo comunitario 608
administración de exportaciones 121
administración de inventarios 559
administración del efectivo 651
administración del inventario 51
administración de los empleados 49
administración del tiempo 7, 19
administración de marca 403
administración de pequeños negocios 602
administración de pequeños negocios (sba) 134
administración de tiempos 652
administración de una crisis 636
administradores 301
administrando 639
adquisición 649
advanced research project agency 459
adware 469
agente de seguros 240
agentes 244,436
agentes de compras para gobiernos extranjeros 125
agentes de exportación 126
agentes de fabricantes 436
agentes de ventas 125, 436
agentes independientes 245
ajustes de precios 417
alternative dispute resolution (adr) 279
americans with disabilities act 211
análisis competitivo 160, 384
análisis de costo de volumen- rentabilidad 512
análisis de costo-volumen-ganancias 506
análisis del flujo de caja 162
análisis de mercado 160, 362, 363, 384
análisis de proporción 506, 509
análisis de razón 559
análisis de situación 377
análisis de sus competidores 385
análisis horizontal 506, 508
análisis industrial 384
análisis pest: 160, 363
análisis swot 144, 146, 384, 385
análisis vertical 506, 507
año calendario 519
año fiscal 519
anti-globalizadores 340
anti-virus 470
arbitración 279
área 284
área de libre comercio 349
áreas comunes 285
arquitectura del sitio 480
arquitectura de página 481
arrendamiento 284
asignación 274, 275
asignación de derecho de autor 280
asociaciones de la naciones de sur este de asia (asean) 351
association of southeast asian nations (asean) 349
ausencias por enfermedad 331
auto-seguro (self-insurance) 251

b

bailout 277
balance 73
banca de inversión 610
bancarrota 177, 178, 181
banda ancha 464
bankruptcy abuse prevention 186
bankruptcy abuse prevention and consumer

protection act (bapcpa) 177
banqueros 240, 626
base de datos 693
batna 620
baud rate 463
best alternative to a negotiated agreement 620
bienes no conformes 276
bioterrorismo acto del 2002 121
bisnis 348
blogs 488
bloques de comercio 349
bloques en línea 488
bonos 200
broadband 464
brokers 175,176, 245, 436
brownfields act 233
browser. 469
buena fe 276
buena voluntad 68,71,79,417
búsqueda y destrucción de spybot 470
bylaws 196, 241

c

caballos de troya 469
cadena de ingresos 70
cadenas de suministro extendidas con re-ingeniería 340
caja registradoras 525, 569
calidad 690
canales de distribución 439
capacidad 271
capital circulante 509
capital de inversión 610
capital de riesgo 200
capitalistas de riesgo 609, 626
capital nuevo 640
capítulo 7 liquidación 177, 178, 180
capitulo 10 involuntario 179
capitulo 11 179
capítulo 13 reorganización 177, 178, 179, 180
carta de crédito 129
causación 494
centro de procuración del sba (pcr) 671
centros de la asistencia técnica de procuración 671
centros de llamado 347
cercla 215,232
certificación autentica 484
certificación del iso 683
certificado de competencia (coc) 678
certificados de depósito (cd´s) 577
certified development company 605
ciclo de efectivo a efectivo 558
ciclo del flujo de caja 558
ciclo de planificación 141
ciclo de vida del producto 422
civil rights act de 196 210
cláusula de indemnización 282
cláusula de selección de foro 278
cláusula de temprana terminación 277
cláusula emergente 277
cláusulas 274
clean air act 215, 232
clean water act 215, 216, 232
closely held business 185
clubs de inversión 610
código comercial uniforme 269
códigos de conducta 222
código de crédito uniforme para el consumidor 212
código naics 673
código uniforme comercial (ucc) 269
colateral 562,599
comercialización 51
comercialización directa 137
comercio electrónico 435, 673
comercio internacional? 119
comercio justo 343
comercio vía internet 47
comisión 261
community development loan funds – cdlf´s 599
compañía de inversión de la pequeña empresa (sbic) 606
compañía de inversión especializada para la pequeña empresa (ssbic) 606
compañías de comercio exterior (etc 126
compañías de responsabilidad limitada (llc) 609
compañías privadas de financiamiento a exportaciones 136
compensación 250, 330, 530, 550
compensation and liability act 232
comportamiento de compra 374
comprehensive environmental response 232
comprehensive environmental response compensation and liability act 215
compromiso de pago 129
computarización 340
comunicación 306, 340, 359, 692
comunicación de máquina a máquina (m2m) 37
concepto de entidad económica 494
concurso de comercio 427
conectividad 105, 463
conflicto afectivo 323
conflicto cognoscitivo 323
conflicto constructivo 321
consejo legal 274
conservation banking 217
consideración 271
consideraciones de impuestos 186, 194
consignación 130, 287
construyendo su marca 403
consultoría 650

protection act (bapcpa) 177
banqueros 240, 626
base de datos 693
batna 620
baud rate 463
best alternative to a negotiated agreement 620
bienes no conformes 276
bioterrorismo acto del 2002 121
bisnis 348
blogs 488
bloques de comercio 349
bloques en línea 488
bonos 200
broadband 464
brokers 175,176, 245, 436
brownfields act 233
browser. 469
buena fe 276
buena voluntad 68,71,79,417
búsqueda y destrucción de spybot 470
bylaws 196, 241

c

caballos de troya 469
cadena de ingresos 70
cadenas de suministro extendidas con re-ingeniería 340
caja registradoras 525, 569
calidad 690
canales de distribución 439
capacidad 271
capital circulante 509
capital de inversión 610
capital de riesgo 200
capitalistas de riesgo 609, 626
capital nuevo 640
capítulo 7 liquidación 177, 178, 180
capitulo 10 involuntario 179
capitulo 11 179
capítulo 13 reorganización 177, 178, 179, 180
carta de crédito 129
causación 494
centro de procuración del sba (pcr) 671
centros de la asistencia técnica de procuración 671
centros de llamado 347
cercla 215,232
certificación autentica 484
certificación del iso 683
certificado de competencia (coc) 678
certificados de depósito (cd´s) 577
certified development company 605
ciclo de efectivo a efectivo 558
ciclo del flujo de caja 558
ciclo de planificación 141
ciclo de vida del producto 422
civil rights act de 196 210
cláusula de indemnización 282
cláusula de selección de foro 278
cláusula de temprana terminación 277
cláusula emergente 277
cláusulas 274
clean air act 215, 232
clean water act 215, 216, 232
closely held business 185
clubs de inversión 610
código comercial uniforme 269
códigos de conducta 222
código de crédito uniforme para el consumidor 212
código naics 673
código uniforme comercial (ucc) 269
colateral 562,599
comercialización 51
comercialización directa 137
comercio electrónico 435, 673
comercio internacional? 119
comercio justo 343
comercio vía internet 47
comisión 261
community development loan funds – cdlf´s 599
compañía de inversión de la pequeña empresa (sbic) 606
compañía de inversión especializada para la pequeña empresa (ssbic) 606
compañías de comercio exterior (etc 126
compañías de responsabilidad limitada (llc) 609
compañías privadas de financiamiento a exportaciones 136
compensación 250, 330, 530, 550
compensation and liability act 232
comportamiento de compra 374
comprehensive environmental response 232
comprehensive environmental response compensation and liability act 215
compromiso de pago 129
computarización 340
comunicación 306, 340, 359, 692
comunicación de máquina a máquina (m2m) 37
concepto de entidad económica 494
concurso de comercio 427
conectividad 105, 463
conflicto afectivo 323
conflicto cognoscitivo 323
conflicto constructivo 321
consejo legal 274
conservation banking 217
consideración 271
consideraciones de impuestos 186, 194
consignación 130, 287
construyendo su marca 403
consultoría 650

consumer protection act 186
contabilidad 515, 516
contadores 9, 239, 534
contadores públicos titulados (cpa) 536
contaminación 229
contaminación ambiental 232
contrapropuesta 270
contratación 210
contratando 325,327
contratistas independientes 97, 98, 207, 261
contratistas 628
contratistas primarios 671,680
contrato de costo – mas –precio fijo 677
contrato de costo – mas tarifa de otorgamiento 677
contrato de entrega indefinida. 677
contrato de precio fijo con ajuste de precio económico 677
contrato de precio firme fijo 677
contrato de tiempo y materiales / horas de mano de obra 677
contrato expresado 272
contrato implicado 272
contratos de renta de equipos 286
contratos de requerimiento 677
contratos gubernamentales 677
contratos orales 272
control de calidad 276
controles internos 516,566
control fronterizo 121
control total de calidad 40
control total de calidad (tqm) 276
convergirse 472
cooperación económica de asia – pacifico (apec) 351
cooperativas 193
copyright 261
core competencies 302
corporaciónes 191, 192, 529
corporación c 192
corporación de responsabilidad limitada 530
corporaciones de exportación 193
corporaciones de profesionistas 193
corporaciones de responsabilidad limitada 529
corporaciones multinacionales (mnc) 340
corporaciones s 192, 529
correo electrónico 283
cortos de fondos 7
costo de bienes vendidos (cogs) 73, 162, 497
costo de volumen- rentabilidad 512
costo – más precio 413
costos 348, 410
costos de energía 105
costos de envió 478,481
costos de operación 498
costos fijos 512
costos variables 410, 512
crecimiento horizontal 640
crecimiento vertical 640
crédito 518, 521, 562
crédito al capital contable 132
créditos de pre-exportación 133
créditos por documentos por cobrar 133
crimen online 467, 470
cta de salud y de seguridad del empleado 225
cubrimiento medico 332
cuenta abierta 130
cuenta de vendedor 484
cuentas por cobrar 562
cuentas por pagar 573
cultura corporativa 334
cumplimiento del contrato 632
cuotas de licencias para negocios 207
cybercrime 471

d

daños 281
daños compensatorios 281
daños consecuenciales 281
daños de liquidación 281
daños de penalidad 205
datos cuantitativos 378
datos demográficos 371
datos primarios 377
datos psicográficos 371
datos secundarios 377
débitos 518, 521, 527
declaración de etica 221
declaración de flujo de efectivo 503
declaración de ganancias 496
declaración de misión 16, 158,303
declaración de posicionamiento 394
declaración patrimonial del dueño 503
declaración personal de misión 16
definida, contratos de cantidad 677
delegación de tareas 274
demanda 408
departamento de banca y finanzas 212
departamento de comercio 206,212
department of homeland security (dhs) 471
department of labor 223
depreciación 498, 501, 527, 574
derecho común 204
derechos de autor 260
derechos de compra 285
derecho de inspeccionar los libros y registros 277
derechos de propiedad intelectual 59
derechos de reproducción 501
descripción del producto 362
descripciones de los puestos 325, 326
descuento de minoría 294
descuentos 418
descuentos en efectivo 562
descuentos minoritarios 295

consumer protection act 186
contabilidad 515, 516
contadores 9, 239, 534
contadores públicos titulados (cpa) 536
contaminación 229
contaminación ambiental 232
contrapropuesta 270
contratación 210
contratando 325,327
contratistas independientes 97, 98, 207, 261
contratistas 628
contratistas primarios 671,680
contrato de costo – mas –precio fijo 677
contrato de costo – mas tarifa de otorgamiento 677
contrato de entrega indefinida. 677
contrato de precio fijo con ajuste de precio económico 677
contrato de precio firme fijo 677
contrato de tiempo y materiales / horas de mano de obra 677
contrato expresado 272
contrato implicado 272
contratos de renta de equipos 286
contratos de requerimiento 677
contratos gubernamentales 677
contratos orales 272
control de calidad 276
controles internos 516,566
control fronterizo 121
control total de calidad 40
control total de calidad (tqm) 276
convergirse 472
cooperación económica de asia – pacifico (apec) 351
cooperativas 193
copyright 261
core competencies 302
corporaciónes 191, 192, 529
corporación c 192
corporación de responsabilidad limitada 530
corporaciones de exportación 193
corporaciones de profesionistas 193
corporaciones de responsabilidad limitada 529
corporaciones multinacionales (mnc) 340
corporaciones s 192, 529
correo electrónico 283
cortos de fondos 7
costo de bienes vendidos (cogs) 73, 162, 497
costo de volumen- rentabilidad 512
costo – más precio 413
costos 348, 410
costos de energía 105
costos de envió 478,481
costos de operación 498
costos fijos 512
costos variables 410, 512
crecimiento horizontal 640
crecimiento vertical 640
crédito 518, 521, 562
crédito al capital contable 132
créditos de pre-exportación 133
créditos por documentos por cobrar 133
crimen online 467, 470
cta de salud y de seguridad del empleado 225
cubrimiento medico 332
cuenta abierta 130
cuenta de vendedor 484
cuentas por cobrar 562
cuentas por pagar 573
cultura corporativa 334
cumplimiento del contrato 632
cuotas de licencias para negocios 207
cybercrime 471

d

daños 281
daños compensatorios 281
daños consecuenciales 281
daños de liquidación 281
daños de penalidad 205
datos cuantitativos 378
datos demográficos 371
datos primarios 377
datos psicográficos 371
datos secundarios 377
débitos 518, 521, 527
declaración de etica 221
declaración de flujo de efectivo 503
declaración de ganancias 496
declaración de misión 16, 158,303
declaración de posicionamiento 394
declaración patrimonial del dueño 503
declaración personal de misión 16
definida, contratos de cantidad 677
delegación de tareas 274
demanda 408
departamento de banca y finanzas 212
departamento de comercio 206,212
department of homeland security (dhs) 471
department of labor 223
depreciación 498, 501, 527, 574
derecho común 204
derechos de autor 260
derechos de compra 285
derecho de inspeccionar los libros y registros 277
derechos de propiedad intelectual 59
derechos de reproducción 501
descripción del producto 362
descripciones de los puestos 325, 326
descuento de minoría 294
descuentos 418
descuentos en efectivo 562
descuentos minoritarios 295

desempeño 274
desempeño especifico 282
desempeño pasado 676
desempeño substancial 281
desfalco 566
deshabilidad entre los socios 296
desperdicios 236
deuda 582, 593
diario de compras 521
diario de gastos en efectivo 522
diario de recepciones en efectivo 522
diario general 522
diario mayor. 522
diarios 523
digital subscriber lines (dsl) 463
dilemas eticos 220
dinero de empuje 428
directorios de web 491
disolución 244
displays de punto de venta 428
distribución 123
distribución exclusiva 438
distribución intensiva 437
distribución internacionales 124
distribución selectiva 438
distribuidores 123, 125, 435
documentos a la vista 130
documentos al tiempo 130
documentos de fecha fija 130
documentos por cobrar 527, 561, 564
documentos por pagar 527, 565
domain name 477
domestic international sales corporation 193
do-not-call implementation act 212
double taxation 192
downsizing 43,44
dueños de las propiedades 628

e

e-comercio 213, 465, 475
economías de escala 33, 409
economic order quantity (eoq) 560
efectivo por adelantado 129
eficiencia de energía 36
elasticidad de precios 408
e-mail 466
e-mail directo 488
embarques 215
emisiones del gobierno. 577
empaque 360, 399
empleados 26, 221, 223
employee retirement income security act (erisa) 297
empresas de administración de exportaciones (emc's). 126
empresas de comercio extranjeras (ftc´s) 126
empresas de financiamiento al consumidor 599
empresas de financiamiento comercial 599
encuestas 378
entrega justo a tiempo (jit) 560, 696
entrenamiento etico 221
entrenamiento para seguridad 226
entrevistas 325
entry strategies 404
environmental protection agency (epa) 228
equal pay act 224
equipos de trabajo 313
equipo virtual 305
escaladores de renta 284
escudo corporativo 191
especialización de mercado 393
especialización de productos 393
estacionamientos 285
estado de flujo de caja 550
estado de ingresos proyectado 550
estado de pérdidas y ganancias 73
estándares iso 36, 683
estándares globales 354
estatutos probatorios 291
estimados 71
estoppel 277
estrategia 449
estrategia de distribución 433, 446
estrategia de marcas 400
estrategia de mercados 161
estrategia de salida 173,182
estrategias 389
estrategias de empujar 422
estrategias de mercado 391
estrategias de salida - los niños 296
estrategias de segmentación 392
estructura de proporción de capital 510
estudio de factibilidad 143, 145,146
et estate 291
etica ambiental 227
evaluación de activos 70
evaluación de los mercados de exportación 124
excepción sobre propiedades 178
exclusividad 285
exportacion 119
exportación directa 124
exportación indirecta 126
exportación piggyback 126
export administration regulations (ear) del departamento de comercio 121
exposición de transacción 128
exposición económica 128
extended producer responsibility (epr) 355

f

fabricante al menudeo 441
fabricantes a intermediarios 442
factibilidad del personal 144
factibilidad del volumen de ventas 144
factibilidad de mercadotecnia 144

desempeño 274
desempeño especifico 282
desempeño pasado 676
desempeño substancial 281
desfalco 566
deshabilidad entre los socios 296
desperdicios 236
deuda 582, 593
diario de compras 521
diario de gastos en efectivo 522
diario de recepciones en efectivo 522
diario general 522
diario mayor. 522
diarios 523
digital subscriber lines (dsl) 463
dilemas eticos 220
dinero de empuje 428
directorios de web 491
disolución 244
displays de punto de venta 428
distribución 123
distribución exclusiva 438
distribución intensiva 437
distribución internacionales 124
distribución selectiva 438
distribuidores 123, 125, 435
documentos a la vista 130
documentos al tiempo 130
documentos de fecha fija 130
documentos por cobrar 527, 561, 564
documentos por pagar 527, 565
domain name 477
domestic international sales corporation 193
do-not-call implementation act 212
double taxation 192
downsizing 43,44
dueños de las propiedades 628

e

e-comercio 213, 465, 475
economías de escala 33, 409
economic order quantity (eoq) 560
efectivo por adelantado 129
eficiencia de energía 36
elasticidad de precios 408
e-mail 466
e-mail directo 488
embarques 215
emisiones del gobierno. 577
empaque 360, 399
empleados 26, 221, 223
employee retirement income security act (erisa) 297
empresas de administración de exportaciones (emc's). 126
empresas de comercio extranjeras (ftc´s) 126
empresas de financiamiento al consumidor 599
empresas de financiamiento comercial 599
encuestas 378
entrega justo a tiempo (jit) 560, 696
entrenamiento etico 221
entrenamiento para seguridad 226
entrevistas 325
entry strategies 404
environmental protection agency (epa) 228
equal pay act 224
equipos de trabajo 313
equipo virtual 305
escaladores de renta 284
escudo corporativo 191
especialización de mercado 393
especialización de productos 393
estacionamientos 285
estado de flujo de caja 550
estado de ingresos proyectado 550
estado de pérdidas y ganancias 73
estándares iso 36, 683
estándares globales 354
estatutos probatorios 291
estimados 71
estoppel 277
estrategia 449
estrategia de distribución 433, 446
estrategia de marcas 400
estrategia de mercados 161
estrategia de salida 173,182
estrategias 389
estrategias de empujar 422
estrategias de mercado 391
estrategias de salida - los niños 296
estrategias de segmentación 392
estructura de proporción de capital 510
estudio de factibilidad 143, 145,146
et estate 291
etica ambiental 227
evaluación de activos 70
evaluación de los mercados de exportación 124
excepción sobre propiedades 178
exclusividad 285
exportacion 119
exportación directa 124
exportación indirecta 126
exportación piggyback 126
export administration regulations (ear) del departamento de comercio 121
exposición de transacción 128
exposición económica 128
extended producer responsibility (epr) 355

f

fabricante al menudeo 441
fabricantes a intermediarios 442
factibilidad del personal 144
factibilidad del volumen de ventas 144
factibilidad de mercadotecnia 144

factibilidad financiera 144
facturando 564
fair labor standard act (flsa) 210, 223
familia de igos de las naciones unidas 352
family and medical leave act 211
family limited partnership 294
federal insurance contributions act (fica) 207
federal unemployment tax act (futa) 207
fideicomiso 292
financiamiento 187
financiamiento a la exportación 133
financiamiento comercial 132
financiamiento de deuda 199, 582
financiamiento en sociedad 609
financiamiento externo 644
financiamiento interno 644
financiamiento para desarrollo de mercados 133
financiamiento para exportaciones 132
financiamiento por acciones 198
financiamiento por socio o socios 582
financiamiento y operaciones 496
finanzas 20
firmas electrónicas en el comercio nacional y global (e-sign) 284
flujo de caja 73
flujo de caja confidencial 75
flujo de caja histórico 73, 75, 78
flujo de caja neto 73
fondo monetario internacional (imf) 352
fondos de crédito revolventes 608
fondos para préstamo del desarrollo de la comunidad 599
foreign sales corporation 193
forma de reconciliación de bancos 568
franquicias 57,83, 501
franquicias afiliadas 83
franquicias con marca registrada 83
franquicias de distribución de productos 83
franquicias de formato de negocios 83
fundación de ciencias nacionales 459
fusión 243
futuros flujos de caja 74

g

ganancia de intereses 577
ganancias retenidas 502
garantías 212, 275
gastos de crecimiento 162
gastos de operación 571, 574
gastos indirectos 498
gastos varios 162
gastos y tarifas profesionales 280
generación de efectivo 71
globalización 34, 36, 97, 339
globalizadores 340
gold key matching service (gkms) 127
goodwill 502
grupo del banco mundial 352
grupos de enfoque 379
guarda de registros 533
gusanos 469

h

hazmat 229
heredad neta 291
hijackers de los browsers 469
hoja de balance 550,593
hojas de trabajo financieras 162
html 461
http 461

i

identidad de las marcas registradas 50
identidad de marca 400, 488
identidad de su marca 434
implicado por ley 272
implicados en hechos 272
importacion 119
impuestos 101, 102, 484, 529
impuestos a la propiedad 207
impuestos a la retención de nómina 207
impuestos estatales 291
impuestos federales 206
impuesto sobre las ventas 206, 529
impuestos sobre la nómina 530
impuestos sobre los ingresos 529
información cualitativa 377
información de arquitectura 480
informe 275
innovación de la demanda 648
innovaciones logísticas 339
insourcing 346
integrated services digital network (isdn) 463
interactive voice response (ivr) 347
international chamber of commerce (icc) 353
international standards organization (iso) 356
internet 282, 459, 472
internet service provider (isps) 462
invalidez parcial 278
inventarios 505, 521, 527 546, 548
inversión activa 71
inversión conjunta 60
inversiones 71
inversiones conjuntas 649, 682
inversionistas 626
inversionistas privados 610
inversión pasiva 71
investigación de la innovación de la pequeña empresa (sbir) 606
investigación de mercado 371, 374, 488
investigación primaria 377
investigación secundaria 381

INDICE | APENDICE | v

factibilidad financiera 144
facturando 564
fair labor standard act (flsa) 210, 223
familia de igos de las naciones unidas 352
family and medical leave act 211
family limited partnership 294
federal insurance contributions act (fica) 207
federal unemployment tax act (futa) 207
fideicomiso 292
financiamiento 187
financiamiento a la exportación 133
financiamiento comercial 132
financiamiento de deuda 199, 582
financiamiento en sociedad 609
financiamiento externo 644
financiamiento interno 644
financiamiento para desarrollo de mercados 133
financiamiento para exportaciones 132
financiamiento por acciones 198
financiamiento por socio o socios 582
financiamiento y operaciones 496
finanzas 20
firmas electrónicas en el comercio nacional y global (e-sign) 284
flujo de caja 73
flujo de caja confidencial 75
flujo de caja histórico 73, 75, 78
flujo de caja neto 73
fondo monetario internacional (imf) 352
fondos de crédito revolventes 608
fondos para préstamo del desarrollo de la comunidad 599
foreign sales corporation 193
forma de reconciliación de bancos 568
franquicias 57,83, 501
franquicias afiliadas 83
franquicias con marca registrada 83
franquicias de distribución de productos 83
franquicias de formato de negocios 83
fundación de ciencias nacionales 459
fusión 243
futuros flujos de caja 74

g

ganancia de intereses 577
ganancias retenidas 502
garantías 212, 275
gastos de crecimiento 162
gastos de operación 571, 574
gastos indirectos 498
gastos varios 162
gastos y tarifas profesionales 280
generación de efectivo 71
globalización 34, 36, 97, 339
globalizadores 340
gold key matching service (gkms) 127
goodwill 502
grupo del banco mundial 352
grupos de enfoque 379
guarda de registros 533
gusanos 469

h

hazmat 229
heredad neta 291
hijackers de los browsers 469
hoja de balance 550,593
hojas de trabajo financieras 162
html 461
http 461

i

identidad de las marcas registradas 50
identidad de marca 400, 488
identidad de su marca 434
implicado por ley 272
implicados en hechos 272
importacion 119
impuestos 101, 102, 484, 529
impuestos a la propiedad 207
impuestos a la retención de nómina 207
impuestos estatales 291
impuestos federales 206
impuesto sobre las ventas 206, 529
impuestos sobre la nómina 530
impuestos sobre los ingresos 529
información cualitativa 377
información de arquitectura 480
informe 275
innovación de la demanda 648
innovaciones logísticas 339
insourcing 346
integrated services digital network (isdn) 463
interactive voice response (ivr) 347
international chamber of commerce (icc) 353
international standards organization (iso) 356
internet 282, 459, 472
internet service provider (isps) 462
invalidez parcial 278
inventarios 505, 521, 527 546, 548
inversión activa 71
inversión conjunta 60
inversiones 71
inversiones conjuntas 649, 682
inversionistas 626
inversionistas privados 610
inversión pasiva 71
investigación de la innovación de la pequeña empresa (sbir) 606
investigación de mercado 371, 374, 488
investigación primaria 377
investigación secundaria 381

INDICE | APENDICE | v

invitación para una propuesta (ifb) 674
involucramiento del dueño 516
ira 297
iso 9000 41, 356, 683
iso 14000 41, 356, 386

j

job and growth tax relief reconciliation act del 2003 192

l

lan 464

legalidad 271
ley ambiental americana 215
ley civil 210
ley común 269
ley criminal 205
ley del derecho de autor de 1976 260
leyes ambientales 215
leyes antiboicot 121
leyes antidiscriminatorias 210
libro mayor 521
libro mayor general 527
libro mayor subsidiario de cuentas por cobrar 527
libro mayor subsidiario de cuentas por pagar 527
libros diarios 521
licenciamientos 444
liderazgo 315
liderazgo de apoyo 315
liderazgo directivo 315
limitación de los daños 280
límites de su éxito 174
líneas de productos 398
liquidación 177,178,244
liquidez 576
llamadas de venta 450
local area networks 464
logistics 688
logo 402
lugar de entrega 275

m

malware 469
manejo total de calidad (mtc) 27
manufactura 33
mapeo 29
máquinas de buscador en línea 489
marcas 401,478, 501
marcas registradas 256, 258
margen de contribución 513
marketing interrumpido 487
marketing mix 361
materiales directos 497, 498
materiales peligrosos 229
material safety data sheets (msds) 226, 235
mayoristas 435
mediación 279
medición del desempeño 556
menudeo 47,435
mercado común (common market) 349
mercado común del sur américa (mercosur) 352
mercados especializados 392
mercados objetivo 391
mercadotecnia 674,682
mercadotecnia directa 442
mercadotecnia en línea 487
mercancía 276, 478,481
metatags 490
método de caja 517
método de causación 494
método de cobranza por pago 130
método de dinero en efectivo 494
método de la línea directa 498
métodos de evaluación 70
métodos de pago 129
métodos promocionales 431
mezcla de mercado 419
mezcla de mercadotecnia 361
mezcla promocional 421
mitigation banking 217
módem 462
modificaciones 277
modificaciones a los negocios 243
monitoreando 334
muerte 296
muestra 378
muestreo al azar. 378
muestreo no al azar 378
mutuo consentimiento 270

n

nacional do not call registry. 212, 426
nacional fire protection association (nacional fire code) 228
nafta 123
national coalition for advanced manufacturing 36
negociaciónes 279, 615, 618
negociación de ganar—ganar 616
negociación dura 616
negociación suave 616
negociadores duros 616
negocio basado en casa 105
negocio hubzone 670
negocio pequeño 670
negocio pequeño con desventaja 670
negocio propiedad de veteranos 670
negocios a negocios 34

invitación para una propuesta (ifb) 674
involucramiento del dueño 516
ira 297
iso 9000 41, 356, 683
iso 14000 41, 356, 386

j

job and growth tax relief reconciliation act del 2003 192

l

lan 464

legalidad 271
ley ambiental americana 215
ley civil 210
ley común 269
ley criminal 205
ley del derecho de autor de 1976 260
leyes ambientales 215
leyes antiboicot 121
leyes antidiscriminatorias 210
libro mayor 521
libro mayor general 527
libro mayor subsidiario de cuentas por cobrar 527
libro mayor subsidiario de cuentas por pagar 527
libros diarios 521
licenciamientos 444
liderazgo 315
liderazgo de apoyo 315
liderazgo directivo 315
limitación de los daños 280
límites de su éxito 174
líneas de productos 398
liquidación 177,178,244
liquidez 576
llamadas de venta 450
local area networks 464
logistics 688
logo 402
lugar de entrega 275

m

malware 469
manejo total de calidad (mtc) 27
manufactura 33
mapeo 29
máquinas de buscador en línea 489
marcas 401,478, 501
marcas registradas 256, 258
margen de contribución 513
marketing interrumpido 487
marketing mix 361
materiales directos 497, 498
materiales peligrosos 229
material safety data sheets (msds) 226, 235
mayoristas 435
mediación 279
medición del desempeño 556
menudeo 47,435
mercado común (common market) 349
mercado común del sur américa (mercosur) 352
mercados especializados 392
mercados objetivo 391
mercadotecnia 674,682
mercadotecnia directa 442
mercadotecnia en línea 487
mercancía 276, 478,481
metatags 490
método de caja 517
método de causación 494
método de cobranza por pago 130
método de dinero en efectivo 494
método de la línea directa 498
métodos de evaluación 70
métodos de pago 129
métodos promocionales 431
mezcla de mercado 419
mezcla de mercadotecnia 361
mezcla promocional 421
mitigation banking 217
módem 462
modificaciones 277
modificaciones a los negocios 243
monitoreando 334
muerte 296
muestra 378
muestreo al azar. 378
muestreo no al azar 378
mutuo consentimiento 270

n

nacional do not call registry. 212, 426
nacional fire protection association (nacional fire code) 228
nafta 123
national coalition for advanced manufacturing 36
negociaciónes 279, 615, 618
negociación de ganar—ganar 616
negociación dura 616
negociación suave 616
negociadores duros 616
negocio basado en casa 105
negocio hubzone 670
negocio pequeño 670
negocio pequeño con desventaja 670
negocio propiedad de veteranos 670
negocios a negocios 34

negocios del hubzone 679
negocios de servicio 42
negocios pequeños propiedad de mujeres 670
network 106, 429, 449, 459
networking computadoras 463
nexus 484
nombre de su marca 402
nombre dominio 477
nombres de los negocios 256
north american free trade agreement (nafta) 349, 605
notificación de la propiedad del derecho de autor 261
número de identificación de pagos de impuestos 673
número duns 673

o

objetivos 389
objetivos de mercado 389
objetivos de un solo mercado 393
objetivos múltiples de segmentos de mercado 393
occupational health and safety act 225
occupational safety and health administration (osha) 204,210,225,228
ofertas selladas 674
offshoring 35
olítica de privacidad 213
online privacy protection act del 2003 213
opciones de acciones 295
opciones de renovación 277
operaciones sba para export express 134
ordenanzas 205, 206
organigrama 307
organizaciones intergubernamentales (igo's) 340
organizaciones internacionales 349
organizaciones no gubernamentales internacionales (ngo) 340, 353
organizaciones transnacionales de medios (tmo) 340
organización funcional 307,308
organización mundial de comercio (wto) 349
organización mundial de la propiedad intelectual (wipo) 352
organización virtual 36
organization for economic cooperation and development (oecd) 353
orientación hacia el producto 389
orientación hacia los consumidores 389
osha 210
outsourcing 35, 345

p

pago mínimo 223
palabra de boca a boca 429
palabras claves 490
papel comercial 577
parole evidence rule 277
participación aduanal /comercial contra el terrorismo (c-tpat) 137
participación de utilidades 334
patentes 263, 501
patentes de diseño 264
patentes pendientes 265
patentes utilitarias 264
patrimonio 582
pensamiento de grupos 321, 701
permanent court of arbitration (pca) 353
permiso comercial 427
permission marketing 487
personal 640
perspectivas liberales 342
phishing 468
plan de compra de acciones 333
plan de contribución 251
plan definido 251
plan del negocio 142
plan de mercadotecnia 142, 144, 160, 359, 362
plan de negocios - nxlevel® 155
plan de sucesión 110, 117
planeación de sucesiones 294
planeación de valor neto del dueño (herencia) 186
planeación de valor neto para heredad 194
planeación financiera 143
planes de pensión 251
planes de pensión y de participación de utilidades 298
planes de retiro 297
plan estratégico 142
plan financiero 155, 162
plan operacional 143
plan operacional anual 143
plan simplificado para pensión de empleados (sep) 297
poder 618
política acertada de privacidad 213
política de las relaciones con los empleados 335
política de resolución de problemas 335
políticas (p2) 356
posicionamiento 394, 445
precios 123. 275
precio al menudeo 417
precio de lista 417
precio de penetración 417
precios basados en el valor 414
precios basados en la competencia 414
precios de sigue la huella del líder 414
precios prefijos 414
precios premium 415

INDICE | APENDICE | vii

negocios del hubzone 679
negocios de servicio 42
negocios pequeños propiedad de mujeres 670
network 106, 429, 449, 459
networking computadoras 463
nexus 484
nombre de su marca 402
nombre dominio 477
nombres de los negocios 256
north american free trade agreement (nafta) 349, 605
notificación de la propiedad del derecho de autor 261
número de identificación de pagos de impuestos 673
número duns 673

o

objetivos 389
objetivos de mercado 389
objetivos de un solo mercado 393
objetivos múltiples de segmentos de mercado 393
occupational health and safety act 225
occupational safety and health administration (osha) 204,210,225,228
ofertas selladas 674
offshoring 35
olítica de privacidad 213
online privacy protection act del 2003 213
opciones de acciones 295
opciones de renovación 277
operaciones sba para export express 134
ordenanzas 205, 206
organigrama 307
organizaciones intergubernamentales (igo's) 340
organizaciones internacionales 349
organizaciones no gubernamentales internacionales (ngo) 340, 353
organizaciones transnacionales de medios (tmo) 340
organización funcional 307,308
organización mundial de comercio (wto) 349
organización mundial de la propiedad intelectual (wipo) 352
organización virtual 36
organization for economic cooperation and development (oecd) 353
orientación hacia el producto 389
orientación hacia los consumidores 389
osha 210
outsourcing 35, 345

p

pago mínimo 223
palabra de boca a boca 429
palabras claves 490
papel comercial 577
parole evidence rule 277
participación aduanal /comercial contra el terrorismo (c-tpat) 137
participación de utilidades 334
patentes 263, 501
patentes de diseño 264
patentes pendientes 265
patentes utilitarias 264
patrimonio 582
pensamiento de grupos 321, 701
permanent court of arbitration (pca) 353
permiso comercial 427
permission marketing 487
personal 640
perspectivas liberales 342
phishing 468
plan de compra de acciones 333
plan de contribución 251
plan definido 251
plan del negocio 142
plan de mercadotecnia 142, 144, 160, 359, 362
plan de negocios - nxlevel® 155
plan de sucesión 110, 117
planeación de sucesiones 294
planeación de valor neto del dueño (herencia) 186
planeación de valor neto para heredad 194
planeación financiera 143
planes de pensión 251
planes de pensión y de participación de utilidades 298
planes de retiro 297
plan estratégico 142
plan financiero 155, 162
plan operacional 143
plan operacional anual 143
plan simplificado para pensión de empleados (sep) 297
poder 618
política acertada de privacidad 213
política de las relaciones con los empleados 335
política de resolución de problemas 335
políticas (p2) 356
posicionamiento 394, 445
precios 123. 275
precio al menudeo 417
precio de lista 417
precio de penetración 417
precios basados en el valor 414
precios basados en la competencia 414
precios de sigue la huella del líder 414
precios prefijos 414
precios premium 415

o

objetivos 389
objetivos de mercado 389
objetivos de un solo mercado 393
objetivos múltiples de segmentos de mercado 393
occupational health and safety act 225
occupational safety and health administration (osha) 204,210,225,228
ofertas selladas 674
offshoring 35
olítica de privacidad 213
online privacy protection act del 2003 213
opciones de acciones 295
opciones de renovación 277
operaciones sba para export express 134
ordenanzas 205, 206
organigrama 307
organizaciones intergubernamentales (igo's) 340
organizaciones internacionales 349
organizaciones no gubernamentales internacionales (ngo) 340, 353
organizaciones transnacionales de medios (tmo) 340
organización funcional 307,308
organización mundial de comercio (wto) 349
organización mundial de la propiedad intelectual (wipo) 352
organización virtual 36
organization for economic cooperation and development (oecd) 353
orientación hacia el producto 389
orientación hacia los consumidores 389
osha 210
outsourcing 35, 345

p

pago mínimo 223

presiones de tiempo 43
préstamos 610,613
préstamos para el control de la contaminación 605
presupuesto anual 545
presupuesto continúo 545
presupuesto: costo de los bienes 545, 548
presupuesto de efectivo 545
presupuesto de gastos operativos 549
presupuesto financiero 545
presupuesto flexible 545, 554
presupuesto maestro 545
presupuesto promocional 430
presupuestos operativos 545
principio de revelaciones completas 494
principio histórico de costos 493
privacidad de la información al consumidor 213
probatorio de las heredades 292
procesamiento electrónico de datos (edp) 248
procuración 671
programa caplines 604
programa de business & industry loan guarantee 608
programa de business matchmaking 679
programa de capital de trabajo para exportación 135
programa de garantía de capital de trabajo (wcg) 133
programa de garantía de préstamos de la sba 7(a) 602
programa del us community adjustment and investment (caip) 605
programa de microloan 605
programa de préstamo para comercio internacional (itl) 135
programa de préstamos bajo la compañía certificada de desarrollo 605
programa intermedio para re-préstamos 608
programa lowdoc 603
programa precalificado 604
programa protector mentor 679
programas computarizados 523
programas de financiamiento a la exportación de los estados 136
programas de financiamiento del gobierno 201
promociones 478
promociones de comercio 427
promociones para el consumidor 427
pronóstico de ventas 546
pronóstico indirecto 366
pronóstico progresivo 366
pronósticos de ventas 162, 365
pronósticos pormenorizados 365
propiedad única 185, 529
propio monitoreo 229
proporción del inventario devuelto 510
proporciones de liquidez 509
proposición financiera 143
propuesta financiera 589
prospectos 448
protección al consumidor 211
proveedores 627
provisión de selección de la ley. 278
proyecciones de flujo de caja 162, 571
proyecciones de flujo de efectivo 549
publicidad 422
publicidad (especial) 428
publicidad por internet 425
punto de equilibrio 513
push money 428

r

razón de rotación de inventarios 559
razón de rotación de sus documentos por cobrar 561
rcra 215
reconciliando las cuentas bancarias 567
recursos humanos 325, 331, 334
re-diseño 445, 649
re-diseño de productos 235
reducción en espacios 43
re-empacadores 126
reforma 282
register of copyrights 261
registro de lo ganado por cada empleado 528
registro de los derechos de autor 261
registro de nómina 528
registros de empleados 528
reglamentos federales de adquisición (far) 671
relaciones públicas 428
relending program 608
rendir un derecho 271
renovación del contrato 285
renta 600
reorganización 177,244
reparación y re-utilización de productos existentes 43
reportes de desempeño 550
representantes de centros de procuración (pcr´s) 671
representantes de ventas 443
rescisión 282
resolución alternativa de disputas 279
resource conservation and recovery act 215, 232
responsabilidad 186, 188
responsabilidad extendida del productor 355
responsabilidad por productos 247
responsabilidad profesional 247
restricciones al comercio 121
resultado de cero – suma 621
resumen ejecutivo 157
retiros de parte del dueñ 574

viii APENDICE INDICE

presiones de tiempo 43
préstamos 610,613
préstamos para el control de la contaminación 605
presupuesto anual 545
presupuesto continúo 545
presupuesto: costo de los bienes 545, 548
presupuesto de efectivo 545
presupuesto de gastos operativos 549
presupuesto financiero 545
presupuesto flexible 545, 554
presupuesto maestro 545
presupuesto promocional 430
presupuestos operativos 545
principio de revelaciones completas 494
principio histórico de costos 493
privacidad de la información al consumidor 213
probatorio de las heredades 292
procesamiento electrónico de datos (edp) 248
procuración 671
programa caplines 604
programa de business & industry loan guarantee 608
programa de business matchmaking 679
programa de capital de trabajo para exportación 135
programa de garantía de capital de trabajo (wcg) 133
programa de garantía de préstamos de la sba 7(a) 602
programa del us community adjustment and investment (caip) 605
programa de microloan 605
programa de préstamo para comercio internacional (itl) 135
programa de préstamos bajo la compañía certificada de desarrollo 605
programa intermedio para re-préstamos 608
programa lowdoc 603
programa precalificado 604
programa protector mentor 679
programas computarizados 523
programas de financiamiento a la exportación de los estados 136
programas de financiamiento del gobierno 201
promociones 478
promociones de comercio 427
promociones para el consumidor 427
pronóstico de ventas 546
pronóstico indirecto 366
pronóstico progresivo 366
pronósticos de ventas 162, 365
pronósticos pormenorizados 365
propiedad única 185, 529
propio monitoreo 229
proporción del inventario devuelto 510
proporciones de liquidez 509
proposición financiera 143
propuesta financiera 589
prospectos 448
protección al consumidor 211
proveedores 627
provisión de selección de la ley. 278
proyecciones de flujo de caja 162, 571
proyecciones de flujo de efectivo 549
publicidad 422
publicidad (especial) 428
publicidad por internet 425
punto de equilibrio 513
push money 428

r

razón de rotación de inventarios 559
razón de rotación de sus documentos por cobrar 561
rcra 215
reconciliando las cuentas bancarias 567
recursos humanos 325, 331, 334
re-diseño 445, 649
re-diseño de productos 235
reducción en espacios 43
re-empacadores 126
reforma 282
register of copyrights 261
registro de lo ganado por cada empleado 528
registro de los derechos de autor 261
registro de nómina 528
registros de empleados 528
reglamentos federales de adquisición (far) 671
relaciones públicas 428
relending program 608
rendir un derecho 271
renovación del contrato 285
renta 600
reorganización 177,244
reparación y re-utilización de productos existentes 43
reportes de desempeño 550
representantes de centros de procuración (pcr´s) 671
representantes de ventas 443
rescisión 282
resolución alternativa de disputas 279
resource conservation and recovery act 215, 232
responsabilidad 186, 188
responsabilidad extendida del productor 355
responsabilidad por productos 247
responsabilidad profesional 247
restricciones al comercio 121
resultado de cero – suma 621
resumen ejecutivo 157
retiros de parte del dueñ 574

reunión anual 196
riesgo de liquidez 576
riesgo de recuperación de la inversión 576
riesgo por falla 576

s

safety and health administration (osha) 204
salarios 330
salud 332
sarbanes-oxley act del 2002 471
satisfacción del cliente 30
sba 2
search engines 465 ,489
secretos comerciales 94, 266
secure socket layer (ssl) 484
securities 198
segmentación de mercados 391
segmentación demográfica 392
segmentación geográfica 392
segmentación por comportamiento 392
seguridad 484
seguridad online 467
seguro comercial 127
seguro contra interrupción del negocio 248
seguro de compensación de trabajadores 128
seguro de crédito en el exterior 127
seguro de responsabilidad del producto 128
seguro de riesgo político 127
seguro de salud para grupos (group health / medical insurance) 250
seguro de vida 249, 250
seguro home office 249
seguro key-person 249
seguro operacional completo 247
seguro para el website 249
seguro por carga 128
seguro por flotilla 248
seguro por propiedades y activos 247
seguro por responsabilidad 247
seguros 101,102,162,244,246
seguros comerciales para automóviles 248
seguros de salud 87
seguro social 207,251
seguros: propiedad y responsabilidad 246
selección de foro 278
selección de ley 278
servicio al cliente 28, 479
servicio de calidad total (sct) 27
servicio de clientes en línea 486
símbolos de marcas registradas 258
sistema de administración 121
sistema de administración del ambiente (ems) 356
sistemas civiles 204
sistemas de contabilidad 523,525
sistemas de detalles 517
six sigma 41
skimming 416
small and disadvantaged business utilization (osbdu) 673
small business administration 201
small business administration 1
small business liability relief and brownfields revitalization act 216
small business technology transfer (sttr) 606
sociedades 529, 649, 682
sociedades estratégicas 611
sociedades limitadas 190, 529, 609
sociedades y alianzas estratégicas 125
sociedad familiar limitada 294
sociedad general 187
socios en la distribución 435
socios inactivos 242
software de administración de contratos 632
solicitaciones 675
solicitud de cotización (rfq) 674
solicitud de propuesta (rfp) 675
solicitud por teléfonos 212
sourcing 690
southern common market (mercosur) 349
spam 488
spybot 470
spyware 469
strategia de salida 173
strategias de jalar 422
substitución de materiales 235
sucesión 109,113, 114, 115, 116
sucesión interestatal 291
sueldo mínimo 210, 224
sumario ejecutivo 157
superfondo 215, 232
surety o fidelity bonds 249
suscribidores completos 245

t

tacticas 389
tácticas de la mercadotecnia 364
tags de texto alternativas 490
tanques de almacenamiento de petróleo 216
tarifas 123
tarjetas de crédito 565, 597
taxpayer identification number 673
techo del precio 78
tele-marketing 212
tendencias 373
tendencias demográficas 372
tendencias psicograficas 373
terminales de punto de venta 524
términos en los contratos comunes 274
theft penalty enhancement act del 2004 470
tiempo de desempeño 275
tiempo extra 223, 224, 210
tiempos libres 224
tort 204

reunión anual 196
riesgo de liquidez 576
riesgo de recuperación de la inversión 576
riesgo por falla 576

s

safety and health administration (osha) 204
salarios 330
salud 332
sarbanes-oxley act del 2002 471
satisfacción del cliente 30
sba 2
search engines 465 ,489
secretos comerciales 94, 266
secure socket layer (ssl) 484
securities 198
segmentación de mercados 391
segmentación demográfica 392
segmentación geográfica 392
segmentación por comportamiento 392
seguridad 484
seguridad online 467
seguro comercial 127
seguro contra interrupción del negocio 248
seguro de compensación de trabajadores 128
seguro de crédito en el exterior 127
seguro de responsabilidad del producto 128
seguro de riesgo político 127
seguro de salud para grupos (group health / medical insurance) 250
seguro de vida 249, 250
seguro home office 249
seguro key-person 249
seguro operacional completo 247
seguro para el website 249
seguro por carga 128
seguro por flotilla 248
seguro por propiedades y activos 247
seguro por responsabilidad 247
seguros 101,102,162,244,246
seguros comerciales para automóviles 248
seguros de salud 87
seguro social 207,251
seguros: propiedad y responsabilidad 246
selección de foro 278
selección de ley 278
servicio al cliente 28, 479
servicio de calidad total (sct) 27
servicio de clientes en línea 486
símbolos de marcas registradas 258
sistema de administración 121
sistema de administración del ambiente (ems) 356
sistemas civiles 204
sistemas de contabilidad 523,525
sistemas de detalles 517
six sigma 41
skimming 416
small and disadvantaged business utilization (osbdu) 673
small business administration 201
small business administration 1
small business liability relief and brownfields revitalization act 216
small business technology transfer (sttr) 606
sociedades 529, 649, 682
sociedades estratégicas 611
sociedades limitadas 190, 529, 609
sociedades y alianzas estratégicas 125
sociedad familiar limitada 294
sociedad general 187
socios en la distribución 435
socios inactivos 242
software de administración de contratos 632
solicitaciones 675
solicitud de cotización (rfq) 674
solicitud de propuesta (rfp) 675
solicitud por teléfonos 212
sourcing 690
southern common market (mercosur) 349
spam 488
spybot 470
spyware 469
strategia de salida 173
strategias de jalar 422
substitución de materiales 235
sucesión 109,113, 114, 115, 116
sucesión interestatal 291
sueldo mínimo 210, 224
sumario ejecutivo 157
superfondo 215, 232
surety o fidelity bonds 249
suscribidores completos 245

t

tacticas 389
tácticas de la mercadotecnia 364
tags de texto alternativas 490
tanques de almacenamiento de petróleo 216
tarifas 123
tarjetas de crédito 565, 597
taxpayer identification number 673
techo del precio 78
tele-marketing 212
tendencias 373
tendencias demográficas 372
tendencias psicograficas 373
terminales de punto de venta 524
términos en los contratos comunes 274
theft penalty enhancement act del 2004 470
tiempo de desempeño 275
tiempo extra 223, 224, 210
tiempos libres 224
tort 204

total quality management – tqm 40
toxic substances control act 232
trabajo directo 498
trabajos que se hacen para alquiler 260
transferencia de acciones 299
transferencia de tecnología 58
transportación 215
tratado de libre comercio de las américas (ftaa) 351
tratado de libre comercio de norte america (nafta) 351
tratamiento etico de los clientes 221

u

uadro general 347
uniform limited partnership act 191
uniform partnership act 187
uniform resource locator (url) 460
uniform trade secrets act 266
unión aduanera (customs union) 349
uniones de crédito 599
unión europea (eu) 349,350
unión política y económica (political and economic union) 349
us department of commerce 132,346
us department of labor 223
us department of transportation (dot) 228
usos permitidos 285

v

vacaciones 330
valioso perfil 25
valor de su producto en uso 415
valor en el uso 415
valor percibido 415
ventaja competitiva 393, 396
ventas directas y al menudeo 125
venture capital 610
violación al derecho de autor 262
violación a un contrato 280
virus 469,471
voz sobre el protocolo de internet (voip) 472
voz sobre ip 472

w

wage and hours division 223
web semántico 473
wide area workflow (wawf) 674
world customs organization (wco) 353
world trade organization wto 349
world wide web 460
wto dispute settlement board 342

z

zonealarm 470
zonificación 101,217

total quality management – tqm 40
toxic substances control act 232
trabajo directo 498
trabajos que se hacen para alquiler 260
transferencia de acciones 299
transferencia de tecnología 58
transportación 215
tratado de libre comercio de las américas (ftaa) 351
tratado de libre comercio de norte america (nafta) 351
tratamiento etico de los clientes 221

u

uadro general 347
uniform limited partnership act 191
uniform partnership act 187
uniform resource locator (url) 460
uniform trade secrets act 266
unión aduanera (customs union) 349
uniones de crédito 599
unión europea (eu) 349,350
unión política y económica (political and economic union) 349
us department of commerce 132,346
us department of labor 223
us department of transportation (dot) 228
usos permitidos 285

v

vacaciones 330
valioso perfil 25
valor de su producto en uso 415
valor en el uso 415
valor percibido 415
ventaja competitiva 393, 396
ventas directas y al menudeo 125
venture capital 610
violación al derecho de autor 262
violación a un contrato 280
virus 469,471
voz sobre el protocolo de internet (voip) 472
voz sobre ip 472

w

wage and hours division 223
web semántico 473
wide area workflow (wawf) 674
world customs organization (wco) 353
world trade organization wto 349
world wide web 460
wto dispute settlement board 342

z

zonealarm 470
zonificación 101,217