

AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WASHINGTON, D. C. 20523
BIBLIOGRAPHIC INPUT SHEET

FOR AID USE ONLY
Batch 70

1. SUBJECT CLASSIFICATION	A. PRIMARY Development and economics	DM00-0000-0000
	B. SECONDARY Industries and industrialization	
2. TITLE AND SUBTITLE Ciento cincuenta preguntas para el presunto fabricante		
3. AUTHOR(S) Hoad, W.M.		
4. DOCUMENT DATE 1962	5. NUMBER OF PAGES 40p.	6. ARC NUMBER ARC 658.1.H678
7. REFERENCE ORGANIZATION NAME AND ADDRESS AID/LA/RTAC		
8. SUPPLEMENTARY NOTES (<i>Sponsoring Organization, Publishers, Availability</i>) (In French and Spanish. French, 40p.: PN-AAE-816)		
9. ABSTRACT		

10. CONTROL NUMBER <i>PN-AAE-817</i>	11. PRICE OF DOCUMENT
12. DESCRIPTORS Small scale industries	13. PROJECT NUMBER
	14. CONTRACT NUMBER AID/LA/RTAC
	15. TYPE OF DOCUMENT

SERIE SOBRE PEQUEÑAS EMPRESAS
Volumen Núm. 2

Ciento cincuenta preguntas para el presunto fabricante

por
William M. Hoad



CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (A.I.D.)
MEXICO

Primera edición en español, 1959
Segunda edición en español, 1963
Tercera edición en español, 1963
Cuarta edición en español, 1965
Quinta edición en español, 1965

NOTA A ESTA EDICION

Esta publicación es traducción de *One Hundred and Fifty Questions for a Prospective Manufacturer*, publicada originalmente en inglés como número dos de la Serie sobre Pequeñas Empresas, por la Small Business Administration, Washington, D. C. Esta edición la preparó el Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), Departamento de Estado del Gobierno de los Estados Unidos de América. El Centro es una organización dedicada a la producción de versiones en español del material filmico e impreso de los programas de cooperación técnica de la Alianza para el Progreso.

Impreso en los talleres litográficos de Impresos Nacionales, S. A.,
Laguna de Términos 9, México 17, D. F.

PREFACIO A LA PRIMERA EDICION EN INGLES

Los dirigentes de pequeñas fábricas a menudo se enfrentan a serias dificultades debido a problemas que no se previeron al planear el negocio; a dudas que no se aclararon; a consultas que no se hicieron. Estos "yerros por omisión" son especialmente peligrosos cuando se emprende algo por primera vez.

Quizá el análisis más complejo y difícil que a un hombre de negocios le toca hacer es cuando se encuentra en el papel de un presunto fabricante, cuando está proyectando establecer una fábrica nueva. La empresa comprende grandes riesgos y el saber anticipadamente qué información debe buscar y analizar puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Ciento cincuenta preguntas para el presunto fabricante se ha escrito para reducir al mínimo el riesgo de pasar inadvertidos ciertos puntos en la planeación de la nueva aventura. El presente folleto suscita preguntas y sugiere sistemas de investigación; no ofrece la solución. Para que se aproveche su aportación, debe ser el interesado quien busque las respuestas y éstas deben encajar precisamente en su caso, su ubicación y su posición en los negocios. Lo que es más, no existe ningún medio ya probado de obtener la solución como por obra de magia. Se requiere una investigación inteligente y un análisis sensato. Aun cuando todos los puntos pertinentes se hayan previsto y las conclusiones pensado cuidadosamente, el éxito del negocio no está asegurado. Pero el primer paso hacia el éxito es que el fabricante se haga esas preguntas apropiadas.

El profesor William M. Hoad ha planteado en este folleto un buen número de preguntas pertinentes y minuciosas, incluyendo a la vez datos explicativos como antecedentes con el fin de aclarar perfectamente el significado de la pregunta, así como el motivo para hacerla. Sin embargo, el profesor Hoad hace la salvedad de que no son éstas todas las preguntas que deben hacerse. Naturalmente que no lo son, pero sí son las de mayor trascendencia y deberían estimular al presunto fabricante a emprender más y más amplias investigaciones.

El profesor Hoad, actualmente profesor asociado de la Sección de Pequeñas Empresas, en la Universidad de Michigan, tiene amplia experiencia

en la rama de Pequeñas Empresas y está, por lo tanto, ampliamente calificado para escribir sobre este tema.

En las páginas que siguen, el señor Hoad trata catorce puntos de vital importancia en la planeación de una fábrica. Finalmente, proporciona una bibliografía selecta para quienes desean profundizar en el tema.

Una de las funciones más valiosas del presente folleto es el de realzar la naturaleza de la tarea que comprende la administración de una empresa y señalar las ideas de su lectura.

El origen de este folleto fue una hoja publicada por la Sección de Pequeñas Empresas, Depto. de Comercio de los Estados Unidos, en octubre de 1949, intitulada "100 preguntas a un presunto fabricante"; dicha hoja ha sido revisada y aumentada bajo la dirección administrativa de Wilford L. Whitt, jefe del Departamento del servicio administrativo de esta oficina, a cuyo cargo estuvo también la dirección de la publicación original, Edward L. Anthony tuvo a su cargo la supervisión de la labor editorial y publicación.

JON E. HORNE, *Administrador.*
Administración de Pequeñas
Fábricas para la Defensa

Febrero de 1953.

PREFACIO A LA SEGUNDA EDICION EN INGLES

La Serie de Administración de Pequeñas Empresas —de la cual el presente es el volumen 2— se inició como respuesta a una necesidad, de parte de propietarios y administradores de pequeñas empresas, de disponer de información comprensible y práctica sobre problemas básicos de los negocios. Se consideró, desde luego que, para que estos folletos pudiesen rendir todo el provecho posible a los dirigentes ocupados de negocios en pequeño, debían ser breves y claros hasta donde fuese posible, tomando en cuenta el tema en cuestión. La experiencia nos ha demostrado el buen juicio de esta determinación. La serie ha progresado en tamaño, en distribución y en estatura. *Ciento cincuenta preguntas para el presunto fabricante* está dirigida, en primer término, a los productores potenciales nuevos. Sin embargo, muchos de los problemas que en ella se plantean valen la pena de ser meditados por quienes piensan organizar empresas comerciales o de servicios.

Este folleto continúa teniendo una ampliación, ya que diariamente se proyectan establecer e inician centenares de empresas nuevas. Por todo lo expuesto, es una gran satisfacción para nosotros ver que este volumen entra en su segunda edición.

WENDELL B. BARNES, *Administrador*
Administrador de Pequeñas
Empresas

Marzo de 1954.

TABLA

	<i>Página</i>
Introducción	vii
Su habilidad administrativa	1
Organización	1
Producto	3
Financiamiento	4
Seguro	7
Ubicación	8
La planta	10
Equipo y distribución	11
Planeación y control de la producción	13
Compras	15
Personal	18
Empaque	21
Venta	22
Registros, costos y precios	27
Gerencia general	30

INTRODUCCION

Cada año miles de hombres de empresa arriesgan su capital, tiempo y reputación al crear nuevas fábricas. Muchos de ellos cuentan con la experiencia de empresas similares; algunos tienen el capital necesario y conocimiento perfecto de todas las fases del negocio. Estas personas saben a lo que se enfrentan y se encuentran bien preparadas para manejar los problemas que puedan surgir. Sus fábricas tienen una mayor oportunidad de supervivencia.

La mayoría de las nuevas empresas son pequeñas y la mayoría de los nuevos dirigentes son típicamente hombres de pequeñas empresas. Tienen una idea, alguna experiencia o adiestramiento, un capital modesto y el deseo de establecer un negocio propio. Si tienen antecedentes excepcionalmente amplios como hombres de negocios, un producto excepcional o muy buena suerte, tendrán mayores oportunidades de sobrevivir. Las preguntas que siguen van dirigidas especialmente a aquellos cuya experiencia es limitada. De cualquier manera, es de utilidad como una lista de comprobación para cualquiera que pretenda establecer una fábrica.

La publicación de una serie de preguntas a presuntos hombres de empresa entraña un doble peligro. Por una parte, tenemos que la dificultad aparente para contestar a todas las preguntas satisfactoriamente podría desanimar a hombres de empresa competentes; por otra parte, la habilidad para responder estas preguntas en particular puede dar la falsa impresión de tener el éxito asegurado. Esperamos que nuestras preguntas no lo lleven a ninguno de estos resultados. Algunas de las preguntas ni siquiera serán aplicables a las situaciones de un negocio en particular o lo serán sólo indirectamente. Sin embargo, serán útiles tan sólo si se consideran en relación al establecimiento y operación de una fábrica determinada para elaborar y vender un producto o productos específicos. Quizá no sea posible obtener suficiente información para responder a todas las preguntas pertinentes, completa y precisamente, o limitaciones de tiempo y recursos quizá obstaculicen la posibilidad de obtener dicha información. Las preguntas se presentan con la esperanza de que un análisis y planeamiento cuidadosos pueden reducir, aunque no eliminar, los riesgos que se tienen al fundar un nuevo negocio. La conciencia de la incertidumbre y de sus posibles consecuencias

deben fortalecer el juicio mercantil ayudando a evitar fallas imprevistas y llevan al hombre de empresa hasta el punto de aceptar los riesgos calculados, con la esperanza de obtener una ganancia precalculada.

Como presunto fabricante, su propia experiencia proveerá la respuesta para muchas de las preguntas subsiguientes, de cualquier manera quizá necesite ayuda en algunas. Hay muchas fuentes de ayuda disponibles: abogados, contadores, banqueros, comerciantes o distribuidores, publicistas o agencias, promotores de ventas y consultorios, laboratorios experimentales, otros especialistas que operan bajo contrato, abastecedores de equipo y materiales, corredores de negocios, sociedades mercantiles, cámaras de comercio, otros hombres de negocios (particularmente los de experiencia, los que manejan productos complementarios, probables clientes e inclusive probables competidores).

Su habilidad administrativa

1. *Ha tenido usted suficiente adiestramiento o experiencia (de preferencia ambas) para asegurarse de que: a) no le pasará inadvertida alguna importante responsabilidad administrativa, y b) está usted capacitado para tomar decisiones factibles en los más importantes campos de la administración. De no ser así, ¿cómo espera usted suplir su propia falta de conocimiento? La mayoría de los negocios fracasan porque su administración falla al realizar ciertas funciones vitales más que por cualquier otra causa. Las mismas cualidades que hacen a un individuo apto para una función lo pueden hacer fallar en otras. ¿Se ha protegido usted contra sus puntos oscuros?*

Organización

La organización interna de un negocio comprende la serie de arreglos mediante los cuales el personal selecciona las cosas por hacer para luego hacerlas. Su objetivo es el ver que las cosas se hagan correctamente y a su tiempo y con la debida calidad y cantidad. Sin cierto acuerdo interno las cosas interesantes o fáciles se harían más de una vez y las que no lo son se harían del todo.

La mayoría de estos acuerdos se llevan a cabo lógicamente. Por ejemplo: El mecánico experto que se contrata para operar una máquina, ordinariamente no usurpará las funciones del contador o del jefe de finanzas. De cualquier manera, cuando las actividades colinden deben trazarse ciertos límites o implantarse ciertas normas. La alta gerencia tiene la responsabilidad de definir estos límites y dictar estas normas. Algunas pueden ser informales, especialmente en casos de pequeñas o medianas empresas, pero deben ser ordenadas.

Más negocios fracasan por descuidos o negligencia que por cualquier otra causa. Una organización interna bien desarrollada, a tono con los requerimientos del negocio y lo suficientemente flexible para cambiar cuando cambia el negocio, prevé los descuidos e indica cuándo la experiencia y el adiestramiento de la administración requieren ayuda externa.

Los pequeños negocios se enfrentan a dificultades propias de su organización. La gerencia tiene que fungir de *sabelotodo*, puesto que las empresas pequeñas no pueden sostener expertos en cada especialidad. Las grandes

compañías no tienen este problema, al menos en parte, pero encuentran difícil el saber lo que acontece en las distintas secciones y departamentos, y en correlacionar todas las actividades. Lo importante es conocer las necesidades, cualquiera que sea la situación, y tomar las medidas adecuadas para afrontarlas.

Organización se refiere, asimismo, a la forma legal de la empresa; bien puede ser personal, alguna de las formas de sociedad, o una corporación. El Derecho Civil permite, en circunstancias normales, seleccionar la forma legal que resulte más ventajosa. Otras leyes, particularmente algunas sobre impuestos, que afectan al negocio, a los propietarios, o las propiedades de éstos, pueden restringir considerablemente la elección. Puesto que las leyes sobre el impuesto y su administración han llegado a ser muy complejas, incluso los hombres de negocios experimentados encuentran ventajas en consultar a expertos sobre la forma legal del negocio, así como en muchos otros problemas de operación.

2. ¿Será la propiedad, sociedad o corporación la forma que mejor se apegue a su plan de operación? Consideraciones sobre impuestos, así como otros asuntos en materia legal, tienen que ser cuidadosamente considerados para tomar una decisión.

3. ¿Qué reglamentos, tales como licencias, permisos, reglas, códigos de sanidad y seguridad, leyes de urbanización y reglamentos de construcción, se aplican a su negocio?

4. ¿Está usted al tanto de sus responsabilidades, si las hay, en relación con el impuesto sobre ingresos, sobre consumo y sobre venta, deducciones y pagos al seguro social, salarios mínimos, horas de trabajo, el empleo de mujeres y menores de edad, compensación a los trabajadores, responsabilidad sobre los actos de los empleados?

5. ¿Ha consultado a un abogado sobre estos y otros problemas de índole legal?

6. ¿Ha pensado usted concienzudamente y puesto por escrito lo que va a hacer cada persona en la organización? A menos que cada uno lo entienda perfectamente, algunas cosas se harán dos o más veces y otras no se harán en lo absoluto.

7. ¿Ya ha planeado usted cómo delegar responsabilidad para ciertas funciones, para ciertas cosas, o en todos los aspectos?

¿Cada persona entiende su responsabilidad y sabe cuándo pedir ayuda (y a quién y en qué casos)?

8. ¿Delega la responsabilidad de acuerdo con la autoridad? La sola responsabilidad sin autoridad anula a la persona que la tiene; y la sola autoridad sin responsabilidad anula a todas las demás.

9. ¿Cómo se mantendrá usted adecuadamente informado 1) sobre actos y decisiones tomados por otros en su negocio, y 2) del sentir de sus empleados de esos actos y decisiones? Usted tendrá que tomar la iniciativa en establecer una atmósfera de confianza y un franco intercambio de información entre todos los miembros de su compañía. Usted debe planear el tiempo y la ocasión en los que usted y sus empleados cambien impresiones acerca de lo que ocurre y de los efectos de esos acontecimientos en la compañía y quienes en ella trabajan. Además de lo que usted diga, es necesaria mucha paciencia y comprensión de su parte para saber escuchar objetivamente. Usted necesita, también, un plan inicial sobre la clase de información que desea, la frecuencia con que deben hacerse los informes, quién es el responsable de hacerlos y quién debe recibirlos.

10. ¿Ha preparado una gráfica de organización? Una buena gráfica revela las lagunas y superposiciones en materia de responsabilidad, las fallas en el aprovechamiento de elementos hábiles en el personal o la necesidad de mayor habilidad en el personal; le muestra a cada miembro del grupo la manera como su trabajo encaja con el de los demás y sirve de guía sobre lo que cada uno de los miembros debe realizar.

11. ¿Ha delineado usted su política de operación futura y tomado las medidas necesarias para asegurar que las conozca todo aquel que necesite conocerlas?

Producto

La naturaleza del producto, ya se trate de un artículo completamente terminado, de piezas o materiales fabricados parcialmente, de un proceso a una pieza, o de un servicio prestado a un consumidor o a otro productor, determina, en gran parte, el tamaño del mercado potencial. También afecta las utilidades de la empresa. Hay muchas otras consideraciones que influyen en las utilidades, algunas, inclusive, en forma más determinante que las características del producto; un producto no puede superar por largo tiempo la desventaja que significa un producto de calidad inferior.

Un buen producto no tiene, necesariamente, atracción para toda la población. Algunos de nuestros negocios más prósperos sirven, de hecho, a una fracción muy pequeña del total de la población. El objeto es que sir-

ven a su grupo particular de clientes admirablemente bien. Para logra esto, su producto debe al menos ser adecuado, si no excepcional, y debe ser diseñado, distribuido y quizá de tal manera útil, que atraiga fuertemente a aquellos que lo usan.

Muchos nuevos negocios encuentran dificultades, e incluso fracasan, tratando de hacer llegar un producto determinado, a un determinado grupo de clientes. La idea de que “todos querrán comprar mi producto” muy rara vez se cumple en la realidad. No obstante, la persona que ha concebido y desarrollado un nuevo producto, es natural que se sienta entusiasta al respecto y optimista en lo concerniente a su aceptación. Esta sección no se propone distraer su entusiasmo y optimismo, sino moderarlos, ubicarlo en el segmento del mercado general que ofrezca la mayor potencialidad de continuas utilidades. Para lograr esto, tanto el producto como su distribución deben ser perfectamente ubicados.

12. ¿Ha decidido usted con precisión lo que va a ser su producto? La mayoría de los productos combinan material, mano de obra y servicio. ¿Ha determinado exactamente qué combinación o combinaciones va a usar, y por qué? La calidad del producto es la que determina, en gran parte, el mercado que éste puede alcanzar y los canales sobre los que se movilizará.

13. ¿Está el producto totalmente desarrollado? La necesidad de modificar o rediseñar un producto después que éste ha sido ofrecido al público puede sacrificar buena cantidad de clientes y distribuidores que quizá tome años recobrar.

14. ¿Ha probado el producto su capacidad de servicio bajo cualquier condición, incluyendo temperatura y humedad?

15. ¿El diseño, los materiales usados, el proceso de manufactura, la resistencia de cada parte en operación, y el empaado han sido sujetos a pruebas de laboratorio o examinados por alguna agencia o persona competente?

16. ¿Está usted seguro de poder reproducir todas las características importantes de su producto inicial en las producciones subsiguientes?

Financiamiento

El financiamiento inicial de los pequeños negocios frecuentemente representa el mayor obstáculo para lanzar la nueva empresa; una firma pequeña o desconocida no tiene acceso a los mercados de capitales organizados,

ni su capacidad de crédito ha sido establecida de tal manera que los bancos y otras sociedades de crédito puedan anticiparle fondos fácilmente, con bajos intereses. Sin embargo, cientos de miles de negocios se inician cada año.

Una nueva firma, con un producto que no ha sido probado, implica posiblemente un riesgo mayor que un negocio ya establecido; en consecuencia, deberán teóricamente obtener un porcentaje más alto de su capital en bonos o en obligaciones, mantener una enérgica rotación de capital (ej. activo circulante a pasivo circulante) y ofrecer la posibilidad de un interés elevado a las inversiones si se alcanza el éxito. En la práctica, sólo las últimas de estas condiciones amplifican fundamentalmente los ahorros de su propietario, de su familia o de sus amigos. A menos que la firma tenga propiedades raíces de valor u otros bienes asociados como garantía colateral, su posición frente al crédito comercial ordinario dependerá más de la posición (crédito) del propietario y sus asociados, que de las perspectivas de utilidad del mismo negocio.

A pesar de estas condiciones adversas, el hombre de empresa promotor, que puede mostrar una empresa potencial con posibilidades de buenas utilidades, puede arreglárselas para obtener algún capital e iniciar sus operaciones. De hecho, todas estas condiciones adversas son muy propias de las pequeñas empresas, ya que, a menos que la nueva empresa pueda mostrar la posibilidad de un reembolso adecuado, probablemente no tendrá ni el dinero ni la habilidad necesarios que quizá pudieran ser mejor empleados en cualquier otro aspecto.

Muchas firmas nuevas comienzan con muy poco, con fondos de reserva insuficientes y capital de trabajo inadecuado. Esto puede ser necesario en determinadas circunstancias, pero aumenta los riesgos. Basta un pequeño error de cálculo, o un revés de fortuna, para caer en la insolvencia. Lo que es más, un capital de trabajo insuficiente no permite tomar ventaja de las oportunidades que se presentan para mantener bajos los costos (por ejemplo: descuento por compras de contado o en grandes cantidades), e impide ampliar las ventas (por ejemplo: para vender a crédito o aumentar su inventario para lograr un mayor volumen de ventas). Inclusive con antecedentes adecuados de adiestramiento y experiencia, el nuevo hombre de negocios, o el fabricante de un nuevo producto, tiene que aprender ciertas cosas por medio de ensayos y errores. Los errores cuestan dinero.

Esta sección no pretende desanimar a nadie de iniciar un negocio a menos que tenga suficientes fondos para evitarle cualquier contingencia posible. En el mercado habría muy pocos productos nuevos si existiera este requisito previo. El propósito es estimular la consideración de los riesgos implicados, de su eliminación o reducción de la mejor forma posible mediante

una planeación por anticipado dentro de las limitaciones de los fondos disponibles y un conocimiento saludable respecto a aquellos que no pueden ser reducidos o evitados.

17. ¿Cuáles serán los costos iniciales, para planta, equipo, materiales o implementos de inmediata necesidad, seguros, salarios y otros gastos necesarios e inmediatos para iniciar el negocio en la escala en que usted planea? ¿Tiene presupuesto en qué confiar para todos sus gastos iniciales?

18. ¿Cuánto efectivo o crédito adicional necesitará para desarrollar su negocio hasta que sus cobros e ingresos igualen o superen sus gastos o egresos? Esto implica el cálculo tanto del monto como del tiempo de circulación del capital de trabajo, a través de la siguiente secuencia: a) materiales, salarios, gastos y materiales de operación; b) trabajo en procesos; c) producto terminado; d) ventas; e) cobros; lo que reincorpora el efectivo para hipotecas u otros préstamos, o en compras de equipo, y quizá en cosas tales como los impuestos que hay que pagar. Siempre existirá una fuga constante de efectivo hasta que los ingresos igualen a los egresos.

19. ¿Está usted preparado para las contingencias? ¿Para gastos familiares durante el período en que sólo hay gastos en el negocio? Las autoridades en la materia señalan la necesidad de tener margen para estas contingencias durante el primer año de operación.

20. ¿Ha preparado usted sus presupuestos de efectivo para períodos cortos (meses o quincenas) así como para los primeros seis meses, un año y quizá un período más largo de tiempo? Esto le indicará no sólo cuánto necesita, sino cuándo lo necesita y dónde puede esperar encontrarlo.

21. ¿Ha considerado usted algunos métodos para reducir la inversión del capital inicial, como alquilar en lugar de comprar o de construir el local para la planta, por medio de la compra de algunas partes, o subcontratando algunos procesos (por ejemplo: horneado, esmaltado, acarreo y distribución), adquiriendo maquinaria de segunda mano, alquilando el equipo de oficina (por ejemplo: máquinas de escribir, sumadoras)?

22. ¿Ha investigado usted el grado en que sus abastecedores de equipo podrían ayudarle en sus gastos iniciales y cómo sus abastecedores de materiales podrían ayudarle a tener capital de operación? Como nuevo fabricante que es usted, ¿de qué manera podría adquirir equipo y materiales?

23. ¿Para qué fecha espera usted que sus consumidores le remitan el dinero? A menudo, los grandes compradores les detienen el pago a los nuevos o pequeños fabricantes hasta que el producto ha sido probado, quizá usado, como medio de protegerse contra variaciones en la calidad o fallas en el producto.

24. ¿Le servirían las ventas de su producto o sus contratos de ventas para solicitar sobre ellos un préstamo de un banco, o de una institución de crédito, o de un particular?

25. ¿Podrían sus materias primas o productos terminados respaldar un crédito sobre inventario?

26. ¿Son excesivos sus costos de crédito en la compra de equipo y materiales, o en sus cuentas con fiador o sus contratos de ventas, o por alguna otra causa?

27. ¿Ha hecho usted arreglos para tener suficiente capital disponible, bien sea en crédito o en efectivo para afrontar las necesidades del negocio cuando éstas se presenten? ¿Puede usted confiar en sus reservas de crédito o efectivo cuando haya necesidad de ello?

28. ¿En cuánto tiempo principiará su negocio a rendir utilidades? Por ejemplo: ¿Tiene usted preparada una gráfica sobre el volumen de negocios que tiene que efectuar de manera que cubran sus gastos directos e indirectos y le dejen cierto margen positivo? Pocas veces coinciden el momento de principiar a pedir utilidades y el momento en que se principia a recibir el dinero. Para tener éxito, debe usted tener un buen balanceado presupuesto de efectivo, así como operaciones que le dejen utilidad.

Seguro

Si un riesgo no puede eliminarse, puede, en algunas ocasiones, ser controlado. El seguro es la manera más común de controlar algunos riesgos. Se debería saber cuáles son los riesgos asegurables e informarse sobre su costo y lo que cubre el seguro. El fabricante puede entonces decir si corre el riesgo por sí solo o si lo asegura. El propósito de esta sección es el de alentar tales decisiones.

29. ¿Qué clase de seguro para su negocio necesita usted: contra incendio, otros desastres, riesgo público (por ejemplo: daños sufridos por el pú-

blico cuando se encuentra dentro de la fábrica), riesgos inherentes al producto (daños sufridos en cualquier lugar, conectados con el uso de su producto), compensación a los trabajadores, uso y ocupación, etc.?

30. ¿Iniciar este negocio afecta su propia situación de seguridad? Por ejemplo, usted puede desear usar su seguro de vida como un medio para proteger la continuidad del negocio y el pago de impuestos estatales.

31. ¿Ha tomado usted consejo sobre lo que cubre el seguro en lo relativo a: a) propiedades, daños y otros riesgos asegurados del negocio; b) la forma legal de organización adoptada; c) estructura sobre impuestos del negocio, su situación individual y sus propiedades?

Ubicación

Los problemas de ubicación afectan a varios negocios en escala e intensidad diferentes; las industrias manufactureras tienen un amplio campo de selección desde el punto de vista de las áreas geográficas en que pueden desarrollarse dentro del área industrial de cualquier región y, en menor grado, también les es posible elegir entre lugares céntricos, en ciudades industriales, en los suburbios o en pequeñas comunidades. En el caso de cualquier negocio, ciertas ubicaciones son preferibles a otras, por factores propios de la institución o por las características del negocio. El propósito de esta sección es el de estimular la recapacitación sobre tales factores.

El lugar donde es usted bien conocido, en una forma favorable, ofrece, en algunos casos, ventajas muy particulares. Por ejemplo, el crédito y el capital pueden obtenerse más fácilmente; amigos y conocidos, si no los mismos clientes, pueden facilitarle el camino; el hombre de negocios ya sabe, o fácilmente puede averiguar, quiénes son los abogados, contadores, banqueros, o cualquier otra persona, cuyos servicios o consejos le puedan ser de mayor utilidad en su ramo de producción; también sabe la manera de conducirse para no ofender o interferir en las creencias y costumbres por lo que respecta al aspecto racial, religioso o cultural de la comunidad.

Otras razones no exclusivamente de negocios, también pueden influir la ubicación: un pueblo tranquilo donde vivir, vecinos amables, buenas escuelas para los chicos, o cualquier otra razón que contribuya a la satisfacción de vivir bien, sin interferir riesgo en la forma de ganarse la vida, son de tomarse en consideración.

32. ¿Es la proximidad a la materia prima, el abastecimiento adecuado de habilidad y mano de obra o es el mercado para su producto lo que determina su ubicación? Generalmente los fabricantes prefieren los sitios de

miento en estos aspectos puede producir considerables ahorros.

73. ¿Cómo inspeccionará la compra antes de aceptarla? ¿Tendrá que probar su calidad y uniformidad, o sólo confrontará la cantidad y dimensiones?

74. ¿Comprará directamente de los productores, a través de los fabricantes, de las bodegas abastecedoras o a través de otros mayoristas? ¿Qué medios son los más económicos o ventajosos para la compra de materiales, partes y abastecimientos en general? No es sólo el costo, sino otras muchas consideraciones las que hay que tomar en cuenta, tales como: reposición de artículos que resulten dañados, tolerancia para devoluciones, necesidad del servicio, seguridad en el abastecimiento, tamaño de la orden que será aceptada o que ameritará una cotización más baja, rapidez para surtir órdenes de emergencia, consejo técnico y en algunos casos quizá ayuda financiera.

75. ¿Ha determinado las cantidades que hacen más económicas las requisiciones? Las grandes requisiciones le proporcionarán un precio más bajo y ahorro en el transporte, pero amarran el capital de trabajo; las requisiciones pequeñas implican más papeleo. En algunas ocasiones es posible el hacer grandes requisiciones con objeto de conseguir mejores precios y al mismo tiempo pedir que sean entregadas en pequeñas partidas con objeto de ahorrar espacio de almacenamiento?

76. ¿Ha comparado usted los precios de cotización de sus diferentes proveedores? Es aconsejable conseguir precios de cotización de, cuando menos, tres diferentes proveedores.

77. ¿Qué costo efectivo le da cada uno de sus proveedores? Los costos de fletes y transporte, el tiempo empleado en los trámites, el capital de trabajo y el espacio empleado en almacenaje por concepto del monto mínimo del pedido con objeto de conseguir un buen precio o el tiempo empleado para asegurar la entrega de los pedidos y otros cargos de acarreo, tienen que ser tomados en cuenta al comparar los precios de los diferentes proveedores.

78. ¿Le conviene a usted tener más de un proveedor? Una baja en la producción de un proveedor o una quiebra, pueden obligar a usted a cerrar su fábrica; sin embargo, el repartir sus pedidos en pequeñas partidas entre varios proveedores aumentará sus costos de compra.

79. ¿Tiene usted en mente algún plan de control de inventarios? En una pequeña planta, el control puede ejercerse casi enteramente en lo personal; sin embargo, unas cuantas reglas (como pintar líneas en los anaqueles y casilleros, numerar las cubiertas metálicas), ayudan a prevenir errores por falta de atención. Es necesario establecer un control ordenado, no importa qué tan informal sea su mecanismo.

80. ¿Ha determinado usted el asunto de la reordenación de sus principales materiales, partes y abastecimientos? Esto depende del inventario mínimo que usted quiera asegurar, más un margen para tiempo de entrega y material empleado durante este tiempo. Los inventarios mínimos dependen de la rapidez con que se entreguen los repuestos, costos de acarreo, o riesgos inherentes a las fluctuaciones en el precio o por cambios en el diseño o del proceso que pueden hacer que las partes o el material resulten anticuados.

81. ¿Obtiene usted descuentos por los pagos en efectivo? Para las pequeñas empresas, el crédito ofrecido por los proveedores constituye una fuente importante de reservas. Por otra parte, el capital empleado para lograr los descuentos puede producir mayores dividendos que el empleado en cualquier otra forma.

Personal

El personal implica seres humanos, en consecuencia implica las relaciones humanas. Pero los ejecutivos, supervisores, empleados de oficina y trabajadores de la planta también representan, por una parte, esfuerzo productivo, y por la otra, gastos de operación. Las funciones del personal les conciernen a ambos.

El reclutamiento del tipo de empleados necesarios, su adiestramiento para el trabajo a desempeñar, determinar su compensación en justicia, en comparación con otras compensaciones, proporcionar estímulos, establecer y administrar reglas relativas a los asuntos como vacaciones, enfermedad con goce de sueldo, seguro del grupo, actividades educativas y de entretenimiento, y demás, así como la disciplina, afectan los costos y la productividad, ya sea directa o indirectamente o de ambas maneras. Las grandes compañías tienen empleados o expertos que se hacen cargo de estos problemas; en las pequeñas empresas no se hacen necesarios, ni podrían pagarse sus servicios. Sin embargo, a no ser que la gerencia tenga un desusado entrenamiento o experiencia, y aun siendo así es posible que lo encuentre útil de cuando en cuando, debe hacerse aconsejar por personas más experimentadas en asuntos relativos al personal.

Las relaciones cordiales entre el personal empleado en las pequeñas empresas proporciona una gran ventaja en el manejo de la mayoría de los problemas del personal. Quizá el mayor peligro se encuentra en que la gerencia se acostumbre a tomar esta ventaja por descontada en el preciso momento en que la preocupación por otros aspectos del negocio, de hecho, ha destruido esas relaciones cordiales entre el personal. Otro peligro lo entraña el hecho de que, por la mera existencia de estas relaciones, se confie demasiado

en ellas. La gerencia no tiene que desempeñar las funciones relativas al personal, pero las relaciones cordiales simplifican la tarea aunque no la resuelven.

Esta sección, por consiguiente, tiene por finalidad primaria el recordar a la gerencia algunas de las cosas que puede valer la pena tomar en cuenta.

82. ¿Qué habilidad requiere su planta? Los análisis de trabajo revelan con frecuencia el uso innecesario de la alta especialización, o una proporción muy grande de empleados especializados en pequeñas plantas.

83. ¿Ha desarrollado usted procedimientos ordenados para el reclutamiento y contratación de trabajadores? ¿Entrevistará usted a los presuntos empleados? Las pruebas sencillas de aptitud (que pueden ser adquiridas, pedirse prestadas a empresas importantes que cuentan con departamentos especializados en personal, o ser diseñadas por un experto al que se le han proporcionado las características del negocio) ayudan a prevenir el error de colocar a alguien en el puesto que no desea o para el que no se encuentra capacitado y aumenta las probabilidades de entera satisfacción para el empleado y para el patrono.

84. ¿Ha pensado usted en adiestrar empleados jóvenes o nuevos? Las pequeñas empresas ordinariamente no poseen períodos de adiestramiento formales, pero un “mostrar cómo se hace” sistemático del personal más experimentado puede lograr buenos dividendos en cantidad y calidad de producción, reducción de desperdicio, y moral de los empleados. En este aspecto, debe recordarse que el hombre que es capaz de hacer bien una cosa no siempre lo es de enseñar a otra persona cómo hacerlo.

85. ¿Ha desarrollado procedimientos de trabajo para las diferentes operaciones, y quizá editado un manual de operación?

86. ¿Ha investigado usted la posibilidad de aplicación de métodos relativos a la ingeniería?

87. ¿Ha recapacitado usted acerca de normas relativas a horas de trabajo y tiempo extra, ausencias, disciplina, procedimientos para quejas, juntas de personal o avisos regularmente a los empleados para informarles acerca de la empresa?

88. ¿Si la industria se encuentra sindicalizada, ha hablado usted con el sindicato? Si su producto requiere instalación, o servicio de empleados sindicalizados, evitará futuras dificultades hablando con el sindicato.

89. ¿Va usted a supervisar las operaciones de la planta o contratará a alguien para hacerlo? Ya que esta función tiene que realizarse, a usted le toca decidir quién lo hará. Un solo supervisor puede solamente controlar a

un número determinado de trabajadores, dependiendo esto de la variedad y complejidad de las operaciones involucradas, la madurez y habilidad de los trabajadores y la extensión del espacio en que se encuentran repartidas las operaciones. Tanto los supervisores como los trabajadores necesitan saber quién respalda la autoridad del supervisor y qué tan grande es.

90. ¿Qué ley del trabajo le concierne? Los requisitos comunes se refieren a compensación de los trabajadores, seguro de empleo, pensiones, salario mínimo, nivel de trabajo, leyes especiales aplicables a trabajo de mujeres y menores, prácticas justas de empleo, la ley Taft-Hartley, leyes y reglamentos locales. Aunque no se encuentre citada por ninguna ley de trabajo, el descontar el impuesto sobre la renta a su personal le da una mayor responsabilidad al patrón.

91. ¿Qué sistema va a emplear usted para sus sueldos: pagará por hora, por pieza, alguna cuota estándar o bonificaciones? ¿Cuál es el método aceptado y establecido en su industria y comunidad, ve usted en otro sistema alguna ventaja que sea más poderosa que la desventaja de la inconformidad de sus empleados?

92. ¿Su tipo de operaciones es favorable para el éxito de un sistema de remuneración por rendimientos? Los factores favorables incluyen la estandarización de procesos bajo condiciones similares, con una producción dependiente del trabajo individual que sea fácilmente medido, donde la cantidad sea más importante que la calidad (o se facilite la inspección y las devoluciones resulten baratas), cuya velocidad de producción no produzca desperdicios, no fatigue demasiado ni cause accidentes, y en la que cada empleado trabaje continuamente en el mismo trabajo. Los sistemas de remuneración por rendimiento no dan resultado si cambia la técnica o el producto o si los trabajadores tienen que estar constantemente cambiando de trabajo, todo lo cual es posible encontrar en una pequeña planta nueva. Lo que es más, establecer un nivel razonable (por ejemplo; pagar por pieza) puede significar un estudio mayor del que una pequeña planta puede pagar.

93. ¿Ha pensado usted en algún estímulo que no sea de orden económico? Orgullo de su trabajo, satisfacción por el reconocimiento de un trabajo bien hecho, seguridad, oportunidad de progresar; todo esto puede influir en la producción y la actitud de los empleados. Un agradable ambiente en el trabajo y cierta comodidad (de ser posible) son de muchísima importancia.

94. ¿Ha considerado usted estimular a los supervisores —buenas remuneraciones económicas, seguridad de su empleo, oportunidad de pro-

gresar, pero también la dignidad de su posición y orgullo en un trabajo bien hecho? La oportunidad de poder comprar acciones de la compañía constituye el más grande estímulo que la gerencia pueda ofrecer.

95. ¿Tendrá necesidad de un folleto o manual de información para obreros? Entre otras cosas, puede ser de utilidad para enterar a los empleados acerca de la experiencia de la empresa y de su producto, describirles los trabajos realizados y relacionarlos entre sí, informarles del monto de la ganancia que puede ser esperada en cada uno de los puestos de la compañía, mostrarles cómo es posible ascender en la escala de clasificación para mejores puestos, delinear los límites de responsabilidad de la gerencia, la supervisión y los empleados, y dar a conocer las normas de disciplina. Aunque nunca se publique, la preparación de un manual semejante ayuda a la gerencia a entender y anticiparse a los problemas de los empleados.

Empaque

Los consumidores adquieren algunas cosas tanto por el contenido como por el envase. En igualdad de condiciones de contenido, casi invariablemente prefieren el más atractivamente empacado. Los vendedores al menudeo y los promotores de ventas lo saben, pero muchos fabricantes han descuidado este aspecto, en su perjuicio.

Los compradores de materiales industriales también le dan mucha atención, desde otro punto de vista, al empaque. Quieren que proteja su compra contra cualquier daño durante el transporte, facilite su manejo y sea fácil de eliminar. Los proveedores que sobresalen a este respecto pueden tener una ventaja; indudablemente que aquellos cuyos empaques son deficientes se encuentran en desventaja en sus esfuerzos de ventas. Los proveedores que se encuentran alertas averiguan qué es lo que quieren los presuntos clientes, y se lo proporcionan lo. un tambor del que un producto líquido sea sacado como se desea; un retén construido dentro del mismo empaque que permite descargar, almacenar, y manejarse más tarde por carretillas montacarga; empaques desechables que no tienen que ser almacenados ni devueltos; envoltorio en papel o caja que se adapten al tamaño de las gavetas del comprador o que contengan la cantidad que él necesita cada vez que usa el producto.

Los clientes y los distribuidores pueden hacer valiosas sugerencias con respecto al diseño del empaque, su material y su fabricación. Algunos compradores pueden estar dispuestos a ayudar al proveedor a superar las dificultades. Los fabricantes de empaques y empacadoras de materiales y maquinaria, se encuentran en disposición de demostrarle la manera en que su producto se puede usar con mayores ventajas. Inclusive diseñan productos

especiales que sirven para necesidades poco usuales. Los despachadores tienen grandes conocimientos sobre la preparación de paquetes para ser transportados.

96. ¿Qué costo tendrá su empaque? ¿Si el costo sobrepasa el mínimo por el que usted podría empaquetar su producto, qué recibirá a cambio del sobre costo?

97. ¿Qué propósitos tiene usted en mente al escoger sus empaques —aparición, atracción para las ventas, conveniencia para demostración, protección en el embarque, manuable, evitar, o quizá estimular su devolución? El diseño del empaque o envoltorio puede ser de tanta importancia como el contenido en la venta de ciertos productos. Los compradores de productos industriales juzgan la calidad por la condición del producto al ser recibido por ellos e incluso hasta después de ser almacenado y manejado en sus fábricas.

98. Si se usan cajas, latas o botellas, ¿serán llenadas a mano o a máquina?

99. ¿Qué clase de cajas de embarque va a necesitar y hasta qué punto puede ser mecanizado este proceso por medio de grapa flejadora, de cinta metálica, etc?

100. ¿Si hay necesidad de emplear maquinaria para empaquetar, la comprará o la alquilará?

101. ¿Si carece de la experiencia necesaria en el empaque, ha consultado ya a un experto? Con frecuencia los fabricantes de empaques, de máquinas empacadoras, las compañías fabricantes de cajas de cartón y otros proveedores pueden hacer sugerencias valiosas, así como los distribuidores de productos enlatados o los consultores en cuestiones de ventas. Los clientes industriales generalmente aconsejarán a sus proveedores en la preparación de materiales de embarque.

Venta

La habilidad para la venta, a pesar de la aparente superioridad del producto, es la que distingue a la negociación próspera de la mediocre. Una administración dedicada a la producción puede resentir la importancia que se da a las ventas, y el porcentaje de los costos totales que absorben, pero generalmente no puede ignorarlos o restarles importancia y obtener ganancias.

De acuerdo con un importante distribuidor, la mayoría de los fabricantes medianos o pequeños pueden fabricar un buen producto, pero muy pocos

pueden sacarlo al mercado eficientemente sin ayuda externa. Con toda seguridad que la adopción o adaptación de prácticas y principios de ventas que ya han sido satisfactoriamente probados, resulta positiva; incluso en el caso de productos que tienen sólo venta local o altamente especializada.

Las preguntas a continuación no van a convertir en un experto gerente de ventas a una persona que no se encuentre respaldada por una sólida experiencia o buena voluntad. Se espera que llamen la atención sobre la importancia y complejidad de los procesos de distribución, e induzcan a consultar y pensar en cómo se llenarán las funciones de la venta.

Una promoción inicial de ventas, el servicio continuado a un mercado establecido, o la extensión o intensificación del mercado de un producto establecido, presenta algunos puntos de vista diferentes. Mientras esta sección dirige su atención principalmente al primero de estos objetivos, parece que también abarca todos los demás.

103. ¿Quién hará uso de su producto? ¿Si se trata de un artículo de consumo, qué grupos de la población lo emplearán, hombres o mujeres; jóvenes o viejos; habitantes de la ciudad o del campo; familias con ingresos altos, medianos o bajos; personas que viven en departamentos, que viajan, que poseen automóvil, que les gusta leer, et.? Si se trata de un artículo de producción, ¿qué industrias lo emplearán; por ejemplo, tiendas de reparación de motores, empacadoras de carne, compañías de caniones, plomeros?

104. ¿Espera usted vender en escala nacional o internacional o en escala regional, estatal o local?

105. ¿Al principio, puede usted conseguir ventas fáciles, y más tarde vender en áreas más alejadas, o a determinados clientes más difíciles de alcanzar, o a una gran proporción de las clases de clientes existentes, o en grandes cantidades a cada cliente, para satisfacer una mayoría del total de sus necesidades? A menos que sepa a quién trata de vender en cada fase de su desarrollo, no podrá usted planear inteligentemente cómo alcanzar ese grupo con el mínimo posible de movimientos inútiles. Al mismo tiempo, los depósitos iniciales a los distribuidores no deben crear un obstáculo para expansiones futuras.

106. ¿Este solo producto, o combinado con otros que usted puede hacer o comprar o que manejan los distribuidores, puede soportar la clase de venta necesaria para hacer de su negocio un éxito?

107. ¿Qué margen de ganancias consiguen los distribuidores de productos similares? A menos que haya otros factores que compensen, una ganancia desusadamente baja destruye el aliciente de la venta; una ganancia demasiado grande puede reflejarse en la calidad del producto. Algunas de

las pequeñas compañías ofrecen ganancias mayores que las compañías más importantes (como compensación por un volumen más bajo o mayores esfuerzos de venta). También, las ofertas especiales de introducción de algunos productos o compañías nuevas pueden proporcionar un crecido margen de ganancias por un corto período.

108. ¿Tiene usted medios para juzgar la eficiencia de los posibles distribuidores de su producto? Desafortunadamente, muchos de los individuos que ofrecen sus servicios en ventas a las pequeñas y nuevas negociaciones carecen de la experiencia, los contactos, o rutas necesarias para efectuar un trabajo satisfactorio. Algunos, tan sólo son poco más que vendedores a comisión. Por otra parte, los distribuidores establecidos y bien calificados pueden no necesitar de su producto. Una manera de averiguarlo es preguntando a los fabricantes de productos complementarios, de buena calidad, nombres de distribuidores que sean satisfactorios y someterlos a prueba.

109. Si su producto es un artículo de consumo:

a) ¿Ordinariamente dónde compran los consumidores este tipo de producto? Si lo compran en diferentes comercios al menudeo, ¿debe usted emplear diferentes métodos para acercárseles? Por ejemplo, las casas que surten pedidos por correo y las ferreterías locales, ambas manejan herramientas caseras, pero difieren en sus contactos con los fabricantes de herramientas. ¿Su plan de ventas abarcará efectivamente todo tipo de comercios sin excederse, es decir, sin quedarse corto ni largo?

b) ¿A quién le venden los fabricantes su tipo de producto? ¿Cómo se lo venden? ¿Actualmente quién hace los contactos de venta? ¿Cuáles son las relaciones de los fabricantes con estos vendedores?

c) ¿Los fabricantes ayudan a los vendedores al menudeo u otros minoristas por medio de la publicidad; preparando aparadores y otros medios de demostración; haciendo ofertas de introducción; adiestrando empleados de su distribuidor en la venta, instalación o servicio de su producto, enviando vendedores a domicilio, y otros medios de promoción de ventas?

110. Si su producto es un artículo industrial:

a) En las negociaciones que atienden a clientes, ¿quién se encarga de decidir qué es lo que comprar y quién influye en sus decisiones? Generalmente hablando, los enseres industriales se compran atendiendo a su propia experiencia, pero esto incluye muchos factores además del precio y las características físicas. Factores tales como plena confianza en el abastecimiento, rapidez de entrega de cualquier cantidad deseada, uniformidad del producto, habilidad para modificar el producto o diseño con objeto de llenar necesidades especiales, disponibilidad de servicio o reparación de partes,

conveniencia en requisiciones, etc., pueden determinar quién obtenga el pedido.

b) ¿Va a ofrecer un producto nuevo? De ser así, ¿por qué lo usarán las industrias; qué ventaja les acarrea? ¿Necesitará contrarrestar las ventajas? A menos que el nuevo producto ofrezca indudables ventajas, va a ser difícil convencer a los presuntos clientes para que cambien una operación ya establecida.

c) Si usted ofrece una nueva variedad de un producto que se encuentra en el mercado ¿es su variedad la mejor de todas? ¿Es inferior en algún concepto? ¿Tendrá que vencer fuertes preferencias o prejuicios (por parte de los obreros o gerencia) en favor de los productos que usan? De ser así, ¿cómo se propone convencerlos? La falta de familiaridad con el nuevo producto predispone al trabajador en su contra. Una fuerte oposición puede surgir de la idea, falsa o verdadera, de que se amenaza su habilidad, que obtuvo con el antiguo producto.

d) Si usted ofrece un producto *estándar*, ¿por qué habrían de comprárselo a usted los presuntos clientes? Si las relaciones con sus proveedores han sido satisfactorias hasta el momento, se tendrá que dar a los compradores razones muy poderosas para que cambien sus pedidos. ¿Puede usted convencerles de que tales razones existen? ¿Podrán los antiguos proveedores refutar todas las ventajas que usted ofrece? Los compradores estarán en magnífica disposición de darles una oportunidad de que lo hagan.

111. ¿Su producto creará una nueva demanda, o tendrá que limitarse a ganar una parte del mercado ya existente?

112. ¿Con qué frecuencia y en qué cantidades compran los usuarios su tipo de producto? ¿El éxito futuro depende en gran parte de la continuidad de las ventas?

113. ¿En qué espera usted basar el mayor atractivo de sus ventas, en la utilidad, precio, calidad, servicio, apariencia atractiva, o cualquier otra ventaja? ¿Ha desarrollado usted nuevos usos para el producto o algún estilo o envoltorio distinto?

114. ¿Son muy agresivos sus competidores? Encontrará ventajoso el saber acerca de ellos tanto como pueda.

115. ¿Inicialmente qué participación piensa usted tener del mercado potencial, una vez establecido? ¿Puede mantenerse con el volumen inicial de ventas?

116. ¿Cuánto puede vender sin publicidad? ¿Este volumen de ventas permite operar ventajosamente?

117. ¿Qué porcentaje de las ventas emplean en publicidad los negocios establecidos de productos similares? ¿Cuánto más y por cuánto tiempo, será necesario dar a conocer su producto? ¿Ha incluido estas sumas en su presupuesto?

118. En su caso, ¿cuál es el medio publicitario más efectivo: el correo, periódico, comerciales de radio o televisión, publicaciones comerciales, generales o especializadas, revistas, folletos, tarjetas del negocio, anuncios, demostraciones, carteles, o algún otro plan combinado?

119. ¿Ha investigado la posibilidad de publicidad para su producto en alguna sección especial de las revistas o en los periódicos diarios o semanarios? Un producto nuevo e interesante o un nuevo empleo de un antiguo producto, frecuentemente consiguen excelente publicidad gratuita de esta manera, pero es necesario que ésta se presente a tiempo para que sea efectiva. Algunas veces se adelantan tanto en ella, que ya están describiendo el producto antes de que el fabricante lo tenga a la venta.

120. ¿Destina su publicidad a dar a conocer algún nuevo producto o uso para el mismo, establecer su calidad o el nombre de su compañía, o para cualquier otro objetivo? Una publicidad sin motivo no vale la pena.

121. ¿Qué importancia tiene la preferencia por determinada marca de fábrica en su tipo de producto? ¿Se compra usualmente por la marca, o hay compradores a quienes les tiene sin cuidado la marca que compran?

122. ¿Cómo piensa probar la efectividad de su publicidad?

123. ¿Cuáles son los hábitos de compra de sus distribuidores —cantidades, frecuencia, tiempo de entrega (rapidez y época), términos de recibo y pago, prácticas relacionadas con devoluciones o partes dañadas, cancelación de pedidos, etc.?

124. ¿Los negociantes demandan privilegios en algún sentido o cualquier otro tipo de estímulo para impulsar su producto?

125. ¿Cuál es el mínimo de almacenaje que debe usted tener a mano para surtir rápidamente sus pedidos? Entra en consideración el tamaño de las bodegas del distribuidor, posibilidad de deterioro o antigüedad, cambios en los precios, y demás, junto con sus efectos en el servicio a los clientes y sus relaciones con los negociantes. Su capital de trabajo puede afectarse por su decisión.

126. ¿Los distribuidores en grande escala querrán manejar su producto? En caso de no ser así, ¿por qué no? Esta prueba por demás significativa puede ser hecha con sorprendente facilidad. Indicará si el producto originalmente planeado encontrará o no mercado, si el precio está correcto

y si las ganancias son suficientes para cubrir los gastos de distribución, si se adaptaría a sus necesidades, su publicidad y planes de promoción de ventas, y qué impresión causará usted como fabricante. . . Las objeciones para manejar su producto, presentadas por distribuidores competentes pueden sugerirle medios para mejorar su producción o métodos de ventas, o algunas otras prácticas del negocio, para hacerlo más aceptable y más factible su éxito.

Registros, costos y precios

Las firmas comerciales mantienen tres clases de registros: documentos, papeles de trabajo y cuentas. Los documentos incluyen los asuntos como títulos, escrituras de arrendamiento, pólizas de seguro, contratos. Los papeles de trabajo constan de una gran variedad de asuntos, como órdenes de compra, copias heliográficas, facturas, tarjetas de tiempo, listas de precios, procedimientos judiciales, correspondencia, listas de correos, archivos de correspondencia. A las cuentas corresponden los jornales, los libros de contabilidad y las declaraciones asentadas en ellos con su correspondiente comprobación. Muchos papeles de trabajo (por ejemplo: facturas, recibos, talonarios de cheques, cintas de máquinas registradoras) o son parte de los records de cuentas, o los corroboran.

La medida del tiempo para mantener registros de cosas como títulos, información del costo original, datos sobre adiciones a la propiedad fija, y cuentas de depreciación, varía de acuerdo con factores como la duración de un contrato o escritura, los estatutos sobre limitaciones, y término de la propiedad. Cómo y dónde se mantienen, depende de su valor, posibilidad de reposición, y la frecuencia con que se les consulte.

A algunos autores les gusta subrayar el hecho de que un alto porcentaje de negocios que han fracasado, no mantenían registros sistemáticos, culpando del fracaso a la carencia de records. La mayoría de ellos, hubiera fracasado con registros o sin ellos, y muchos negocios prósperos, según se sabe, no llevan registros. De cualquier manera, un bien planeado y apropiado sistema de records facilita el ordenar las operaciones diarias y provee información básica para que la gerencia efectúe sus decisiones.

Los papeles de trabajo y los registros de contabilidad necesitan estar sólidamente coordinados para poder llevar al cabo correctamente funciones sin duplicaciones ni omisiones de importancia. Por ejemplo, los costos de la planta pueden ser aplicados de inmediato a diferentes elementos o producciones, estipulando que las órdenes de compra, tarjetas de tiempo, requisiciones y demás, cubran un producto o requisición y sean llenadas con propiedad. Ni los papeles de trabajo ni las cuentas deben ser más numerosas,

detalladas o complicadas de lo que su uso justifique. De la misma manera, no deben estar tan descuidadas o hechas a la ligera, que los datos y la información precisa no puedan hacerse con prontitud.

La administración necesita de estadísticas para presionar: para elegir entre alternar los productos, los procesos, y demás; para comparar los adelantos actuales con los que se habían planeado; y para advertirse a tiempo de evoluciones adversas. Para algunos propósitos, son suficientes las estadísticas en forma general o global; para otros, se requieren detalles de ciertas funciones, departamentos, inclusive de ciertas máquinas individuales y grupos de obreros. Algunas computaciones serán necesarias a intervalos regulares, otras será mejor que se lleven a efecto tan sólo cuando la ocasión lo demanda; pero en cada ocasión, los detalles básicos deben ser recopilados y archivados. Es muy probable que una gran cantidad de fabricantes en pequeña y mediana escala hagan muy poco uso del análisis de los costos que los abruma con un esfuerzo excesivo en esta dirección.

Los productos de competencia demandan precios de competencia. El precio al comprador y los descuentos o ganancias concedidas a los distribuidores deben estar a nivel con los de la competencia. A no ser que existan poderosas razones que nos obliguen a obrar de otra manera, deben estar de acuerdo con la generalidad. Para que salga adelante la estructura del precio y del descuento, debe contener una ganancia razonable, en todos los niveles de la distribución, en relación con el servicio prestado. Las ofertas especiales de introducción pueden ser valiosas en caso de ser controladas —los compradores y distribuidores podrán más tarde objetar el cambio de los precios y descuentos de introducción por los normales. El descontento que estas cosas producen, contrarresta la buena acogida que originalmente se había dado al producto gracias a las generosas ofertas de introducción. Una compañía no muy sólida, que presenta un producto poco original y de baja aceptación, puede acarrearle serias dificultades.

Ponerle precio a un producto único en el mercado o de marcada originalidad, es tarea que corresponde a un experto. A menos de que usted posea una considerable experiencia en la determinación de precios, le será muy conveniente contratar los servicios de un experto. Un gran número de productos originales han sido lamentablemente devaluadas por sus creadores, en tanto que a otros les han puesto precios tan exagerados, que les han cerrado magníficos mercados en perspectiva.

127. ¿Qué precauciones ha tomado para instalar un sistema adecuado que preserve los documentos importantes de su negocio; para facilitar y permitir llevar el registro de las operaciones internas del mismo; y para dar entrada, clasificar y presentar periódicamente una interpretación deta-

llada, económica y financiera del negocio? El primer tipo de registro incluye elementos como títulos, o escrituras de propiedad, pólizas de seguros, contratos o convenios importantes, etc. El segundo incluye los papeles que se emplean para facilitar las compras, los recibos, almacenamientos y control de inventarios, emisión y encarrilamiento de materiales, partes herramientas, etc.; asignación de trabajadores, planeación de operaciones como las de las máquinas y otras; embarque, envío de facturas, cobros y muchas otras actividades. El tercer grupo (que puede incluir muchos aspectos del segundo) consiste básicamente en el mantenimiento de la contabilidad, los libros, los informes y los análisis.

128. ¿Le indicarán los registros el desarrollo del negocio y le proporcionarán la información necesaria para preparar la nómina, impuestos y otros informes y requisitos financieros? ¿Le recordarán los pagos y los cobros futuros que se deben hacer?

129. ¿Será usted capaz de calcular los costos y asignarlos a los procesos, productos, departamentos u otros centros de interés administrativo?

130. ¿Le proporcionarán los registros, análisis, informes e interpretaciones significativas? ¿Le permitirán la preparación de proporciones financieras y de operación, situación del capital de trabajo y de las fuentes y usos de los fondos?

131. ¿Los registros, y los procedimientos para mantenerlos y emplearlos, son tan sencillos como es posible, atendiendo a las necesidades? Una vez implantados, los procedimientos para llevar los registros tienden a arraigarse tanto que sobrepasan la necesidad que hay de ellos. De tiempo en tiempo pueden ser sometidos a prueba mediante estas preguntas. ¿Se usa este record como base para decisiones o actos de la gerencia? y ¿es posible usar o conseguir la misma información por cualquier otro medio?

132. ¿Cuánto costará cada unidad terminada de su producto? Tome en consideración todos los gastos, desde los gastos generales fijos hasta los de operación, por ejemplo: costos de los materiales, trabajo directo e indirecto, supervisión, gastos y salarios de ejecutivos, de administración, mantenimiento y reparaciones, depreciación, seguro, ventas, embarque, etc? ¿Ha tomado usted en cuenta los paros forzosos, la posibilidad de echar a perder, las devoluciones, cuentas incobrables y otras contingencias?

133. ¿Qué precio le dará a su producto, de tal manera que cubra sus costos y le deje beneficios?

134. ¿Cuánto influyen los costos sobre el precio de venta? Si usted tiene un producto original, posiblemente otras consideraciones más impor-

tantes que los costos serán las que determinen la política de los precios. Si usted carece de la experiencia necesaria para ponerle precio a este producto, será muy acertado consultar a un experto.

135. ¿De qué manera se comparan sus precios con los de otros fabricantes del mismo producto o de un producto que lo substituya? Si usted espera vender un producto competido, sin ninguna diferencia distintiva de los otros, tendrá que mantenerse al nivel.

136. ¿Piensa establecer descuentos por medio de operaciones en efectivo o a base de cantidad? Si sus procedimientos difieren de los ya establecidos en su industria, ¿cómo espera justificar la diferencia? Tales diferencias resultan difíciles de justificar... a menos que se tenga un producto original.

137. ¿Qué términos de crédito concederá, o naturalmente supondrán clientes en la práctica de los negocios o de su negocio? Tal decisión es de importancia para las exigencias del capital de trabajo.

138. ¿Qué ventajas obtendrá fijando el precio de reventa de su producto? Muchos estados tienen leyes que permiten estos procedimientos.

139. ¿Ha discutido usted el precio de reventa con los presuntos distribuidores?

Gerencia general

La gerencia general en una negociación de cualquier tamaño, tiene que estar capacitada para tomar decisiones sobre el plan de acción, que invadan las fronteras de autonomía de los departamentos. En las grandes empresas, varios ejecutivos pueden estar proponiendo diferentes sistemas y alguien tiene que decidir. En las pequeñas empresas, la alta gerencia puede planear básicamente todas las funciones de todos los niveles, ejecutivo, administrativo, productivo, de supervisión e inclusive el referente al trabajo común y especializado. La alta gerencia de las pequeñas empresas se enfrenta con dos problemas principalísimos: saber lo necesario acerca de los variados y complicados deberes de la gerencia para planearlo todo más o menos correctamente; y repartir su tiempo de tal manera que le sea posible pensar, planear y ejecutar.

Esta sección presenta una serie de preguntas más amplias o de mayor alcance, que no fueron incluidas en los capítulos anteriores, ya sea por que no se acoplaba a ellos o porque requerían mayor énfasis.

140. ¿Si va usted a fabricar para otros bajo contrato, pueden ser estables sus operaciones? ¿Se encontrará sujeto a las fluctuaciones de temporada en los negocios de sus clientes? ¿Sus clientes fabrican en sus propias

plantas algunos de sus productos y acuden a usted sólo para cubrir las necesidades de una demanda elevada? ¿Acostumbran sus clientes cancelar sus pedidos sin previo aviso cuando su propio negocio anda mal? En los períodos fáciles, ¿fabricarían el producto de usted en sus propias fábricas con objeto de mantener a su personal clave o por alguna otra causa?

141. ¿Hasta qué punto depende usted de uno o dos clientes poderosos? ¿Qué haría usted si uno de ellos dejara de comprarle? Aunque la mayoría de los compradores poderosos no acostumbran tomar injusta ventaja de los pequeños proveedores que dependen de ellos para mantenerse en el negocio, siempre existe el riesgo inherente de tener “todos los huevos en la misma canasta”, por ejemplo: su cliente poderoso puede tener dificultades en su negocio, perder su posición en el mercado, o ser víctima de una catástrofe natural, tal como incendio, inundación o explosión.

142. ¿Qué puede usted hacer para contrarrestar los problemas de operación a que se enfrentará si las ventas tienen fluctuaciones periódicas? Producir durante los períodos inactivos, para almacenar el producto para la temporada de ventas, puede ser la solución para algunos productos, pero es común que los riesgos de gravámenes financieros sean muy grandes. Puede usted estar en una área donde la mano de obra se encuentre fácilmente durante los períodos de producción, pero si sus gastos son demasiado elevados, esto soluciona sólo en parte el problema.

143. ¿Puede usted producir y vender otros artículos que ayuden a su producción? Lo ideal es que tales productos se adapten a la actual maquinaria de producción, habilidad de los trabajadores, conocimientos y experiencia de la gerencia y a las vías de ventas. En la práctica, es sumamente raro encontrar un acoplamiento tan perfecto. ¿Es el caso de producir un artículo adicional? ¿Las ventajas podrán superar a los costos y las dificultades?

144. ¿Sus operaciones se encuentran sujetas a los reglamentos de comercio interestatales?

145. ¿Ha consultado usted con un abogado competente sobre sus responsabilidades ligadas a las leyes y reglamentos (federales, estatales, locales) referentes a materias como precios, publicidad, etiquetado, ingredientes, pureza del producto, edad o sexo de los trabajadores, examen médico requerido para ciertas ocupaciones, códigos y acuerdos de comercio, prácticas comerciales, regalías, patentes, marcas registradas, derechos de reproducción, y marca y nombre de la negociación?

146. ¿Ha coordinado usted de una manera efectiva las ventas, la producción, las compras y el financiamiento? A menos que esto se efectúe, el vendedor puede encontrarse en el caso de prometer entregas imposibles de cumplir o trastornar los planes de producción metiendo pedidos que tengan prioridad; los materiales y elementos (y personal capacitado) pueden no encontrarse disponibles en la cantidad, calidad y tiempo necesarios; puede no haber el dinero necesario disponible para cubrir las comisiones; y otras muchas dificultades de una distribución o administración mal planeada, pueden mantener al negocio trabajando en un estado de perpetua emergencia.

147. ¿Ha planeado usted un programa de relaciones con el público y con la comunidad? Estas relaciones pueden ser llevadas de diversas maneras; vale la pena considerar una cosa muy simple: un folleto pequeño, que describirá en forma breve la experiencia de la compañía, sus operaciones y sus productos. Puede también señalar a los jefes y encargados y el lugar donde puede localizárseles, para facilidad de los clientes, representantes de ventas, empleados de agencias reguladoras, agencias de colocación y el uso del público en general.

148. ¿Ha pensado usted en una revisión general del negocio periódicamente? ¿Está usted en posibilidad de planear el futuro en un lapso de seis meses, un año o más? En las medianas y pequeñas empresas los requerimientos de las operaciones tienden a desterrar la responsabilidad de los planes a largo plazo de la alta gerencia. Un éxito continuado puede depender de la habilidad que usted tenga para la apreciación de conjunto al mismo tiempo que valúa los pequeños detalles.

149. ¿Cómo espera usted mantenerse al día en adelantos técnicos en su industria? Las asociaciones mercantiles, publicaciones profesionales y mercantiles, el contacto con proveedores de equipo y materiales, y con los clientes y distribuidores, así como con los competidores y hombres de negocios en líneas correlativas, pueden ser de gran ayuda.

150. ¿Qué planes ha hecho para su retiro definitivo? Por ejemplo, los sucesores capacitados para ocupar el más alto puesto de la alta gerencia no surgen de la noche a la mañana. Un programa que incluya previsión de los impuestos estatales, necesita ser desarrollado enseguida, mientras usted está todavía en posibilidad de asegurarse. Un buen abogado, que sea experto en cuestiones de impuestos, le puede ser a usted de mucha utilidad a este respecto.
