



**INSTITUTO EUROPEO DE  
GESTIÓN EMPRESARIAL**

# **LO QUE TODO EMPRESARIO DEBE SABER**

**Serie: CUADERNOS DE GESTIÓN**



**©Pedro Rubio Domínguez**

**ISBN-10: 84-689-7602-4 -Nº REGISTRO 06/21440**

## CUADERNO DE GESTIÓN: LO QUE TODO EMPRESARIO DEBE SABER



Este cuaderno está destinado principalmente a los pequeños empresarios, a los emprendedores y a los gerentes de empresas pequeñas y medianas, pero su lectura puede ser de gran provecho también para todo hombre de empresa sin excepción y para los analistas y consultores de empresa, especialmente en los países en desarrollo.

Aunque hace tiempo, --desde 1986-- que el **INSTITUTO EUROPEO DE GESTIÓN EMPRESARIAL** se ocupa de promover la capacitación empresarial, estos cuadernos se empezaron a publicar a principios de 2016, y fue una novedad editorial porque llenó un vacío en la literatura sobre el desarrollo gerencial. La experiencia del **IEGE** en el análisis y activación de empresas se refleja en este cuaderno y es el fruto de investigaciones y trabajos en la materia realizados por nuestro equipo de consultores en más de 300 empresas, de los distintos sectores de la economía y que pueden aplicarse perfectamente en la práctica.

El Cuaderno --editado en **PDF**--se divide en **17 temas**, que de forma sucintamente indicativa, trata de las características personales y forma de actuar de los empresarios; los aspectos financieros de la dirección de una empresa, con arreglo a los cuales se aprecia por lo común su mayor o menor éxito y sobre todo versa otros temas de interés para todo empresario, como la obtención y el uso de los diversos recursos puestos a su disposición o el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado. Desarrolla **estos temas** estudiando la gestión empresarial con soluciones prácticas de base científica para los distintos problemas que a los empresarios se les presentan en su diaria labor.

Los métodos organizativos tradicionales han quedado obsoletos a causa de la tecnología, el comercio y las sociedades que se han vuelto demasiado complejos; es por ello por lo que el empresario de hoy debe tener en cuenta el escenario en que se mueve y el papel que en él cumplen: la economía, las finanzas, los conceptos de liderazgo, negocio, management y sociedad.

Este cuaderno **LO QUE TODO EMPRESARIO DEBE SABER** que ofrecemos a los lectores en lengua española, consta de 13 Temas, en la que el autor reúne en una exposición clara y sistemática los conocimientos necesarios para un correcto control de la gestión empresarial. No es un texto más en la bibliografía sobre temas empresariales; es el primero, completo y puesto al día que se publica sobre la materia y dirigido exclusivamente a los que se inician en la dirección de empresa.

Pero, además, es un **CUADERNO** que recoge y condensa el conocimiento y la experiencia del autor de una vida consagrada al análisis y activación de empresas durante más de 30 años.

### Notas del autor



**Pedro Rubio Domínguez**

*Mi propósito al diseñar este cuaderno es ofrecer a los jóvenes empresarios lo esencial y lo concreto de los conocimientos que he adquirido a lo largo de mi actividad profesional y confío infundirles en cierta medida, el entusiasmo por el estudio de las modernas técnicas de gestión que ofrecen al gestor unas interesantes aplicaciones prácticas para dirigir técnicamente su empresa.*

*He tenido en cuenta las necesidades actuales de las pymes españolas y sobre todo el nivel cultural de los empresarios, todos ellos formados y forjados a sí mismos, con el fin de adaptar a estas circunstancias el desarrollo de los diversos temas y facilitar a los nuevos empresarios la asimilación de ideas que le permitan prosperar en su cometido".*

La empresa como definió **Onida**, **"es un Instituto apto para perdurar y para ello debe realizar permanentemente una adaptación de todos los elementos de que dispone a las circunstancias coyunturales del momento en que la empresa vive; no es suficiente la adaptación momentánea. Al propio tiempo y simultáneamente ha de crear una programación a plazo para evitar que el beneficio presente sea el origen de un mayor quebranto futuro, o para eliminar el quebranto actual y hacer que el estudio de sus causas sea la base de una futura prosperidad"**.

*Actualmente la función del Gerente es sumamente compleja; constantemente ha de tomar decisiones, ha de formular permanentemente planes de actuación y estas decisiones, planes y programas no puede realizarlos con fundamento racional si carece de información coherente.*

*Consciente de las dificultades que lleva consigo dirigir una empresa, he diseñado este libro para que el lector pueda alcanzar los conocimientos necesarios para tal fin. El contenido de los diversos temas tratados es comprensible y didáctico y han sido coordinados eludiendo un excesivo rigor sistemático en aras de una fácil asimilación de los temas.*

*Los criterios vertidos en el mismo son perfectamente discutibles, tanto en su forma como en el fondo; sencillamente deseo que el lector adquiera de forma progresiva un conocimiento completo y efectivo de la moderna gestión al servicio de las empresas de hoy. Los avances técnicos y científicos se basan en la creencia de que **“siempre es posible hallar un método mejor”**; este método es el que pretendo alcanzar en mi trabajo docente y hasta dónde lo he logrado, queda reflejado en las páginas del libro.*

*Para completar las ideas propias, he dispuesto de la información recopilada de varios textos, cuya bibliografía menciono al final de la obra, y de las soluciones y casos vividos en muchas pequeñas y medianas empresas de la comunidad empresarial española, algunos desarrollando cuestiones específicas, según hago constar oportunamente.*

*En resumen, este libro presenta soluciones prácticas de base científica para los distintos problemas que al empresario se le puedan presentar en su labor diaria. No pretendo con mis postulados sustituirles como empresarios, --eso es imposible, -- pero sí ayudarles en el control de su empresa, analizarla, controlarla y aconsejarle la gestión adecuada.*

*Combinar y coordinar la práctica con la teoría siempre ha dado buen resultado y este es el objetivo que me propongo con este trabajo. Confío que mis consejos se ajusten fielmente a las necesidades de gestión del alumno o lector y por tanto mi planteamiento haya sido correcto y útil.*

**© Pedro Rubio Domínguez**  
**Arroyomolinos (Madrid) noviembre de 2018**

## TEMA 1. CÓMO ES Y COMO OBRA UN EMPRESARIO

Ser empresario quiere decir, entre otras cosas, combinar, en la situación que es la suya, características y aptitudes personales con medios financieros y otros recursos. Cada empresario tiene su propio estilo de ser propietario y administrador de su empresa, pero hay muchas características y aptitudes que pueden ayudarle a usted a tener éxito en los negocios y que, por consiguiente, sin duda querrá desarrollar.

Casi todo el mundo posee en mayor o menor medida, y a veces pone de manifiesto, unas y otras de las características y aptitudes que ayudan al empresario a alcanzar sus fines. Pero quienes tienen madera de empresario las poseen casi todas y en alto grado, algunas porque son innatas en ellos y otras porque las han cultivado, y por eso son capaces de utilizarlas sistemáticamente en su trabajo para triunfar.

Tener espíritu de empresa significa ser capaz de descubrir oportunidades, de apreciarlas en su justo valor, de reunir los recursos necesarios y de obrar para aprovechar esas oportunidades. Los empresarios dirigen, y deben demostrar cualidades para ello en casi todas actividades. Aceptan riesgos calculados y se sienten a gusto en situaciones que entrañan riesgos moderados.

Los empresarios necesitan tener gran confianza en sí mismos y en su capacidad para tomar decisiones acertadas. Esta capacidad para decidir es uno de sus rasgos más significativos.

Los empresarios deben dedicar buena parte de su tiempo a la planificación de las actividades de su empresa. A medida que ésta crece, crece también la necesidad de planificar. El tiempo es algo que si no se usa se pierde, pero que debe usarse de la mejor manera posible. Los empresarios necesitan emplear su tiempo con eficacia y la clave del uso eficaz del tiempo es su buena administración.

El propósito de este Tema y siguientes, es determinar algunas de las aptitudes antes mencionadas.

Los empresarios son personas que tienen la capacidad de descubrir y evaluar oportunidades en los negocios, de reunir los recursos necesarios para aprovecharlas y de obrar en forma apropiada para lograr éxito. Los empresarios son individuos fuertemente motivados, dotados para la acción y que asumen riesgos para lograr sus objetivos.

No es probable que usted encuentre alguna vez un empresario que se destaque en la totalidad de las cualidades mencionadas, pero en cambio es muy probable que los empresarios que conozca tengan muy desarrolladas la mayor parte de dichas cualidades, sobre todo **la confianza en sí mismo, la capacidad de asumir riesgos, la flexibilidad, la necesidad de realizar y el deseo de apostar por su independencia profesional.**

Usted, como empresario o emprendedor, debe estar dispuesto a sacar enseñanza de su experiencia y a cambiar con los tiempos. Debe interesarse constantemente en encontrar nuevas maneras de mejorar en su gestión. La dedicación permanente a su mejoramiento personal será una de las principales claves de su éxito.

Una cosa importante en el hecho de que usted sea empresario es que suministra a otros algo que tiene valor para ellos. Cuanto más necesario sea su producto o servicio, tanto mayor será su recompensa. Si usted trabaja para ayudar a otros y para mejorar sus niveles de vida y las condiciones de su existencia, satisface necesidades de la sociedad. Esto es lo que significa ser empresario.

Nada ayuda tanto a conservar el espíritu de empresa como una **actitud positiva**. Además, la resolución, la experiencia, la perseverancia y la laboriosidad son fundamentales para el éxito de un empresario.

Adoptar la actitud mental correcta hacia el trabajo es de la máxima importancia. Los empresarios que triunfan aman su trabajo y se dedican en cuerpo y alma a sus tareas cotidianas y extraordinarias. Gracias a su actitud mental positiva, su trabajo les resulta estimulante e interesante y es una fuente inagotable de satisfacciones.

Prestando atención a lo que los empresarios dicen y hacen pueden comprenderse sus actitudes mentales, Las actitudes positivas contribuyen significativamente al logro de resultados felices. La forma de obrar de los empresarios pone de manifiesto qué piensan de sí mismos y del medio en que desenvuelven.

Mucha gente para su vida deseando ser como otras personas o hacer otra clase de trabajo. Casi todo el mundo tiene el deseo de cambiar su vida. Pero muy pocos ponen manos a la obra para conseguirlo.

Son contados los que están dispuestos a correr riesgos para dar a sus vidas un sesgo positivo. De ellos puede decirse que actúan con espíritu de empresa, porque aprovechan las oportunidades que se les presentan para mejorar sus vidas. El verdadero empresario es una persona que cambia y se desarrolla constantemente. Las actitudes positivas y un sano concepto de sí mismo son esenciales para todo empresario.

## TEMA 2. LA CAPACIDAD PARA DIRIGIR

La marcha general de cualquier negocio es determinada sobre todo por las actitudes y los actos del empresario. Su eficacia como dirigente se mide por los resultados que usted logra.

A medida que enriquezca su experiencia de la dirección, conseguirá utilizar su tiempo más eficientemente, mejorar el desempeño de su personal y aumentar la productividad en todas las áreas funcionales de la empresa. Todos estos resultados son susceptibles de medición.

Aunque hay una gran diversidad en sus estilos de dirección, la mayoría de los empresarios son sobre todo hábiles en el arte de la dirección orientada en función de la tarea. Pero aquellos a quienes el éxito sonríe continuamente durante largo tiempo también se destacan por su habilidad en la dirección orientada en función de las personas.

Para poder dirigir con eficacia, usted debe ser capaz de considerar las cosas desde un punto de vista de sus subordinados. Antes de adoptar cualquier medida que tenga repercusiones para su personal, trate de prever en qué forma éste la recibirá. Usted debe poder situarse mentalmente en el lugar de sus trabajadores y pensar como ellos.

Un principio de buena dirección es que, cuanto más se interese usted por sus trabajadores, con tanto mayor entusiasmo trabajarán. Hay tantos estilos de dirección, como dirigentes. Sin embargo, si un empresario realmente cree que nada es más importante que los intereses de sus trabajadores, sus probabilidades de éxito aumentarán. Ser considerado en sus relaciones con sus trabajadores es un excelente fin en sí mismo, pero además tendrá casi con seguridad por resultados una mayor eficiencia y mayores beneficios.

Por la naturaleza misma de su actividad, todo empresario es un dirigente. Quienes son hábiles en dirigir en función de las personas dominan el arte de motivar a sus trabajadores, saben cómo establecer una buena comunicación con ellos, comprenden sus necesidades y tratan de que el personal haga suyos los objetivos de la empresa.

### TEMA 3. LA ASUNCIÓN DE RIESGOS

Un empresario sabe correr riesgos calculados. no rehúsa los desafíos, pero no es un jugador. Evita las situaciones en que el riesgo es muy pequeño, porque no entrañan ningún reto y no prometen gran cosa. También evita las situaciones en que el riesgo es excesivo, porque lo que quiere es triunfar. Evalúa con realismo los riesgos que vale la pena correr.

Usted es responsable de la totalidad de su vida, con inclusión de sus éxitos y sus fracasos. Y le resultará más fácil triunfar si quiere y puede correr los riesgos calculados que sean necesarios.

Nunca trate de imponer su idea a otros. La gente necesita tiempo para aceptar algo nuevo. Si su idea puede influir en el futuro de la empresa, entrañan riesgos, y cuando hay riesgos, la gente vacila y duda.

Como empresario, usted debe ser un buen estratega, porque tiene que concebir formas prácticas de poner en uso sus ideas creativas. También debe ser capaz de asumir riesgos, pues de lo contrario no podrá aplicar sus ideas y transformarlas en realidades.

La capacidad para arriesgar es necesaria, en particular para delegar autoridad y responsabilidad. Los empresarios que buscan sobre todo el desarrollo de sus negocios se caracterizan por permitir que otros compartan su autoridad y responsabilidad. Cuanto mayor sean su inclinación y su habilidad para delegar las suyas, de tanto más tiempo dispondrá para ocuparse de las actividades más importantes para el éxito futuro de su empresa.

Las innovaciones gracias a las cuales disponemos de mejores productos y servicios son el fruto de la acción de empresarios que han sabido vencer dificultades considerables y aceptar riesgos calculados.

En los negocios, como en la vida, no hay ninguna manera de evitar totalmente los riesgos, pero, además, solo asumiéndolos puede usted descubrir de cuánto es capaz y mejorar sus posibilidades de determinar su propio futuro. Así su seguridad en sí mismo aumenta, y también su propensión a correr riesgos, porque va adquiriendo confianza en sus propias fuerzas. Usted acaba por considerar los riesgos como desafíos que exigen sus mejores esfuerzos para lograr lo que quiere.



## TEMA 4. LA TOMA DE DECISIONES

Un empresario debe ser creativo, sobre todo cuando tome decisiones. Debe tener una gran confianza en sí mismo y en su aptitud para tomar decisiones acertadas. Esta capacidad para decidir es una de las características más significativas del empresario.

Use su experiencia para guiarse en la adopción de decisiones, pero recuerde que las circunstancias en que tiene que decidir hoy jamás son iguales a las circunstancias en que tuvo que decidir ayer. El problema que debe resolver ahora puede ser parecido a otro que debió resolver antes, pero forma parte de una situación diferente.

En cualquier empresa, los problemas claves son aquellos en cuya solución se tiene poca o ninguna experiencia que pueda servir de guía. Cuando las circunstancias de un problema son nuevas o poco habituales, las soluciones rutinarias no sirven. Para ser empresario, usted debe poder resolver problemas con los que no está familiarizado.

La capacidad para desenvolverse en situaciones ambiguas e inciertas es una casualidad muy valiosa de un empresario. Usted debe abordar a la vez con confianza y realismo el proceso de adopción de decisiones, de esta manera podrá utilizarlo con eficacia en la realización de sus metas y aspiraciones.

Tomar decisiones llamadas a tener grandes consecuencias no es cosa fácil, y puede haber necesidad de tomarlas bastante a menudo. Pero hay algo peor que adoptar una decisión equivocada: **no adoptar ninguna**. Recuerde que decidir es un arte; cuanto más lo practique, más lo dominará.

## TEMA 5. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación ayuda a fijar los objetivos de una empresa. A medida que su empresa se expanda, la planificación se hará más necesaria y usted le dedicará más tiempo, y menos a las tareas relacionadas con la marcha de la empresa día tras día.

Encargue a otros las tareas rutinarias; así dispondrá de más tiempo para las actividades de planificación que incumben propiamente al empresario.

Toda buena planificación comprende procedimientos para el seguimiento de la ejecución de los planes a fin de garantizar que sean puestos debidamente en práctica. Los planes a largo plazo, aunque pueden modificarse, dan una orientación a todas las actividades de la empresa.

La planificación ayuda a establecer con precisión los resultados que se esperan de determinadas tareas. Las probabilidades de éxito en los negocios aumentan si se planifica adecuadamente y si cada persona en la empresa sabe que es responsable de ciertas tareas.

Planificar el crecimiento de una empresa no es tarea aburrida ni rutinaria. El crecimiento supone cambios, y si usted quiere mejorar su empresa, tendrá que demostrar creatividad e inteligencia.

Si delega en otros las tareas rutinarias, podrá dedicar más tiempo a actividades de mayor importancia para su empresa. Sea ésta grande o pequeña, es imperativo que usted planifique el uso de su tiempo, tema del artículo siguiente. Así le será más fácil decidir en qué actividades debe concentrar su atención y esfuerzos.

## TEMA 6. EL EMPLEO EFICAZ DEL TIEMPO

Al contrario de lo que suele creerse, el tiempo no se puede ahorrar: se nos escapa de las manos a medida que el día avanza, y cuando el día se acaba, el tiempo de ese día también. Todo empresario debe emplear su tiempo con eficacia, y la única manera de lograrlo es administrarlo bien.

Si usted administra bien su tiempo, podrá hacer más cosas y conseguir resultados más apreciables. Usted no puede optar entre gastar o no gastar su tiempo. El tiempo es uno de los recursos más valiosos, pero no tiene más remedio que gastarlo. Y el objeto de este tema es exponer técnicas que permiten emplear el tiempo eficazmente.

Determinar qué objetivos son importantes constituye la clave del empleo eficaz del tiempo. Una vez que haya decidido firmemente que un objetivo es importante, haga una lista de las tareas necesarias para lograrlo ordenadas cronológicamente. Procure que la primera de estas tareas sea lo más fácil posible, pues llevarla a buen término le dará confianza para proseguir.

Sin beneficios su empresa morirá. Tenga esto presente al programar el uso de su tiempo. Todo problema que incida en los beneficios debe ser atendido antes que cualquier otro.

Una característica esencial de los empresarios es su capacidad para trabajar de manera organizada. A otros podrá parecerles que son muy organizados, pero lo cierto es que la mente subconsciente de casi todos los empresarios está siempre atenta. Cuando usted comprenda que el debido uso de su tiempo es fundamental para su éxito como empresario, comprenderá igualmente que el tiempo es uno de sus más preciosos recursos.

Es probable que usted piense en algún aspecto de sus negocios cada vez que tenga algún tiempo libre. En esos momentos hágase preguntas que lo ayuden a concentrar su atención en problemas específicos y a encontrarles soluciones.

Los empresarios que triunfan usan su tiempo de la mejor manera; saben que el tiempo que pasa no retorna jamás. Si quiere proceder como un verdadero empresario, no desperdicie ninguno de los sesenta minutos de cada hora. La organización, la planificación y el respeto de los plazos fijados son las claves de una buena administración del tiempo. Recuerde que una de las pocas cosas cuyo dominio está casi totalmente en sus manos es el uso de su tiempo.

## **TEMA 7. PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIEROS**

A más de un empresario no le resulta fácil dominar el aspecto financiero de su negocio.

La constante evolución que tiene la empresa, como ente dinámico que es, para ser armoniosa, precisa de un conocimiento y control permanente de la misma, pero la falta de recursos, de tiempo o la continua presión a la que está sometido el pequeño y mediano empresario, hacen que la mayoría de ellos no controlen su empresa o lo que es peor, no la conozcan.

El empresario debe permanentemente tomar decisiones. **¿Cómo serán éstas si no dispone de información para hacerlo?, casi siempre basadas en su intención. ¿Cuántas veces nos hemos equivocado al tomar una decisión por no tener información para decidir?**

Por tanto;

**¿Conoce usted mensualmente...?**

**Los resultados reales de su empresa**

**La situación económica-financiera reflejada en un balance de situación.**

**El dinero realmente generado por la actividad económica.**

**Dónde y cómo se ha invertido.**

**La evolución de la relación de sus ventas con respecto a sus costes.**

**La tesorería con respecto a sus obligaciones de pago.**

**El grado de endeudamiento.**

**Su solvencia económica.**

**La evolución de la situación financiera de la empresa.**

**El capital de trabajo.**

**El grado de dinamismo de los valores de activo**

**La rentabilidad real del capital invertido.**

**La cifra de ventas a partir de la cual la empresa empieza ganar dinero.**

**La distancia a la suspensión de pago.**

**Y otras informaciones tan importantes para el control de gestión de su empresa**

Conscientes de las dificultades que lleva consigo dirigir una empresa, el **IEGE** pone su gran experiencia en el análisis, diagnóstico, control y gestión de empresas a su disposición, no para sustituirle como empresario, eso es imposible, pero si para ayudarle y para despreocuparle del control de gestión de su empresa, controlarla y aconsejarle permanentemente para que usted la dirija.

Un empresario debe planificar, y seguir de cerca la ejecución de sus planes. También debe saber distinguir los aspectos de su negocio que son vitales para

su futuro desarrollo. Y ha de estar siempre animado de un entusiasmo contagioso por corregir lo que anda mal y mejorar lo que anda bien.

Usted decidió crear su empresa y se encarga del área de su conocimiento (ventas, producción, etc.), pero los números se los delega al contable o gerente financiero y se desentiende. Si bien es necesario contar con ese apoyo, es importante que -independientemente de su profesión- usted también empiece a empaparse de los temas financieros y contables de su negocio.

Existen varios elementos del ámbito contable que usted debe conocer y entender, aunque sea de forma sucintamente indicativa:

**1. El balance de situación:** es una fotografía de la empresa, muestra qué tiene la empresa (activos), qué debe (pasivos), y lo qué ha aportado cada socio (patrimonio).

**2. Cuenta de resultados:** evidencia la evolución de la empresa en un período, ya sea un mes, un semestre o un año. Muestra los ingresos, los costos y los gastos y de esta forma refleja las pérdidas o ganancias de la empresa. Conocer esto le permitirá analizar por qué le va bien o mal a su empresa y tomar decisiones.

**3. Flujo de caja (Cash Flow):** permite saber con cuánto efectivo cuenta la empresa: todas las entradas y salidas en efectivo. Esto es muy importante, pues por medio del efectivo se enfrentan los pagos a proveedores y las deudas. **La planificación y el control del flujo de caja** son muy importantes para su empresa, pero es tarea de especialistas, no de aficionados. En su propio interés, usted debe controlar y planificar el flujo de caja o hacerlo controlar por sus técnicos.

**4. Situación patrimonial:** que permite visualizar los cambios en el capital social de la empresa: *cuánto ha aportado el empresario, cuántas utilidades retiene la empresa para sus operaciones, cuántos dividendos se han repartido*, entre otros.

**5. Liquidez:** posibilita medir la capacidad de hacer frente a las deudas a corto plazo. Abarca varios aspectos: *cuánto dinero dispone en efectivo la empresa (circulante), las cuentas por cobrar (indica cuánto tarda la empresa en cobrarle a sus clientes: ¿es un período largo o corto?) y las cuentas por pagar (evidencia cuánto tarda la empresa o el negocio en pagar sus deudas)*. Aunque resulte obvio, lo ideal es que toda operación de venta de un producto o un servicio se cobre a los clientes primero, para luego sufragar los pagos que la empresa debe asumir. Pero, en muchos casos esto no sucede en las empresas y se acumulan los pagos antes de recibir los ingresos. Entonces se produce lo que se denomina "*tensión de tesorería*"

**6. Rentabilidad:** miden la eficiencia de la empresa y permite determinar qué las ventas se están convirtiendo realmente en utilidades (beneficio) o no (pérdidas). Por diversas razones, no siempre todas las ventas que realiza la empresa se convierten en utilidades, porque a veces el costo de producción es

muy elevado o se tienen gastos fijos muy altos. Esto es importante tenerlo muy en cuenta para ver qué cambios se pueden introducir para tratar de marcarse objetivos de rentabilidad y tratar por todos los medios en alcanzarlos. Incrementar el nivel de rentabilidades es el verdadero caballo de batalla en muchas pequeñas y medianas empresas, que en estos momentos están sufriendo un proceso largo y duro de recuperación postcrisis, o definitivamente han cerrado.

**7. Endeudamiento:** miden el nivel endeudamiento o financiamiento que tiene la empresa y si tiene la capacidad suficiente para asumirlo. Haga proyecciones y manténgase informado

**8. Presupuestos:** Es recomendable realizar proyecciones (un presupuesto): previsión de ventas, cálculo de gastos fijos y variables, así como del flujo de caja que permita la autofinanciación, hacer proyecciones del flujo de caja que tendrá la empresa para estar preparado y ver si habrá o no problemas de liquidez. La idea es que todos los responsables de la empresa participen en la elaboración de los presupuestos. Estos presupuestos pueden efectuarse mensual, trimestral o anualmente. El propósito es prever razonadamente hacia dónde irá la empresa o en qué escenario se moverá la misma y los problemas a que deberá enfrentarse, si está inmersa en un mercado de competencia perfecta. Y en el caso de que existan dificultades, el empresario podría gestionar un préstamo bancario para inyectar liquidez, obtener descuentos por pronto pago a los proveedores o alargar el pago a los mismos más cómoda y ajustada a la situación de tesorería, o solicitarles dinero a los otros socios (ampliación de capital o préstamos solidarios).

Por otro lado, hay que mantenerse informado del entorno político, económico y social, tanto nacional como internacional (aumento del precio del combustible, de la electricidad, cambios repentinos en la fiscalidad, reforma laboral, etc.) pues estos supuestos podrían afectar a su empresa.

**9. La competencia:** También estudie bien a su competencia: ¿qué hace bien y qué hace mal? ¿Qué podría imitarse o adaptarse y qué no?

## TEMA 8. SUS RECURSOS, SU RECOMPENSA Y EL CONTROL DE SUS FINANZAS

El aspecto financiero es fundamental para una empresa. Cuando el dinero que entra es más que el que sale, hay beneficios. Saber actuar como un empresario en la administración de sus asuntos financieros es esencial para que alcance el éxito en los negocios.

Usted ya tiene una empresa, quizás tiene la intención de iniciar algún negocio, y es lógico que al hacer sus planes piense en términos de los recursos de que ya dispone o que necesita y que se formule sobre ellos preguntas como las siguientes:

**El personal:** ¿qué capacidad debe poseer? ¿hasta qué punto puedo confiar en ellos?, ¿quiénes merecen ser ascendidos?

**La ubicación del negocio:** ¿es conveniente para atraer clientes?, ¿son aceptables los servicios públicos disponibles?, ¿ofrece posibilidades de expansión en el futuro?

**La distribución** en planta se trate de una fábrica, una oficina o un comercio: ¿es conveniente para la atención de los clientes?, ¿crea estrangulamientos?, ¿es posible modificarla?

Todos éstos son recursos esenciales para su éxito, y las preguntas que se formule sobre ellos debe contestarlas con toda seriedad. Pero hay otro recurso al que tiene usted que prestar atención como empresario: **el dinero**.

Su recompensa en dinero refleja los resultados que usted ha conseguido, medidas en dinero. En un negocio minorista, usted compra y vende; en una empresa industrial, usted compra, elabora y vende. El resultado final es un beneficio constituido por la diferencia entre ingresos y gastos. Cuando alguien se dedica a los negocios por cuenta propia, su recompensa, como ya sabemos, debe estar constituida por dos elementos:

- 1. Una remuneración por el tiempo que trabaja en su empresa.**
- 2. Un rendimiento sobre sus inversiones en su empresa proporcionado al riesgo inherente en su negocio.**

La única manera racional de calcular su recompensa financiera como empresario es estimar el valor que su trabajo y su inversión tienen para su negocio.

Es imperativo que usted aprecie correctamente las consecuencias financieras de la política comercial que adopte para su empresa. Determine cuáles son los factores financieros decisivos para su negocio y la incidencia de cada uno en la prosperidad de éste.

Sabemos que muy pocos empresarios-- o quizás ninguno-- dominan a fondo todas estas materias. Es precisamente en el campo financiero, donde con mayor frecuencia suelen plantearse problemas, no sólo porque, como ya se ha dicho, son contados los empresarios que tienen formación y experiencia en gestión

financiera, sino que además muchos se resisten a recurrir al asesoramiento y ayuda de expertos, lo que lógicamente conduce a dificultades financieras que obstaculizan la marcha de la empresa e incluso pueden llevarla a la quiebra.

Cuando el autor de este dossier realiza análisis en las empresas clientes del **IEGE**, al hablar con los empresarios o responsables administrativos de estas empresas, la mayoría de ellos carecen de los conocimientos necesarios para poder abordar los problemas financieros que se les presentan. Mediante una prueba de conocimientos financieros, ninguno de ellos responde a un performance mínimo al cuestionario de preguntas formuladas.

A continuación, detallamos este cuestionario, por si usted estimado lector, desea hacerse las mismas preguntas y su capacidad operativa para responderlas:

- ¿Conoce cuál es la rentabilidad prevista sobre lo que produce o vende?
  - ¿Conoce cuál es la cifra mínima que ha de fabricar y/o vender a partir de la cual empieza a ganar dinero?
  - ¿Conoce a cuánto asciende el valor de los clientes de dudoso cobro?
  - ¿Tiene montado un seguimiento para recuperar los impagados?
  - ¿Conoce el porcentaje de sus costes financieros sobre su cifra de negocio?
  - ¿Conoce cuál es el valor de sus stocks en cualquier momento del año?
  - ¿Conoce usted cual debería ser el valor de sus stocks?
  - ¿Conoce cuál es el valor de las pérdidas de ventas por rotura de stocks?
  - ¿Dispone periódicamente de una Cuenta de Resultados?
  - ¿Dispone de un control permanente de su gestión?
  - ¿Dispone de un “cuadro de mando” que sintetice todas las coordenadas de la evolución de su empresa?
  - ¿Dispone de forma periódica de un Balance de Situación?
  - ¿Conoce cuál es su tesorería actual con relación a sus obligaciones de pago?
  - ¿Conoce cuál es su solvencia?
  - ¿El uso de capitales ajenos beneficia o perjudica su rentabilidad sobre el capital propio?
  - ¿Sabe cuál es el capital mínimo necesario para obtener la máxima rentabilidad?
  - ¿Le dicen algo a usted los “índices de gestión”?
  - ¿Amortiza usted la cuota lineal máxima autorizada por Hacienda?
  - ¿Qué sistema de amortización realiza?
  - ¿Conoce con cifras elocuentes la distancia a que se encuentra su empresa de la suspensión de pagos?
- 
- **Si usted no contesta afirmativamente al 80% de las preguntas como mínimo, debe mentalizarse sobre la necesidad de proceder de inmediato a revisar la calidad de su gestión financiera, para no llevarse a corto plazo sorpresas desagradables.**



Como venimos comentado a través de este dossier, si la empresa empieza a escapársele de las manos acuda a los servicios de un consultor externo. La consultoría de empresas es un servicio profesional de ayuda a los directores de empresas a analizar y resolver problemas prácticos.

No obstante, este problema, como tantos otros, puede solucionarse si se lo aborda con criterio positivo:

Asista a cursillos y seminarios a fin de adquirir suficientes conocimientos generales para comprender los problemas financieros básicos y poder comunicarse con los profesionales.

Hágase asesorar por profesionales y otras personas competentes.

Use los consejos que le den, y cuando encuentre un buen profesional acostúmbrese a utilizar sus servicios con toda la frecuencia necesaria.

A estas alturas ya sabe usted cómo enfoca un empresario la dirección financiera: quiere conocer en todo momento la situación general y no pierde el tiempo en detalles de menor importancia; planifica el futuro basándose en realidades; comprueba la ejecución de sus planes, y se hace asesorar por profesionales capaces porque sabe que eso es lo que le conviene.

## TEMA 9. SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS Y USO DEL CRÉDITO

En los temas precedentes se estudiaron la preparación de los planes financieros y la valoración de sus recursos y su recompensa, y se recalcó la necesidad de ser ordenado, prudente y lógico en el manejo de los fondos de la empresa. En este artículo hacemos hincapié en la importancia que reviste el cuidadoso seguimiento de los resultados de las estrategias financieras escogidas, la oportuna corrección de las deficiencias que se pongan de manifiesto y el uso del crédito para la proyección o expansión de sus negocios.

Recuerde que usted debe aprovechar los informes emitidos por el analista del **IEGE** no solo para conocer la situación financiera general y los resultados de su empresa, sino también para hacer lo que ya sabe que un empresario siempre debe hacer: **aprender de la experiencia, subsanar los puntos débiles de su empresa, aprovechar sus puntos fuertes y alentar a su personal a asumir responsabilidades y tomar decisiones.** No complique los informes; pida que lo mantengan al corriente sólo de los hechos más significativos. Recuerde también que preparar y analizar los informes, es un excelente ejercicio de autodisciplina para usted y sus colaboradores, como exponíamos en el artículo anterior.

No hay duda de que los factores decisivos deben merecer su atención especial, pero también es cierto que debe mantenerse constantemente informado de toda tendencia que se manifieste y que pueda influir en su negocio. Esté preparado para afrontar los problemas antes de que se presenten. Si sus costos comienzan a aumentar, aplique el remedio necesario antes de que su margen de beneficio desaparezca por completo. Si el volumen de las ventas de cierto producto indica que pronto dará muy pocas ganancias o ninguna, no debe usted esperar a que ello suceda para tomar las medidas necesarias.

La manera expuesta de seguir las actividades de su empresa vigilando las tendencias que se manifiestan puede aplicarla especialmente a los factores que usted estime decisivos, cualesquiera que ellos sean. Para determinar los verdaderos generadores de beneficios de una empresa, ésta puede ser dividida por sectores, regiones autonómicas, grupos de personas y de muchas otras maneras. Es usted quien, como empresario, debe elegir la que mejor convenga a sus necesidades.

Los informes con comparaciones externas pueden robustecer su confianza en sí mismo. Pueden igualmente motivar a sus colaboradores al comparar los resultados de otras empresas con los de la suya. Cuando usted descubre que entre el objetivo que se estableció en los presupuestos y lo que realmente logró existe una notable diferencia--- poco importa si esto ha ocurrido con el volumen de ventas, con la productividad de la fábrica o con el control de los gastos ---, debe organizar una reunión con sus colaboradores interesados en el asunto a fin de encontrar y aplicar el remedio oportuno. Una reunión breve, para tratar asuntos perfectamente definidos, en la que se encarga a una persona la ejecución de una decisión y se le fija una fecha para que presente su informe, da la seguridad de que se hará lo que debe hacerse.

## TEMA 10. EL FACTOR HUMANO

En su calidad de empresario, usted debe estar interesado en la gente, porque siempre es lo más importante y porqué el éxito de su empresa depende de su personal, sus proveedores, sus clientes, sus asesores y muchos otros. Este artículo le confirmará que el éxito de su empresa depende en buena parte de su pericia en el manejo del factor humano.

Por muy dinámico, entusiasta y seguro de sí mismo que sea un empresario, no prosperará en los negocios si no sabe ganarse el apoyo de sus trabajadores y de otras personas que en uno u otro carácter tratan con la empresa.

Desde el punto de vista económico, la productividad del personal de una empresa puede medirse de manera muy parecida a la de sus equipos de producción. Sus trabajadores tienen derecho a que se les recompense con justicia el tiempo que dedican a la empresa, su trabajo, su experiencia, sus calificaciones y las responsabilidades que asumen, pero usted también tiene derecho a que su personal sea productivo. Productividad significa dinero, y éste asegura la prosperidad y estabilidad de una empresa, lo cual también va en interés de sus trabajadores.

Si usted tiene alguna intervención directa en las ventas, también su sueldo debe ser tenido en cuenta al calcular las relaciones mencionadas, y tendrá que fijar una norma de productividad también para usted. Al proceder de esta manera, demostrará a su personal que cuando fija normas de productividad tiene conciencia de que son seres humanos, y no máquinas, los que deberán alcanzarlas.

En toda empresa, el factor humano es fundamental. Tenga conciencia de la verdadera importancia de su personal, sus clientes, sus proveedores, sus asesores y su grupo consultivo, y obre en consecuencia.

## **TEMA 11. LOS SISTEMAS DE INFORMACION, INSTRUMENTOS INDISPENSABLES PARA CONTROLAR Y DECIDIR.**

Usted debe mantener informado a su personal, conseguir que haga suyos los objetivos de la empresa y motivarlo fijándole normas para su desempeño. Para todo esto y para muchas otras cosas necesita información, y para disponer de ella le hacen falta sistemas de información eficaces.

Es importante que comprenda cómo la información, tanto financiera como de otra índole, es recopilada, analizada, almacenada y sometida a usted y a aquellos de sus colaboradores que también deben tomar decisiones para garantizar la buena marcha de su empresa. Este tema, cuyo contenido se refleja en mi libro **INTRODUCCION A LA GESTIÓN EMPRESARIAL** versa sobre los tipos de información que el empresario necesita, los diversos informes que le hace falta que le presenten cada día, cada semana o cada mes, y el desarrollo de los sistemas de información a fin de mantenerlos a la altura de la expansión de la empresa.

En su calidad de empresario, para usted reviste una importancia de primer orden todo lo relacionado con su sistema de información; su calidad, su capacidad para proporcionarles a usted y a sus colaboradores la información que necesitan, en la forma en que la requieren y en el momento oportuno, y la posibilidad de ampliarlo y adaptarlo a sus nuevas necesidades a medida que su empresa se expande.

Vigile de cerca la marcha de su sistema de información, pues es obvio que es imprescindible que usted sepa qué está ocurriendo en su empresa.

Toda decisión debe basarse en la información pertinente. Cuanto más complejo en un negocio, tanto mayor es su necesidad de contar con un sistema de información fidedigno y eficaz.

La constante evolución que tiene la empresa, la falta de recursos, de tiempo o la continua presión a la que está sometido el pequeño y mediano empresario, hacen que la mayoría de ellos no controlen su empresa o lo que es peor, **no la conozcan.**

## **TEMA 12. NECESIDADES DE SU EMPRESA: PERSONAL, PROVEEDORES, TECNOLOGÍA Y FINANCIACIÓN**

En cualquier empresa, sus recursos humanos son fundamentales para su éxito. El suyo dependerá de unos cuantos colaboradores claves, salvo si su empresa es muy pequeña, caso en el cual cada trabajador puede ser considerado un colaborador clave. Su personal es muy importante porque es por su conducta que usted alcance sus metas.

Escoger a sus colaboradores más significativos es una de las tareas más delicadas que usted tendrá que realizar como empresario. Es aconsejable que adopte como norma cubrir los puestos que queden vacantes ascendiendo a un trabajador cuyos méritos y capacidad usted considere suficientes-- en lugar de contratar nuevo personal para esos puestos--, pues esta política constituirá un poderoso incentivo para mejorar el desempeño de sus colaboradores. Una buena manera de poner a prueba de antemano la capacidad de un trabajador para asumir mayores responsabilidades es atribuirle otras además de las que ya tiene asignadas y observar su comportamiento.

La administración de personal es una tarea de gran responsabilidad. Tómese todo el tiempo que necesite para seleccionar los mejores candidatos; son precisamente éstos quienes pueden contribuir en mayor medida al éxito de su empresa.

Es evidente que si la eficiencia de su personal mejora por haber recibido formación profesional, su empresa se beneficiará. Es importante que usted sepa cuándo y cómo hacer uso de los programas de formación que ofrece el **IEGE**.

Para toda empresa es de vital importancia contar con fuentes seguras de aprovisionamiento de materias primas, mercancías, materiales o cualquier otra cosa que le haga falta; cuide, pues, sus relaciones con sus proveedores. Y si tropieza con problemas para adquirir algo que necesita estudie la posibilidad de fabricarlo usted mismo.

El grado en que su empresa depende de la tecnología lo determinan diversas condiciones del medio en que se desenvuelve, y esa dependencia puede deberse a que la tecnología influye:

- a) Directamente en el producto
- b) En las máquinas o procedimientos que usa para fabricarlo
- c) En la estrategia que aplica para comercializarlo.

En su decisión de adoptar o rechazar una nueva tecnología influyen la índole y la mayor o menor agresividad de la competencia a que tiene que hacer frente, el volumen del mercado para toda su industria y el ritmo a que se expande. Lo más probable es que muchas de las nuevas tecnologías que están apareciendo hoy contribuirán mañana una importante influencia en su rama de actividad. Es indispensable que usted conozca las innovaciones que aparecen en el mercado, prevea la significación o repercusión que puede tener para su empresa y obre en consecuencia.

Haga siempre todo lo posible por no caer en un aprieto financiero, porque entonces, si para salir de él quiere obtener dinero en préstamos, se encontrará con que, dada la situación, le querrán cobrar elevados intereses e imponer condiciones desfavorables para el reembolso de los fondos. Para hacer uso del crédito, prepare un plan a largo plazo realista y prudente y aténgase a él. Una solicitud de crédito puede ser rechazado simplemente por no haber sido preparada con todo el cuidado necesario.

Si usted recurre a un posible **inversor** probablemente le planteará las siguientes preguntas:

- ¿Cuál ha sido la evolución de los resultados de la empresa?
- ¿Cuáles son las perspectivas futuras de su evolución?
- La tendencia de los beneficios supone crecimiento, estabilidad o declive? ¿Existe alguna variabilidad o tendencia significativa?
- ¿Cuál es la posición financiera a corto plazo? ¿Qué factores probablemente le afectarán en el próximo futuro?
- ¿Cuál es la estructura de capital de la empresa? ¿Qué riesgos y ventajas supone para el inversor?
- ¿Qué indica la comparación de los puntos anteriores con las demás empresas del sector?

En el caso de un **banquero** que juzgue a la empresa para decidir la concesión de un préstamo a corto plazo, puede añadir las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los motivos básicos de la necesidad de fondos de la empresa? ¿Son realmente necesidades a corto plazo, y si así es, desaparecerán, por sí mismas?
- ¿A partir de qué fuentes podrá la empresa obtener los fondos necesarios para el pago de los intereses y la devolución del principal?
- ¿Cómo ha manejado en el pasado la dirección sus necesidades a corto y largo plazo?

La dirección de la propia empresa añadirá preguntas relativas al control sobre la marcha de esta. Un paso muy importante, en cualquier proceso de toma de decisiones, es identificar las preguntas más significativas, pertinentes y críticas que afectan a la decisión. Pues bien, en función de estas cuestiones podremos plantearnos la mejor manera de enfocar el análisis de los estados financieros.

Establezca sólidas relaciones con sus bancos. Cuanto mejor lo conozcan y más confianza le tengan, tanto más probable será que le concedan un préstamo cuando lo necesite. Nunca olvide que de cada cien propuestas que se someten a las compañías que se especializan en tomar una participación en el capital de otras empresas, solo unas ocho o diez despiertan interés, y de éstas, no más de una o dos son seriamente estudiadas, y tal vez aprobadas. Pero aún si la buena suerte no sonrío a su propuesta, los planes y proyecciones que usted tuvo que madurar para prepararla lo ayudarán a determinar el rumbo de su empresa en los próximos años, a fijar objetivos a largo plazo y a prever el futuro.

## **TEMA 13. COMO DESCUBRIR Y APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL MERCADO**

Las empresas que tienen buenos productos o servicios son muchas, pero pocas pueden venderlos si no descubren y aprovechan las oportunidades del mercado. Para ello hay que efectuar estudios de mercado, recopilar información de diversas fuentes y, en el caso de ciertos negocios, elegir su ubicación con mucho cuidado.

Un empresario necesita estar informado sobre su mercado objetivo en todo momento. El propósito de la comercialización es satisfacer la demanda de los consumidores, y para adoptar decisiones acertadas en materia de comercialización hay que llevar a cabo estudios de mercado. Estos estudios permiten:

- Encontrar mercados rentables.
- Elegir productos vendibles.
- Enterarse de los cambios en las costumbres y gustos de los consumidores.
- Mejorar las técnicas de comercialización
- Fijar metas de ventas ajustadas a la realidad.

Muchas pequeñas empresas dedican lo mejor de sus esfuerzos al mejoramiento de sus métodos de producción o de su organización en general, y esto es encomiable. Sin embargo, llevar a cabo estudios para mejorar la comercialización de sus productos podría resultarles más beneficioso aún.

Escoger los productos o servicios que una empresa ha de vender es una decisión muy importante. En realidad, muchas empresas se fundan precisamente para satisfacer una necesidad que existe y que nadie atiende. Cuando se quiere iniciar un negocio hay que hacer un estudio del mercado y elegir un producto o servicio de verdadera utilidad y un lugar en que la necesidad de este producto o servicio no esté siendo satisfecha o lo está sólo parcialmente.

La función primordial de una empresa es satisfacer necesidades. Para conocerlas es menester realizar estudios de mercado y para satisfacerlos hay que producir los bienes o prestar los servicios que hagan falta y que, por consiguiente, puedan ser vendidos con un beneficio.

El análisis de los datos recopilados en los censos y otras estadísticas oficiales, que se publican en prácticamente todos los países (en España el INE-Instituto Nacional de Estadística), puede revelar a un empresario buenas oportunidades comerciales.

Los censos y otras estadísticas pueden ayudarlo a hallar la respuesta a más de una pregunta sobre asuntos de comercialización:

- ¿Cuál es la situación de la economía y comercio de esta o aquella región o autonomía?
- ¿Qué ciudades o zonas son las más apropiadas para llevar a cabo encuestas de mercado?
- ¿Qué regiones son las más prometedoras para la venta de determinado artículo?
- ¿Qué ingresos perciben, qué hábitos de compra tienen y que productos prefieren los habitantes de cierta ciudad?
- ¿Qué zona debo escoger para la venta de mis productos?
- ¿Cuál es la ubicación más favorable para mi negocio?
- ¿Qué características distinguen a mis clientes en potencia?
- ¿A qué ocupaciones se dedica la población de mi región y cuál es en ella la tasa de desempleo?
- ¿Cómo se divide esa población según los ingresos que percibe y sus hábitos de gastos?

Los datos estadísticos suelen contener información detallada sobre asuntos como las ventas, el empleo y los sueldos y salarios, que es útil conocer para orientar la política de comercialización de las empresas, sean mayoristas, minoristas o de servicios. Si esta información ha de tener verdadero valor para usted, deberá saber interpretarla y adaptarla a sus necesidades.

Aumente sus probabilidades de éxito escogiendo la ubicación de su negocio sólo después de madura reflexión. No es raro que un negocio no esté en manos muy capaces y sin embargo sobrevive gracias a su buena ubicación. Menos raro aún es que un buen negocio fracase por estar donde nunca hubiera debido estar.



## TEMA 14. LA COMERCIALIZACION DE SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Su empresa, o bien existe para satisfacer necesidades de sus clientes, o bien muy pronto dejará de existir. Es cosa bien sabida que por muy eficaz que un empresario sea en todos los demás aspectos de su negocio, no tendrá éxito si no vende sus productos o servicios. El éxito de una empresa depende ante todo de la demanda de sus clientes. Y sus productos o servicios deben satisfacer estas necesidades mejor que los de sus competidores o a un precio más bajo.

Usted debe comenzar por descubrir qué necesidades tienen sus clientes potenciales que no están siendo atendidas o que usted cree que puede atender mejor, y luego crear productos o servicios para satisfacerlas. Así debe proceder sobre todo una pequeña empresa, pues casi nunca tiene el dinero necesario para crear un mercado para lo que vender; por lo tanto, el mercado ya debe existir.

La creación de productos o servicios enteramente nuevos y de un mercado para ellos sobrepasa por lo común las posibilidades de las pequeñas empresas. En cambio, éstas son competitivas cuando lo que hace falta es alguna innovación en la producción o distribución o un rápido ajuste a nuevas modas o nuevos deseos o necesidades de los consumidores.

No se sabe quién fue el primero que dijo que *"el cliente siempre tiene razón"*, pero no hay duda de que también él tenía razón. Interésese en sus clientes y trate de comprender sus motivaciones. No es ningún secreto que la gente compra donde es bien recibida y atendida, y sobre todo donde le dan más valor por su dinero.

No espere pasivamente que nuevos clientes vengan a usted: salga a buscarlos. Para crecer, una empresa pequeña debe expandir sus mercados. Los diferentes tipos de promociones especiales son un buen medio para conocer la empresa y sus productos o servicios a nuevos clientes en potencia.

Con publicidad, su empresa conseguirá nuevos posibles clientes, pero de usted y de su personal dependerá que le compren por primera vez y que después le sigan comprando.

Si usted opta por el método de vender concesiones, véndalas sólo a personas verdaderamente capaces de explotar a fondo las posibilidades que ofrecen, porque el éxito de quien vende las concesiones depende el éxito de quienes las compran. (Franquicias)

La exportación puede abrir nuevos mercados a sus productos. Pida a los organismos oficiales competentes de su país que lo informen acerca de las oportunidades comerciales para su empresa en el extranjero, lo que harán con mucho gusto, pues todos los países quieren exportar. Dar el paso hacia la internacionalización no es decisión sencilla para ninguna empresa. Tiene sin duda muchas ventajas, pero también entraña riesgos que deben valorarse antes de lanzarse al exterior.

Por regla general, es mejor que usted haga nuevos clientes en lugar de quitárselos a sus competidores. Por otra parte, lo que debe hacer con sus competidores es competir, no pelear, evite los conflictos con ellos, porque nunca valen la pena.

Para tener éxito en la comercialización, un empresario debe estar enterado de muchas cosas que ocurren fuera de su empresa. No es que por conocerlas mejor podrá evitar, si lo desea, que tengan consecuencias para sus negocios, pero adaptándose a ellas con rapidez y eficacia logrará disminuir las consecuencias negativas y aumentar las positivas.

## **TEMA 16. FUENTES DE INFORMACION, IDEAS, ASESORAMIENTO Y AYUDA.**

Casi todas las informaciones son gratuitas para quién sabe buscarlas. Algunas veces, sin embargo, tendrá que pagar a personas entendidas para que lo informen o asesoren, y entonces trate de que lo que obtenga valga lo que le cueste.

Numerosas son las pequeñas empresas que quiebran, la mayor parte de ellas en los primeros años de su existencia. Incluso aquellas que llevan años funcionando, una vez realizado el correspondiente análisis o diagnóstico de calidad, se encuentran en una teórica suspensión de pagos, o están sufriendo un proceso largo y duro de recuperación, después de la crisis pasada.

No se desanime, pero sepa que, en su calidad de empresario, usted deberá hacer frente a muchos problemas que pueden tener graves consecuencias para su negocio. En más de una ocasión deberá decidir sin disponer de toda la información que quisiera y sin comprender a fondo todos los aspectos de un problema. En muchos casos, la información o la ayuda que un empresario necesita existe en alguna parte, pero él, no sabe dónde, o sencillamente no está predispuesto a pedir ayuda.

En una pequeña empresa, prácticamente todas las decisiones deben ser tomadas por el propio empresario. Cuanto más importante es una decisión y menos tiene que ver con la rutina de todos los días, tanto más necesario es que se base en la información más fidedigna y amplia posible y en el estudio de varias soluciones, y tanto menos probable es que el empresario posea él mismo o pueda encontrar dentro de su empresa toda la información pertinente y considere todas las opciones que existen. Por consiguiente, vale la pena que usted tenga conciencia de las muchas fuentes a que puede recurrir en busca de información, ideas, asesoramiento y ayuda.

La gente que trata con usted-- su personal, sus clientes, sus proveedores, los profesionales y los otros empresarios-- constituye su principal fuente de información, ideas y ayudas. Preste, pues, la debida atención a sus opciones, sugerencias y observaciones. También puede obtener toda clase de información en los organismos oficiales, las asociaciones de industriales y comerciantes, otras entidades, las bibliotecas y los libros, diarios y revista. Y por encima de todas estas fuentes de información y gracias a las nuevas aplicaciones tecnológicas, tenemos a nuestra disposición a todas las horas del día a la red **Internet**, que, a través de una simple pregunta a través del navegador de su ordenador, puede obtener la información que precisa en cada momento. La buena interpretación y uso de esta información le permitirán tomar decisiones ajustadas a la realidad.

Un pequeño empresario tiene poco personal, tiempo y dinero, pero necesita mucha información, ideas y consejos y ayuda. Búsquelos tanto en su empresa como fuera de ella. No tema pedir opiniones a su personal, clientes, proveedores, ejecutivos bancarios, abogados, economistas, consultores de empresa, agentes

de seguro y otra gente, y sepa escuchar. No tiene que seguir necesariamente los consejos que le den, pero aun si no los aplica, estará mejor informado de los problemas de su negocio, los considerará desde nuevos puntos de vista, sabrá de otras posibilidades de solucionarlos y podrá evitar algunos problemas futuros enterándose a tiempo de las causas que pueden provocarlos.

Como consultor de empresa, he visto negocios que luchan por salir adelante y en que los empleados tenían la respuesta a los problemas y nadie les pidió opinión. Hay una cualidad menos frecuente, mucho más fina, más rara que las habilidades en un empresario: es la capacidad de reconocer el talento.

## **TEMA 17. EL ESTADO, LA LEGISLACIÓN Y LA ESTRUCTURA JURIDICA DE LAS EMPRESAS.**

Diversos organismos oficiales regulan en muchos países todo lo concerniente a las pequeñas y medianas empresa, siguen su desenvolvimiento y les presta ayuda. Usted debe conocer las obligaciones que le impone la ley y los derechos que le otorga, y podrá beneficiarse al máximo de la acción de dichos organismos y cumplir más fácilmente sus obligaciones para con ellos.

Aunque usted no trabaje para el sector público, es casi seguro que alguna vez ha tenido contacto con él. Esto puede haber ocurrido porque posiblemente haya presentado ofertas para concursar a contratos u obras del Estado, pedir autorizaciones para montar su empresa o su fábrica o simplemente haber solicitado su pasaporte en una comisaría de policía.

Por estas razones, es por lo que estudiamos en este Tema los pormenores de la dirección y planificación objetiva en el sector público. Conocer las peculiaridades de la administración pública nos servirá de gran ayuda en nuestros conocimientos sobre esta materia, que no es ajena a ninguna persona física o jurídica del ámbito de la comunidad empresarial.

Las tradicionales entidades del sector público pueden ser reorganizadas para mejorar su rendimiento si centran sus esfuerzos y recursos en rediseñar aspectos claves de su gestión, como la prestación de servicios o la separación de funciones.

A través de la privatización de los monopolios estatales y la liberalización de los sectores, los gobiernos de todo el mundo han introducido las fuerzas del mercado en la electricidad, las telecomunicaciones y otras actividades económicas antes gestionadas por el sector público. Esto ha incrementado la productividad a medida que empresas del Estado comienzan a adoptar prácticas del sector privado.

Los organismos públicos son, a menudo, monopolios que administran y prestan servicios esenciales, como fueron en origen los servicios de Correos, Telefónica o Iberia en España.

Sin embargo, con frecuencia, los gobiernos no están tan dispuestos a privatizar o liberalizar actividades como: el orden público, las prisiones, la recaudación de impuestos, la administración estatal o autonómica y, en muchos países, la educación y la sanidad. En estas áreas como es lógico se anteponen los objetivos sociales a los económicos.

El resultado es que los organismos públicos que cubren estos sectores económicos no pueden dejar de prestar servicios no rentables, despedir a empleados, aprovechar las oportunidades del libre mercado u ofrecer los salarios necesarios para captar a los mejores profesionales.

Así pues, consideramos que las entidades del sector público, como las del sector privado, deberían organizarse para mejorar su productividad. Existen muchos organismos en nuestro país, como por ejemplo los Ayuntamientos que podrían abordar las causas de la escasa productividad de algunas de sus áreas y darse la oportunidad de rediseñar políticas basadas en una buena gestión al estilo de las empresas privadas.

Por ejemplo, pueden aplicar prácticas innovadoras en áreas como las tecnologías de la información y las compras. La experiencia del sector privado demuestra que un rediseño organizativo adecuado puede disipar la inercia y la complacencia, reestructurando y actualizando a las organizaciones del Estado y centrándolas en cuestiones fundamentales para mejorar la productividad, a través de la racionalización de las responsabilidades burocráticas centrales, la formación adecuada de los equipos gerenciales y la separación entre el diseño y la prestación del servicio.

Cada día son más numerosos los países cuyos gobiernos muestran interés en ayudar a la pequeña empresa, la cual en muchos de ellos recibe desde hace tiempo asistencia financiera, técnica y de dirección.

El Estado, que en prácticamente todos los países es el cliente más importante del comercio y la industria, puede decidir que ciertos pedidos se hagan a las pequeñas empresas, o bien, de manera más general, que se reserve a éstas determinado porcentaje de las compras de ciertos productos o los gastos en ciertos servicios.

Un empresario puede considerar que las disposiciones que regulan las actividades de su empresa constituyen una injerencia del Estado que atenta contra la libertad de comercio e industria, pero en realidad su objeto es proteger tanto a las empresas como a los consumidores. Manténgase siempre al corriente de los cambios en la legislación aplicable a su empresa pidiendo información a los organismos competentes o a sus consultores.

Considere el cumplimiento de sus obligaciones impositivas como una más de sus muchas actividades empresariales. Los diversos organismos que tienen a su cargo la recaudación de impuestos deben proporcionarle todos los formularios y toda la información que necesite. Sin embargo, puede ser preferible que un especialista en temas fiscales lo ayude a interpretar los formularios y preparar sus declaraciones a Hacienda, pues de lo contrario es posible que, simplemente por no conocer a fondo la respectiva legislación, pague más de lo debido.

Hasta cierto punto, la estructura jurídica de su empresa está dictada por la legislación respectiva y por consideraciones de orden impositivo. Analice esa estructura una vez al año para ver si sigue siendo la más conveniente y modifíquela si ha dejado de serlo y si los beneficios que promete tal modificación valen la pena.



## **PREGUNTAS QUE LE REALIZAMOS Y QUE TRATARÁ USTED DE RESPONDER.**

Si su inquietud le motiva conocer la calidad de su Gestión Empresarial, le rogamos emplee unos minutos de su tiempo en cumplimentar la prueba-**DIAGNÓSTICO** que detallamos a continuación; al terminar se dará cuenta que su tiempo ha sido bien empleado.

La cumplimentación de este entendemos que debe llevarse a buen término mediante su criterio personal, sin colaboración interna ni externa. Solo usted y nadie más debe conocer el contenido de este, en caso contrario, no merecería fiabilidad alguna los resultados obtenidos, teniendo en cuenta que para tomar decisiones en orden de elaborar futuras estrategias en su empresa éstas deben aflorar única y exclusivamente de su gestión.

El resultado le permitirá conocer cual es la gestión en su empresa y si después de responder tiene alguna carencia sobre algunos aspectos de su gestión, la formación, es la mejor inversión y el vehículo imprescindible para el proceso de mejora.

Puede enviar el test respondiendo a las preguntas de una forma sucintamente indicativa (ejemplo pregunta nº 1) directamente al autor de este trabajo: [pedrorubiodominguez@gmail.com](mailto:pedrorubiodominguez@gmail.com) y recibirá a vuelta de correo la corrección de las mismas con los correspondientes comentarios.

## **Los preliminares básicos**

### **1. ¿Con qué recursos cuenta una empresa para obtener beneficios?**

Terrenos, instalaciones, maquinarias, mano de obra especializada, capital circulante y capacidad de organización.

### **2. ¿Cuál es la diferencia entre una organización privada y otra del sector público?**

3. **¿Qué motivaciones crean los beneficios en un empresario?**
4. **¿De qué forma contribuyen los beneficios de una empresa en el bienestar de la sociedad?**
5. **¿Cómo crea sus clientes una empresa?**
6. **¿De qué forma afrontará la empresa los cambios que se están produciendo?**
7. **¿Cómo afectan los cambios económicos en la gestión de una empresa?**
8. **¿Cuáles son las responsabilidades de un empresario en materia de Marketing?**
9. **¿Cuál es la diferencia entre invención e innovación?**

## Finalidad de la Gestión

10. **¿Qué diferencia existe entre la gestión que se realizaba en las empresas antiguamente y la gestión que se realiza hoy día?**
11. **¿Qué se entiende por "habilidades de conocimiento" y en que se diferencian de las "habilidades físicas"?**
12. **¿Qué problema encontrará el vendedor que es ascendido a Jefe de Ventas?**
13. **Detalle las seis funciones principales de la gestión, según Luther Gulik.**
14. **¿Qué diferencias existen entre una sociedad personal y una Sociedad Limitada?**
15. **¿Qué problemas presentan las Cooperativas?**
16. **Describir las tres áreas principales comunes a cualquier empresa.**
17. **Explicar las diferencias entre los puntos de vista "orgánico" y "mecánico" de la organización empresarial.**

## Cualidades y Conocimientos de un buen Gestor

18. **Identifique las relaciones principales del gestor dentro de la organización.**



19. ¿Cuáles deben ser las formas de esa relación con sus subordinados?
20. ¿Por qué parecen ser más difíciles las relaciones del Gerente con sus superiores?
21. ¿Cuáles son las principales diferencias entre la gente de la calle y los empresarios?
22. ¿Qué cualidades debe poseer un buen Gerente para actuar con eficacia?
23. ¿Cuáles son las prioridades en el desarrollo de su gestión?
24. ¿Cuáles son las ventajas que ofrecen las empresas de selección de personal directivo?

## La Organización Empresarial y su entorno

25. Explique las diferencias existentes entre entorno próximo y general.
26. Ponga algunos ejemplos de cómo el entorno próximo influye en la política general de una empresa.
27. ¿Cómo afectan estos factores a los costes internos y a la evolución de la empresa?
28. ¿Cómo influyen los aspectos políticos y económicos en el entorno general de una empresa?
29. ¿Cómo afectan las estructuras legales en la planificación y desarrollo de las empresas?
30. ¿Cuáles son los principales tipos de competencia en los que se ve inmersa una empresa?

## Objetivos Corporativos y Estrategia

31. ¿Cómo describiría usted su situación actual en cuanto a: ingresos, satisfacción profesional, calificaciones, felicidad personal?
32. ¿Cómo ve su trayectoria o carrera profesional: ¿durante el presente año, el próximo año y dentro de cinco años?

33. ¿Cómo le gustaría que le recordasen cuando se jubile; cual es el propósito de su carrera profesional?
34. ¿Cuál es su previsión de ingresos financieros para los próximos 10 años? (Cual es la mínima cantidad de dinero que cree usted va a precisar y cuanto desearía recibir, desde un punto de vista objetivo o realista).
35. Identifique el tipo de información que existe entre los distintos departamentos de su empresa.
36. Detecte los puntos dentro del sistema que ha esbozado donde puedan surgir conflictos entre objetivos e intereses a corto plazo.
37. ¿Cómo superaría o resolvería los problemas causados por este conflicto?

## Dirección por Objetivos del Sector Público

38. Podría usted comentar hasta qué punto el Estado proporciona servicios a los ciudadanos.
39. ¿Es obligatorio que el Estado suministre dichos servicios?
40. ¿Cree usted que el sector privado lo haría mejor?
41. En que basa sus respuestas: ¿Consideraciones políticas, cuestión de eficacia, razones económicas, etc.?
42. ¿Cómo crecen los ingresos del Estado de un año para otro?
43. ¿Cuáles son los límites al aumento en sus ingresos?
44. ¿Está la empresa privada limitada por estos mismos ingresos?
45. ¿Puede una persona optar por un servicio público? ¿Cuáles serían sus objetivos?
46. ¿Cómo realiza el Gobierno sus presupuestos?
47. ¿Cuáles son los fines políticos?
48. ¿Cuáles son las prioridades de la población?

49. ¿Cuánto puede gastar el Estado en un periodo determinado?

## Planificación de la Estructura.

50. Describa todos los puestos de trabajo individuales que pueda usted identificar dentro de una cadena de televisión.

51. Esboce un diagrama que indique la forma en que estos individuos se relacionan para formar la organización.

52. Elija un ejemplo de organización o elementos de la naturaleza donde se den claramente los periodos de tiempo en que discurren: nacimiento, crecimiento, decadencia y muerte.

53. Imagínese que ha heredado usted una empresa familiar que trabaja en el sector de transporte (camiones y autobuses) así como una cadena de supermercados. Su posición es la de Director General. Un día viene a verle el jefe de contabilidad a exponerle que desea introducir un procedimiento normalizado para realizar los presupuestos para todos los departamentos de la empresa. Según usted ¿esto supondrá más centralización o descentralización en la empresa?

54. En conjunto esta propuesta beneficia o perjudica el normal desarrollo de la empresa (en su respuesta incluya las ventajas y desventajas).

55. En una familia grande, sus componentes desarrollan distintos papeles con diversos grados de autoridad. ¿Podría describirlos?

56. ¿Podría describir cómo se comunican entre sí? Trate de reflejar su respuesta en forma de tabla o diagrama donde se observen las relaciones entre cada persona.

57. ¿Qué factores influyen en la elección de la estructura de una organización?

58. Explique las ventajas principales del sistema funcional de crear una estructura departamental.

59. Explique las razones por las que una empresa cambia su tipo estructura inicial a otro de divisiones.

## Formulación de la Política Estratégica de la Empresa.

60. Explique con detalle las razones por la que una empresa debe desarrollar una política general para dirigir sus actividades económicas.
61. Explique las diferencias entre: *política* de la empresa, su *estrategia* y las decisiones *tácticas* de sus dirigentes.
62. ¿Por qué es tan importante para la gestión de cualquier empresa, comprender su "*misión económica*"?
63. ¿Explique porque tienen que seguir creciendo las empresas para sobrevivir?
64. ¿Cuáles son las tres opciones de la empresa para preparar una estrategia de Marketing?
65. ¿En qué momento de su desarrollo, una empresa debe preocuparse solo de mantener su posición en el mercado?
66. ¿En qué circunstancias una empresa vendería sus activos empresariales y por qué?
67. Diferenciar los procesos de integración y diversificación que pueden darse en el desarrollo de una empresa.
68. ¿Cuál sería la estrategia que debería adoptar una empresa para reducir la competencia dentro de su mercado?
69. ¿Qué factores inducirán a la empresa a adoptar una estrategia de diversificación horizontal?

## Diseño Corporativo y Toma de Decisiones.

70. Explique la diferencia entre "sinergia" y "entropía" y como afectan a la organización de la empresa.
71. Los análisis o diagnósticos de calidad, ¿en qué forma pueden ayudar a los empresarios?

72. Cuando planificamos, ¿por qué son más importantes los objetivos cuantitativos que los cualitativos?
73. ¿Por qué es necesario realizar los análisis DAFO?
74. Explique por qué es importante recordar siempre que un plan corporativo es un proceso y no un “auto de fe”.
75. ¿Cómo definiría usted la “misión” de su negocio o empresa?
76. ¿Qué factores pueden influir en el diseño de una nueva estrategia competitiva?
77. Indique el orden de actividades prioritarias al diseñar un Plan Corporativo.
78. Idealice usted un equipo de gestión para su empresa que diseñe un plan corporativo. Identifique los problemas que podría usted encontrarse, en su caso, este equipo (sólo el enunciado).
79. ¿Cuál sería el tiempo que cubriría dicho Plan? (sólo el enunciado).

## Niveles y Estructura de la Gestión

80. Distinga con claridad la diferencia entre el enfoque mecánico y el ecológico de una empresa.
81. Explique lo que es la “jerarquía” en una organización.
82. Resuma las ventajas y desventajas de una estructura tradicional.
83. Enumere las desventajas de una organización “moderna”
84. ¿En qué situaciones es aconsejable dicha forma de estructura?
85. Explique por qué es necesario definir y aclarar las actividades de una organización.
86. ¿Cuáles son los peligros que pueden existir en una organización excesivamente centralizada?

87. ¿Cómo podremos acceder más fácilmente a un alto directivo de una organización descentraliza?
88. ¿En qué circunstancias una organización centralizada debe decidir crear una división independiente?

## Control por niveles y diseño de la estructura

89. ¿Qué significa el término “control por niveles”?
90. ¿Cómo influye el estilo de gestión en el control por niveles?
91. ¿Cuál es el número ideal de personas o acciones en un control por niveles?
92. ¿Por qué se obtiene un mejor control por niveles cuando las tareas están estructuradas?
93. ¿Cuáles son las características de las tareas u operaciones de nominadas “planas”?
94. ¿Cuál es el efecto que produce el control por niveles en la actitud y conducta de los trabajadores?
95. ¿Cómo responde el personal de una empresa grande al control por niveles?
96. ¿Cuál es el beneficio obtenido por los Jefes de Departamento al implantar el “control por niveles”?
97. ¿En que deberán ocuparse los Jefes de Departamento en las empresas con un bajo control por niveles?
98. ¿Qué significado tiene la expresión “orientación de la empresa”?

## Delegación de Responsabilidades

99. ¿En quién delegan su autoridad y responsabilidad los miembros del Consejo de Administración de una empresa privada?

100. ¿Cómo y cuándo debe informar el Consejero Delegado a los miembros del Consejo?
101. Defina brevemente el término “delegación”.
102. ¿Qué entendemos por la expresión “autoridad”?
103. ¿Cómo cambia el sentido de la responsabilidad cuando el empresario delega?
104. Defina que es “rendición de cuentas”.
105. ¿Qué efectos positivos aporta la delegación?
106. No querer delegar ¿es un fallo corriente de los empresarios?
107. ¿Cuándo no se debe delegar?
108. ¿Qué puntos ha de considerar el empresario antes de delegar?
109. ¿Por qué es necesario establecer un método de información recíproco entre el empresario y el delegado?
110. ¿Qué factores tiene que considerar el empresario para decidir en quién delegar?
111. ¿Qué disposición debe tener el empresario si el delegado desea tratar los asuntos que le han sido delegados?
112. ¿Cuál es el beneficio que aporta a la delegación una estructura organizada?
113. ¿Existe algún riesgo delegar a través de una estructura organizada?
114. ¿Qué entiende usted por “doble papel de responsabilidad”?

## Centralización o Descentralización

115. ¿Qué problemas existen en una estructura centralizada de estilo tradicional?
116. Defina la descentralización tanto autonómica, regional o local.
117. ¿Qué ventajas obtenemos de la descentralización autonómica o regional?
118. ¿Qué diferencias existen entre descentralización autonómica y descentralización funcional?
119. ¿Qué ventaja obtiene el empresario al delegar su autoridad?

120. Antes de decidir el grado de descentralización, ¿qué aspectos deberemos tener en cuenta?
121. ¿En qué forma y momento adoptaríamos una estrategia descentralizada?
122. ¿Cuál sería la dimensión y el grado de complejidad si los servicios de la empresa llegaran a descentralizarse?
123. ¿Cómo reducir la complejidad de los circuitos para llegar a dicha descentralización?

## La Comunicación Efectiva

124. ¿Qué características presenta el lenguaje en la comunicación?
125. ¿Por qué existen problemas cuando en la comunicación se utiliza un lenguaje inadecuado?
126. Defina el término *feedback*.
127. ¿Cuál es la base de una correcta comunicación?
128. ¿Que entendemos por comunicación eficaz?
129. ¿Que deberemos preguntarnos sobre la efectividad y calidad de nuestras comunicaciones?
130. ¿Cuáles son las características básicas de la comunicación oral y escrita?
131. Contraste la eficacia de ambos tipos de comunicaciones.
132. ¿Qué factores entran en escena cuando el diálogo se produce entre dos oponentes?
133. ¿Cuáles son las barreras existentes en la comunicación?
134. ¿Es importante una imagen propia en una comunicación eficaz?



## Estrategia de la Comunicación

135. ¿Cuál es el componente básico en el control de gestión de una empresa?
136. ¿Por qué a muchas empresas les falta una correcta estrategia de comunicación?
137. ¿Qué es un canal de comunicación?
138. Enumerar los distintos canales o tipo de comunicación.
139. ¿Es el tamaño de una empresa un factor básico para determinar la estrategia de comunicación?
140. ¿Qué estrategia de comunicación implantaremos en una empresa que desee introducir cambios significativos en este campo?
141. Antes de decidir la estrategia de comunicación, ¿debería la empresa consultar con sus empleados?
142. ¿Cuál es el sentido exacto de la comunicación?
143. ¿Qué tipos de información son preferentes?
144. ¿Es importante discutir o comentar con el personal la política general de la empresa?
145. ¿Cómo valoramos la eficacia de un canal de información?
146. ¿Son eficaces los sistemas de preparación de grupos para conseguir una comunicación efectiva?

## Comunicación entre Departamentos

147. Indique los posibles problemas que pueden surgir entre los departamentos de Ventas y Producción.

148. ¿Qué problemas pueden surgir entre un gestor funcional (Director General) con los gestores de línea (Director de Departamento)
149. ¿Qué problemas pueden causar los delegados de los comités en las comunicaciones descendentes y por qué?
150. ¿Qué funciones principales desempeñan los comités en las organizaciones empresariales?
151. ¿Cómo podemos reducir el grado de dificultad en la comunicación entre un empresario y sus empleados?
152. ¿Cuáles son los problemas sintomáticos de la comunicación?

## Coordinación de los circuitos informativos

153. ¿Qué significado podemos darle a la definición "mentalidad de especialista"?
154. ¿Por qué asimilamos las comunicaciones con el movimiento de las maderas en el mar?
155. ¿Qué fuerzas actúan en la comunicación entre personas
156. ¿Por qué es importante la coordinación entre los departamentos de Venta, Producción y Compra?
157. ¿Cómo funciona un comité de planificación de I+D+i?
158. ¿Cuándo deberemos implementar una estrategia de comunicación?
159. ¿Qué es la "planificación corporativa"?
160. Destaque los principios básicos de una coordinación efectiva.

## La Gestión del Conflicto

161. ¿Cómo se asemeja la labor de un gestor que se enfrenta a una queja, con la del médico que trata a un paciente?

162. ¿A qué se debe que aparezcan síntomas como: absentismo, baja productividad, cambios continuos en las plantillas, mal clima y baja moral?
163. ¿Según Cyert y March, como surgen los conflictos internos?
164. Indique los puntos de vista de estos autores sobre la toma de decisiones en las empresas.
165. ¿Cómo se regulan los conflictos en los convenios laborales?
166. ¿Cuáles son los pasos para seguir en un procedimiento de queja?
167. ¿De qué manera influye en la Dirección de la empresa, la independencia en un procedimiento racionalizado?
168. ¿Qué habilidades precisas debe poseer un gestor para llegar a ser un negociador eficaz?
169. ¿Cómo podremos medir los síntomas de moral baja?
170. ¿Cuáles son los síntomas de la frustración?

## Formación de los Grupos

171. ¿Defina lo que es una organización formal?
172. ¿Cómo distingue Barnard una organización formal y otra informal?
173. ¿Por qué los gestores no utilizan los resultados de las investigaciones sobre el trabajo de los grupos informales?
174. ¿Cuál es el factor clave en la efectividad de la organización?

175. ¿Por qué los investigadores se vieron sorprendidos en los experimentos iniciales realizados en Hawthorne?
176. ¿Por qué el grupo que se investigaba mantuvo en dichas experiencias un alto nivel de producción?
177. ¿Cuáles fueron las conclusiones de estos estudios?
178. ¿Cuál es el pensamiento de un grupo social que se encuentra en conflicto con la organización?
179. ¿Cuáles son las características de un grupo formal?
180. ¿Cuáles son las de un grupo informal?
181. ¿Por qué un dirigente puede perder la lealtad de un grupo cuando este representa sus intereses ante órganos exteriores?
182. ¿Qué prioridades considerará el dirigente al enfrentarse al problema objeto de la pregunta anterior?

## Psicología y Conducta del Grupo

183. ¿Cómo puede aumentar la cohesión del grupo?
184. ¿Qué significado tiene la palabra “ritual”?
185. ¿Cómo se relacionan entre sí las normas y los cambios en el grupo?
186. En la teoría del papel ¿qué aspectos hay que considerar al analizar la interrelación?
187. ¿Qué entendemos por representación del papel?
188. ¿Por qué los encargados tienen conflictos en su gestión?
189. Indicar los tipos de conflictos de papeles.

190. ¿Qué significa “expectativas” del papel?
191. ¿Cómo surge la “perturbación” del papel?
192. ¿Por qué es un concepto importante la “identidad” del papel en la gestión?
193. ¿Qué papeles son esenciales para la supervivencia de los grupos?
194. ¿Qué procesos desembocan en la destrucción del grupo?
195. ¿Cómo definiríamos el papel del gestor empresarial?

## La gestión del cambio

196. ¿Por qué los gestores no aplican los resultados científicos de la escuela *behavioristas* más frecuentemente?
197. ¿Por qué la resistencia al cambio es uno de los principales problemas de la industria informática?
198. Cite las cuatro razones por la cual los gestores se resisten a los cambios.
199. Indique los cinco niveles de necesidad según Maslow.
200. ¿Por qué es importante el nivel 2 de estas necesidades para que podamos entender la resistencia al cambio?
201. ¿Cómo podemos utilizar la jerarquía de Maslow para superar la resistencia al cambio?
202. ¿Qué factores son los que afectan para que los miembros de la organización se resistan a aceptar el cambio?
203. ¿Qué significa el término “actitud”?
204. ¿Cuáles son los principales aspectos de nuestras actitudes en la organización?

205. ¿Por qué se resisten al cambio las actitudes más acusadas?
206. ¿Qué medida tomaría usted para cambiar las actitudes de su personal?
207. ¿Qué problemas crea la polución a nuestro medio ambiente?
208. Indique cuales son las obligaciones de los gestores con los accionistas de una compañía.
209. ¿Cómo protege la ley a las partes que intervienen en la gestión?
210. ¿Cuál es la función de los comités de empresa en España?
211. ¿En qué ámbitos de las necesidades sociales ha respondido la ley en cuanto a los cambios de la opinión pública?

## Responsabilidades sociales de la empresa

212. ¿Por qué las empresas incrementan los servicios de bienestar social?
213. Indicar los cambios que la sociedad percibe sobre el papel que juegan los sindicatos en el ámbito empresarial.
214. ¿Cuáles son las tendencias futuras de la responsabilidad social?
215. Indique el principal argumento esgrimido por los ecologistas respecto a las empresas.
216. ¿Qué problemas surgirían si las industrias trasladaran los costes al consumidor en forma de precios más altos, por mantener éstas sistemas más ecológicos en su producción?
217. ¿Qué ocurriría si una compañía asumiera más responsabilidades sociales?

218. ¿Por qué la industria petroquímica es una de las que está a la cabeza de los cambios?
219. ¿En qué consiste la relación coste-beneficio a la hora de analizar una industria del sector anteriormente citado?

## Motivación y Liderazgo

220. ¿Qué intenta explicar la teoría de la motivación?
221. ¿Qué requisitos debe reunir un gestor democrático?
222. Según Taylor, ¿qué es lo que motiva a los trabajadores?
223. ¿Cuáles son los principales factores de la motivación?
224. ¿Por qué los factores ambientales son de naturaleza cíclica?
225. ¿Qué significa “enriquecimiento del trabajo”?
226. ¿Qué significado tienen: “ampliación del trabajo” y “rotación del trabajo”?
227. ¿Por qué un líder individualista de carácter rígido y autocrático desprecia el principio democrático?
228. Describir como dirige su personal el individualista flexible.
229. ¿Qué significa: “liderazgo de la situación”?
230. Utilizando el modelo de Fiedler explicar cómo es el estilo de liderazgo idóneo para una industria de producción masiva o en serie.
231. ¿Qué estilo de dirección es el más eficaz para un gestor respetado en un departamento donde las tareas están muy estructuradas

## Los Sistemas de Gestión

232. ¿Cómo se desarrollaron los estudios sobre la gestión empresarial?
233. ¿Cuáles son las principales limitaciones del enfoque tradicional?
234. ¿Cuáles son las principales limitaciones del enfoque de las relaciones humanas?
235. Describa brevemente que es el enfoque sistemático.
236. ¿Por qué la capacidad de dirigir está lejos de ser perfecta en el control de una empresa?
237. ¿En qué aspectos se encuentra la escuela tradicional o clásica?
238. ¿En qué áreas se concentra la escuela de las relaciones humanas?
239. ¿En qué áreas se concentra la escuela de sistemas?
240. ¿Qué factores han impulsado el desarrollo del enfoque sistemático?
241. ¿Por qué la teoría de toma de decisiones de Cyert y March se encuadran preferentemente en el enfoque sistemático?
242. Indique los distintos subsistemas dentro de una organización.

## Evaluación del Funcionamiento de la Gestión

243. ¿Qué tareas comprende la actuación del Gerente?
244. Indique los puntos más significativos de la “declaración de intenciones” del Gerente.
245. ¿Sobre qué supuestos se basa esta declaración?



246. ¿Qué problemas puede tener dicha declaración?
247. Resume los conceptos sobre los cuales se basa el MBO.
248. ¿Para qué nivel de empleado es más apropiado el MBO?
249. ¿Cuál es el primer paso en el proceso del MBO?
250. ¿Cuál es el papel del Director General en la última fase del MBO?
251. ¿En qué forma actúa el MBO respecto a los postulados de las teorías de Maslow?
252. Resume los principales problemas en la aplicación de esta técnica.
253. ¿Cuáles son los aspectos esenciales del papel del gerente para poder valorar su actuación real y efectiva?
254. ¿Se puede resumir la actuación efectiva en una sola apreciación o valoración?
255. ¿Por qué a veces el exceso de beneficios de un empresario o empresa no es bien visto o valorado por la sociedad?
256. ¿Bajo qué circunstancias pueden considerarse los beneficios como una medida válida de la actuación del empresario?

## El Control Permanente de la Gestión

257. ¿Por qué el control es un elemento fundamental del proceso moderno de la dirección participativa?
258. Resume los cuatro elementos de control.
259. Defina el término “control”.
260. Resume las fases más importantes del Control de Producción.
261. Ponga un ejemplo de una norma cuantitativa y cualitativa.

262. ¿Qué tipo de metas básicas podrían ponerse para el control de calidad?
263. ¿Cuántos prototipos tendrán que ser modificados para enfrentarse con las condiciones en los cambios ambientales?
264. Ponga un ejemplo para ilustrar el concepto de precontrol.
265. ¿Cómo funciona el control simultáneo?
266. ¿Cuál es el mejor sistema para ejercer el control?
267. ¿Cómo están relacionados el MBO y el Control?
268. ¿En qué condiciones debe un gerente ser totalmente responsable de su actuación?

## El Control Presupuestario

269. ¿Cuál es la prueba final de la eficiencia del Gerente?
270. ¿Cuál es la función del comité de presupuestos?
271. ¿Cuál es el resultado más útil obtenido con la aplicación de los presupuestos?
272. Indique los propósitos objetivos del control presupuestario.
273. ¿Cuál es el punto de partida de cualquier presupuesto?
274. ¿Qué tipo de puntos se deben incluir en un presupuesto departamental?
275. ¿Qué otros puntos no son razonables incluir en un presupuesto departamental?
276. Indique los procesos principales en la planificación del presupuesto.
277. ¿Qué seguridad se puede esperar en las planificaciones de los presupuestos?
278. ¿Por qué existen problemas con la contabilidad en las grandes empresas?
279. ¿Qué es un sistema contable codificado?

280. ¿Qué función cumple la contabilidad en la tarea de dirección?

## Datos y Estadísticas Operacionales

281. ¿Cuáles son los efectos subjetivos del término “control”?

282. ¿Qué valor y significado tiene el control para la organización?

283. ¿Por qué los sistemas de control deben disponer de receptores sensitivos?

284. Defina el concepto de “control global”.

285. ¿Cómo se aplica el concepto de coherencia al sistema de control?

286. ¿Cuál es la importancia del análisis beneficio/coste en la aplicación de los sistemas de control?

287. ¿Cuál es el principal problema de los sistemas de control al ser implantados en la empresa?

288. ¿Cómo se relacionan los sistemas de información de la gerencia con los sistemas de control?

289. ¿En qué momento deben comenzar las actividades de planificación?

290. ¿Por qué es necesario incluir factores de evaluación en el sistema de control global?

291. ¿Qué autoridad debe delegar un gerente para asegurarse que los sistemas de control son operativos?

## Áreas Funcionales de la Empresa

292. ¿Qué son los efectos sinérgicos de un grupo?

293. ¿Por qué la sinergia es un concepto poco práctico para medir la actuación de la Gerencia?
294. Resuma los cuatros estilos básicos de la Gerencia identificados por Reddin.
295. ¿Qué conclusiones se obtienen del análisis del estilo de mando en la actuación de la Gerencia?
296. ¿Qué son las “tres P’s”?
297. ¿Cuál es la herramienta de gestión más importante del gerente?
298. ¿Cuáles son los aspectos fundamentales de la misión del gerente?
299. ¿Por qué es difícil establecer niveles de actuación en la Gerencia?
300. ¿Hasta qué punto es válida la medida de la actuación del gerente tomando como referencia la actuación de sus empleados?
301. En mercados muy competitivos ¿Cómo debe actuar el gerente?
302. ¿Qué similitud existe entre la falta de integridad de la Gerencia con un árbol moribundo?
303. ¿Por qué es tan difícil especificar las cualidades personales que debe reunir un buen jefe?
304. ¿Sobre qué factores debe basarse el gerente para seleccionar a su personal?
305. ¿Por qué las organizaciones burocráticas u obsoletas mantienen el personal durante tantos años?
306. La práctica de las empresas japonesas de mantener los puestos de trabajo de “por vida” ¿Cómo afecta a su política de personal?

## Eficiencia y Eficacia

307. Distinga entre eficacia y eficiencia en la gestión empresarial.

- 308. ¿Con qué problema se encontrará un equipo de dirección compuesto por miembros exclusivamente idealistas o innovadores?**
- 309. Resuma los elementos principales en los procesos organizativos.**
- 310. Explique que es el Principio de Pareto.**
- 311. ¿Cómo ponen en práctica los Bancos este principio?**
- 312. ¿Por qué las áreas de servicio en los sectores públicos se preocupan más de la eficiencia que de la eficacia?**
- 313. ¿Cuál es el chequeo normal de eficiencia aplicado a las actividades de Marketing y Venta?**
- 314. ¿Qué técnicas se emplean para medir la eficacia de las campañas de Marketing y Ventas?**
- 315. ¿Cómo funciona el control flexible en los presupuestos?**
- 316. ¿Cuándo se produce la eficiencia positiva?**
- 317. ¿A qué se deben principalmente los problemas de ineficiencia organizativa?**
- 318. Indique las deficiencias típicas en una organización.**

## La Gerencia Excepcional

- 319. Defina lo que es la “gerencia excepcional”**
- 320. ¿Cuáles son los principios que se combinan en la gerencia excepcional?**
- 321. ¿Qué características destacan en el empleo de la gerencia excepcional?**
- 322. ¿Cuáles son las áreas de comparación que intervienen en la gerencia excepcional?**
- 323. ¿De qué manera podemos simplificar los problemas de control utilizando la gerencia excepcional?**

- 324.** Resuma los principios de acción de la gerencia excepcional.
- 325.** ¿Qué significa el término “presupuesto por factores críticos”?
- 326.** ¿Qué criterios deben contemplarse al analizar el resultado de los presupuestos?
- 327.** Resuma los factores que dependen del control excepcional.
- 328.** ¿Por qué el factor humano es importante en los procedimientos de control?
- 329.** ¿Por qué la informática de gestión es tan útil en el control excepcional?
- 330.** ¿Qué área de control es la más adecuada para la aplicación de la tecnología informática?

## Gestión de la Producción

- 331.** Defina el término “producción”
- 332.** ¿Qué significa el concepto “orientación hacia el marketing”?
- 333.** ¿Qué áreas funcionales son tratadas con prioridad por los gerentes en las industrias orientadas a la “producción”?
- 334.** ¿Qué es la producción “por encargo”?
- 335.** Ponga ejemplos de industrias que fabriquen productos por encargo, en proceso y en serie.
- 336.** ¿Cuál es el propósito principal de los estudios realizados sobre los sistemas de producción?
- 337.** ¿Qué características de la organización sistemática están directamente relacionados con la tecnología?
- 338.** Defina el estilo de Gerencia en la producción por procesos.
- 339.** ¿Por qué existen diferencias en las relaciones laborales según el tipo de industria?

- 340. ¿Qué factores se deben tener en cuenta a la hora de diseñar el funcionamiento de una fábrica?**
- 341. ¿Por qué áreas se preocupan los gerentes de producción “en serie”?**
- 342. Defina las principales responsabilidades de control de la gerencia durante el proceso productivo.**
- 343. Durante el proceso productivo ¿cuáles son las responsabilidades del Director de Producción?**
- 344. Defina las características principales de un estilo de gerencia “orgánica”**
- 345. Ponga ejemplos de industrias “mecánicas” y “orgánicas”**
- 346. ¿Qué estilo de Gerencia ha evolucionado más en los procesos de producción industrial?**

## Gestión Económica- Financiera

- 347. ¿Cuál es el propósito de la Contabilidad?**
- 348. ¿Cuáles son las tres tareas principales de atención para el Director Financiero?**
- 349. Compare lo que son los flujos económicos con los de la circulación de efectivo.**
- 350. ¿Qué significa el término “circulante”?**
- 351. ¿Cómo incrementan las empresas su capital?**
- 352. ¿Cuáles son las diferencias en la composición del capital de una pequeña empresa y una grande?**
- 353. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las acciones ordinarias y las preferentes?**

- 354. ¿Qué tipo de préstamos de capital pueden disponer las empresas?**
- 355. ¿Qué significa el término “engranaje económico financiero”?**
- 356. ¿Por qué control de costes es el método más utilizado para el cálculo y control permanente de la empresa?**
- 357. Resuma las bases del sistema de centralización por la demanda.**
- 358. ¿Cuál es el principio que todo gerente debe recordar siempre?**
- 359. ¿Por qué el cash flow es un problema permanente en empresas en continua evolución?**
- 360. ¿Qué datos o estados de rendimiento son publicados en los Informes de Gestión?**
- 361. ¿Qué conclusiones se pueden obtener de esta información económica?**
- 362. ¿Qué son los “activos circulantes”?**
- 363. ¿Por qué un índice de gestión 2,0 es considerado un problema en una empresa que fabrica y vende sus productos?**
- 364. ¿Cuál es la finalidad de la Contabilidad de Gestión?**

## Marketing Estratégico

- 365. ¿Cuáles son los conceptos básicos del Marketing estratégico?**
- 366. ¿Cuándo debe la empresa adoptar una mentalidad orientada hacia el marketing?**



- 367. ¿Cuáles son la cuatro P's?**
- 368. Haga una lista de todas las actividades que son parte del marketing-mix.**
- 369. ¿Están representadas siempre todas las estrategias de marketing en una empresa?**
- 370. ¿Por qué la investigación de mercado es la aplicación práctica del concepto de marketing estratégico?**
- 371. Explique la analogía entre el ciclo de venta de un producto y el ciclo de la vida humana.**
- 372. ¿Por qué el desarrollo de nuevos productos es tan importante en las industrias en declive?**
- 373. ¿Cuál es la relación existente entre el envase y el contenido de un determinado producto?**
- 374. ¿Cuál es la estrategia de “desnatar la leche”?**
- 375. ¿Qué significa “provocar el mercado”?**
- 376. ¿Por qué se considera la gasolina como un producto “inflexible”?**
- 377. ¿Qué factores tiene en cuenta la gerencia al decidir sobre un determinado sistema de distribución física?**
- 378. ¿Cuál es el papel del Director de Publicidad?**
- 379. ¿Cuál es el principio de estimulación por demanda?**
- 380. ¿Cuál es el principal propósito de la promoción de ventas?**

**381. ¿Cuáles son los objetivos prioritarios de un Director Comercial?**

**382. Describa el estilo comercial en una empresa orientada al marketing.**

## Gestión de los Recursos Humanos

**383. ¿Cuál es el número mínimo de empleados que debe tener una empresa para que disponga de un departamento de Recursos Humanos?**

**384. ¿Cuáles son las funciones que desempeña el Departamento de RR.HH.?**

**385. ¿Cuáles son los objetivos de la administración de personal?**

**386. ¿Cuál es la función del director de RR.HH.?**

**387. ¿A qué se debe que los reglamentos referidos a la política de personal causen más polémica que cualquier otro?**

**388. ¿Cuáles son los tres puntos principales sobre los cuales se basan los reglamentos de personal?**

**389. Describa el contenido del reglamento sobre la Formación.**

**390. Describa un ejemplo de reglamentación que pueda aplicarse a la política de salarios.**

**391. ¿Cuáles son los objetivos de una entrevista?**

**392. ¿Por qué las entrevistas preliminares deben ser llevadas a cabo por la Gerencia de Personal?**

**393. ¿Cuál es el objetivo de la evaluación personal?**

**394. Defina las cuatro etapas de la evaluación de personal.**

**395. ¿Cómo deberán llevarse a cabo las entrevistas de evaluación?**

396. ¿Cuáles son los dos tipos básicos de formación y entrenamiento?
397. ¿Por qué es tan importante la formación inicial?
398. ¿Cuáles son las industrias en las cuales ocurren frecuentemente conflictos laborales?
399. ¿Cuál es el aspecto más importante del Reglamento de Personal?
400. ¿Por qué son tan importantes las diferencias en los niveles de salarios?

## Otras Áreas Funcionales

401. ¿Qué problemas plantea la actividad del I+D?
402. ¿Qué tipo de personalidad se asocia a los empleados técnicos en los departamentos de I+D?
403. ¿En qué áreas se enmarcan los desarrollos técnicos?
404. ¿Por qué el Departamento de I+D se comunica directamente con la Dirección General?
405. ¿En qué categorías podemos dividir la investigación?
406. ¿Cuál es la función del Comité de Gestión en el control de costes de I+D?
407. ¿Por qué algunas empresas eliminan la etapa de implementación?
408. ¿Por qué motivos la planificación corporativa depende de la función técnica?
409. ¿Qué entiende usted por planificación a largo plazo?
410. ¿Por qué deberemos tener en cuenta la cultura de un país antes de introducir un nuevo producto?
411. ¿Por qué el director técnico debe estudiar los ciclos de vida de los productos existentes?

## Papel y Función de la Oficina

412. Defina lo que es una oficina administrativa.
413. ¿Cuál es la función del centro de “información”?
414. Haga una lista de las funciones básicas de una oficina.
415. Identifique los costes más significativos de una oficina.
416. ¿Qué significa el término “oficina tecnológica”?
417. ¿Cómo se ven reducidos los gastos generales de la oficina al incorporar en los procesos una tecnología avanzada?
418. ¿Por qué los responsables de la gestión están teniendo que aprender a utilizar los PC (Ordenadores personales)?
419. ¿Cómo afectan a los costes generales de una empresa la aplicación de las nuevas tecnologías?
420. ¿Qué problemas existirán si una empresa cambia sus procedimientos establecidos?
421. ¿Qué consideraciones básicas deben ser establecidas antes de revisar los procedimientos administrativos?
422. ¿Cuál es el propósito de realizar un análisis a los procedimientos administrativos actuales?
423. ¿Qué debe hacerse con los nuevos procedimientos una vez que han sido establecidos?

## Planificación y Diseño de Oficinas

424. ¿Cuál es la función principal del Jefe de Administración?

425. ¿Cuál es la función del Departamento Jurídico?
426. Resuma las funciones del Supervisor de Producción.
427. ¿Cuáles son las funciones de la sección de costes?
428. ¿Cuál es la responsabilidad principal del jefe de compras?
429. ¿Dónde deben estar situados los servicios de correo y mensajería?
430. ¿Dónde deben situarse las oficinas del Dpto. Técnico?
431. Explique las desventajas del diseño tradicional de oficinas.
432. ¿Cuáles son las ventajas de una oficina de espacios abiertos?
433. ¿Cómo es una oficina de espacios abiertos?
434. ¿Cuándo empezó a operar en España la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y por qué?
435. Defina las normas de seguridad en la utilización de los ficheros.
436. ¿Qué funciones son importantes centralizarlas?
437. Resuma las desventajas de los servicios centralizados.

## Gestión de la Información

438. Describa las características de los problemas de información.
439. ¿Cuál es el resultado de disponer de excesiva información respecto a las decisiones de la Gerencia?
440. ¿Cuáles son las informaciones prioritarias que requiere la Gerencia?
441. Explique cómo funciona un sistema de información controlado informáticamente.

442. ¿Cuáles son las consecuencias si la información no se procesa rápidamente?
443. ¿Cómo podremos asegurar que la información llega a todos aquellos que la precisen?
444. ¿Cómo podremos mantener información confidencial dentro del sistema?  
¿Cuál es el registro esencial cuando se diseña un sistema de administración de la información?
445. ¿Cómo debe presentarse la información requerida?
446. ¿Qué significa el término “control piramidal”?
447. ¿Cómo facilita el proceso de delegación un buen control de la información?
448. ¿Por qué el sistema de administración de información es una parte vital en la dirección por objetivos?
449. Defina la importancia de la fluidez de la información para acceder al sistema.
450. ¿En qué forma un Director de Producción puede utilizar un sistema de información basado en una aplicación informática?

## Servicios disponibles para la Gerencia

451. Defina el significado “servicios gerenciales”
452. ¿Cuáles son las áreas principales de los servicios gerenciales?
453. ¿Qué es lo que se obtiene al analizar un estudio del trabajo?
454. ¿Qué etapas intervienen en el estudio del trabajo?

455. Defina lo que es Organización y Método (O&M)
456. Compare el estudio del trabajo con O&M
457. Defina lo que es la Investigación Operativa (IO)
458. Defina alguno de los conceptos estructurales estudiados en la Investigación Operativa.
459. ¿Como podemos comparar los servicios de consultoría interna con la centralización?
460. ¿Qué significa la definición “consultores internos”?
461. ¿Por qué los Directores Generales deben apoyar a los responsables de Departamento para que utilicen los servicios de consultoría interna o externa?
462. ¿Como se pueden clasificar los servicios de consultoría interna?

Todas estas preguntas figuran al final de cada unidad y tema de trabajo del libro (PDF) **INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL**. Que puede usted consultar si nos solicita un ejemplar que recibirá de forma gratuita:

+ info:



**INSTITUTO EUROPEO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**  
Formación & Consultoría  
Dpto. de Información de Programas  
[lege.formacionyconsultoria@gmail.com](mailto:lege.formacionyconsultoria@gmail.com)

## SOLICITUD DE INFORMACION

|                         |
|-------------------------|
| <b>DATOS PERSONALES</b> |
|-------------------------|

|   |
|---|
| Nombre y apellidos.....                       |
| Domicilio..... Población.....                 |
| Código Postal..... Teléfonos..... e-mail..... |

|                      |
|----------------------|
| <b>DATOS EMPRESA</b> |
|----------------------|

|  |
|--|
| Nombre.....                                      |
| Domicilio..... Población..... Código Postal..... |
| Teléfonos..... mail.....                         |
| Web.....   |

**DESEARIA RECIBIR MAS INFORMACION SOBRE LOS SIGUIENTES CURSOS**

|   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> SIMULACION GERENCIAL           | <input type="checkbox"/> MANDOS INTERMEDIOS         |
| <input type="checkbox"/> GESTION EMPRESARIAL            | <input type="checkbox"/> PRINCIPIOS DE ORGANIZACION |
| <input type="checkbox"/> CONTABILIDAD                   | <input type="checkbox"/> COMUNICACIÓN EMPRESARIAL   |
| <input type="checkbox"/> FINANZAS (PARA NO FINANCIEROS) | <input type="checkbox"/> ESTILOS DE MANDO           |
| <input type="checkbox"/> ANALISIS FINANCIERO            | <input type="checkbox"/> MOTIVACION EN EL TRABAJO   |
| <input type="checkbox"/> MARKETING ESTRATEGICO          | <input type="checkbox"/> RECURSOS HUMANOS           |
| <input type="checkbox"/> MARKETING BANCARIO             | <input type="checkbox"/> SECRETARIADO-MANAGEMENT    |
| <input type="checkbox"/> MARKETING INDUSTRIAL           | <input type="checkbox"/> MARKETING TELEFONICO       |
| <input type="checkbox"/> GESTION DE RIESGOS             | <input type="checkbox"/> GESTION COMERCIAL          |
| <input type="checkbox"/> GESTION DE CRISIS              | <input type="checkbox"/> TODOS LOS CURSOS DEL IEGE  |

**DESEARIA RECIBIR INFORMACION BIBLIOGRAFICA SOBRE**

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> DIRECCION        | <input type="checkbox"/> PRODUCCION |
| <input type="checkbox"/> CALIDAD          | <input type="checkbox"/> FINANZAS   |
| <input type="checkbox"/> MARKETING        | <input type="checkbox"/> VENTAS     |
| <input type="checkbox"/> RECURSOS HUMANOS | <input type="checkbox"/> OTROS..... |

**ENVILO POR E-MAIL AL  
INSTITUTO EUROPEO DE GESTION EMPRESARIAL  
Dpto. de Información de Programas  
[iege.formacionyconsultoria@gmail.com](mailto:iege.formacionyconsultoria@gmail.com)**

**© INSTITUTO EUROPEO DE GESTION EMPRESARIAL -2018**