

L 6 - 025

DESARROLLO DE LA



Pequeña Empresa

DISTRIBUCIÓN GRATUITA
M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL



M.I. MUNICIPALIDAD
DE GUAYAQUIL



ASOCIACION
DE CANALES
DE TELEVISION
DEL ECUADOR

CRISTINA MUÑOZ



Jaime Nebot Saadi
Alcalde
M.I. Municipalidad de Guayaquil



Aprendamos

[UNA OPORTUNIDAD PARA SUPERARNOS]

Marcia Gilbert de Babra
Concejala - Coordinadora del Proyecto
Presidenta
Comisión de Acción Social y Educación
Soc. Víctor Maridueña
Prof. Divina Medranda
Concejales

Asesoría Internacional
Formar, Educación a Distancia



Jorge Kronfle
Presidente



Roberto Vernimmen
Director y Equipo Técnico

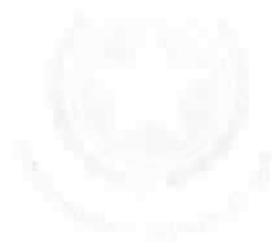


CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL

Alberto Dassum
Presidente



Pedro Aguayo Cubillo
Presidente Ejecutivo



Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil
www.guayaquil.gov.ec
dasegye@easynet.net.ec

CENTRO TUTORIAL
Carchi 700 y 9 de Octubre
Telfs.: 2296607
1800-EDUTVE
aprendamostv@andinanet.net
Guayaquil - Ecuador



Desarrollo de la Pequeña Empresa

*“El viaje más largo
se inicia con el primer paso”.*

Proverbio chino

Proyecto y Dirección General
Lcda. Mirta Romay (Argentina)

Contenidos teóricos

Lcdo. Juan Sicardi (Argentina)

Supervisión de contenidos

Ing. Renato Carló Paredes, Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas-CAPIG (Ecuador)

Abg. Andrés Ycaza, Asesor Jurídico de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas-CAPIG (Ecuador)

Unidad de Capacitación y Consultoría Empresarial de la Universidad Metropolitana - Domicilio principal Guayaquil (Ecuador)

Ing. Pedro Águayo Cubillo - Presidente Ejecutivo de Fundación Ecuador (Ecuador)

Ps. Magali Merchán Barros - Coordinadora Educativa Proyecto Aprendamos (Ecuador)

Lcda. Jenny Poveda Salto - Coordinadora Cooperación Técnica de la Dirección de Acción Social y Educación-DASE de la M. I. Municipalidad de Guayaquil (Ecuador)

Ing. Juan Carlos Madera Velásquez - Coordinador

Planeación Social de la Dirección de Acción Social y Educación-DASE de la M. I. Municipalidad de Guayaquil (Ecuador)

Redacción de contenidos y transposición didáctica

Lcdo. Carlos Porazzi (Argentina)

Lcda. Eleonora Franco (Argentina)

Diseño gráfico y Diagramación

LE VOYER (Argentina)

Coordinación Ecuador

Centro Tutorial - Fundación Ecuador

Abg. Pedro Molina Peralta

Coordinadora General

Ps. Magali Merchán Barros (Ecuador)

M.I. Municipalidad de Guayaquil-DASE

Lcda. Jenny Poveda Salto (Ecuador)

Lcda. Jessica Quintana Vera (Ecuador)

© M.I. Municipalidad de Guayaquil

Todos los derechos de la edición castellana reservados por M.I. Municipalidad de Guayaquil

Queda hecho el depósito que previene la ley 83

de Propiedad Intelectual

Industria Ecuatoriana

ISBN-9978-43-492-5

Impreso por POLIGRÁFICA C.A.

Guayaquil-Ecuador.

Primera Edición Febrero 2004

La reproducción parcial o total de esta publicación, en cualquier forma que sea, por cualquier medio mecánico o electrónico, no autorizada por los editores, viola derechos reservados. Cualquier utilización debe ser previamente solicitada.

Edición

FORMAR Educación a Distancia

Agradecimientos

Desarrollar estos proyectos educativos tan complejos, y en tan corto tiempo, sería imposible si no se contara con el apoyo, asesoramiento y disposición a la consulta de la comunidad científica, de amigos profesionales y de personas que, interesadas en colaborar, nos ofrecieron sus opiniones o nos abrieron las puertas para escucharnos y alentarnos.

A todos ellos nuestro máximo agradecimiento.

Ing. Renato Carló Paredes, Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas-CAPIG.

Abg. Andrés Ycaza, Asesor Jurídico de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas-CAPIG

Ing. Cristina Vera Vélez, Administradora de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas - CAPIG

Ing. María Laura Roche, Directora de Proyectos de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas-CAPIG

Ing. Joaquín Zevallos Macchiavello, Presidente de la Cámara de Comercio de Guayaquil

Agencia de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Guayaquil

Cámara de Microempresas de Guayaquil

Corporación Hogar de Cristo

Fundación Yerbabuena

Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal

Urbano-CEPESIU

Universidad Casa Grande

Departamento de Microempresas de la Unidad de Capacitación y Consultoría Empresarial de la Universidad Metropolitana - domicilio principal Guayaquil

Ps. Graciela Trelles - Co-directora Nacional, Ing. Alfredo Bianco Codirector Europeo - Programa ZUMAR (Unión Europea y Municipio de Guayaquil)

Centros de Atención Municipal Integral (CAMI) sus funcionarios y los miembros de las comunidades

Comunidad Isla Trinitaria

Comunidad de Bastión Popular

Comunidad 29 y Oriente

Equipo Directivo y Técnico de la Dirección de Acción Social y Educación - DASE de la M. I. Municipalidad de Guayaquil

Lcda. Blanca Alvear de Castro - Ex funcionaria de la Dirección de Acción Social de la M. I. Municipalidad de Guayaquil

Equipo Directivo y Técnico de Informática y Desarrollo Institucional de la M.I. Municipalidad de Guayaquil.

Pro

Estima

Te felicitamos por el trabajo realizado a través de este proyecto de alimentación

Toda la actividad se desarrolló en el núcleo de la comunidad constituido por las personas pertenecientes a la comunidad

En el caso de la microempresa se apropió de los recursos

También se analizaron las formas de

Las medidas frente a esto debido a la consiguiente última libertad

En el caso de trabajar en la Provincia Municipal de Ecuador asistiendo a importación

Ing. Pedro Paredes Presidente FUNDACIÓN

Guayaquil

Presentación

Estimado alumno/a:

Te felicitamos por haber decidido conocer más sobre la micro y/o pequeña empresa y cómo, a través de ella, puedes mejorar tus ingresos para que tu familia tenga salud, mejor alimentación, vivienda, educación y esparcimiento.

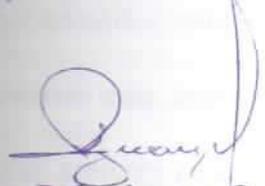
Toda persona en edad laboral posee habilidades o recursos que pueden transformarse en núcleo de una micro y/o pequeña empresa de comercio, de producción o de servicio, constituyéndose en un aporte para el desarrollo socio-económico de la comunidad a la que pertenece y sobre todo de sí mismo.

En el curso que inicias, te brindaremos conocimientos que contribuirán a crear y optimizar tu micro y/o pequeña empresa, satisfacer a tus clientes y decidir qué producto o servicio emprenderás, establecer su precio y su calidad, y elegir el canal de distribución más apropiado, para obtener ingresos que recompensen tu esfuerzo.

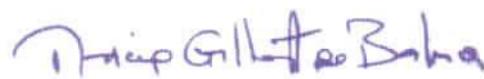
También te mostraremos, cómo puedes evaluar tu desempeño y el de tu empresa, cómo analizar la forma de tratar los factores internos y externos que la condicionan y de qué forma puedes administrarla más eficientemente.

Las micro y las pequeñas empresas, algunas de origen familiar, suelen ser la mejor respuesta frente a una crisis. Además, en esencia, constituyen el fundamento de toda economía, debido a su aporte a la Producción Nacional y a la ocupación. Por otro lado, contribuyen a la consolidación familiar y al fortalecimiento de la democracia y de la gobernabilidad. En última instancia, la estructura empresarial se forja sobre los principios de la propiedad, de la libertad, la responsabilidad y de la decisión para la acción.

En el Ecuador, de acuerdo al último Censo de Población y Vivienda hay 1,570.000 (34%) trabajadores por cuenta propia, de los cuales 300,000 (19%) son trabajadores urbanos de la Provincia del Guayas lo que magnifica su potencial e importancia laboral: por esto, la M.I. Municipalidad de Guayaquil, con la colaboración de la Asociación de Canales de Televisión del Ecuador, la Cámara de Industrias de Guayaquil y Fundación Ecuador, así como con la asistencia técnica de FORMAR, empresa argentina de Educación a Distancia, te ofrecen esta importante e innovadora oportunidad de superación.



Ing. Pedro Aguayo Cubillo
Presidente Ejecutivo
FUNDACION ECUADOR



Psicopedagoga Marcia Gilbert de Babra
Concejala
Presidenta de la comisión de Acción Social y Educación de la M.I.
Coordinadora General del Proyecto

Guayaquil, Febrero de 2004

Bienvenido

al Curso “Desarrollo de la Pequeña Empresa”

A partir de este momento tú eres un alumno involucrado en tu propio proceso de aprendizaje, con el propósito definido de formarte para mejorar tu calidad de vida y la de tu familia.

Este curso también te propone una oportunidad para mejorar el desempeño de tu pequeña empresa. A lo largo de su desarrollo te ayudaremos a realizar el auto-diagnóstico de tu negocio y un plan de acción para mejorarlo. En él, podrás identificar aquellas cosas que haces bien o mejor que otros. Es decir, tus puntos fuertes, en los que podrás apoyarte para seguir avanzando. Pero también, podrás reconocer aquellas cosas que deberías mejorar o corregir, para alcanzar resultados más satisfactorios y contribuir así al desarrollo económico y en definitiva a mejorar la calidad de vida, de quienes te rodean y de la sociedad en la que te encuentras.

Te damos la bienvenida y te invitamos a participar en un proyecto diferente, convencidos de que existen nuevas formas de educar y de aprender.

Tú te inscribiste en este curso que te brindará:

- Conocimientos de nuevas formas de hacer negocios.
- Habilidad para estar atento al desarrollo de nuevos mercados.
- Habilidad para realizar un autodiagnóstico que te permita conocer las debilidades y fortalezas de tu negocio.
- Capacitación para realizar investigaciones de mercado sencillas, que te permitan conocer a tus clientes, mercados actuales y potenciales.
- Habilidad para desarrollar productos o servicios que te permitan satisfacer adecuadamente a tus clientes.
- Conocimientos para elaborar planes de publicidad y promociones que lleguen a tus clientes actuales y potenciales de modo que recuerden y diferencien esa comunicación de entre todas las demás.
- Capacidad para desarrollar y combinar la mezcla comercial, para incrementar las ventas.
- Nociones para administrar más eficientemente tu pequeña empresa para que pueda crecer.
- La posibilidad de enriquecer tu pequeña empresa escuchando historias, secretos y consejos de otros empresarios que enfrentan, de manera exitosa, similares desafíos cada día.
- Nociones sobre las nuevas ideas que se aplican en el mundo de los negocios de las pequeñas empresas y que tú podrás aplicar fácilmente en tu propia actividad.

¿Qué es la educación a distancia?

Existen tres modalidades educativas:

- la educación presencial, donde el alumno concurre a clases y tiene una relación directa con el docente;
- la educación semi- presencial, donde el alumno recibe parte del curso en materiales educativos, con clases de apoyo; y
- la educación a distancia

Te contamos sus ventajas

- El alumno no debe desplazarse a un centro de estudios específico, pues toda la información llega hasta donde esté, por más lejos que se encuentre.
- El alumno puede administrar sus propios tiempos de aprendizaje, ya que se sienta a estudiar cuando lo desea, cuando sus posibilidades familiares o laborales se lo permiten y siguiendo su propio ritmo de estudio.

¿A quién va dirigido el curso?

Este curso fue pensado para aquellos pequeños empresarios que deseen tener más clientes, vender más y que su negocio crezca. Para aquéllos que tal vez sueñan con tener un local más grande, agregar nuevos productos o negocios a la actividad que realizan o que intentan ingresar en nuevos mercados.

En última instancia, este curso está pensado y diseñado para quien desea progresar y mejorar su nivel de vida y cree que ello es posible y para quien cree que se puede aprender algo nuevo y útil cada día, aportando su potencial al desarrollo de su sociedad.

Debemos hacer una aclaración, si bien quien no posee una pequeña empresa en marcha, no es el destinatario original del curso, sin embargo, las ideas, herramientas y experiencias que vamos a presentar, también le serán de utilidad si está pensando en independizarse o si está madurando una idea productiva o comercial. En todo caso, encontrará muchas ideas útiles para planificar mejor su proyecto y comenzar con un capital de conocimientos que le permitirá ahorrar mucho tiempo y dinero.

Hablemos de los materiales de aprendizaje

El libro

Contiene una Introducción, 12 capítulos y 2 Anexos

Los capítulos

✓ En la carátula de cada capítulo hay en formato de historieta, el recordatorio de un tema visto en el programa de tv. anterior y que da pie a los temas nuevos que se verán en el presente capítulo.

✓ Luego se detallan los temas que se verán en el capítulo actual.

✓ “Para recordar”, que aparece al final de cada capítulo, cumple la función de detallar los temas más importantes aprendidos en cada capítulo.

✓ Las actividades “Piense en su negocio”, que se encuentran al final de cada capítulo, cumplen la función de ayudarte a analizar y evaluar cómo estás haciendo las cosas y a planificar acciones concretas para implementar en tu negocio.

✓ “Fichas Útiles”, esta sección sólo aparece en algunos capítulos. En ella encontrarás herramientas y ejemplos prácticos de registros y formularios listos para aplicar en tu negocio.

✓ “Anexos” esta sección sólo aparece al final del libro. En ella encontrarás instrucciones para formalizar tu negocio e información acerca de cómo adquirir un crédito.

✓ Dentro del contenido de cada capítulo encontrarás los siguientes íconos:



ícono Importante: Se utiliza para destacar aquellos conceptos que es necesario tener en cuenta para una mejor comprensión del tema.



ícono Consejo Útil: Indica que el texto que lo acompaña es una recomendación o instrucción para realizar una acción.



ícono Fichas Útiles: Aparece cada vez que tengas disponible para consultar, una herramienta o ejemplos práctico de registros o formularios.

Los programas de televisión

Fueron desarrollados para la televisión abierta, respetando su exigencia de calidad. Desde el punto de vista didáctico, se usan historias de vida que te permitirán aprender los contenidos establecidos de una manera entretenida, mensajes cortos y directos, y secciones que facilitarán la fijación de algunos temas. Si no alcanzas a ver todos los programas, pregunta al centro tutorial dónde podrías asistir para que te lo muestren en video.

El sistema de tutorías

En la educación a distancia, el tutor tiene un rol importantísimo: te permitirá sentirte acompañado en todo el proceso de aprendizaje.

Existirá una tutoría telefónica, a través de la cual te podrás comunicar y conversar con un tutor, y otra televisiva, que se emitirá cada tres programas de televisión. En esta última se realizará una síntesis de lo visto en los tres programas previos, se podrá conocer a otros alumnos que están haciendo el curso como tú, y se responderán preguntas e inquietudes.

¿Qué funciones tienen los tutores?

- Instruyen y aconsejan sobre las prácticas más recomendables para obtener un mejor aprovechamiento del sistema de educación a distancia.
- Resuelven dudas sobre la comprensión de los materiales didácticos (libro y programas de televisión).
- Establecen vínculos con los alumnos a medida que atienden sus dudas o dificultades, aportando ejemplos clarificatorios.

Ten en cuenta

El sentido de las tutorías es crear un espacio permanente de diálogo e intercambio en torno a los conceptos transmitidos. Comunicarte implica alentar, profundizar y enriquecer tu estudio.

Modos de acreditación

Al final del curso deberás rendir un examen sobre los contenidos que has estudiado, tanto siguiendo los programas de televisión como leyendo y trabajando en este texto.

Si tú te inscribiste por tu cuenta, el certificado que recibirás será otorgado por la Dirección de Acción Social y Educación-DASE de la M. I. Municipalidad de Guayaquil, la Fundación Ecuador y una de las Cámaras.

Una vez aprobado el examen recibirás un certificado de aprobación del curso "Desarrollo de la Pequeña Empresa".

Si tu formas parte de alguna institución y te matriculas en grupo (por ejemplo voluntario/a de alguna ONG, miembro de una Asociación, Comité, Cámara o empleado de alguna empresa o industria; es posible que esta organización también figure en tu certificado y exija una aplicación práctica de tus conocimientos o cursos presenciales adicionales.

Índice

Capítulo 1

La pequeña empresa y sus principales desafíos..... 13

Primer desafío: Asumir que usted es un pequeño empresario 13

Segundo desafío: Reflexione sobre usted y su negocio 15

Tercer desafío: Conocer las variables que afectan su negocio. El FODA..... 15

Con este curso proponemos..... 18

Actividad 19

Capítulo 2

El mercado: El cliente y la competencia..... 20

Cliente\$ se escribe con \$\$\$ 20

Los clientes tienen diferentes necesidades 21

Que necesitan los clientes 22

Trate de satisfacer a un grupo definido de clientes..... 22

La otra cara del mercado: la competencia 23

Actividad 25

Capítulo 3

Haciendo una investigación de mercado con pocos recursos..... 26

¿Qué es una investigación de mercado?..... 27

¿Cómo hacer una investigación de mercado?..... 28

Defina qué es lo que quiere averiguar o saber..... 28

Piense dónde puede conseguir esta información..... 28

Pregúntese cómo puede obtenerla 29

Obtenga la información..... 31

Organice y analice los datos obtenidos..... 31

Saque conclusiones y tome decisiones..... 31

Actividad 32

Fichas Útiles..... 34

Capítulo 4

Construyendo una imagen propia de su negocio 37

El consumidor crea una imagen de su negocio 37

¿Qué factores influyen en el posicionamiento de su negocio?..... 39

Actividad 43

..... 13	Capítulo 5	
..... 13	El producto y la calidad del servicio	44
..... 15	El cliente tiene en cuenta otras cosas además del precio.....	44
A..... 15	Las características técnicas y funcionales del producto o servicio	45
..... 18	La amplitud de la línea de productos o servicios	46
..... 19	Los beneficios que le brinda al cliente.....	47
	El precio al que vende sus productos o servicios	50
	El envase	52
	Actividad	54
..... 20	Capítulo 6	
..... 20	Cómo llegar al cliente: La ubicación del negocio	
..... 21	y la distribución	56
..... 22	Estudie con cuidado la ubicación de su negocio	56
..... 22	Llegue con el producto donde el cliente lo necesita.....	59
..... 23	Actividad	61
..... 25		
..... 26	Capítulo 7	
..... 27	Publicite y Promocione	63
..... 28	Elabore su plan de publicidad	65
..... 28	Promocione sus productos y consiga la fidelidad de sus clientes	66
..... 28	Actividad	69
..... 29	Capítulo 8	
..... 31	El secreto está en la mezcla	71
..... 31	El "arte" está en saber combinar las variables	72
..... 31	Hágase fuerte en un elemento	75
..... 32	Actividad	77
..... 34		
ocio 37	Capítulo 9	
..... 37	Controlando sus costos.....	79
..... 39	¿Por qué necesitamos conocer los costos?.....	79
..... 43	¿Cómo agrupar los costos?	80
	El Punto de Equilibrio	81
	Algunos costos	84
	Actividad	89



Capítulo 10
Cómo registrar las operaciones del negocio 91

El pequeño empresario necesita información confiable..... 91

El Libro Diario..... 92

 Registro de ventas, compras y gastos 93

 Registro de Caja 94

 Registro de cuentas a cobrar..... 94

 Registro de cuentas a pagar 95

Ganancia o pérdida 96

El flujo de caja 97

 ¿Qué es el flujo de caja? 97

 ¿Cómo elaborar un flujo de caja? 98

Actividad 102

Fichas Útiles 104

Capítulo 11
Las ventajas de asociarse 106

Cómo superar las dificultades de las pequeñas empresas 106

Para qué asociarse 107

Actividad 110

Capítulo 12
Cómo implementar los cambios en su empresa 111

Haciendo el diagnóstico integral de su empresa 111

 El diagnóstico integral..... 115

Plan de Acción 119

Anexo 1
Formalizando su pequeño negocio 122

Anexo 2
Informándose para obtener un crédito 125

Direcciones Útiles..... 129

Bibliografía..... 135

La pequeña empresa y sus principales desafíos

Primer desafío: Asumir que usted es un pequeño empresario

Seguramente usted...



...fabrica algún producto, ya sea en forma casera o semi-industrial



...o tiene un comercio, un café o un pequeño restaurante, es farmacéutico o tiene un local en donde vende mercaderías directamente al público



...o brinda algún servicio, ya sean sus servicios profesionales o personales en forma independiente como por ejemplo electricista, gasfitero, pintor o carpintero



...o desarrolla alguna otra actividad por cuenta propia, es artesano, pescador, vendedor ambulante o es dueño o socio de un negocio o participa de algún pequeño emprendimiento con su familia.



Seguramente usted...

piensa que su negocio es único, particular, distinto a todos los demás. Sin embargo, debe estar de acuerdo con nosotros en que existen muchos parecidos entre los pequeños negocios. De hecho, cualquiera sea la actividad que realice puede ver que sus tareas diarias se parecen bastante a las de otros pequeños empresarios...

..... 91
 91
 92
 93
 94
 94
 95
 96
 97
 97
 98
 102
 104

 106
 106
 107
 110

 sa 111
 111
 115
 119

 122

 125

 129

 135

Seguramente usted...



tiene un conjunto de **clientes** a quienes les vende sus productos o servicios. Esos clientes son la razón de ser de su negocio, porque sin ellos no podría existir.



también tiene **proveedores**, a quienes les compra materia prima o mercadería. O tal vez, compra o ha comprado herramientas o máquinas con las que trabaja y elabora sus productos.



decide diariamente, qué tipo de **producto o servicio** vende. Qué calidad, surtido, tipo de envase o presentación le conviene más.



decide a qué **precio** debe vender sus productos o servicios. Este precio tiene que permitirle:

- cubrir los gastos de su negocio
- obtener ganancias suficientes
- y seguir creciendo



debe calcular sus **costos**, darle valor a su trabajo y el de su familia y tomar en cuenta el desgaste de sus máquinas o herramientas.



necesita invertir tiempo y dinero, con el fin de atraer la atención de su clientela y captar nuevos clientes. Es decir, hacer **promociones y publicidad**.



como en cualquier pequeño negocio, maneja **dinero**. Cobra dinero por sus ventas y con él paga a sus proveedores, si tiene empleados paga los sueldos y demás gastos de su actividad. Es decir **administra sus finanzas**.



cualquiera sea su actividad, tiene **competidores**, frente a los cuales utiliza alguna estrategia. Es decir, del mismo modo que un entrenador de fútbol prepara a su equipo para superar a su adversario, usted utiliza una estrategia para lograr que los clientes elijan su producto o servicio...

Si realiza alguna de estas actividades, usted es un empresario o pequeño empresario

Seg
Ref
y s

Usted l
sensaci

Sin em
negoci
son su
más in
tiempo
permit

Por lo
negoci

Ter
Co
afe

1. L

Los
en el
no c

Segundo desafío: Reflexione sobre usted y su negocio

Usted le dedica muchas horas a atender su actividad y tal vez hasta tenga la sensación de que nunca le alcanza el tiempo.

Sin embargo, detenerse un momento y reflexionar sobre la situación de su negocio es necesario para conocer cuáles son sus problemas, plantearse cuáles son sus metas y objetivos y según ellos, descubrir cuáles son los problemas más importantes y cuáles los más urgentes. Esto le permitirá organizar su tiempo y detectar sus prioridades, para llevar adelante una acción que le permita obtener lo que desea.

Por lo tanto, antes de tomar decisiones importantes sobre el futuro de su negocio, necesita saber cuál es el “estado de salud” de su empresa...

...Es decir, necesita realizar un diagnóstico: un panorama completo del estado de situación de su negocio.

Tercer desafío: Conocer las variables que afectan su negocio. El FODA

Le presentaremos una herramienta sumamente sencilla para que haga su propio diagnóstico paso a paso. Es decir, para que construya la “radiografía” integral de su negocio en un momento determinado.

Si reflexiona sobre la situación de su negocio, verá que existen dos tipos de factores que influyen en él: los externos a su empresa y los internos o propios de su negocio.

1. Los Factores externos

Los factores externos tienen que ver principalmente con la situación del mercado en el que participa su negocio. Son cuestiones que usted no puede modificar porque no controla, pero que pueden beneficiar su negocio o perjudicarlo.

de sus productos
r de su negocio,

compra materia
o ha comprado
a y elabora sus

to o servicio
de envase o

os o servicios.

el de su familia
s máquinas o

in de atraer la
entes. Es decir,

dinero. Cobra
edores, si tiene
su actividad. Es

es, frente a los
o modo que un
a superar a su
lograr que los

rio

POR EJEMPLO

Se asfalta la calle principal del barrio, lo cual atraerá más clientes a la zona en donde está localizado su negocio. Usted no puede modificar o influir en esta cuestión, pero sin duda se verá favorecido...

... ésto le genera lo que llamamos una oportunidad para su negocio

Entre los factores externos que influyen en su actividad podemos mencionar: las características de la política económica, las normas legales, laborales e impositivas vigentes, los hábitos y costumbres de los consumidores, las acciones de la competencia, los cambios que se producen en su entorno geográfico, barrio, centro comercial, ciudad

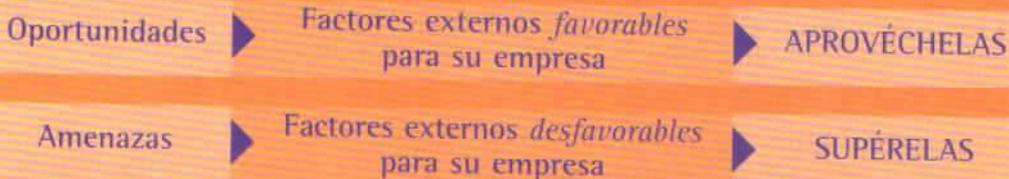
EN CAMBIO

Suponga que usted tiene una tienda de abarrotes y sabe que se instalará cerca un importante supermercado. Usted no puede influir o cambiar los hechos, pero queda claro que esto le quitará clientela...

... ésto representa lo que llamamos una amenaza para su negocio



IMPORTANTE



2. Los Factores internos

Existe otro conjunto de factores, los internos a su negocio, sobre los que usted sí puede actuar y modificar.

POR EJEMPLO

Aquellas cosas que hace bien y que son valoradas por sus clientes, como un producto de gran calidad o una excelente atención...

...ésto representa lo que llamamos fortalezas o puntos fuertes

POR EL

...T

Algunos productos de los departamentos de capacidad, lidad,



El rea de su to de dades como

A lo FODA "Pien piens el FO deter priori

POR EL CONTRARIO

la falta de mercadería, un local mal iluminado o con poco espacio para la circulación de los clientes...

...representan lo que llamamos **debilidades o puntos débiles**

Algunos factores internos que influyen en su empresa son: las características de sus productos, la calidad de atención al cliente, el profesionalismo y capacidad técnica de los dueños y empleados, la organización interna, la composición de los costos, la capacidad financiera, el equipamiento y la tecnología utilizada, las políticas de publicidad, etc.



IMPORTANTE

Fortalezas



Factores *internos positivos* que benefician a su empresa.



ÚSELAS A SU FAVOR

Debilidades



Factores *internos negativos* que perjudican a su empresa.



CORRÍJALAS O ELIMÍNELAS

El realizar un diagnóstico de la situación de su negocio, mediante el reconocimiento de las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**, es lo que se conoce como la técnica FODA.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
F fortalezas	O oportunidades
D debilidades	A amenazas

A lo largo de este libro le ayudaremos paso a paso en cada capítulo a formular un FODA completo de su negocio. Esta actividad la encontrará en la sección llamada "Piense en su negocio" en donde planteamos preguntas y le proponemos luego que piense en los cambios que necesita su empresa. Una vez que haya completado todo el FODA, en el último capítulo del libro podrá elaborar un plan de acción, determinando las acciones concretas que llevará a la práctica según los problemas prioritarios que haya detectado.

Con este curso proponemos

En este libro...

<i>...trataremos aspectos:</i>	<i>en los que le enseñaremos a:</i>
COMERCIALES	Atraer más clientes Negociar mejor con sus proveedores Mejorar la calidad y presentación de sus productos o servicios Fijar el mejor precio para sus productos o servicios Atraer la atención de su clientela. Es decir, hacer promociones y publicidad
ADMINISTRATIVOS	Calcular bien sus costos Administrar mejor sus finanzas
ESTRATÉGICOS	Competir, logrando que los clientes se decidan por su producto o servicio

Conozca las personas como usted que realizan distintas actividades y todas son consideradas pequeños empresarios



Para recordar

- Las pequeñas empresas, aunque se dediquen a actividades muy diversas, tienen muchas cosas en común: le venden a sus clientes, le compran a sus proveedores, necesitan conocer sus costos, fijan sus precios, administran dinero y hacen promociones y publicidad.
- Antes de tomar decisiones importantes sobre el futuro de su negocio necesita hacer un diagnóstico.
- Existen factores externos a su negocio que usted no controla ni puede cambiar y que generan: oportunidades, cuando son favorables o amenazas, cuando son desfavorables.
- Existen factores que son internos a su empresa, sobre los cuales puede influir y hacer cambios, que llamamos fortalezas cuando son positivos o debilidades cuando son negativos para el desempeño de su negocio.



Actividad

Piense en su negocio...

Esta actividad es para que analice y evalúe aquellas cosas que hace bien y aquéllas que puede mejorar en su negocio. Analicelas junto con sus socios, su familia o sus empleados de esa manera las respuestas serán más confiables

a) Respondiendo estas preguntas, usted puede realizar un primer diagnóstico de la situación de su negocio.

¿Cuáles son las principales fortalezas que encuentra en su negocio?

.....
.....
.....

¿Cuáles son las principales oportunidades que le ofrece el mercado?

.....
.....
.....

¿Cuáles son las principales debilidades que puede encontrar en su negocio?

.....
.....
.....

¿Cuáles son las principales amenazas que enfrenta su negocio?

.....
.....
.....

haremos a:

cedores

ación de sus productos

productos o servicios

ientela. Es decir, calidad

as

s clientes se servicio



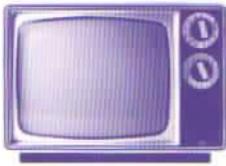
idades muy sus clientes, le os, fijan sus alidad.

o de su negocio

controla ni puede orables o

los cuales puede o son positivos o e su negocio.

El mercado: el cliente y la competencia



Antes de comenzar recordemos lo que Pancho aprendió sobre el tema anterior.

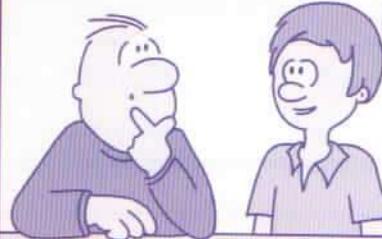


"Si usted vende o fabrica un producto, ofrece un servicio, tiene clientes, ya sea en su casa o tienda, en un negocio, un puesto ambulante o una empresa. Usted es un proveedor."

"antes de tomar decisiones importantes sobre el futuro de su negocio, necesita realizar un diagnóstico completo."



"La técnica FODA consiste en hacer una revisión de nuestro negocio donde se identifiquen Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas."



En este capítulo aprenderá acerca de:

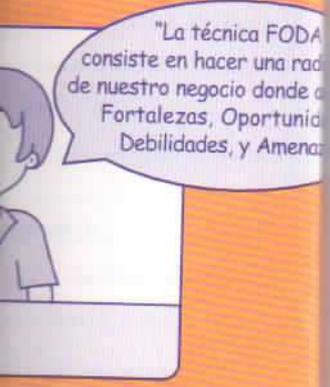
- ✎ el Mercado
- ✎ los clientes
- ✎ la competencia

Al hablar de mercado, nos referimos a todas las personas que podrían comprarle a usted, a los que llamamos clientes y a sus competidores.

Cliente\$ se escribe con \$\$\$

El cliente es la razón de ser de toda empresa, sin ellos la empresa no podría existir. De hecho, son los clientes los que aportan los ingresos a su negocio y en consecuencia su ganancia depende de ellos.

te



Elos traen el dinero, por eso, la palabra clientes debemos escribirla de esta manera:

CLIENTE\$\$\$

De esta manera, podemos ver a la empresa como una actividad organizada para satisfacer la necesidad de un grupo de clientes que pagan por el servicio o producto que reciben.

Un cliente **satisfecho** es aquel que vuelve a comprar y además lo recomienda a otros clientes potenciales haciendo que su negocio crezca y prospere.

Es muy común encontrar pequeñas empresas que primero se deciden a fabricar o poner en venta un producto y luego se esfuerzan por tratar de venderlo.

El enfoque actual del marketing sostiene que, primero es necesario identificar un conjunto de clientes con necesidades comunes, para luego definir un producto o servicio que satisfaga esas necesidades.

IMPORTANTE

lograr un conjunto estable de clientes satisfechos, es la clave del éxito de cualquier negocio.

Los clientes tienen diferentes necesidades

Que los clientes son diferentes es algo que ya le resultará conocido. Sin embargo, ¿pensó alguna vez que tan diferentes pueden ser los clientes?

Por ejemplo, los jóvenes tienen necesidades diferentes de las de los adultos, en cuanto a su forma de vestir o en sus hábitos de bebida. Una mujer no consume las mismas cosas que un varón así como una familia que vive en un departamento no tiene las mismas necesidades que una que vive en una villa.

Las necesidades de las personas son diferentes y están influidas por el sexo, la edad, su ocupación, su nivel de ingresos y otros aspectos.

podrían comprarle

no podría existir. De
y en consecuencia su

¿Qué necesitan los clientes?

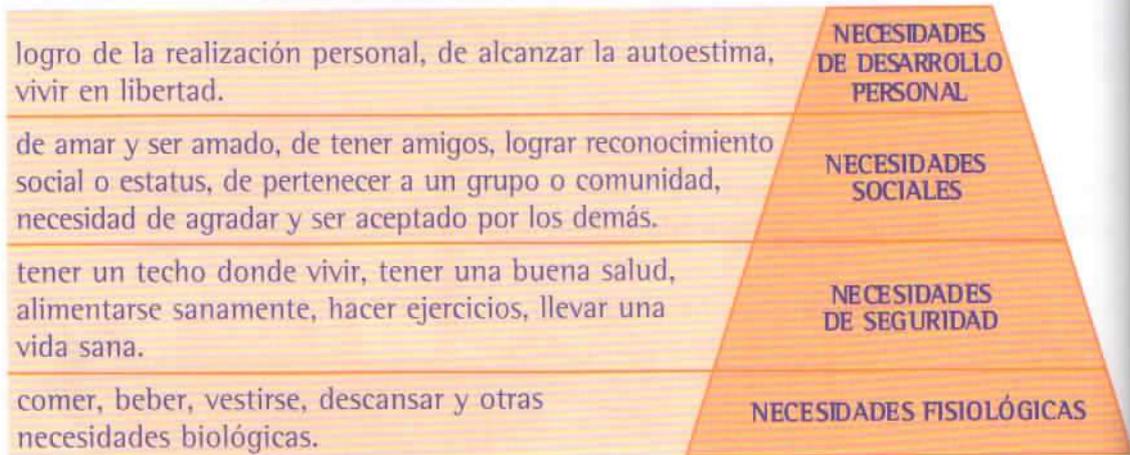
Como hemos dicho, los clientes tienen diferentes necesidades que debemos conocer para poder satisfacerlas.



IMPORTANTE

Por ello, es fundamental que conozca quiénes son sus clientes, qué características tienen y cuáles son sus necesidades

Una forma de clasificar estas necesidades es:



Esta pirámide de necesidades humanas muestra en la parte inferior las necesidades básicas. Estas son comunes a todos los seres humanos y no es posible sobrevivir mucho tiempo sin cubrirlas. A medida que ascendemos en la pirámide van apareciendo nuevas necesidades. En general, las personas o las familias que van mejorando sus ingresos comienzan a destinar porciones cada vez mayores de esos ingresos a atender las necesidades de seguridad, sociales o de desarrollo personal.

Trate de satisfacer a un grupo definido de clientes

Dado que los clientes tienen necesidades diferentes, si se esmera por atender bien a un tipo de clientes, posiblemente no logre la satisfacción de otro tipo de clientes.

POR EJEMPLO

Si quiere atraer a jóvenes estudiantes a su bar o pizzeria, deberá decorar y poner un tipo de música apropiada, que posiblemente no agrade a ejecutivos adultos. También la publicidad y los precios serán diferentes. Si quiere satisfacer a los dos grupos no logrará conformar adecuadamente a ninguno, porque ninguno se sentirá verdaderamente identificado.

ANTE

fundamental que conozca a sus clientes, qué características tienen y cuáles son sus necesidades.

NECESIDADES DE DESARROLLO PERSONAL

NECESIDADES SOCIALES

NECESIDADES DE SEGURIDAD

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

superior las necesidades que es posible sobrevivir en la pirámide van de las familias que van de vez mayores de esos de desarrollo personal.

grupo

esmera por atender bien a de otro tipo de clientes.

u bar o pizzería, deberá cada, que tos. También la Si quiere satisfacer a los dos ente a ninguno, porque ificado.

Es entonces necesario que identifique un grupo de personas a los que defina como sus clientes principales, conozca sus gustos y necesidades y luego diseñe los productos o servicios que mejor se adapten a este segmento que ha definido.

Segmento

Entendemos por segmento, a un grupo de personas que tienen necesidades comunes.

Es decir: un taller mecánico puede especializarse solamente en electricidad del automóvil o un artesano puede especializarse en artesanías de madera en lugar de abarcar demasiadas técnicas y materiales diferentes.

Es preferible ser excelente en pocas cosas, que mediocre en muchas.

**IMPORTANTE**

Cuanto más claramente sea el segmento de clientes que atienda su negocio, mejores serán sus posibilidades de tener éxito.

La otra cara del mercado: la competencia

En su deseo de satisfacer a sus clientes usted enfrenta otro desafío: debe lograr que los clientes elijan su negocio o su producto en lugar de comprar en otro lado.

Los consumidores eligen de acuerdo con sus necesidades y haciendo comparaciones.

Comparan su producto o servicio con otros y se deciden por alguno.

Cualquiera sea su actividad sin duda que usted tiene competidores.

¿Sabe usted quiénes son sus principales competidores?

¿Qué hacen, dónde están, qué es lo que hacen mejor que usted?

¿En qué se diferencian sus productos o servicios?

¿A qué precios los venden?

No olvide que...

Todos los productos o servicios tienen algún competidor y normalmente muchos!



...o se diferencia o va detrás de sus competidores

Consejo Útil

Para mejorar sus posibilidades de conservar a sus clientes y aún ganar clientes nuevos, observe siempre a sus clientes y no pierda de vista a la competencia



Para recordar

- Los clientes son la razón de ser de su negocio, porque son los que aportan los ingresos a su negocio y en consecuencia su ganancia depende de ellos.
- Un cliente satisfecho vuelve y además recomienda su producto o servicio a otros clientes potenciales.
- Los clientes tienen diferentes necesidades que dependen de factores como la edad, el sexo, el nivel de ingresos, la ocupación y otros.
- Su empresa o negocio debe tener claro a qué segmento de clientes pretende satisfacer, debido a que no es posible agradar a todos por igual.
- Conocer quiénes son y cómo son sus principales competidores le ayudará a mejorar su propio negocio.

Actividad

Piense en su negocio...

Esta actividad es para que analice y evalúe aquellas cosas que hace bien y aquellas que puede mejorar en su negocio. Analícelas junto con sus socios, su familia o sus empleados de esa manera las respuestas serán más confiables

a) Marque con una X la respuesta elegida.

Pregunta	Respuesta				
	No	Poco	Algo	Bastante	Mucho
¿Conoce cuáles son las características de sus principales clientes?					
¿Conoce cuáles son las necesidades de sus principales clientes?					
¿Sabe quiénes son sus principales competidores?					
¿Conoce cuáles son las características de sus principales competidores?					

b) Respondiendo estas preguntas, usted puede conocer mejor a sus clientes y competidores.

¿Qué características de edad, sexo, ocupación, nivel de ingresos tienen sus principales clientes?

.....

.....

¿Cuáles son para usted, las principales necesidades de estos clientes?

.....

.....

¿Cuáles son las principales fortalezas de sus competidores?

.....

.....

c) Según las respuestas anteriores, me propongo realizar a corto plazo, las siguientes medidas o acciones:

.....

.....

Competidor 3

res

tes y aún
no



porque son los que
ncia su ganancia

su producto o

dependen de
os, la ocupación y

gumento de clientes
dar a todos por igual.

es competidores

Haciendo una Investigación de Mercado con pocos recursos



Antes de comenzar recordemos lo que Pancho aprendió sobre el tema anterior.



En este capítulo aprenderá cómo:

hacer una investigación de mercado

¿Conoce usted a sus clientes y competidores?

Se preguntó alguna vez:

- ¿Cuáles son las razones por las que mis clientes compran en mi negocio?
- ¿Por qué mis "ex-clientes" dejaron de comprar?
- ¿Qué otras cosas estarán necesitando mis clientes que yo pueda proporcionarles?
- ¿Qué están ofreciendo y cómo lo hacen mis principales competidores?
- ¿Por qué el negocio de enfrente que vende lo mismo está lleno?

Estas y otras preguntas necesitan una respuesta objetiva y actualizada, para que oriente su negocio hacia un rumbo claro y consciente y evitar de ese modo la improvisación continua o el manejo basado en la intuición.

Investigación de los recursos

"El mercado está compuesto por todas las personas que podrían comprarle a usted, a los que llamamos clientes y por sus competidores."

"...conocer a la competencia, sus puntos fuertes y débiles nos ayuda a mejorar nuestro negocio."

Quizás piense que su larga experiencia al frente del negocio le ha permitido conocer muchos los "secretos". Pero los mercados son dinámicos, lo que antes la gente consumía hoy ya no lo hace y sus competidores encuentran otras formas de vender.

Entonces, usted necesita conocer en profundidad a sus clientes, porque la existencia misma de su empresa depende de la forma en que logre satisfacer sus necesidades.

Es decir: conocer qué tipo de productos o servicios necesitan, cuál es su poder adquisitivo, cuánto ganan en promedio, cuánto pueden gastar en su negocio, a qué precio puede venderles sus productos o servicios y cuál es la forma más atractiva de presentarlos; qué imagen tienen de su negocio o cómo lo comparan con la competencia: es mejor, peor, tiene más o menos surtido, etc.

Del mismo modo, también necesita conocer lo que hacen sus competidores: qué venden, a cuánto venden, cómo venden, cómo atienden y cómo promocionan.

De esta forma sabrá a quién su cliente va a elegir, cuál le proporciona la mejor alternativa y si esa alternativa es su negocio.

La respuesta a todos estos interrogantes, le dará la información que necesita conocer del mercado en el que desarrolla su actividad comercial.

Y la mejor forma de saber cuál es su situación con respecto al cliente y sus competidores es a través de una investigación de mercado.

Investigación de mercado

es una forma organizada de recopilar y analizar datos e información relacionados con la comercialización de productos y servicios. Es decir, con la posibilidad de conocer mejor el mercado para vender más.

¿Qué es una investigación de mercado?

¿Sabía usted que cuando...

...conversa con un cliente o con un colega sobre temas que le preocupan de su negocio, atiende una queja o un reclamo de un cliente y comprende qué es lo que quiere, camina por el barrio o la ciudad observando otros negocios para compararse, lee algún artículo vinculado a su actividad en un diario o revista, para saber más sobre el rubro en el que trabaja, navega por Internet buscando información sobre otros negocios similares al suyo,

está haciendo una investigando el mercado?

¿Cómo hacer una investigación de mercado?

Le proponemos realizar una investigación de mercado de manera organizada para obtener el máximo provecho en beneficio de su negocio. Para ello, deberá recorrer un camino de seis pasos sencillos:

Seis pasos para hacer una investigación de mercado

Defina qué es lo que quiere averiguar o saber

Piense dónde puede conseguir esta información

Pregúntese cómo puede obtenerla

Obtenga la información

Organice y analice los datos obtenidos

Saque conclusiones y tome decisiones

Defina qué es lo que quiere averiguar o saber

El primer paso del proceso de investigación de mercado es definir qué es lo que quiere saber. Cuál es el problema o la oportunidad que quiere investigar. ¿Está perdiendo clientes? ¿Quiere saber qué opinan sus clientes de su negocio? ¿Por qué? ¿Quiere saber si su negocio es rentable? ¿Quiere saber si es necesario por lanzar un nuevo producto o servicio al mercado? ¿Quiere comparar sus precios con los de la competencia? ¿Quiere saber si su publicidad es efectiva?

Piense dónde puede conseguir esta información

Dentro de su negocio, usted podría relevar los siguientes datos de:

Sus estadísticas de venta: qué productos son los más vendidos, cuáles son los clientes que más consumen, cuáles son los sectores con mayores ventas.

Registros de quejas o reclamos que le han hecho sus clientes: ver si se repiten los mismos reclamos o si aparecen nuevos y darles solución.

Comentarios de sus empleados: ellos tienen contacto directo con el cliente y lo que puedan transmitirle será muy valioso.

Datos de sus clientes: saber cuántos y quiénes son, dónde viven, con qué frecuencia compran, etc.

Fuera de su negocio, usted podría relevar los siguientes datos de:

Censos de población: datos de habitantes por barrio, ciudad o provincia, por edad y sexo.

Revistas especializadas, medios periodísticos: información sobre tendencias en los mercados.

Entidades empresarias o de consumidores: estudios de mercado, estadísticas y otros datos de su sector.

Estadísticas de comercio exterior: qué productos se exportan o importan, cantidades, valores y países de destino o de origen.

Organismos de gobierno: informes y estadísticas de su sector, de la región o de la economía en general.

Internet: datos de posibles competidores, ideas de nuevos productos en el país o en el exterior.

Pregúntese cómo puede obtenerla

1. Con Encuestas

Cualquiera sea su actividad, usted puede realizar encuestas para conocer la opinión de sus clientes. Para ello tendrá que preparar los cuestionarios con las preguntas correspondientes. Las preguntas pueden ser principalmente de dos tipos:

- **cerradas:** las respuestas ya están planteadas en el cuestionario. El encuestado sólo tiene que marcar con una X su respuesta elegida.

Un ejemplo: ¿Qué opinión le merece la atención en nuestro negocio? (marque con una X la respuesta elegida)

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

- **abiertas:** se plantea una pregunta y se deja un espacio en blanco para que el encuestado escriba su opinión.

Un ejemplo: ¿Qué recomendaciones o sugerencias puede brindarnos para mejorar nuestro negocio?

.....

.....

.....

Debemos aclarar que tanto, las preguntas cerradas como las abiertas, son útiles y le sugerimos combinarlas al realizar un cuestionario.

IMPORTANTE

Tenga presente que una encuesta mal hecha lo inducirá a tomar decisiones equivocadas

**Le recomendamos...**

Al momento de diseñar un cuestionario tenga en cuenta lo siguiente:

Comience explicando brevemente los motivos y objetivos del cuestionario.

Si es posible ofrezca alguna compensación por contestar el cuestionario. Por ejemplo: los que contestan el cuestionario participan en el sorteo de algún producto.

Haga un cuestionario breve con preguntas directas. Las preguntas no deben superar los dos renglones de extensión.

Evite preguntas comprometedoras o íntimas.

Al finalizar el cuestionario, incorpore preguntas que le permitan identificar el perfil de la persona encuestada: sexo, edad, nivel socioeconómico.

Antes de realizar la encuesta, haga alguna prueba piloto. Practique la encuesta con algunas personas cercanas para verificar si el cuestionario es claro, se entiende y las respuestas le son de utilidad o hay que hacerle correcciones.

Si la encuesta la hace usted mismo, ensaye previamente. Si la realiza otra persona, entrénelo para que haga bien su tarea.

**FICHAS ÚTILES**

Para ver un ejemplo de cuestionario,
consulte las Fichas Útiles.

2. Con Observación

El método de observación consiste precisamente en observar de una manera consciente y sistemática:

- Puede observar a los consumidores mientras recorren las vitrinas de un supermercado y aprender mucho sobre gustos y hábitos de compra.
- Puede visitar a los negocios de la competencia y analizar cómo llevan adelante su actividad.

Le sugerimos que antes de salir a observar, tenga claro los objetivos que se propone, qué información necesita y cómo la va a obtener.

IMPORTANTE

Si realiza una observación, hágala en varios negocios. Cuantos más negocios visite, más confiable será.



Para ello
que consi
observar.

Obten

En el momen

...que s

insista

...que s

Practiq

claro.

...que s

perso

Organ

Una vez

analizar

explicar

sistémic

Saque

Con toda

las prime

realizado

preguntas



Para ello debe preparar una guía de observación, que consiste en una lista de los elementos que va a observar.

FICHAS ÚTILES

Para ver un ejemplo de una guía de observación, consulte las Fichas Útiles

Obtenga la información

En el momento de obtener la información, tenga en cuenta...

- ...que si se trata de información ya existente, debe hacer un plan de visitas a las instituciones u organismos que tienen esa información para cumplir con su objetivo.
- ...que antes de realizar la encuesta, es conveniente hacer alguna prueba piloto. Practique la encuesta con algunas personas cercanas, para verificar si el cuestionario es claro, se entiende y las respuestas le son de utilidad o hay que hacerle correcciones.
- ...que si la encuesta la hace usted mismo, debe ensayar previamente. Si la realiza otra persona, entrénela para que haga bien su tarea.

Organice y analice los datos obtenidos

Una vez que ha recolectado todos los datos es conveniente organizarlos y analizarlos. Haga un resumen de los datos más importantes. Si es posible exprese los en porcentajes como por ejemplo: "el 60% de los clientes dice estar satisfecho con la calidad de atención de los empleados".

Saque conclusiones y tome decisiones

Con toda la información analizada y ordenada saque las principales conclusiones de la investigación realizada. Tome las decisiones que correspondan y póngalas en práctica en forma inmediata.

IMPORTANTE

Recuerde que este tipo de investigación debe convertirse en decisiones y acciones concretas.



Para recordar

- La investigación de mercado es una forma organizada de buscar y analizar información relacionada con la necesidad de vender más y mejorar su negocio.
- Los seis pasos para hacer una investigación de mercado sencilla efectiva y de bajo costo, son los siguientes:
 1. Defina qué es lo que quiere averiguar o saber
 2. Piense dónde puede conseguir esta información
 3. Pregúntese cómo puede obtenerla
 4. Obtenga la información
 5. Organice y analice los datos obtenidos
 6. Saque conclusiones y tome decisiones



Actividad

Piense en su negocio...

Esta actividad es para que analice y evalúe aquellas cosas que ha hecho bien y aquellas que puede mejorar en su negocio. Analicelas junto con sus socios, su familia o sus empleados de esa manera las respuestas serán más confiables

a) Marque con una X la respuesta elegida para cada pregunta

Pregunta	Respuesta				
	Nunca	Rara vez	De vez en cuando	Con frecuencia	Regularmente
¿Lleva en su negocio estadísticas de ventas y las analiza y compara regularmente?					
¿Lee alguna revista especializada vinculada a su actividad comercial?					
¿Realiza investigaciones de mercado para conocer a sus clientes y competidores?					

b) Respondiendo estas preguntas, usted puede comenzar a pensar su próxima investigación de mercado.

¿Qué quisiera saber acerca de sus clientes?

.....

.....

.....

¿Qué opiniones de sus clientes le sería útil conocer, sobre su negocio?

.....

.....

.....

gocio...

de aquellas cosas que ha
negocio. Analicelas junt
de esa manera las

para cada pregunta

respuesta

de vez cuando	Con frecuencia	Regularm

¿Qué le interesa conocer de sus competidores?

¿Dónde puede obtener esta información?

¿Cómo puede obtener esa información?

c) Según las respuestas anteriores, me propongo realizar a corto plazo, las siguientes medidas o acciones:

e comenzar a

cio?

FICHAS ÚTILES

Cuestionario para los clientes de un comercio minorista

Este es un ejemplo de una encuesta sencilla destinada a los clientes de un comercio minorista, realizada con el objeto de conocer su nivel de satisfacción sobre distintos aspectos del negocio.

Estimado cliente, su opinión nos interesa!

Le solicitamos unos minutos de su tiempo, para conocer su opinión sobre la forma en que se siente atendido en nuestro negocio. Su opinión nos ayudará a mejorar la calidad de lo que hacemos, para que esté más a gusto.

1) ¿Cuáles son los productos que compra con más frecuencia en nuestro negocio?

.....
.....

2) ¿Qué opina de la calidad de atención de nuestro personal? (marque con una X la respuesta elegida).

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

3) ¿Con qué frecuencia viene a nuestro local? (marque con una X la respuesta elegida).

Diariamente	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 3 veces por semana	<input type="checkbox"/>
Una vez por semana	<input type="checkbox"/>
Quincenalmente	<input type="checkbox"/>
Una vez por mes o menos	<input type="checkbox"/>

FICHAS ÚTILES

Questionario para los clientes de un comercio minorista

4) Dénos su opinión sobre distintos aspectos de nuestro negocio (marque con una X la respuesta elegida).

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
La atención					
El surtido					
Los precios					
La limpieza					
La iluminación					
La calidad de los productos					
La decoración del local					

5) ¿Qué opina de la calidad de atención de nuestro personal?

.....

.....

.....

6) Dénos alguna información sobre usted (marque con una X su respuesta):

Sexo	Masculino		Femenino	
Tiene tarjeta de crédito	SI		NO	

Edad	
Hasta 18 años	
De 19 a 25 años	
De 26 a 40 años	
De 41 a 60 años	
Más de 60 años	

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

FICHAS ÚTILES

Guía de observación de un negocio de la competencia

Fecha de observación	Hora de observación
Nombre del negocio	
Dirección	
Rubro principal	
Apuntes sobre lo observado	
Vitrinas	
Letreros	
Decoración interior	
Iluminación	
Aspecto del personal	
Calidad de atención	
Principales productos	
Ofertas especiales	
Precios	
Folletería	
Horario de atención	
Otros	
Nombre del observador:	

Construyendo una imagen propia de su negocio



Antes de comenzar

recordemos lo que Pancho aprendió sobre el tema anterior.

"Los seis pasos de una investigación de mercado son: definir qué es lo que quiere averiguar o saber, pensar dónde puede conseguir esta información y cómo puede obtenerla, obtener la información, organizar y analizar los datos obtenidos y sacar conclusiones y tomar decisiones."



En este capítulo aprenderá acerca de:

- el posicionamiento de su negocio y cómo se construye en la mente del consumidor

El consumidor crea una imagen de su negocio

Aunque usted no lo quiera, el público tiene una idea propia de cómo es su negocio o sus productos y servicios, por ejemplo: si el público los ve modernos o anticuados, si los ve con precios muy caros o precios bajos...

...es decir, se crea una **imagen** de su negocio o de sus productos y servicios.

Imagen

Llamamos imagen a la forma en que el público percibe su negocio.

Muchos pequeños empresarios cometen el error de copiar exactamente a otro negocio. Pero piense un momento:

Si su negocio es igual al de sus competidores,
¿qué motivo encontrarán los clientes para elegirlo?

Su negocio será uno más y lo que es peor, se verá forzado a ganar clientes bajando los precios y por lo tanto disminuirán sus ganancias.

Por eso es fundamental para el éxito de su negocio que construya una personalidad propia y diferente a la de sus competidores. Por ejemplo, un restaurante puede ser recordado como especializado en ofrecer comidas de alguna región del mundo o un taller mecánico por ser rápido y eficiente.

Es decir, es importante que constantemente construya una identidad propia que posicione su negocio en la mente del público.

Posicionamiento

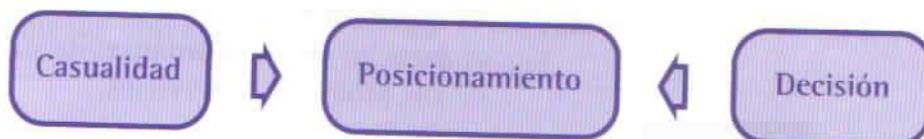
Llamamos posicionamiento a la imagen de su negocio que queda en la mente del público



IMPORTANTE

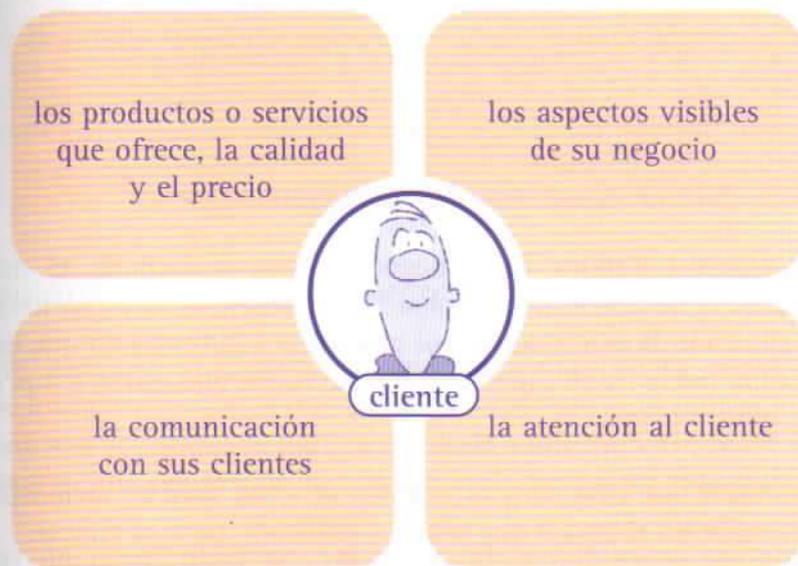
Este posicionamiento puede ser igual, mejor o peor que lo que su negocio es en realidad.

Pregúntese, si usted quiere que ese posicionamiento sea el resultado de la casualidad o la consecuencia de una decisión y de sus acciones.



¿Qué factores influyen en el posicionamiento de su negocio?

Existen 4 factores que influyen en el posicionamiento de su negocio, en la mente del consumidor:



IMPORTANTE

Todas las decisiones que tome para construir el posicionamiento de su negocio, deben estar de acuerdo con el segmento de clientes que quiere captar.

Veamos ahora cómo construir el posicionamiento de su negocio, teniendo en cuenta estos factores:

- *Los productos o servicios que ofrece, la calidad y el precio*

El tipo de productos o servicios que ofrece definen en gran parte el posicionamiento de su negocio.

Usted puede elegir, ofrecer una línea completa de productos o servicios o especializarse sólo en alguno de ellos. Por ejemplo: puede ofrecer artesanías de todo tipo o puede ofrecer sólo artesanías talladas en madera.

También la calidad y los precios de los productos o servicios que ofrezca definen el posicionamiento.

Decisión

No es lo mismo, por ejemplo, ofrecer ropa barata y sin marca, que ofrecer ropa de marca reconocida.

Del mismo modo, si quiere vender ropa a clientes de alto poder adquisitivo, tendrá que elegir productos de alta calidad, de marca reconocida y de alto precio. En cambio, si quiere captar clientes de bajos recursos, tendrá que poner mayor énfasis en marcas económicas y de bajos precios.

- *Los aspectos visibles de su negocio*

Los aspectos visibles de su negocio como, la fachada, el nombre, las vitrinas, la decoración, la iluminación, el orden, la limpieza, los letreros, la señalización la exhibición de los productos y la forma en que están combinados todos estos aspectos, son mensajes que envía a sus clientes y que ellos reciben.

El nombre que elija para su negocio debe ser fácil de memorizar y debe transmitir un mensaje que tenga significado para el cliente.

¿Usted en qué dulcería compraría?

En una que se llame “Griselda”, que no sugiere nada en especial, o en una que se llame “Los manjares”, que le sugiere algo exquisito.



Consejo Útil

Procure que el nombre de su negocio transmita un mensaje claro y apropiado a sus clientes.

La fachada y la vitrina del negocio, junto con el nombre, son la primera impresión que capta un posible cliente. Si ellas son pobres, confusas o poco atractivas, perderá la oportunidad de captarlo.

Si se trata de un local comercial, no olvide que el exterior debe despertar el interés e invitar al cliente a ingresar...

...ya que si el cliente no ingresa al local es seguro que no compra.

También es importante la forma en que presente y exhiba la mercadería. Debe estar ordenada, limpia, bien iluminada, al alcance de los clientes y con precios visibles. No olvide que en muchos casos el público compra por impulso.

Consejo Útil

No hay una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión. Por ello, mejore la imagen externa de su negocio, para causar una primera buena impresión y atraer a los clientes.



• La comunicación con sus clientes

El cliente, también va creando el posicionamiento de su negocio por medio de los mensajes que le transmita. La señalización, la promoción y la publicidad, son acciones que pueden ayudarlo a diferenciarse de los demás y que crearán una imagen de su negocio en la mente del consumidor.

Algo que no puede dejar de considerar, es la publicidad gratuita que genera, el llamado "boca a boca". Esto funciona cuando un cliente satisfecho habla bien de su negocio a sus amigos, vecinos, compañeros de trabajo o parientes.

En sentido contrario, una mala experiencia con su producto o negocio será comentada y transmitida negativamente de la misma manera.

• La atención al cliente

Los clientes crean en su mente la imagen de su negocio, también a partir del contacto personal que tienen con usted y sus empleados. Cómo son tratados, qué tipo de mensaje reciben, cómo son atendidos por teléfono.

Un aspecto importante es la presencia o la imagen del personal, su higiene y su aspecto general.

Consejo Útil

Es conveniente que cada empleado lleve una credencial con su nombre a la vista. Esto hace que el cliente sepa con quién está hablando y genera más compromiso y responsabilidad en el empleado.



Recuerde que la imagen de su negocio es transmitida por todas las personas que toman contacto con el cliente. Es tan importante el vendedor, como el cajero, el que entrega a domicilio, como el que atiende el teléfono.



Para recordar

- El público crea en su mente una imagen de su negocio. Llamamos imagen a la forma en que el público percibe su negocio.
- Llamamos posicionamiento a la imagen de su negocio que queda en la mente del público.
- El posicionamiento depende de 4 factores:
 - ✓ los productos o servicios que ofrece, la calidad y el precio
 - ✓ los aspectos visibles de su negocio
 - ✓ la comunicación con sus clientes
 - ✓ la atención al cliente

Actividad



Piense en su negocio...

Esta actividad es para que analice y evalúe aquellas cosas que hace bien y aquéllas que puede mejorar en su negocio. Analícelas junto con sus socios, su familia o sus empleados de esa manera las respuestas serán más confiables

Marque con una X la respuesta elegida.

Pregunta	Respuesta			
	Desagrada	Pasa desapercibida	Agrada	Es muy atractiva
¿Cómo calificaría el aspecto y estado actual de la imagen de su negocio según el posicionamiento que desea lograr?				
¿La organización le pondría al orden y limpieza el aspecto de su negocio?				
¿Su sistema con la imagen que transmite su negocio, atrae la atención a sus clientes según el posicionamiento que desea lograr?				

Respondiendo estas preguntas, usted puede comenzar a construir el posicionamiento de su negocio.

¿La imagen cree que el consumidor tiene de su negocio?

.....

.....

.....

¿La imagen le gustaría que el consumidor tuviera de su negocio?

.....

.....

.....

Según las respuestas anteriores, me propongo realizar a corto plazo, las siguientes medidas o acciones:

.....

.....

.....

El producto y la calidad del servicio



Antes de comenzar
recordemos lo que Pancho aprendió sobre el tema anterior.

Peor es nada

"Mira papá, tú no entrarías en un negocio que se llame así, verdad?"

Peor es nada

"Aunque usted no lo quiera el público crea una imagen de su negocio, una idea propia de cómo es su negocio."

El nombre de un negocio habla por sí mismo, desde la fachada, la iluminación y la limpieza, la calidad de los productos y la buena atención. Todo esto sirve para identificarlo, posicionarlo.

En este capítulo aprenderá acerca de:

- 🔍 el producto
- 🔍 y la calidad del servicio

El cliente tiene en cuenta otras cosas además del precio

¿Volvería usted a un restaurante en donde le sirvieron comida de mala calidad y el mozo que lo atendió era antipático? Aunque fuera barato, usted volvería?

Es una idea muy difundida entre las pequeñas empresas creer que la mejor forma de competir y ganar clientes es teniendo los más bajos precios. El precio, sin duda, es un factor de gran importancia para el cliente, pero no es el único.

La alta calidad de los productos y un buen servicio, son tan importantes o más, que el precio.

Calidad

"Aunque usted quiera el público crea una imagen de su negocio, una idea propia de cómo es su negocio."

El nombre de un negocio habla por sí mismo, junto a la fachada, la iluminación y la limpieza, la calidad de los productos y la buena atención. Todo esto sirve para identificarlo, por lo que debe posicionarlo.

Hay varios aspectos básicos que puede tener en cuenta, con relación al producto o servicio que ofrece y el segmento de clientes potenciales al que se dirige:

- ✓ las características técnicas y funcionales del producto o servicio
- ✓ la amplitud de la línea de productos o servicios
- ✓ los beneficios que le brinda al cliente
- ✓ el precio al que vende sus productos o servicios
- ✓ el envase

Estos cinco aspectos cobran diversa importancia según las características del segmento de consumidores al que dirige su producto o servicio. Por lo tanto, deberá tener en cuenta esas características, a la hora de decidir a cuál de estos aspectos le dedicará mayor atención.

IMPORTANTE

Tenga en cuenta que no debe descuidar ninguno de los cinco aspectos, aunque se incline más por alguno de ellos.



Veamos más profundamente estos cinco aspectos.

Las características técnicas y funcionales del producto o servicio

Ante todo digamos que un producto o servicio es algo que se puede ofrecer a un mercado y que alguien está interesado en comprar.

Dado que las necesidades de los clientes son muy diversas y cambian constantemente hay que estar atentos para ofrecer variantes de productos o servicios que se adapten a los nuevos gustos y necesidades del cliente.

POR EJEMPLO

Las galletas pueden venir en diferentes sabores, presentaciones o con características diferentes.

Se puede mejorar la funcionalidad de los productos para hacerlos más seguros, de uso más fácil, más confiables, más livianos, más económicos.

Una de las grandes ventajas de las pequeñas empresas es que pueden adaptarse a los gustos de sus clientes con mayor facilidad.

POR EJEMPLO

Una pequeña fábrica de pantalones puede desarrollar modelos especiales a pedido, para algunos clientes. Una gran empresa no lo podría hacer.

Modificar sus productos actuales para que respondan mejor a las necesidades de sus clientes, es posible siempre que escuche a su cliente.

De esta manera, los productos satisfacen más fácilmente distintos tipos de necesidades y aumentarán sus ingresos.

POR EJEMPLO

Un servicio de post venta que atiende las fallas de fabricación es un elemento importante a considerar en el momento de la compra

La amplitud de la línea de productos o servicios

Una decisión que todo empresario debe tomar es, cuál es el conjunto de productos o servicios que le conviene ofrecer. Para ello, puede seguir dos caminos básicos teniendo en cuenta siempre el segmento de clientes al que se dirige:

- a) ofrecer una gama amplia de productos o servicios buscando un mayor surtido y normalmente precios más bajos.
- b) dedicarse más a la especialización de los productos o servicios.

Estos, son caminos diferentes que dependen también de las características del mercado.

POR EJEMPLO

en una gran ciudad quizás sea conveniente poner una librería especializada en decoración. Tal vez sea la única en su tipo o tenga muy pocos competidores. Por el contrario, en una ciudad pequeña, esta decisión puede no ser la más apropiada, ya que debido al tamaño del mercado -pequeño- no habrá suficientes clientes interesados en ese tema.

Consejo Útil

No se conforme con el tipo de producto que está ofreciendo actualmente. Realice investigaciones de mercado y revise los aspectos que sus clientes actuales o potenciales valoren más.

**POR EJEMPLO**

si tiene una panadería, puede ofrecer un nuevo tipo de torta, de masas o de galletas, que se adapten a las necesidades de sus clientes o que fomenten en ellos, el desarrollo de nuevos gustos.

**IMPORTANTE**

Mejorar sus productos o servicios actuales para que respondan adecuadamente a las necesidades de sus clientes, es necesario que siempre escuche a su cliente.

Los beneficios que le brinda al cliente

El objetivo de cualquier negocio y la clave de su éxito, es conseguir clientes y lograr retenerlos. Captar un cliente nuevo lleva mucho tiempo y dinero. Por eso lo mejor que le puede pasar es....

...que un cliente vuelva a comprar y se convierta en un cliente fiel.

Es muy importante conocer las necesidades y deseos de los clientes, porque son los componentes más destacados para agregar valor a sus productos o servicios.

Los clientes fieles son aquéllos que vuelven a comprar porque han tenido una experiencia satisfactoria con su negocio.

Está demostrado que los clientes fieles,

- ✓ compran más,
- ✓ cuestan menos
- ✓ y traen nuevos clientes por recomendación a través del boca a boca.

En el otro extremo, hay que considerar que un cliente insatisfecho comenta su experiencia, también a través del boca a boca. Con lo cual cada cliente que pierde significa la pérdida de otros clientes futuros.



IMPORTANTE

El objetivo principal de su negocio tiene que ser: "satisfacer a sus clientes para conservarlos". Es decir, cumplir con sus necesidades, deseos y expectativas.

El mercado actual de intensa competencia muestra clientes cada vez más exigentes con una cultura que demanda calidad en los productos y servicios.

Además, como hemos dicho, los productos cada vez se parecen más entre sí. No es fácil ser original. La verdadera forma de ser diferente a la competencia y superarla entonces, está en el servicio.

¿Qué es lo que esperan los clientes de su negocio?

Existen dos maneras en las que los clientes pueden experimentar lo que usted les ofrece:

- Una, es por medio de los productos o servicios que ofrece, conocida como **Servicio Básico**. Sin este servicio básico, su negocio no tendría ningún sentido.

Los clientes esperan que su servicio básico cumpla con requerimientos mínimos de calidad:

- ✓ Que el producto funcione según lo esperado
- ✓ Que la comida sea aceptable.
- ✓ Que los zapatos no se rompan.
- ✓ Que la ropa dure un tiempo razonable.

Cuando este servicio básico no se cumple, el cliente no vuelve.

IMPORTANTE

Sería casi imposible conservar a los clientes si su producto o servicio no cubriera sus expectativas básicas.



- La otra, es por la forma en que ofrece esos productos o servicios, conocida como **"Servicio Esmerado al Cliente"**.

El cliente espera vivir una experiencia agradable. Esto significa, recibir trato cordial y amabilidad, un servicio personalizado. Que lo reconozca, salude e incluso que lo llame por su nombre.

te insatisfecho comenta su m
lo cual cada cliente que pi

efacer a sus clientes para
eseos y expectativas.

clientes cada vez más exigen
tos y servicios.

se parecen más entre sí. No
e a la competencia y supera

negocio?

perimentar lo que usted les ofr

icios que ofrece, conocida co
no tendría ningún sentido.

con requerimientos mínimos

do

no vuelve.

si su producto
cas.

productos o servicios, cono

o significa, recibir trato cor
ozca, salud e incluso que

gratuita M.I. Municipalidad de Guayaquil gratuita M.I. Municipalidad de Guayaquil

IMPORTANTE

Estos ingredientes son la mayoría de las veces más importantes que el producto mismo y aún que el precio.



El servicio esmerado va más allá de la simple cortesía e incluye también la solución de problemas que puedan aparecer. Esto abarca dos aspectos:

Primero, cuando los clientes tienen problemas que requieren atención, quieren estar seguros que recibirán nuestra ayuda para encontrar una solución y que alguien se hará responsable de que las cosas se solucionen.

Pero también, cuando se ha cometido algún error, los clientes esperan que alguien se encargue de arreglarlo rápida y satisfactoriamente. Un desperfecto, una devolución, un cambio de tamaño o modelo es un momento de incomodidad para el cliente que usted debe solucionar sin demoras.



Consejo Útil

Solucione rápidamente y con amabilidad los problemas que aparezcan en su relación con el cliente. Si es necesario reconozca sus errores y pida disculpas.

Otro factor importante desde el punto de vista del cliente es su conveniencia y comodidad. Es decir, darle razones como horarios amplios o que el negocio se encuentre cerca del cliente o la posibilidad de acercarle el producto al lugar donde se encuentra, son herramientas determinantes a la hora de decidir la compra. Revise qué tipo de servicios puede agregar al producto antes, durante o después de la venta.



IMPORTANTE

Es casi imposible que venda un producto sin ofrecer un servicio. Tenga en cuenta que, lo quiera o no, el servicio es algo que agrega o resta valor a su producto.

Las quejas de los clientes son una fuente valiosa de información que le ayudarán a identificar los problemas que tiene su negocio. Déle la posibilidad a su cliente de expresar sus quejas y si es posible atiéndalas personalmente. Esto le permitirá corregir los errores y mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes.

IMPORTANTE

Si escucha a sus clientes, habla con ellos, atiende sus reclamos o quejas, podrá conocer sus verdaderas necesidades y expectativas.

Estos conceptos deben tenerse en cuenta cuando se diseña un producto o servicio en relación con los beneficios que brinda al mercado al cuál se dirige. Los consumidores van a apreciar las ventajas que se les comunique del producto o servicio, en función de su precio y del beneficio que brinda.

El precio al que vende sus productos o servicios

Existe la creencia muy difundida entre las pequeñas empresas que deben vender barato para tener éxito. Esto no es así...

...una política de precios bajos es muy riesgosa porque puede traer como consecuencia una baja rentabilidad.

Recuerde que el cliente también valora el tipo de productos y los beneficios que recibe.



Consejo Útil

Trate de destacarse por todos los demás factores y no por precios bajos. La baja de precios déjela como último recurso sólo si es necesario y esmérese primero en todo lo demás.

En principio, el precio de un producto debe cubrir los costos para que el negocio pueda obtener ganancias. Los costos fijan el piso, el precio mínimo. Por eso es fundamental calcular bien sus costos.

En el otro extremo, sabemos que el mercado fija de alguna manera el techo de los precios. Es decir, los valores máximos que se pueden cobrar.

Una forma de fijar los precios de sus productos es entonces, teniendo en cuenta sus costos, estudiar con cuidado los precios que existen en el mercado y a partir de allí, decidir a qué precios venderá sus productos o servicios, para no cobrar por sobre los precios de ese mercado.



nde sus reclamos o
des y expectativas.

diseña un producto o servicio
mercado al cuál se dirige. Debe
es comunique del producto que
brinda.

tos o servicios

s empresas que deben vender

s es muy riesgosa porque
cia una baja rentabilidad

tos y los beneficios que recibe

ctores y no por precios
o recurso sólo si es
emás.

s costos para que el negocio
el precio mínimo. Por eso

guna manera el techo de lo
cobrar.

tonces, teniendo en cuenta
en el mercado y a partir de
servicios, para no cobrar

Cuando decida sus precios tenga en cuenta que si vende con...

Precios más altos que la competencia: ésto sólo es posible cuando el segmento de clientes valora en mayor medida la calidad del producto, la atención o el servicio que está recibiendo, en lugar del precio.



Precios más bajos que la competencia: puede atraer más clientes, pero su rentabilidad se reduce. Sólo es recomendable hacerlo siempre que sus costos sean realmente más bajos que los de sus competidores.

El precio no es sólo una variable que fija un valor monetario a un producto o servicio. Como todos los demás aspectos, contribuye a crear un posicionamiento determinado en la mente del consumidor.

Hay productos que a mayor precio generan mayores ventas, puesto que los clientes piensan que la calidad y los precios van necesariamente de la mano. En casos como estos, podrá aumentar los precios, mejorando la rentabilidad del negocio, sin defraudar al cliente.

Esto suele ocurrir con la ropa de vestir o con la ropa deportiva de marcas reconocidas. En general el consumidor percibe que a mayor precio, obtendrá mayor calidad.

Por ello es fundamental tener en cuenta el sector de mercado al que se dirige con su producto o servicio, ya que depende de quién sea el consumidor, tendrá una forma distinta de valorar las características y los beneficios del producto.

Otro aspecto referido al precio son los descuentos. Estos son parte de las decisiones de precios que debe aplicar en su negocio. Los tipos de descuento más usados son:

- a) por pronto pago
- b) por volumen

Si vende normalmente a crédito, puede ofrecer descuentos a quienes pagan al contado. Muchos comerciantes lo hacen para estimular la venta al contado.

El descuento por volumen es un estímulo para que el cliente compre mayores cantidades. Este tipo de descuentos también puede ser aplicado a clientes especiales que usted quiere retener por su importancia, por ejemplo grandes clientes o clientes habituales.

El envase

El envase es también parte del producto. En algunos casos, por ejemplo en perfumes o bombones es un componente muy importante.

El envase cumple además otras funciones:

- ✓ Contener al producto,
- ✓ protegerlo y
- ✓ brindar información a lo largo de la cadena de distribución y al consumidor.

¿La etiqueta del producto que usted vende, tiene toda la información que necesitan los distribuidores y el consumidor final?

Su función primaria es asegurar que el usuario final pueda disfrutar plenamente la cantidad y calidad del producto.

En los perfumes o bombones, es muy evidente la contribución del envase y la etiqueta a la construcción del posicionamiento del producto. En otros casos puede ser menos evidente, pero nunca debe dejar de tener en cuenta estos aspectos en el producto que ofrezca.

Tenga en cuenta que...

...el envase es un vendedor silencioso.



Para recordar

- Hay varios aspectos básicos que puede tener en cuenta, con relación al producto o servicio que ofrece y el segmento de clientes potenciales al que se dirige:
 - ✓ las características técnicas y funcionales del producto o servicio
 - ✓ la amplitud de la línea de productos o servicios
 - ✓ los beneficios que le brinda al cliente
 - ✓ el precio al que vende sus productos o servicios
 - ✓ el envase
- Dado que las necesidades de los clientes son muy diversas y cambian constantemente hay que estar atentos para ofrecer variantes de productos o servicios que se adapten a los nuevos gustos y necesidades del cliente.
- Mejorar sus productos o servicios actuales para que respondan mejor a las necesidades de sus clientes, es importante que siempre escuche a su cliente.
- Los productos cada vez se parecen más entre sí. La verdadera forma de ser diferente a la competencia y superarla, está en el servicio.
- Revise qué tipo de servicios puede agregar al producto antes, durante o después de la venta.
- Existe la creencia muy difundida entre las pequeñas empresas que deben vender barato para tener éxito. Esto no es así.
- El precio no es sólo una variable que fija un valor monetario a un producto o servicio. Como todos los demás aspectos, contribuye a crear un posicionamiento determinado en la mente del consumidor.
- En algunos casos, es muy evidente la contribución del envase y la etiqueta, a la construcción del posicionamiento del producto. En otros casos puede ser menos evidente, pero nunca debe dejar de tener en cuenta estos aspectos en el producto que ofrezca.



Actividad



Piense en su negocio...

Esta actividad es para que analice y evalúe aquellas cosas que ha hecho bien y aquellas que puede mejorar en su negocio. Analícelas junto con sus socios, su familia o sus empleados de esa manera las respuestas serán más confiables

a) Marque con una X la respuesta elegida.

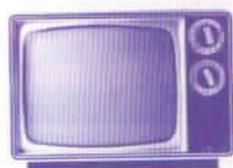
Pregunta	Respuesta				
	Debajo del mínimo	Poco satisfactorio	Satisfactorio	Muy bueno	Excelente
¿Cree que las características de su producto o servicio están de acuerdo con el segmento de clientes al que se dirige?					
¿Cree que los beneficios que brinda su producto o servicio satisfacen las demandas de sus clientes?					
¿Soluciona los problemas de sus clientes de forma rápida y eficiente?					
¿Los precios de sus productos o servicios, lo posicionan adecuadamente?					
¿Cree que el envase y la etiqueta de sus productos contribuyen a que se vendan más fácilmente?					

b) Respondiendo estas preguntas, usted puede mejorar sus productos o servicios y la atención que brinda a sus clientes:

¿Qué cambios ha realizado últimamente en las características de sus productos o servicios?
.....
.....
.....

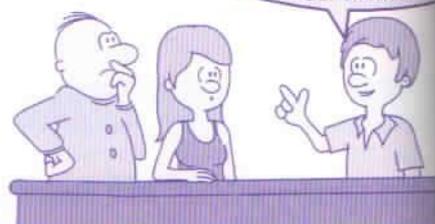
¿Qué servicios brinda a sus clientes antes de la compra, durante la compra y después de la compra?
.....
.....
.....

Cómo llegar al cliente: la ubicación del negocio y la distribución



Antes de comenzar recordemos lo que Pancho aprendió sobre el tema anterior.

"Para que tu producto se venda debe estar bien presentado con materias primas de primera. Luego presentado con un empaque y una etiqueta apropiados y por último, debe estar bien visible y accesible al cliente."



En este capítulo aprenderá acerca de:

- la ubicación de su negocio
- la distribución de sus productos

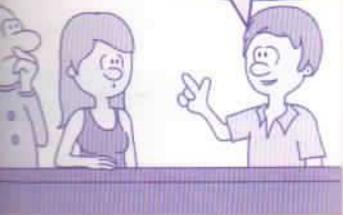
Estudie con cuidado la ubicación de su negocio

Si tiene un comercio de venta de alimentos o de ropa, una farmacia o una ferretería, etc.; o bien tiene un local en donde atiende directamente al público, como un restaurante, un taller mecánico, una peluquería, etc.; o bien tiene un puesto ambulante, la ubicación de su negocio es un factor determinante para el resultado de sus ganancias.

No es lo mismo tener un negocio en una calle secundaria que en una avenida, o en una esquina que en la mitad de cuadra. Un local en un barrio determinado, no vende igual que otro local ubicado en otro barrio. A veces, unas pocas cuadras de diferencia hacen que la ventas se modifiquen sustancialmente.

ente:
ocio

"Para que tu producto se venda debe estar elaborado con materias primas de primera. Luego presentado con un empaque y etiquetas apropiados y por último, estar bien visible y al alcance del cliente."



"Nuestro negocio es exitoso porque nuestros clientes vuelven."



ón de su negocio
ción de sus productos

ubicación

ropa, una farmacia o una tienda directamente al público, etc.; o bien tiene un puesto dominante para el resultado de

ria que en una avenida, o en un barrio determinado, a veces, unas pocas cuadras especialmente.

La elección de la ubicación de su negocio también depende del tipo de producto o servicio que se ofrece. Es decir, si su producto o servicio es de venta "al paso", la ubicación tiene que asegurarle un tráfico abundante de público.

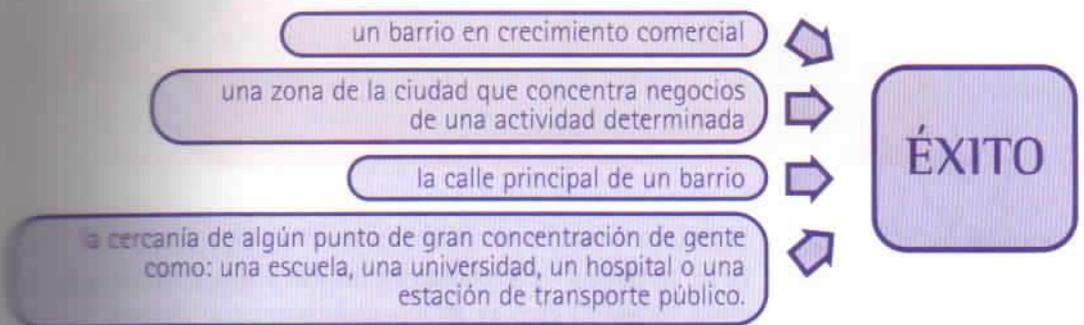
Otro aspecto que debe tener en cuenta, es el crecimiento, cada vez más habitual en las grandes ciudades, de zonas que concentran cierto tipo de actividades comerciales. El sector de los restaurantes, de los almacenes de repuestos de autos, de venta de muebles y decoración, de los cafés y bares, etc.



Consejo Útil

Observe y averigüe en dónde se concentra la actividad que usted trabaja y evalúe si le conviene estar allí para captar mayor clientela.

Ponga atención en las siguientes variables en el momento de elegir la ubicación para su negocio, ya que contribuyen al éxito de su actividad:



IMPORTANTE

Un aspecto importante en la gestión de su actividad es la ubicación de su negocio, fábrica, taller o puesto.



Si se trata de una actividad ambulante, la ubicación de su puesto de venta tiene una relación directa con el nivel de ventas. Por ello, es importante, al momento de elegir el lugar donde instalarse, estudiar la circulación del público, cantidad, horarios pico, las normas legales y municipales vigentes y las características de la gente que transita por el lugar.

Las ciudades y los barrios van cambiando. Barrios o centros comerciales nuevos, caminos asfaltados, la construcción de un hospital o algún otro edificio importante, producen impactos en la vida comercial de una zona. Zonas antes despobladas o de poca actividad pueden ser hoy lugares con intensa vida comercial. En cambio, antiguas zonas prósperas y con mucha vitalidad pueden estar hoy en retroceso por diferentes motivos.

Por ello debe estar atento a los cambios que se producen en el lugar en donde tiene instalado su negocio.

Pregúntese...

- ...¿es conveniente seguir en el lugar donde estoy?
- ...¿se concentra aquí gran actividad de una actividad determinada?
- ...¿las perspectivas del lugar son favorables?
- ...¿va en crecimiento o por el contrario se piensa que habrá un retroceso?
- ...¿se concentra aquí una gran cantidad de mis clientes?

IMPORTANTE

Una decisión a tiempo puede evitarle inconvenientes o quizás le permita aprovechar una oportunidad.



Si se trata de un taller, fábrica, depósito u oficina es importante estudiar con cuidado la ubicación, considerando algunas de las siguientes variables:

- Vías de acceso, estado de las calles, congestionamiento del tránsito
- Distancia de sus proveedores y clientes
- Provisión adecuada de electricidad, agua, gas y servicio telefónico
- Facilidad de estacionamiento
- Posibilidades de ampliar el lugar
- Perspectivas de la zona
- Grado de seguridad
- Normas legales y municipales vigentes

Llegue con el producto donde el cliente lo necesita

Supongamos que fabrica o vende un producto o servicio de buena calidad y precio conveniente.

¿Es suficiente con esto para tener éxito? Sin duda falta algo importante...

...que el producto esté al alcance del cliente.

Para tener éxito, usted debe lograr que su producto o servicio llegue allí donde se encuentra el cliente.

¿De qué modo...?

...para cada tipo de producto o servicio tendrá que evaluar el mejor modo de distribuirlo para que llegue al cliente.

Veamos entonces, distintas alternativas de distribución:

↳ Venta Directa

Se trata de un mecanismo según el cual usted vende su producto sin intermediarios. Puede ser a domicilio, en un local propio o con un equipo de vendedores ambulantes.

POR EJEMPLO

un artesano que elabora sus artesanías y las vende en el puesto del Mercado Artesanal está haciendo venta directa. También hace venta directa, una panadería que elabora pan y lo vende en su propio local.

La gran ventaja de este método es el contacto directo con el cliente sin intermediarios. La cercanía con los cliente permite obtener muy buena información sobre sus gustos y necesidades y generar más fidelidad.

Dentro de esta categoría encontramos la venta a través de Internet, que está creciendo rápidamente en cierto tipo de productos estándares como pueden ser discos o libros.

VENTA DIRECTA

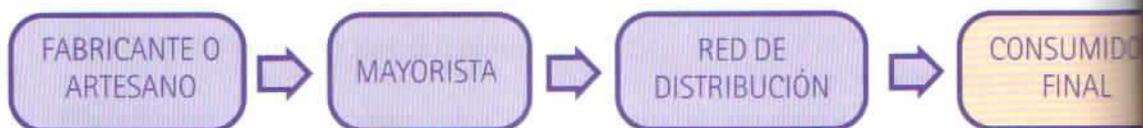


La Venta Mayorista

Con este mecanismo de venta su producto puede ser distribuido a través de negocios mayoristas que le compran a usted grandes cantidades, y luego ellos encargan de llegar con el producto al consumidor final a través de su red de distribución. El mayorista es un intermediario entre usted y el cliente final.

La dificultad de este sistema es que requiere manejar grandes cantidades de producto que muchas veces las pequeñas empresas no pueden lograr. Por otra parte, el intermediario se lleva parte de su utilidad.

Sin embargo tiene la ventaja de poder concentrar las ventas en pocos clientes con la posibilidad de cubrir una amplia zona geográfica y con un manejo administrativo simple.



La Venta Minorista

Mediante este mecanismo usted vende su producto al comerciante minorista y éste lo vende al consumidor final. En este caso usted no tiene contacto directo con los consumidores y debe atender a una cantidad de comercios dispersos por distintas zonas de la ciudad. Ellos son sus clientes directos.

Para atenderlos bien, tiene que organizar un equipo de ventas para que tomen los pedidos y luego asegurar el transporte, la entrega y la cobranza. Con este esquema puede llegar a distintas regiones del país designando representantes en diferentes ciudades o provincias.



Para recordar

- La ubicación de su quiosco, taller, oficina o negocio influye en forma directa en el nivel de ventas que puede lograr y por lo tanto es un factor clave del éxito de su actividad.
- Observe con atención los cambios que se producen en la zona comercial en la que trabaja para detectar posibles problemas u oportunidades.
- Cada sistema de distribución tiene ventajas y desventajas y la elección de uno u otro depende del tipo de producto, del tipo de mercado y de la organización de la empresa.

Actividad

Piense en su negocio...

Esta actividad es para que analice y evalúe aquellas cosas que hace bien y aquellas que puede mejorar en su negocio. Analicelas junto con sus socios, su familia o sus empleados de esa manera las respuestas serán más confiables



a) Marque con una X la respuesta elegida.

Pregunta	Respuesta			
	Nunca	Rara vez	A veces	Con frecuencia
¿Considero alguna vez si la ubicación de su negocio es la más apropiada para captar el tipo de público que está buscando?				
¿Mantengo con atención los cambios que se producen en la zona comercial en donde está ubicado su negocio, taller u oficina para detectar nuevas oportunidades o problemas?				
¿He considerado la posibilidad de modificar o cambiar su sistema de distribución de productos?				

b) Respondiendo las siguientes preguntas, usted puede elegir apropiadamente la ubicación de su negocio y la forma de distribuir sus productos o servicios.

¿Qué ventajas considera que tiene la ubicación actual de su negocio, taller, oficina o espacio?

.....

.....

.....

¿Qué desventajas considera que tiene la ubicación actual de su negocio, taller, oficina o quiosco?

.....

.....

.....

¿De qué forma está distribuyendo sus productos?

.....

.....

.....

¿De qué forma debería hacerlo para lograr sus objetivos y qué ventajas obtendría?

.....

.....

.....

c) Según las respuestas anteriores, me propongo realizar a corto plazo, las siguientes medidas o acciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Publicite y Promocione



Antes de comenzar

recordemos lo que Pancho aprendió sobre el tema anterior.



En este capítulo aprenderá cómo:

- ✎ elaborar un plan de publicidad
- ✎ y hacer promociones

Como hemos visto en capítulos anteriores, el consumidor tiene muchas opciones a la hora de elegir dónde comprar. En los mercados, hay abundancia de productos y de empresas que compiten por captar la atención del consumidor y luego su dinero a través de la venta de productos o servicios.

¿Cómo hacer para que su posible cliente se entere de su existencia en medio de tanta competencia y tanta publicidad?

El cliente tiene que saber quién es usted y reconocerlo por alguna característica propia, original, particular, que lo diferencie del resto de la competencia. Por ello es importante que se dé a conocer para vender más.



IMPORTANTE

La publicidad, además de comunicar o informar, debe identificar y diferenciar a su producto o servicio, negocio o actividad entre sus potenciales clientes.

Elabore su plan de publicidad

Para elaborar un plan de publicidad realice los siguientes seis pasos:

Paso 1: Defina qué objetivo quiere alcanzar con la publicidad.

La publicidad debe contribuir al logro de alguno de sus objetivos comerciales.

POR EJEMPLO

¿Quiere dar a conocer un nuevo producto? ¿Quiere captar un nuevo conjunto de clientes, es decir un nuevo mercado? ¿Quiere fortalecer su imagen? ¿Quiere mantener su presencia?

IMPORTANTE

No trate de lograr varios objetivos a la vez en una misma publicidad, concéntrese en uno por vez.



Paso 2: Decida a quién va a dirigir el mensaje.

Recuerde el concepto de segmentación que vimos en un capítulo anterior y defina entonces, a qué segmento del mercado va dirigido su mensaje. Describalo en términos de edad, sexo, nivel de ingresos, lugar de residencia y ocupación, qué revistas lee y qué programas de radio escucha. Tiene que quedar claro por ejemplo, que quiere hablarle a un ama de casa de clase media, de entre 30 y 45 años, que vive a diez cuadras a la redonda de su negocio.

Paso 3: Defina qué mensaje va a transmitir.

Para ello, piense qué virtud de su producto o negocio quiere resaltar. Algo que lo haga diferente, algo propio, una idea que ayude a definir su identidad o la personalidad de su negocio o producto.

**Consejo Útil**

Busque algún aspecto que lo diferencie de la competencia y con ese elemento construya el mensaje de la publicidad.

Paso 4: Haga una lista de todos los medios de publicidad que están a su alcance.

Haga una lista completa de todos las opciones que puede utilizar para hacer publicidad. Comience por los más económicos y sencillos, como folletos, imanes, volantes, que puede entregar a sus vecinos o a cada cliente que viene al negocio o en mano en una esquina de alta circulación de público cercana al negocio. Piense en medios no tradicionales, como auspiciar eventos importantes sociales o deportivos que se hagan en una escuela o club de la zona. Por supuesto también puede utilizar medios tradicionales como la radio local, periódicos, un diario o revista barrial o carteles en la vía pública.

Consejo Útil

Dependiendo de su producto o servicio, no descarte Internet. Es un medio en plena expansión que apunta a consumidores de altos ingresos.



Paso 5: Elija con qué medio puede llegar mejor al público que desea captar.

De todos los medios que listó en el paso anterior, revise cuáles son los que llegan mejor a su destinatario y cuáles "consumen" habitualmente.



Consejo Útil

Revise sus hábitos y elija pensando en el mayor impacto

Paso 6: Haga el presupuesto de cuánto va a invertir y manos a la obra.

Una vez definido el objetivo, el destinatario, el mensaje y el medio a utilizar, haga cuentas. Según los costos de su elección, defina ahora cuánto quiere invertir y finalmente póngase en acción.

IMPORTANTE

Puede destinar una cifra mensual para publicidad o un porcentaje sobre las ventas.



Promocione sus productos y consiga la fidelidad de sus clientes

Así como la necesidad de hacer publicidad, está basada en comunicar un cierto mensaje que le permita captar potenciales clientes, la necesidad de hacer promoción se apoya en la acción de conseguir la fidelidad de esos clientes, para lograr que sigan comprando en su negocio.

al público

rior, revise cuáles son los que
"en" habitualmente.

el mayor impacto

vertir

mensaje y el medio a utilizar
refina ahora cuánto quiere

dad

s y
s clientes

a en comunicar un cierto
idad de hacer promoción se
ntes, para lograr que sigan

Existen diversos tipos de promociones con las cuales puede llegar a sus clientes:

Entregar **premios** a los clientes cuya compra supera XX cantidad de dólares.

EJEMPLO

en una peluquería, quien gasta mas de XX cantidad de dólares, recibe de premio una crema de enjuague.

Crear un **club de compras**. Cada cliente recibe una tarjeta de socio, donde irá acumulando puntos cada vez que realiza una compra.

EJEMPLO

en un video club, el cliente que alquila más de 10 películas en X cantidad de días se le obsequia el alquiler de una película de estreno.

Promociones especiales con descuentos de precios durante ciertas épocas del año, para incentivar las compras.

EJEMPLO

en un local de ropa puede ofrecer los saldos de temporada, a precios especiales. De esa manera podrá liquidar el stock de mercaderías, para iniciar la nueva temporada.

Consejo Útil

Realice promociones "especiales" en fechas "especiales" como: día del padre o de la madre, Navidad, etc.



Ofertas semanales. Una vez por semana, puede poner en oferta algún producto, con un precio atractivo para llamar la atención. Este es un buen argumento que puede utilizar para hacer publicidad.

Degustación de productos. Hágales probar a sus clientes, sus nuevos productos y póngalos en oferta para tentarlos a que los compren. Esto hará que los conozcan y los adopten.

Sorteos. Por ejemplo en un almacén o mercado, los clientes que compran por más de XX cantidad de dólares, se les da un número para un sorteo de una canasta de productos. Esta acción, no sólo genera fidelidad en el cliente sino que además incrementa la facturación.

Ofertas combinadas. Ofrezca dos productos juntos a un precio especial, que sea inferior a la suma de los precios de cada producto. De esta manera el cliente verá claramente el beneficio económico.

Consejo Útil

Para esta promoción, combine un producto que vende bien con otro que quiere hacer conocer.



Para recordar

- Antes de destinar tiempo y dinero en acciones de publicidad, planifique lo que va a hacer. Pregúntese ¿Qué quiere lograr con su mensaje? ¿A quién va dirigido? ¿Qué mensaje quiere transmitir? ¿Cuál es la mejor forma de llegar con ese mensaje a sus potenciales clientes? ¿Cuánto está dispuesto a invertir?
- Existen distintas formas de hacer promociones y ofertas especiales que estimulan a los clientes a gastar más y a volver a comprar en su negocio, puede ponerlas en práctica en forma inmediata.

Actividad

Piense en su negocio...

Esta actividad es para que analice y evalúe aquellas cosas que hace bien y aquellas que puede mejorar en su negocio. Analícelas junto con sus socios, su familia o sus empleados de esa manera las respuestas serán más confiables



Marque con una X la respuesta elegida.

Pregunta	Respuesta			
	Nunca	Rara vez	De vez en cuando	Regularmente
¿Utiliza algún tipo de publicidad en forma regular para que el cliente tenga el producto en mente?				
¿Utiliza promociones en su negocio con descuentos especiales, sorteos o otras acciones que logren la fidelidad de los clientes y estimulen el consumo?				



Respondiendo estas preguntas podrá captar más clientes y retener a los que ya posee.

¿Cuáles son los mensajes que debería transmitir primero para que lo reconozcan por alguna característica propia, que lo diferencie de la competencia?

.....

.....

.....

¿A través de qué medios llegará con más efectividad con cada mensaje?

.....

.....

.....

¿Qué tipo de promociones cree que serán más valoradas por sus clientes?

.....

.....

.....

c) Según las respuestas anteriores, me propongo realizar a corto plazo, las siguientes medidas o acciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

El secreto está en la Mezcla

por sus clientes?

propongo realizar a
ciones:



Antes de comenzar

recordemos lo que Pancho aprendió sobre el tema anterior.



En este capítulo aprenderá a:

🔧 armar la mezcla comercial

Una vez que ha definido con claridad el segmento de clientes al que quiere dirigirse, es necesario establecer una estrategia comercial teniendo en cuenta las características de esa clientela. Como le hemos dicho anteriormente, para cada segmento de clientes debe diseñar estrategias diferentes.

El cliente no compra sólo un producto o un servicio, sino una serie de variables, que él percibe conjuntamente con ese producto o servicio. Por ejemplo:

Cuando una persona va a un restaurante no compra sólo un plato de comida. Está comprando una combinación de elementos que incluyen:

- ✓ la comida que le sirven,
- ✓ la decoración, el estilo o la música del lugar,
- ✓ la atención que le brindan,
- ✓ la cercanía o la facilidad para estacionar,
- ✓ el precio y la forma de pago, etc.

Cuando un ama de casa va a un supermercado o despensa está comprando algo más que alimentos para su familia. Está comprando además:

- ✓ cercanía, comodidad o servicio de envío a domicilio,
- ✓ cordialidad en la atención o un surtido determinado,
- ✓ facilidades de pago,
- ✓ un cierto nombre o un mensaje publicitario, etc.



IMPORTANTE

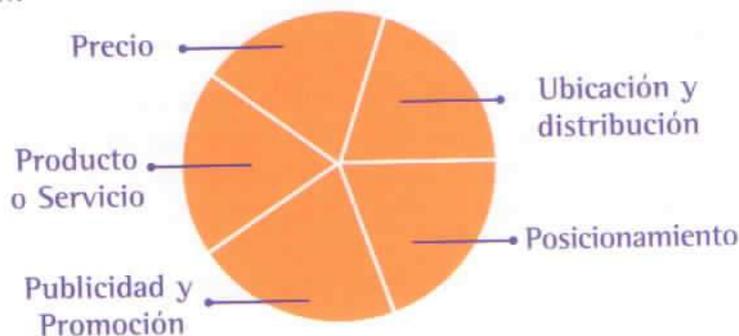
Recordemos que la elección de un establecimiento u otro o de un producto u otro, no depende sólo de la comparación de precios como a veces se razona ligeramente.

En definitiva, el cliente compra un conjunto de variables al que llamamos...
...mezcla comercial

El “arte” está en saber combinar las variables

La mezcla comercial está compuesta por diferentes variables que se combinan entre sí y que se presentan al cliente como un todo.

Estas variables son:



IMPORTANTE

Cada una de estas variables las hemos visto en forma separada en los capítulos anteriores.



mercado o despensa está com...
su familia. Está comprando

o de envío a domicilio,
an surtido determinado,

je publicitario, etc.

o u otro
mparación

al que llamamos...
...mezcla comercial

bles que se combinan

Ubicación y
distribución

Posicionamiento

m forma



Entonces lo importante no es sólo tener un buen producto o servicio sino que...

El "arte" está en saber combinar adecuadamente cada una de las variables de la mezcla comercial para lograr el objetivo de satisfacer al cliente.

Es como la receta de una torta. Tiene que combinar la proporción justa de harina, azúcar, huevos y leche, para obtener el resultado deseado. Cualquier ingrediente que falte o sobre, afectará de forma negativa al resultado final.

Para comprender mejor cómo combinar las variables de la mezcla, veamos un ejemplo concreto.

Suponga que usted tiene un negocio en el que vende ropa de mujer y el segmento que desea captar está integrado por mujeres de mediana edad y de menores ingresos.

¿Cuál sería la forma de combinar las cinco variables de la mezcla comercial para satisfacer a este segmento?

Variables de la Mezcla

Segmento de Menores Ingresos

Producto



Ropa de marca desconocida

Precios



Los precios más bajos.
Pago en efectivo exclusivamente

Ubicación-Distribución



Locales ubicados en zonas populares

Publicidad-Promoción



Inversión mínima en publicidad (por ejemplo: hojas volantes)
Ofertas frecuentes

Posicionamiento



Local limpio. Autoservicio
Atención cordial

Suponga ahora que usted tiene otro negocio en el que vende ropa de mujer, el segmento que desea captar está integrado por mujeres de mediana edad de ingresos medios.

¿Cuál sería la forma de combinar las cinco variables de la mezcla comercial para satisfacer a este segmento?

Variables de la Mezcla		Segmento de Ingresos Medios
Producto	➔	Ropa de marca reconocida.
Precios	➔	Precios intermedios Pago con o sin tarjeta de crédito según los costos
Ubicación-Distribución	➔	Locales ubicados en centros comerciales de clase media
Publicidad-Promoción	➔	Inversión moderada en publicidad (por ejemplo: folletos a color)
Posicionamiento	➔	Local moderno bien iluminado. Atención cordial

Suponga ahora que usted tiene un último negocio en el que vende ropa de mujer, y el segmento que desea captar está integrado por mujeres de mediana edad y de altos ingresos.

¿Cuál sería la forma de combinar las cinco variables de la mezcla comercial para satisfacer a este segmento?

Variables de la Mezcla		Segmento de Altos Ingresos
Producto	⇒	Ropa de diseños exclusivos
Precios	⇒	Precios altos Pago con tarjeta de crédito
Ubicación-Distribución	⇒	Locales de marca exclusiva ubicados en barrios selectos
Publicidad-Promoción	⇒	Alto presupuesto publicitario Publicidad en revistas de modas y otros medios exclusivos
Posicionamiento	⇒	Decoración esmerada y elegante. Atención cordial, personalizada y con personal especializado

Cómo podrá ver en los cuadros anteriores, las variables de la mezcla comercial están balanceadas de manera diferente, para satisfacer a cada segmento de clientes.

Hágase fuerte en un elemento

Su negocio puede atraer a los clientes potenciales apoyándose entonces, más en una variable de la mezcla, que en otra.

Por ejemplo puede apoyarse en:

- ✓ La mejor atención y cordialidad.
- ✓ Una excelente cadena de distribución.
- ✓ Las mejores marcas y la mejor calidad.
- ✓ Una importante promoción.
- ✓ La mayor rapidez en la atención.

Para decidir cuál de las variables de la mezcla comercial debe ser la de mayor importancia, hágase la siguiente pregunta:

¿A cuál de las variables de la mezcla comercial, mis clientes atribuyen mayor importancia al momento de la decisión de compra?

IMPORTANTE

Haciéndose fuerte en un aspecto que valoran especialmente, puede obtener ventajas respecto de su competencia y de esa manera sobresalir.



Para recordar

- El consumidor no sólo compra un producto o servicio, sino un conjunto de elementos que llamamos mezcla comercial.
- La mezcla comercial está compuesta por diferentes variables que se combinan entre sí y que se presentan al cliente como un todo. Estas variables son:
 - ✓ producto o servicio
 - ✓ precio
 - ✓ distribución
 - ✓ publicidad y promoción
 - ✓ posicionamiento
- El éxito comercial de su negocio depende de que logre una combinación balanceada de estas variables, para satisfacer a su segmento de clientes.
- Aunque combine balanceadamente estas variables, puede elegir hacerse fuerte en alguna de ellas, que sus clientes valoren especialmente, para obtener ventajas sobre sus competidores.



Actividad

Piense en su negocio...

Esta actividad es para que analice y evalúe aquellas cosas que hace bien y aquellas que puede mejorar en su negocio. Analicelas junto con sus socios, su familia o sus empleados de esa manera las respuestas serán más confiables

a) Marque con una X la respuesta elegida.

Pregunta	Respuesta				
	Debajo del mínimo	Poco satisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Excelente
¿Cree que es satisfactoria la forma en que están combinadas las variables de su mezcla comercial?					
¿Las variables de su mezcla comercial están orientadas satisfactoriamente al segmento de clientes que desea captar?					

b) Respondiendo estas preguntas podrá obtener la mezcla comercial apropiada para su producto o negocio.

¿Cuáles son las variables de la mezcla comercial que se combinan en su negocio o producto principal?

.....

.....

.....

¿Cuáles son las variables de la mezcla comercial que más valoran sus clientes?

.....

.....

.....

conjunto

ación
ntes.

acerse
a

Co



"Lo importante no es sólo tener un buen producto o servicio, sino tener una buena mezcla comercial"

¿Cuál cree que debe ser la variable en la que debe hacerse fuerte?

.....
.....
.....

c) Según las respuestas anteriores, me propongo realizar a corto plazo, las siguientes medidas o acciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

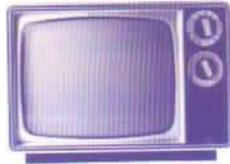
En este aprend

¿P co

Es ne

Para
es la
peric

Controlando sus Costos



Antes de comenzar
recordemos lo que Pancho aprendió sobre el tema anterior.

"Lo importante no es sólo tener un buen producto o servicio, sino tener una buena mezcla comercial"



"¿Qué privilegian los clientes de nuestra mezcla comercial?"



"Y ...: nuestra distribución puerta a puerta que hace que las croissants les lleguen recién hechas todos los días; la calidad, es decir el producto y el bajo precio que pagan"

En este capítulo aprenderá cómo:

- ✎ calcular los costos
- ✎ obtener el punto de equilibrio

¿Por qué necesitamos conocer los costos?

Es necesario conocer los costos por tres motivos:

- ✓ para poder fijar los precios de venta de manera que dejen utilidad;
- ✓ para poder controlarlos y
- ✓ para saber al final de un período, por ejemplo un mes o un trimestre cuánto fue la ganancia o pérdida del negocio.

Para saber si nuestro negocio nos da ganancia o pérdida, debemos conocer cuál es la diferencia entre los ingresos totales y los costos totales durante un cierto período.

$$\begin{array}{r} \text{ingresos totales} \\ - \text{costos totales} \\ \hline \text{GANANCIAS o PERDIDAS} \end{array}$$



IMPORTANTE

Si los costos totales son superiores a los ingresos totales significa que la empresa genera pérdidas poniendo en riesgo la continuidad del negocio.

Los ingresos totales son fáciles de calcular. Resultan de sumar las ventas de todos los productos o servicios que vende el negocio.

$$\begin{array}{r}
 \text{Venta Producto A} \\
 + \text{Venta Producto B} \\
 + \text{Venta Producto C} \\
 \hline
 \text{INGRESOS TOTALES}
 \end{array}$$

Los costos totales, en cambio, son más complejos de calcular, ya que están integrados por un conjunto variado de conceptos como: materiales de embalaje, energía eléctrica, combustible, alquiler, papelería, materias primas, sueldos y muchos otros.

Para poder calcular correctamente los costos de su negocio, necesita primero agruparlos siguiendo un criterio determinado.

¿Cómo agrupar los costos?

Todo negocio debe obtener ganancias para poder sostenerse en el tiempo y crecer. Una forma de agrupar los costos, para conocer el punto en que los ingresos superan a los egresos, es diferenciarlos en Costos fijos y Costos variables.

$$\begin{array}{r}
 \text{costos fijos} \\
 + \text{costos variables} \\
 \hline
 \text{COSTOS TOTALES}
 \end{array}$$

Los **costos fijos** son aquellos que no varían en relación directa al volumen de ventas. Este costo se mide en dólares por un determinado período. Es decir, son los que el negocio debe afrontar aunque no venda nada, simplemente por tener el negocio abierto.

POR EJ

Los co
ventas
mayor

POR E

El E

Uno
sufic

Ento

Par
el P

POR EJEMPLO

alquiler, sueldos fijos, luz y teléfono, gastos de administración, honorarios profesionales y otros.

Los **costos variables**: son aquéllos que varían en relación directa al volumen de ventas. Este costo se mide en dólares por unidad de producto vendida. Cuanto mayores son las ventas mayores son estos costos.

**IMPORTANTE**

La unidad en que se miden los costos variables debe tener relación directa con el tipo de producto vendido. Por ejemplo: por kilo, por litro, por caja, por prenda, etc.

POR EJEMPLO

la materia prima incluida en cada unidad producida. Es decir la cantidad de cuero incluida en cada par de zapatos; la cantidad de mercadería comprada para su reventa en un comercio y también los impuestos y comisiones proporcionales a las ventas.

El Punto de Equilibrio

Uno de los desafíos que tendrá que enfrentar en su negocio es reunir, el dinero suficiente para cubrir todos sus costos y, al menos, no perder dinero.

Entonces... ¿Qué cantidad debe vender para lograr cubrir todos sus costos?

Para responder esta pregunta es necesario que conozca el **Punto de Equilibrio** de su negocio.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio de una empresa se define como el nivel de ventas que ésta debe alcanzar en un determinado período, para no obtener ni pérdidas ni ganancias.



En este nivel de ventas, la empresa cubre sus costos fijos y variables, sin obtener ganancias ni pérdidas, es decir con un resultado igual a cero.

¿Cómo se determina el punto de equilibrio para un mes?

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (en volumen)} = \frac{\text{COSTOS FIJOS MENSUALES}}{\text{PRECIO} - \text{COSTO VARIABLE}}$$

Veamos un ejemplo:

- ✓ Una panadería vende galletas a \$ 2.00 el kilo.
- ✓ Los costos variables de elaboración de las galletas: harina, sal, levadura, y otros gastos directos, suman \$ 0.80 por kilo.
- ✓ Los costos fijos: alquiler, luz, gas y un sueldo, suman \$ 1,200.00 por mes.

¿Cuánto kilos tiene que vender como mínimo, para cubrir todos sus costos y por lo menos no perder dinero?

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (en volumen)} = \frac{1,200}{2.00 - 0.80} = 1,000 \text{ kilos}$$

Debería vender al menos 1,000 kilos de galletas por mes para cubrir sus costos mensuales y no perder dinero.

¿Cómo se determina el punto de equilibrio cuando su empresa vende varios productos?

Si su negocio vende un número variado de productos y no uno sólo como en el ejemplo anterior, tiene que calcular el punto de equilibrio directamente en dólares, en lugar de en volumen.

En este caso, la fórmula varía ligeramente:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (en dólares)} = \frac{\text{COSTOS FIJOS MENSUALES} \times 100}{100 - \text{COSTO VARIABLE PROMEDIO (en \%)}}$$

Veamos un ejemplo.

Imaginemos una tienda en donde se venden tres productos diferentes. Los costos fijos mensuales suman \$ 1,200.00

¿Cuánto tiene que vender, para cubrir todos sus costos y al menos no perder dinero?

Para calcular el Punto de Equilibrio en dólares, necesitamos saber cuál es el costo variable promedio del negocio, como porcentaje de las ventas. Suponga que en un producto el costo es del 50%, en otro del 60% y otro del 70%.

Para calcular el costo variable promedio, simplemente sumamos los porcentajes y los dividimos para la cantidad de porcentajes, en este caso 3:

$$50\% + 60\% + 70\% = 180\%$$

y luego

$$180\% / 3 = 60\%$$

Por lo tanto el costo variable promedio es del 60%.

Entonces el cálculo del Punto de Equilibrio en dólares, se realiza de la siguiente manera:

Costos fijos mensuales: \$ 1,200

Costos variables promedio: 60%

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (en dólares)} = \frac{1,200 \times 100}{100 - 60} = \frac{120,000}{40} = \$ 3,000$$

Esto significa que si el negocio vende \$ 3,000 en un mes, cubrirá sus costos sin ganar ni perder. Sólo cuando supere los \$ 3,000 de ventas, comenzará a obtener ganancias.

Una segunda forma de agrupar los costos totales, es en cuatro grandes categorías. Esta forma es útil para comparar mes a mes la evolución de los costos totales y detectar si hubiera algún problema.

Las cuatro categorías son las siguientes:

A) Costos de Producción: están compuestos por las materias primas, la mano de obra directa de producción y todos los gastos indirectos relacionados con la fabricación o elaboración de sus productos o servicios.

Por ejemplo materiales, materias primas, envases y embalajes, mano de obra del personal de producción, costo de mantenimiento de las herramientas y máquinas, energía eléctrica del taller o fábrica y otros.

B) Costos de comercialización: incluye los costos de distribución, ventas y publicidad. Por ejemplo: transporte, folletos, publicidad, comisiones sobre ventas, viáticos y salarios de vendedores.

C) Costos de administración: son los que se originan en el área administrativa como teléfono, correo, alquileres de oficinas, papelería y sueldos de personal administrativo.

D) Costos financieros: si la empresa opera con cuentas bancarias o tiene deudas, aquí se incluyen los gastos e intereses bancarios, impuestos a las transacciones financieras, comisiones, recargos por mora.

Algunos costos especiales

Como hemos dicho, cuando hablamos de costos totales nos referimos a todos los costos, sin olvidar ninguno. Entonces es importante incluir otros conceptos, que también son costos y que muchas veces se diluyen o no se ven en una pequeña empresa.

Veamos algunos ejemplos:

Las depreciaciones

Las herramientas, máquinas y equipos se desgastan por el uso y por lo tanto van perdiendo valor. Esa pérdida de valor representa un costo que la empresa debe absorber para poder reponer esa máquina o herramienta.

A este costo se lo conoce como **depreciación**.

La forma de calcular el valor de la depreciación de una máquina o herramienta es:

- Estimar primero cuál es la vida útil, la vida productiva, que le queda por delante a dicho equipamiento. Por ejemplo 3 años.
- Luego estimar el valor de dicho equipamiento y dividirlo para la cantidad de años de vida útil.

$$\text{AMORTIZACION ANUAL} = \frac{\text{valor del equipamiento}}{\text{vida útil estimada (en años)}}$$

Remun
Muchos
costos, s

Tenga en
negocio,
Por eso c

Ese costo
tiempo qu
para cual

- Por último ese valor obtenido como depreciación anual, dividirlo para los doce meses del año.

$$\text{DEPRECIACIÓN MENSUAL} = \frac{\text{depreciación anual}}{12}$$

POR EJEMPLO

Una máquina tiene un valor estimado de 3,000 dólares y la vida útil que le queda es de 3 años.

Por lo tanto la depreciación anual será:

$$\text{DEPRECIACION ANUAL} = \frac{\$ 3,000}{3} = \$1,000$$

Esos \$ 1,000 son un costo anual que debe dividirse para 12 para estimar el costo mensual.

$$\text{DEPRECIACION MENSUAL} = \frac{\$ 1,000}{12} = \$ 83,33 \text{ (por mes)}$$

Estos \$ 83,33 deben sumarse a los costos fijos mensuales del negocio.

Remuneraciones de los dueños y familiares

Muchos pequeños empresarios ni siquiera se preguntan si deben incluir en sus costos, su trabajo y el de los miembros de la familia.

IMPORTANTE

Aunque no signifiquen un pago directo, o sea un desembolso de dinero, el trabajo del dueño y de los familiares debe calcularse como un costo.



Tenga en cuenta que si usted y sus familiares no estuvieran trabajando en el negocio, debería contratar a alguien para que lo haga y pagarle un sueldo por ello. Por eso debe considerarlo un costo aunque no haga desembolsos de dinero.

Ese costo se estima, considerando los sueldos habituales del mercado y calculando el tiempo que le dedica cada miembro a trabajar en la empresa durante el mes. Esto vale para cualquier tipo de tareas tanto de producción como de administración o ventas.

POR EJEMPLO

Supongamos que el sueldo para una determinada tarea es de \$ 300 por mes según los valores habituales del mercado. Si un hijo suyo trabaja 4 horas por día, deberá sumar a sus costos la mitad de ese valor, es decir, \$150 por mes.

Costos compartidos con la familia

Si por ejemplo, trabaja en su propia casa o utiliza el **vehículo familiar**, debe agregar a sus costos la parte correspondiente de los **gastos de uso** de estos bienes que se comparten con la familia. De otra manera, se estaría engañando y la ganancia aparecerá como más importante de lo que realmente es.

POR EJEMPLO

Por ejemplo, si usa el vehículo para la empresa y también para uso familiar debe cargar a los costos de la empresa la proporción de gastos que corresponde. Esto lo puede estimar tomando como base la cantidad de kilómetros que recorre en un mes para realizar las tareas de su negocio.

A continuación veremos un ejercicio de cálculo de costos de una pequeña empresa.

Se trata de un taller de fabricación de ropa de cuero que produce un solo artículo: chompas de cuero.

Es una pequeña empresa integrada por cuatro socios que trabajan en la misma y se han asignado un sueldo mínimo de \$ 200 por mes cada uno, lo que totaliza \$ 800 por mes.

La capacidad de producción en un mes promedio alcanza a 25 chompas en total.

Cálculo de los costos variables por chompa

En primer lugar calcularemos los costos variables de producir cada chompa. La experiencia de los últimos meses indica que en promedio cada chompa utiliza las siguientes materias primas y materiales:

Ahora
elemen

1. C

C
F
C
P
B
O
T

El cálculo
El próximo
mensua
ningun

Estos se
energía
menore

Veamos
de \$ 4,
que ha

Siendo
mensua

UTILIZACION DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	CANTIDAD POR CHOMPA
Cuero vacuno	3,3 metros cuadrados
Forro	2,5 metros
Cierre	1 metros
Plumón	1,5 metros
Broches	4 unidades

Ahora debemos valorizar el cuadro anterior considerando el costo de cada elemento. Esto se muestra en el siguiente cuadro.

1. COSTOS VARIABLES POR CHOMPA

	Cantidad por chompa	Precio por unidad	Costo Total
	(A)	(B)	(C) = A X B
Cuero vacuno (metros cuadrados)	3,3	\$ 18.50	\$ 61.05
Forro (metros)	2,5	\$ 1.50	\$ 3.75
Cierre (unidad)	1	\$ 0.90	\$ 0.90
Plumón (metros)	1,5	\$ 0.50	\$ 0.75
Broches (unidad)	4	\$ 0.10	\$ 0.40
Otros			\$ 1.00
TOTAL COSTOS VARIABLES POR CHOMPA			\$ 67.85

El cálculo de los costos fijos

El próximo paso consiste en hacer una lista completa de todos los costos fijos mensuales que tiene el taller solamente por estar abierto, aunque no produzca ninguna chompa.

Estos se componen del alquiler, la mano de obra que aportan los dueños, los gastos de energía y otros servicios, las depreciaciones de las máquinas y otros costos fijos menores.

Veamos en detalle el cálculo de las depreciaciones. Las máquinas tienen un valor de \$ 4,800 y se estima que su vida útil es de 10 años. En consecuencia, tenemos que hacer las siguientes cuentas:

Valor de las máquinas: \$ 4,800

Vida útil de las máquinas: 10 años

Depreciación anual: $4,800/10 = \$ 480$ por año

Depreciación mensual: $480/12 = \$ 40$ por mes

Siendo el valor de todas las máquinas de \$ 4,800, se debe computar una depreciación mensual de \$ 40.

El siguiente cuadro muestra el detalle del total de costos fijos por mes.

2. COSTOS FIJOS POR MES

Alquiler	\$ 150,00
Mano de obra (4 x 200)	\$ 800,00
Luz, gas, agua	\$ 60,00
Depreciación de máquinas	\$ 40,00
Otros costos fijos	\$ 50,00
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES	\$ 1,100,00

Considerando que la capacidad de producción es de 25 chompas en promedio por mes, podemos estimar cuánto de los costos fijos se debe asignar a cada chompa.

Costos fijos por mes: \$ 1,100

Producción mensual: 25 chompas

Costo fijo por chompa: $1,100/25 = \$ 44$



Para recordar

- Conocer y controlar todos los costos es fundamental para obtener ganancias y crecer.
- Los costos se agrupan de diferente manera según el uso que le va a dar:
 - * costos fijos y variables
 - * costos de producción, comercialización, administración y financieros.
- Es importante conocer cuál es el punto de equilibrio de su negocio, para cubrir la totalidad de sus costos sin perder dinero.
- Cuando se calculan los costos se debe incluir todos los conceptos sin olvidar ninguno importante:
 - * las depreciaciones de máquinas y equipos
 - * el valor del tiempo trabajado por los dueños y familiares
 - * los costos de uso de bienes que se comparten con la familia.



a) Ma

¿Calcula n
compara c
analizar lo

¿Calcula reg
para conoce
minimas qu

¿Agrega a su
depreciación
y los costos

b) Respo
costos y

¿Cuáles so
cada uno y

Tot



Actividad

Piense en su negocio...

Esta actividad es para que analice y evalúe aquellas cosas que hace bien y aquellas que puede mejorar en su negocio. Analicelas junto con sus socios, su familia o sus empleados de esa manera las respuestas serán más confiables

a) Marque con una X la respuesta elegida.

Pregunta	Respuesta				
	Nunca	Rara vez	De vez en cuando	Con frecuencia	Regularmente
¿Calcula regularmente sus costos y los compara con meses anteriores para analizar los cambios?					
¿Calcula regularmente su punto de equilibrio para conocer cuál es el nivel de ventas mínimas que debe lograr en cada mes?					
¿Agrega a sus costos totales las depreciaciones, el costo del trabajo familiar y los costos compartidos con la familia?					

b) Respondiendo estas preguntas podrá conocer sus principales costos y controlarlos correctamente para obtener ganancias.

¿Cuáles son los costos fijos mensuales que tiene su negocio? ¿Cuál es el importe de cada uno y cuánto suman en total?

Concepto	\$ (por mes)
Total de costos fijos por mes	

¿Cuáles son los costos variables que tiene su negocio? ¿Cuál es el valor en dólares por unidad producida de cada uno y cuánto suman en total?

Concepto	\$ (por unidad producida)
Total de costos variables por unidad producida	

¿Cuál es el punto de equilibrio de su negocio para un mes normal?

A	Costos fijos	\$	
B	Precio de venta	\$	
C	Costo variable	\$	

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{A}{B - C} = \underline{\hspace{2cm}} = \boxed{\hspace{2cm}}$$

c) Según las respuestas anteriores, me propongo realizar a corto plazo, las siguientes medidas o acciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



"Los costos variables son los que cambian que pagan al cambiar los costos que varían a las unidades producidas"

En
apr

Cómo registrar las operaciones del negocio



Antes de comenzar

recordemos lo que Pancho aprendió sobre el tema anterior.



En este capítulo aprenderá cómo:

- ✎ registrar las operaciones contables
- ✎ calcular la ganancia o pérdida
- ✎ elaborar un Flujo de Caja

El pequeño empresario necesita información confiable

Del mismo modo que las grandes empresas desarrollan sofisticados sistemas para disponer de información precisa y actualizada sobre la evolución pasada, presente y futura del negocio, también la pequeña empresa necesita llevar un mínimo de registros y proyección de sus operaciones.

Contar con estos registros es fundamental para la gestión empresarial ya que brindan información para:

- ✓ Saber si el negocio está dando pérdidas o ganancias y de qué magnitud.
- ✓ Medir los gastos y retiros personales y poder controlarlos.
- ✓ Calcular bien los costos para fijar los precios de venta
- ✓ Controlar los costos y los gastos.
- ✓ Conocer las cifras de ventas.
- ✓ Administrar las cuentas a cobrar y las cuentas a pagar...
- ✓ Analizar un plan proyectado para un período de tiempo y revisar si es posible llevarlo adelante tal como está, o es necesario efectuar ajustes.
- ✓ Estimar las necesidades futuras de obtener créditos, generar un aumento de las ventas, bajar los costos, observar su capacidad de pagar deudas, etc...

... y poder así tomar mejores decisiones empresariales.

Existen formas sencillas de registrar las operaciones, fáciles de aplicar en una pequeña empresa.



IMPORTANTE

El empresario que lleva registros cuenta con información valiosa para conducir mejor su negocio. La falta de información, o la información errónea llevan a tomar decisiones desacertadas.

El Libro Diario

En todo momento su negocio realiza distintos tipos de operaciones como por ejemplo:

- ✓ cobra dinero al contado por una venta
- ✓ vende mercadería a crédito
- ✓ cobra ventas hechas a crédito
- ✓ paga al contado una factura de un proveedor
- ✓ compra una máquina a pagar en cuotas
- ✓ paga deudas anteriores
- ✓ paga la luz o el alquiler o los impuestos

El negocio necesita tener un sistema de registro de las operaciones de cada día. Todas estas operaciones que realiza su negocio pueden ser clasificadas en tres grandes grupos: ventas, compras y gastos.

- a) **Ventas:** incluye todas las ventas que su negocio realiza tanto al contado como a crédito.
- b) **Compras:** incluye las compras de materias primas, materiales, mercadería, herramientas, equipos, muebles y otros bienes.
- c) **Gastos:** son otros desembolsos de dinero no incluidos en las compras como por ejemplo el alquiler, el pago de servicios: luz, agua, teléfono, transportes, impuestos, sueldos, retiros personales, etc.

Existen dos formas de pago de dichas operaciones: al contado o a crédito.

Cuando una venta se realiza al **contado**, se produce al mismo tiempo, una entrada de dinero en la caja y una salida de mercadería, la que se le entrega al cliente. En cambio, cuando la venta es a **crédito**, sale la mercadería de su negocio pero no ingresa dinero. En este caso, tiene que anotar en una cuenta a cobrar lo que le debe su cliente.

Cuando una compra es al **contado**, ingresa la mercadería a su negocio y sale dinero de su caja. Si la compra es a **crédito**, debe anotar en una cuenta a pagar la deuda que acaba de contraer con su proveedor.

Dado que existen operaciones al contado y otras a crédito, se debe llevar un control de ambas cosas: el movimiento de efectivo, lo que llamamos Caja y el movimiento de las Cuentas a Cobrar y las Cuentas a Pagar.

Estas anotaciones se realizan en lo que llamamos Libro Diario, que consta de cuatro registros:

- compras y gastos
- de caja
- de cuentas a cobrar
- de cuentas a pagar

IMPORTANTE

La primera refleja el tipo de operación que hace la empresa, las otras tres reflejan la forma de pago de dichas operaciones al contado o a crédito.

Registro de Ventas, Compras y Gastos

Este registro sirve para anotar todas las operaciones que realiza su empresa, sin distinguir todavía la forma en que fueron pagadas o cobradas. Consta de tres columnas: ventas, compras y gastos..

Fecha	Descripción	VENTAS	COMPRAS	GASTOS

Las ventas a su vez se pueden separar en varias columnas para anotarlas por rubros principales.

FICHAS ÚTILES

Para ver un ejemplo de registro de ventas, compras y gastos consulte las Fichas Útiles

nta
r
ación,
nar

a.
grandes

ontado

cadería,

as como
asportes,

trada de
cambio,
a dinero.
ente.

le dinero
euda que

Registro de Caja

Todas las operaciones que se realizan al contado, producen una entrada de dinero al cobrar o una salida de dinero al pagar. Para llevar el control del efectivo, se anotan los movimientos en un registro de caja que tiene tres columnas:

Entradas: se anotan los ingresos de dinero por ventas al contado o cobro de ventas anteriores realizadas a crédito y cualquier otro ingreso de dinero.

Salidas: se anotan todos los pagos realizados cualquiera sea el motivo, compras o gastos al contado, pagos de deudas, retiros, otros.

Saldo: es la diferencia entre entradas y salidas. El saldo que figura en el registro, debe coincidir con el dinero constante y sonante que tiene en su caja. Cualquier diferencia indica algún error.

Fecha	Descripción	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO

Si su negocio maneja cuentas corrientes con bancos, deberá hacer un registro similar con los movimientos de la cuenta bancaria, anotará como entradas todos los depósitos y como salidas los cheques emitidos y los gastos de mantenimiento de la cuenta.



Registro de Cuentas a Cobrar

Si vende a crédito a sus clientes, debe llevar un registro de estas operaciones para saber cuánto dinero tiene pendiente de cobro y quién se lo debe.

El registro de cuentas a cobrar tiene tres columnas:

Ventas a crédito: aquí se registran todas las ventas que no se cobran al contado y que por lo tanto se cobrarán más tarde. Conviene anotar el nombre del cliente para poder identificar quién debe.

Cobros: aquí se registran todos los pagos que haya recibido de sus clientes por ventas efectuadas a crédito.

Saldo: se obtiene sumando todos los créditos y restando todos los cobros. Le indica el monto que todavía le falta cobrar.

Fecha	Descripción	VENTAS A CREDITO	COBROS	SALDO

El registro de cuentas a cobrar le permitirá realizar un seguimiento más cuidadoso de las cobranzas.

FICHAS ÚTILES

Para ver un ejemplo de registro de cuentas a cobrar consulte las Fichas Útiles.

Registro de Cuentas a Pagar

Las cuentas a pagar se registran también en tres columnas:

Compras a crédito: aquí se registran aquellas compras que hizo a crédito y que, por lo tanto, tiene que pagar más adelante.

Pagos: aquí se registran los pagos que ha efectuado a sus proveedores para cancelar las deudas.

Saldo: se obtiene haciendo la diferencia entre las compras a crédito y los pagos

Fecha	Descripción	COMPRAS A CREDITO	PAGO A PROVEEDORES	SALDO

Las cuentas a pagar le indican en todo momento cuánto dinero está debiendo a sus proveedores y a quién se lo debe. Esto le permitirá controlar sus deudas con más cuidado y definir prioridades al momento de pagar.

FICHAS ÚTILES

Para ver un ejemplo de registro de cuentas a pagar consulte las Fichas Útiles.

Del movimiento del libro diario obtendrá al fin de cada mes un conjunto de información valiosísima sobre:

- ✓ Ventas, compras y gastos del mes
- ✓ Movimientos de efectivo
- ✓ Cuentas a cobrar
- ✓ Cuentas a pagar

Esta información se puede llevar en registros manuales, cuadernos o más fácilmente con el auxilio de una computadora.

El registro de ventas, compras y gastos se inicia desde cero en cada mes. En cambio, las de efectivo, cuentas a cobrar y cuentas a pagar inician el mes partiendo del saldo final del mes anterior.

Consejo Útil

No deje de registrar todos los retiros de dinero o consumos de mercadería que realiza para uso personal o familiar.



Ganancia o Pérdida

Con la información que hemos presentado más arriba es posible calcular las ganancias o pérdidas del mes. Para ello, primero debe calcular la **utilidad bruta** de la siguiente manera:

$$\begin{array}{r} \text{ventas} \\ - \\ \text{costo de mercaderías vendidas} \\ \hline \text{UTILIDAD BRUTA} \end{array}$$

El costo mercadería vendida es igual:

$$\begin{array}{r} \text{existencia inicial} \\ + \\ \text{compras} \\ - \\ \text{existencia final} \\ \hline \text{COSTO MERCADERIA VENDIDA} \end{array}$$

La **existencia inicial**, se calcula sumando los costos de las mercaderías que tiene su negocio al comenzar el mes y la **existencia final**, se obtiene sumando los costos de las mercaderías que tiene su negocio al finalizar el mes.

Luego, a la Utilidad Bruta se le restan los gastos del mes y así se obtiene la ganancia o pérdida.

$$\begin{array}{r} \text{utilidad bruta} \\ - \text{gastos del mes} \\ \hline \text{GANANCIAS O PÉRDIDAS} \end{array}$$

En resumen, con un sistema sencillo de registros es posible tener información sobre: ventas, compras, gastos, movimiento de efectivo, cuentas a cobrar, cuentas a pagar y calcular la ganancia o pérdida de cada mes.

Veamos ahora una herramienta que le permitirá contar con información actualizada, acerca de las operaciones de entradas y salidas de caja proyectadas.

El Flujo de Caja

La información que provee el flujo de caja, lo constituye en una herramienta de control muy útil para el pequeño empresario, ya que entre la información que provee y la experiencia del pequeño empresario, la transforma en una herramienta para la toma de decisiones empresariales.

El Flujo de Caja, es una herramienta de trabajo muy útil para la toma de decisiones del pequeño empresario, por varias razones:

- ✓ lo ayuda a ordenar el plan de actividades a desarrollar durante un período de tiempo.
- ✓ le permite analizar un plan para un período de tiempo y revisar si es posible llevarlo adelante tal como está o es necesario efectuar algunos ajustes.
- ✓ le permite estimar las necesidades de obtener créditos, generar un aumento de las ventas, bajar los costos, observar su capacidad de pagar deudas, etc.
- ✓ le permite tomar decisiones a tiempo, si varían las condiciones proyectadas.
- ✓ le facilitará la obtención de crédito, al mostrar ordenadamente lo que piensa hacer, de qué modo piensa llevarlo a cabo, el crédito necesario para hacerlo y el momento esperado en que habrá suficientes fondos para devolverlo.

¿Qué es el Flujo de Caja?

El Flujo de Caja es el registro que refleja las entradas y salidas de dinero proyectadas, que se originarán como consecuencia del desarrollo habitual de la empresa.

La elaboración de un flujo de caja tiene dos propósitos principales:

- el de indicar de dónde provendrán los ingresos y como se usarán esos fondos en el futuro
- y el de mostrar si la empresa genera suficiente dinero para hacer frente a todas las necesidades de efectivo, derivadas de la actividad empresarial

Tanto el periodo de realización de un flujo de caja como el agrupamiento de los movimientos, dependen del tipo de actividad, de la necesidad de información de la empresa y en última instancia de la decisión del pequeño empresario. El flujo de caja para un periodo de un año puede mostrar el movimiento de entradas y salidas en efectivo: por mes, por bimestre, o por trimestre.

Tenga en cuenta que un presupuesto mensual, requiere de mayor exactitud en la elaboración que uno bimensual. Es necesario buscar un equilibrio entre el nivel de exactitud y la utilidad que se le dará a la información elaborada.

POR EJEMPLO

una pequeña empresa de venta de pollos asados, posiblemente prefiera elegir un periodo más corto y registrar las entradas y salidas esperadas, semanal o quincenalmente. En cambio, un flujo de caja trimestral puede ser aplicable para ciertos tipos de negocios con características más cíclicas o estacionales, como una heladería o actividades relacionadas con el turismo estacional.



Consejo Útil

Realice verificaciones frecuentes de todos los datos del flujo de caja, para que la información se mantenga actualizada y no pierda valor.

¿Cómo elaborar un Flujo de Caja?

Como hemos dicho, el Flujo de Caja muestra todos los ingresos y egresos presentes y futuros de la empresa.

En el ejemplo que le mostraremos, utilizamos un periodo de realización semestral y un agrupamiento mensual.

Para elaborar el Flujo de Caja, primero debe determinar, los conceptos que utilizará y clasificarlos en Ingresos y Egresos.

Los Ingresos deben incluir todos los conceptos que generen entradas de dinero y los Egresos todos los que generen salidas de dinero.

Luego, deberá definir los valores para los conceptos que ha determinado. Es decir, tendrá que calcular, por ejemplo, cuánto estima vender y a qué precios, y los costos fijos y variables. Si no recuerda cómo calcular los costos fijos y variables, repase el capítulo 9: "Controlando sus costos".

Una vez hecho esto, debe comenzar colocando el saldo de caja correspondiente al momento en el que elabora el flujo de caja, en el concepto Saldo Inicial y en la columna Mes 1. Luego deberá anotar en el registro, en el casillero que corresponda al concepto y al mes, todos los importes correspondientes a las entradas y salidas de dinero.

POR EJEMPLO

Si realiza una operación de venta de mercaderías, mitad al contado y mitad a un plazo de 30 días, deberá registrar la mitad del importe en el concepto correspondiente a Ventas al Contado y en la columna del Mes 1, y la otra mitad en el concepto Ventas a 30 días y en la columna del Mes 2.

Finalmente, deberá sumar, en la primera columna, todos los Ingresos por un lado y todos los Egresos por otro. Luego, restar los Egresos de los Ingresos y trasladar el valor obtenido, al casillero correspondiente al concepto Saldo Inicial de la siguiente columna y continuar sucesivamente con todas las columnas.

El total resultante de cada columna, le indicará si la empresa genera suficiente dinero para hacer frente a todas las necesidades de efectivo derivadas de la actividad empresarial.

Si lo desea, también puede sumar todos los conceptos horizontalmente para poder compararlos por todo el período por el cual está elaborando el flujo de caja.

Registro de Flujo de Caja

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
INGRESOS							
Saldo Inicial							
Ventas al Contado							
Ventas a 30 días							
Ventas a 60 días							
Otros Ingresos							
Todo otro ingreso que usted considere detallar, según el tipo de actividad y la necesidad de información de la empresa.							
Total de Ingresos							
EGRESOS							
Costos Fijos							
Todo otro egreso que usted considere detallar, según el tipo de actividad y la necesidad de información de la empresa.							
Costos variables							
Otros gastos que no estén incluidos en los Costos Fijos ni en los Costos Variables.							
Total de Egresos							
Flujo Neto de Efectivo							

Este modelo de registro de Flujo de Caja, que le hemos presentado, es una de las formas de confeccionarlo. Usted puede adaptar este modelo, según las características de su pequeña empresa y de su propia experiencia.



Actividad



Piense en su negocio...

Esta actividad es para que analice y evalúe aquellas cosas que hace bien y aquellas que puede mejorar en su negocio. Analicelas junto con sus socios, su familia o sus empleados de esa manera las respuestas serán más confiables

a) Marque con una X la respuesta elegida.

Pregunta	Respuesta				
	Nunca	Rara vez	De vez en cuando	Con frecuencia	Regularmente
¿Lleva un registro detallado de las operaciones diarias de ventas, compras y gastos?					
¿Lleva un registro detallado de los movimientos de efectivo, de las cuentas a cobrar y cuentas a pagar?					
¿Lleva un registro detallado de los retiros de dinero o de mercaderías que hace usted y su familia para uso propio?					
¿Lleva algún registro con las entradas y salidas de dinero proyectadas de su empresa?					

b) Respondiendo estas preguntas podrá comenzar a llevar un registro sistemático de las operaciones pasadas, presentes y proyectadas de su negocio y saber así si gana o pierde.

¿Cómo registraría las ventas, compras y gastos que tuvo su negocio este mes?

.....

.....

.....

¿De q

¿Cómo

¿Cómo para lo

c) Se corto

hace
unto

Regulamente

un
y

.....
.....
.....

ad de Guayaquil

¿De qué manera anotaría los movimientos de efectivo que hubo en su negocio este mes?

.....
.....
.....

¿Cómo llevaría el control de las cuentas a cobrar y a pagar que tiene su negocio?

.....
.....
.....

¿Cómo mostraría los movimientos proyectados de entrada y salida de dinero de su empresa, para los próximos seis meses?

.....
.....
.....

c) Según las respuestas anteriores, me propongo realizar a corto plazo, las siguientes medidas o acciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

FICHAS ÚTILES

Carpintería "El Álamo Encantado"

Ejemplo de anotaciones diarias

Veamos a continuación cómo se registran las operaciones en un día cualquiera en la carpintería "El Álamo Encantado".

Las operaciones realizadas el día 10 de marzo fueron las siguientes:

1. Pago al contado de la factura de luz por \$25.
2. Venta de una mesa al Sr. Jiménez por \$45 a pagar a 30 días.
3. Cobro de una cuota de \$10 del cliente Rodríguez por una silla vendida el mes anterior.
4. Compra al contado de barniz por \$8,50
5. Venta al contado de tres bancos por \$18,30.
6. Compra de una máquina pulidora en la Ferretería "El tornillo loco" por \$30 a pagar dentro de 15 días.
7. Pago de \$15 a la Ferretería "Arco Iris" por la compra de pintura de la semana anterior.
8. La esposa del dueño retira \$5 de la caja para afrontar gastos familiares.

Veamos a continuación cómo se anotan estas operaciones en los distintos registros.

Registro de Ventas, Compras y Gastos

Fecha	Descripción	VENTAS	COMPRAS	GASTOS
10- marzo	Pago de factura de luz			\$25.00
10- marzo	Venta de una mesa, Sr Jiménez	\$45.00		
10- marzo	Compra de barniz		\$ 8.50	
10- marzo	Venta de 3 bancos	\$18.30		
10- marzo	Compra máquina pulidora		\$30.00	
10- marzo	Retiro de mi esposa			\$5.00
TOTAL DEL DIA		\$63.30	\$38.50	\$30.00

Nota: Observe que en este registro no se anotó la operación N° 3 porque la venta se realizó el mes anterior y por lo tanto se anotó en el mes anterior. Tampoco se anotó la operación N° 7 porque es el pago de una compra anterior ya registrada. No hay que volver a anotar estas dos operaciones para evitar duplicaciones.

FICHAS ÚTILES

Carpintería "El Álamo Encantado"

Registro de Caja

Fecha	Descripción	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO
	Saldo de efectivo del día anterior			\$35.20
10- marzo	Pago factura de luz		\$25.00	\$10.20
10- marzo	Cobro cuota Sr. Rodríguez	\$10.00		\$20.20
10- marzo	Compra de barniz		\$ 8.50	\$11.70
10- marzo	Venta de 3 bancos	\$18.30		\$30.00
10-marzo	Pago a Ferreteria "Arco Iris"		\$15.00	\$15.00
10-marzo	Retiro de mi esposa		\$ 5.00	\$10.00

Nota: Observe que en este registro no se anotó la operación N° 2 ni la N° 6 porque no implican entradas o salidas de dinero en efectivo.

Registro de Cuentas a Cobrar

Fecha	Descripción	VENTAS A CREDITO	COBROS	SALDO
	Saldo al día anterior			\$120.50
10- marzo	Venta mesa al Sr Jiménez, 30 días	\$45.00		\$165.50
10- marzo	Cobro de cuota Sr. Rodríguez		\$10.00	\$155.50

Registro de Cuentas a Pagar

Fecha	Descripción	COMPRAS A CREDITO	PAGO A PROVEEDORES	SALDO
	Saldo al día anterior			\$75.80
10-marzo	Compra pulidora al Tornillo Loco, a pagar a 15 días	\$30.00		\$105.80
10-marzo	Pago a Ferreteria "Arco Iris"		\$15.00	\$90.80

Las ventajas de asociarse



Antes de comenzar

recordemos lo que Pancho aprendió sobre el tema anterior.



En este capítulo aprenderá acerca de:

la estrategia de asociatividad

Cómo superar las dificultades de las pequeñas empresas

Las pequeñas empresas tienen limitada capacidad económica y esto hace que enfrenten ciertas desventajas tales como:

- ✓ Costos de compra de insumos y equipos más elevados.
- ✓ Costos de producción más altos.
- ✓ Mayores dificultades para acceder a mejores condiciones de créditos.
- ✓ Mayores dificultades para adquirir modernos equipos.
- ✓ Menores recursos para hacer publicidad o campañas de promoción.
- ✓ Condiciones más limitadas para acceder a asesoramiento y programas de capacitación de calidad.
- ✓ Menores posibilidades para ingresar a nuevos mercados.

Una forma de superar estas desventajas, propias de la reducida capacidad económica, es recurriendo a...

... la asociatividad con otras pequeñas empresas.

Asociatividad

La asociatividad es una estrategia cuya finalidad es la asociación entre un grupo de empresas, con la intención de obtener algún beneficio que individualmente les sería imposible alcanzar, pero manteniendo cada integrante su individualidad.

Las grandes corporaciones recurren a las asociaciones o alianzas estratégicas con otras compañías para bajar costos, compartir tecnología o mercados y en definitiva ser más competitivas. Las pequeñas empresas con mayor razón necesitan adoptar estas estrategias si quieren crecer.

Para qué asociarse

Para aliarse o asociarse hay que reconocer y superar algunas resistencias habituales: el individualismo, la desconfianza, el temor al compromiso, la escasa práctica de trabajo en equipo, ciertos prejuicios sociales, etc.

Por eso, es necesario aclarar los alcances y las consecuencias prácticas de la asociatividad:

IMPORTANTE

Frente a las resistencias habituales, es necesario privilegiar los beneficios indiscutibles de la asociatividad.

En primer lugar se debe destacar que es posible asociarse con otros sin por eso perder la propia identidad y autonomía. Es decir sólo se comparte un aspecto del negocio sin renunciar a la capacidad de decisión que tiene cada empresario sobre su actividad.

En segundo lugar, se trata de asociarse para fines limitados y concretos que brinden beneficios tangibles, para cada uno de los participantes.

Algunos de los tipos de asociatividad más frecuentes son:

el pool de compras o compras conjuntas

POR EJEMPLO

un grupo de panaderías compra en forma conjunta la harina y otros insumos clave directamente en fábrica. O un grupo de empresas contrata en conjunto servicios profesionales, tales como: agencia de publicidad, contador, abogado o consultores especializados o servicios de capacitación. O un grupo de productores agropecuarios compra en común una maquinaria agrícola que luego comparten organizando turnos.

Con este tipo de asociación las empresas compran mayores cantidades, ganan poder de negociación, pueden acceder a descuentos por volumen, a mejores condiciones de pago y de entrega y logran asesoramiento y cursos a medida de sus necesidades, que en forma individual no serían accesibles a causa del alto costo.

a que llevamos
ntros, tenemos el
obre los ingresos
e el movimiento
ero y entonces
os saber cuál es
tra ganancia."

ce que

itos.

ón.
amas

pacidad

mpresas.

dad de Guayaquil

comercialización conjunta

POR EJEMPLO

un grupo de productores de hortalizas o de frutas alquilan en forma conjunta un importante local en la ciudad. O una empresa fabricante de pantalones y otra de chompas unifican su equipo de vendedores.

A través de este tipo de asociación las empresas acceden a un mercado nuevo aumentando sus ventas, comparten los costos de la actividad y en ciertos casos pueden mejorar los precios de venta por el mayor poder de negociación.

Una forma particular de este tipo de asociación consiste en el trabajo coordinado de un conjunto de comerciantes de un barrio, calle o avenida, para enfrentar la competencia con otras zonas o con los grandes centros comerciales. Esta asociación les permite realizar: promociones conjuntas, sorteos, premios, espectáculos en la vía pública, folletos o volantes, catálogos de ofertas, puestos de información especialmente para turistas, etc.

ingreso a nuevos mercados

POR EJEMPLO

un grupo de artesanos se organiza para vender sus productos en conjunto en otra ciudad o país. O un grupo de fabricantes de vestimenta, organiza un desfile de promoción y catálogos en otra ciudad o país.

Con este tipo de asociación se comparten los costos de estudios de mercado, publicidad y actividades de promoción, para acceder a un nuevo mercado que en forma individual no hubiera sido posible.

especialización productiva e integración

POR EJEMPLO

cuatro carpinterías con experiencia en la fabricación de muebles se asocian para fabricar una colección de mesas y sillas a gran escala y bajo costo. Se dividen las tareas para lograr altos volúmenes. Una carpintería corta y cepilla la madera, otra arma las mesas, otra las sillas y la cuarta hace la terminación, el laqueado, el embalaje y el despacho. Luego comercializan en conjunto y se reparten las ganancias.

Gracias a este tipo de asociación las empresas producen con menores costos debido al volumen de producción, desarrollan productos nuevos que no pueden realizar en forma individual y logran una mayor especialización.

desarrollo institucional

POR EJEMPLO

la asociación de artesanos de la ciudad consigue que el municipio les brinde un espacio propio para una feria. O la cámara de microempresarios gestiona ante un banco oficial una línea de crédito con beneficios promocionales. Los asociados se reúnen periódicamente para intercambiar información sobre proveedores, tecnología, experiencias, logrando que todos se enriquezcan.

Por medio de esta asociación un grupo de pequeñas empresas comparte información y experiencia y se realizan gestiones conjuntas con los poderes públicos, obteniendo apoyo directo con subsidios o acciones de promoción e indirecto con legislación favorable.



Para recordar

- Las pequeñas empresas tienen ciertas desventajas propias de la reducida capacidad económica, que se superan recurriendo a la asociatividad.
- La asociatividad es una estrategia cuya finalidad es la asociación entre un grupo de empresas, con la intención de obtener algún beneficio que individualmente les sería imposible alcanzar, pero manteniendo cada integrante su individualidad.
- Es posible asociarse con distintos fines, por ejemplo: para comprar en conjunto, para comercializar, para ingresar a nuevos mercados, para la contratación de consultores o capacitadores, para la creación de entidades que las agrupen y representen.



Actividad

Piense en su negocio...

Esta actividad es para que analice y evalúe aquellas cosas que hace bien y aquellas que puede mejorar en su negocio. Analicelas junto con sus socios, su familia o sus empleados de esa manera las respuestas serán más confiables



a) Marque con una X la respuesta elegida.

Pregunta	Respuesta				
	Nunca	De vez en cuando	Con frecuencia	Habitualmente	Siempre
¿Lleva adelante algún negocio o actividad en asociación con otros empresarios?					
¿Pertenece a alguna cámara o asociación empresaria y participa de sus actividades?					

b) Respondiendo estas preguntas, verá la conveniencia de utilizar alguna de las estrategias asociativas en su actividad.

¿Qué casos de asociatividad entre empresas conoce?

.....

.....

.....

¿En qué actividades concretas podría asociarse a otras pequeñas empresas, obteniendo beneficios para todos?

.....

.....

.....

c) Según las respuestas anteriores, me propongo realizar a corto plazo, las siguientes medidas o acciones:

.....

.....

.....

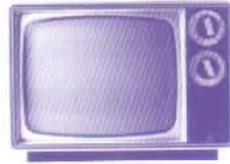
"Nos hemos con Don Ramón y panaderías más par y ser más fuer a hacer alguna en conjun

En es apren

F i

Al co
Debil
su pe
Más a
serie
esa ra
integr
ahora
Para p
que y

Cómo implementar los cambios en su empresa

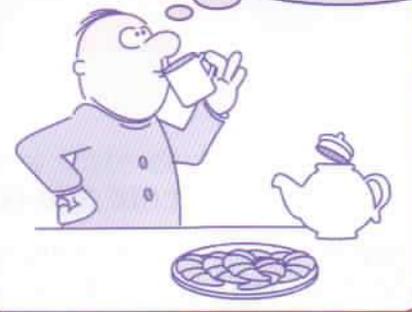


Antes de comenzar
recordemos lo que Pancho aprendió sobre el tema anterior.

"Nos hemos asociado con Don Ramón y otras cuatro panaderías más para beneficiarnos y ser más fuertes, vamos a hacer algunas compras en conjunto."



"Asociándose todos ganan, de esta manera su empresa obtendrá beneficios que individualmente le sería imposible alcanzar."



En este capítulo aprenderá cómo:

- ✎ hacer un diagnóstico integral
- ✎ armar un plan de acción

Haciendo el diagnóstico integral de su empresa

Al comienzo de este libro le presentamos la técnica FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, como una herramienta para obtener una radiografía completa de su pequeña empresa.

Más adelante y a lo largo de todo el libro, usted ha ido completando en cada capítulo una serie de preguntas en la sección "Piense en su Negocio", con el objeto de ir actualizando esa radiografía de manera práctica. En este momento, le proponemos analizar de manera integrada, los resultados de esa sección con la perspectiva de todos los conocimientos que ahora posee.

Para poder realizar este análisis integral, repasaremos una serie de principios estratégicos que ya hemos visto y que lo ayudarán a elaborar un plan de acción que le permitirá crecer.

✓ El precio no es lo más importante

Ya hemos visto que el consumidor elige considerando múltiples factores, entre los cuales el precio es uno de ellos pero no el único. Si sus productos son parecidos a los de la competencia y su imagen no ofrece algo distintivo que le otorgue personalidad, seguramente le quedará como único recurso ofrecer precios bajos. Recuerde que una política de precios bajos sólo afectará su ganancia y no le permitirá prosperar y generar las utilidades que necesita para crecer.



Consejo Útil

Haga que su cliente lo elija por cualquier otro factor que no sea el precio

✓ No copie exactamente a la competencia, sea diferente

Este concepto se relaciona con el anterior. Haga el máximo esfuerzo por sobresalir en los factores que le interesan al cliente: originalidad y calidad de los productos, envases atractivos, calidad de servicio, publicidad inteligente, ubicación estratégica del negocio y otros elementos que vimos en el capítulo de la mezcla comercial.



IMPORTANTE

Ser diferente, es tener un estilo propio que haga que el consumidor lo recuerde y lo reconozca

✓ Trate de centrarse en algo y hacerlo bien

Elija una gama de productos limitada en la cual especializarse y trate de desarrollar habilidades en ella. Evite hacer muchas cosas diferentes porque no podrá sobresalir en ninguna.



Consejo Útil

No intente ser bueno en todo y hacer todo bien. Especialícese

- ✓ La pequeña empresa se destaca por su flexibilidad y capacidad para innovar

Una de las ventajas de las pequeñas empresas es que tiene capacidad para cambiar rápidamente. Generalmente hay un dueño que toma la decisión sin hacer grandes consultas a un directorio, ni hacer profundos estudios como en las grandes corporaciones. Para mantener esos reflejos hay que estar informado y atento a las oportunidades y amenazas que plantea el entorno.

Si su producto pierde una porción considerable del mercado, busque desarrollar nuevos productos y servicios que respondan a las necesidades de los clientes.

Consejo Útil

Sea innovador, busque nuevas ideas para su negocio.



- ✓ Identifique a su principal competidor y trate de superarlo en algo que sea valioso para sus clientes

No se trata de ser mejor en todo y ganarle a todos. Es cuestión de ser mejor que su principal competidor. Identifíquelo, estudie sus movimientos, vea cuales son sus puntos fuertes y débiles y elabore un plan para superarlo en algún aspecto que sea valioso para sus clientes. Algo que usted pueda cumplir y mantener. Para ello, repase lo visto sobre la técnica de observación en el capítulo de investigación de mercado.



Consejo Útil

Aproveche la publicidad para destacar el aspecto que le otorga una ventaja sobre su competidor más cercano.

- ✓ No trabaje solo, busque aliados o socios.

Como vimos en el capítulo sobre asociatividad y alianzas, la pequeña empresa puede ganar mucho trabajando coordinadamente con otras pequeñas empresas. Puede compartir aspectos parciales de su actividad con otros pequeños empresarios, sin perder por ello la individualidad y el control de su negocio.

Consejo Útil

Póngase en contacto con asociaciones de pequeños empresarios y participe de las reuniones.



Considere asociarse aún con sus competidores, para comprar insumos en conjunto a precios más bajos, incursionar juntos en un nuevo mercado, hacer publicidad en conjunto y otras ideas que ya hemos planteado.

√ Mejore su ganancia controlando sus costos

Para mejorar su ganancia debe trabajar para controlar y bajar en lo posible sus costos fijos y sus costos variables

Vea la forma de aumentar las ventas manteniendo la misma organización y estructura de costos fijos que tiene actualmente.

Consejo Útil

Recalcule los costos de cada producto y vea si los precios son los adecuados para lograr la ganancia deseada.



Considere aumentar los precios de aquellos productos en donde el mercado lo permita.

√ Esté cerca de su cliente

Establezca una comunicación fluida con los clientes. Conozca sus gustos y sus quejas. Esté atento a las nuevas necesidades que van surgiendo y vea de qué manera puede satisfacerlas. Para ello, utilice las técnicas de encuestas que vimos en el capítulo de investigación de mercado.

Tenga en cuenta que cada queja es muy importante, porque le permite aprender cosas valiosas para mejorar su negocio y aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.



IMPORTANTE

Recuerde que vale más un cliente fiel que varios clientes nuevos.

√ Aprenda de las grandes empresas

Las grandes empresas en su necesidad de sobrevivir en un mercado competitivo y globalizado como el actual van desarrollando nuevas ideas, mejorando las técnicas de marketing y diseñando estrategias para superar a la competencia.

Muchas de las ideas que utilizan las grandes empresas, son aplicables en una pequeña empresa haciendo la adaptación de tamaño y grado de complejidad que corresponde.



Consejo Útil

Observe lo que hacen y vea qué ideas puede trasladar a su negocio

√ Capacítese, capacítese y capacítese

El mundo del comercio y de los negocios se ha hecho cada vez más complejo. Administrar un pequeño negocio hace 20 años no era lo mismo que ahora. Se requiere más conocimientos, más herramientas e ideas innovadoras constantemente. Por ello, es necesario estar actualizado.

Usted está participando de este curso de capacitación y seguramente ha podido incorporar nuevas y útiles ideas. Continúe participando de otros cursos de capacitación, busque asesoramiento de especialistas, asista a charlas y conferencias. Hágalo continuamente porque siempre hay cosas para aprender.

El diagnóstico integral

Una vez hecho el repaso de estos principios, usted está en mejores condiciones para realizar el diagnóstico integral de su pequeña empresa.

Para ello, encontrará a continuación todas las preguntas de cada capítulo integradas en un solo cuadro. En él, a la luz de lo aprendido, podrá precisar más cada respuesta calificándola de 1 a 5.

Aquellas respuestas que obtengan valor 1 ó 2 debe considerarlas como **debilidades** o **amenazas** de su negocio. Las respuestas que obtengan 4 ó 5 puntos, indicarán sus **fortalezas** u **oportunidades**.

Además encontrará una columna a la derecha, llamada "**Prioridad**". Es posible que encuentre muchos temas que necesita mejorar en su negocio, pero no todos son igualmente prioritarios. Por eso, marque con una cruz aquellos temas que requieren una atención prioritaria.

Diagnóstico Integral de su Empresa

a) Coloque una equis (X) en el casillero correspondiente, según la respuesta que le asigna a cada pregunta.

b) Luego marque con un círculo cuáles tienen prioridad para ser atendidas en lo inmediato.

Pregunta	Valoración					Prioridad
	Baja	Media		Alta		
	1	2	3	4	5	
1. Conocimiento del mercado						
¿Conoce cuáles son las características de sus principales clientes?						
¿Conoce cuáles son las necesidades de sus principales clientes?						
¿Sabe quiénes son sus principales competidores?						
¿Conoce cuáles son las características de sus principales competidores?						
¿Lleva en su negocio estadísticas de ventas y las analiza y compara regularmente?						
¿Lee alguna revista especializada vinculada a su actividad comercial?						
¿Realiza investigaciones de mercado para conocer a sus clientes y competidores?						
2. La imagen de su negocio						
¿Cómo calificaría el aspecto y estado actual de la fachada de su negocio según el posicionamiento que desea lograr?						
¿Qué calificación le pondría al orden y limpieza interior de su negocio?						
¿Está satisfecho con la imagen que transmite su negocio, a través de la atención a sus clientes según el posicionamiento que desea lograr?						

Pregunta	Valoración					Prioridad
	Baja	Media		Alta		
	1	2	3	4		
3. El producto y la calidad del servicio						
¿Cree que las características funcionales de su producto o servicio están de acuerdo con el segmento de clientes al que se dirige?						
¿Cree que los beneficios que brinda su producto o servicio satisfacen las demandas de sus clientes?						
¿Soluciona los problemas de sus clientes de forma rápida y eficiente?						
¿Los precios de sus productos o servicios, los posicionan adecuadamente?						
¿Cree que el envase y la etiqueta de sus productos contribuyen a que se vendan más fácilmente?						
4. Ubicación y distribución						
¿Consideró alguna vez si la ubicación de su negocio es la más apropiada para captar el tipo de público que está buscando?						
¿Observa con atención los cambios que se producen en la zona comercial en donde está ubicado su negocio, taller u oficina para detectar nuevas oportunidades o problemas?						
¿Ha considerado la posibilidad de modificar o ampliar su sistema de distribución de productos?						
5. Publicidad y Promoción						
¿Hace algún tipo de publicidad en forma regular, para que el público tenga su negocio en mente?						
¿Ofrece promociones en su negocio con premios, descuentos especiales, sorteos y otras acciones que fidelicen a sus clientes y estimulen el consumo?						

Pregunta	Valoración					Prioridad
	Baja	Media		Alta		
	1	2	3	4	5	
6. La mezcla comercial						
¿Cree que es satisfactoria la forma en que están combinadas las variables de su mezcla comercial?						
¿Las variables de su mezcla comercial están orientadas satisfactoriamente al segmento de clientes que desea captar?						
7. Conocimiento de sus costos						
¿Calcula regularmente sus costos y los compara con meses anteriores para analizar los cambios?						
¿Calcula regularmente su punto de equilibrio para conocer cuál es el nivel de ventas mínimas que debe lograr en cada mes?						
¿Agrega a sus costos totales las depreciaciones, el costo del trabajo familiar y los costos compartidos con la familia?						
8. Registro de las operaciones						
¿Lleva un registro detallado de las operaciones diarias de ventas, compras y gastos?						
¿Lleva un registro detallado de los movimientos de efectivo, de las cuentas a cobrar y cuentas a pagar?						
¿Lleva un registro detallado de los retiros de dinero o de mercaderías que hace usted y su familia para uso propio?						
¿Lleva algún registro de las entradas y salidas de dinero proyectadas de su empresa?						
9. Tendencia a la asociatividad						
¿Lleva adelante algún negocio o actividad en asociación con otros empresarios?						
¿Pertenece a alguna cámara o asociación empresaria y participa de sus actividades?						

Observar
Identificar
cantidad
a la izq
Un eje
equis
donde
cuando

Pla

Ahora
problema
medida
y así ob
En el m
próximo

Regist

Pr

rioridad

Observe con detenimiento el diagnóstico completo una vez que lo haya finalizado. Identifique cuál o cuáles de las nueve secciones que lo componen, concentran la mayor cantidad de valores reducidos. Es decir, vea aquellas secciones que registran más marcas a la izquierda del cuadro.

Un ejercicio visual que le puede ser de mucha utilidad, es unir con una línea todas las equis desde la primera pregunta hasta la última. Esto dibujará una línea continua. Allí en donde la línea se ubique sobre la izquierda le señalará sus debilidades, mientras que cuando la línea se ubique sobre la derecha del cuadro, le estará indicando sus fortalezas.

Consejo Útil

Observe en qué temas ha establecido sus mayores prioridades y encare con decisión y más claridad sus próximos pasos.



Plan de Acción

Ahora cuenta con un diagnóstico completo de su negocio y tiene claro cuáles son sus problemas y oportunidades. El próximo paso es ponerse en acción. Es decir, tomar las medidas que sean necesarias para implementar los cambios que hacen falta en su negocio y así obtener mejores resultados.

En el registro "Plan de Acción" podrá escribir las tareas que se propone realizar en los próximos tres o seis meses, quién las va a realizar y cuándo las va a realizar.



IMPORTANTE

Tenga en cuenta aquí, aquellos temas que seleccionó como prioritarios en el diagnóstico.

Registro de Plan de Acción

Pregunta	Quién la va a realizar	Cuándo estará terminada	Tarea cumplida el

Tarea a realizar: descríbalas en forma práctica y con claridad. Comience con un verbo en tiempo infinitivo: Hacer tal cosa, averiguar tal otra, modificar la etiqueta, reducir los tiempos de entrega, calcular los costos variables, preparar un plan de publicidad, etc.

Quién la va a realizar: anote el nombre de la persona responsable de llevar a cabo dicha tarea. Esto le permitirá distribuir las tareas entre la gente que colabora en su empresa y asignar responsabilidades concretas a cada uno.

Consejo Útil

Si tiene colaboradores, no se haga cargo de todas las tareas porque tendrá problemas para cumplirlas. Delegue.



Cuándo va a estar terminada: indique la fecha prevista de finalización de la tarea. La fecha precisa en que cree que estará terminada la tarea. Por ejemplo: 15 de septiembre.

Tarea cumplida el: en esta columna anotará la fecha en que la tarea fue cumplida. Esto le permitirá tener un control de lo hecho y lo que está pendiente de realización.

De esta manera usted tendrá un plan de acción para comenzar a implementar los cambios que su empresa necesita.

Veamos dos ejemplos para aplicar en la planilla del plan de acción:

EJEMPLO 1

Tarea a realizar: una encuesta a mis clientes actuales, para conocer su opinión sobre mi negocio o producto.

Quién la va a realizar: Pedro, con la ayuda de mi hijo mayor.

Cuándo estará terminada: antes de fin de marzo.

EJEMPLO 2

Tarea a realizar: mejorar el envase del producto para hacerlo más atractivo y más seguro.

Quién la va a realizar: el Sr. Rodríguez (responsable de comercialización).

Cuándo estará terminada: antes del día x del mes xx.

Registro de Plan de Acción

Tarea a realizar	Quién la va a realizar	Cuándo estará terminada	Tarea cumplida el
Encuesta a mis clientes actuales para conocer su opinión sobre mi negocio	Pedro y mi hijo mayor	A fin de marzo	
Mejorar el envase del productos para hacerlo más atractivo y más seguro	Sr. Rodriguez	Día/mes	

Una vez que tenga completado su plan de acción, cumpla con la lista de tareas y con las fechas de finalización. Controle semana a semana cuál es el avance de lo hecho y lo que queda por hacer. Si es necesario, modifique la fecha de finalización si no fue realista. Si lo cree conveniente, agregue nuevas tareas que considere prioritarias.

Consejo Útil

Haga de esto un ejercicio permanente y flexible.

De esta forma irá introduciendo cambios concretos en su negocio que le brindarán grandes beneficios.



Formalizando su pequeño negocio

Requisitos legales para iniciar una pequeña empresa

Al iniciar tu pequeña empresa vas a encontrar algunos trámites que necesitarás realizar para legalizar tu negocio. A continuación te informamos los requisitos y trámites necesarios para iniciar tu pequeña empresa:

Proceso para formalización de personas naturales

- 1.- Emisión del Registro Único de Contribuyentes RUC.-
Solicitud ante la oficina del Servicio de Rentas Internas y la siguiente documentación:
 - a) Original y copia de la cédula de ciudadanía.
 - b) Original y copia de planilla de agua, luz o teléfono del lugar donde funcionará el negocio.
 - c) Original y copia de certificado de votación.
 - d) Una vez obtenido el RUC, es necesario solicitar a una imprenta autorizada la emisión de Comprobantes de ventas (facturas, notas de ventas, etc.).
 - 2.- Solicitud de matrícula de comercio (de acuerdo al Juzgado).-
Demanda dirigida al Juez de lo Civil, solicitando se faculte al interesado a ejercer ciertas actividades comerciales, productivas o de servicio con determinadas especificaciones. Se debe presentar por cuadruplicado la siguiente documentación:
 - a) Demanda firmada por comerciante y abogado patrocinador.
 - b) Comprobante de pago de tasa respectiva en entidad bancaria (corresponde al 1% de la cuantía del capital).
 - 3.- Afiliación a la Cámara de Comercio (si la actividad es comercial).- Una vez dada la aprobación del Juez de lo Civil, se inscribirá a la Cámara del cantón respectivo para acreditarse al gremio que lo respalde.
- Se debe presentar:
- a) Copia de la demanda presentada ante el Juez de lo Civil.

- b) Copia de la providencia del juez autorizando la petición.
- c) Copia de la cédula de ciudadanía.
- d) Copia del RUC.
- e) Llenar formulario de afiliación.
- f) Cancelar valor de afiliación (dependerá del capital declarado).

4.- Pago de tasa de Matricula de Comercio.- Presentar ante el Registro Mercantil para que se elaboren los avisos de pago de tasas a la M.I. Municipalidad y la H. Junta de Defensa Nacional.

5.- Certificación de documentos.- Antes de ingresar la documentación al Registro Mercantil, se debe entregar original y 3 copias notariadas de la siguiente documentación:

- a) Demanda sellada por el Juzgado.
- b) Providencia del juez autorizando la petición.
- c) Boleta de notificación al Registro Mercantil.
- d) Pago de tasas del Municipio y H. Junta de Defensa Nacional.
- e) Comprobante de afiliación a la Cámara correspondiente.

6.- Inscripción en el Registro Mercantil.- contando con los cuatro juegos mencionados, se procede a la inscripción en el Registro Mercantil, el cual emitirá un número de comerciante una vez cumplida la revisión de la documentación.

7.- Certificado de seguridad emitido por el Cuerpo de Bomberos (una vez realizada la inspección)*.- Todos aquellos negocios en los cuales se congregue un número considerable de personas, como lo son: centros comerciales, restaurantes, hoteles, etc. documentos requeridos:

- a) Original y copia de cédula de ciudadanía.
- b) Original y copia de certificado de votación.
- c) Original y copia del RUC.
- d) Original y copia de factura de compra de extintor (el tamaño y número de extintores dependerá del local).

8.- Obtención de patente de comerciante .- De acuerdo a la Ley de Régimen Municipal, todo comerciante debe obtener un permiso del Municipio en el cual va a ejercer sus actividades. Para el efecto, el comerciante deberá presentar la siguiente documentación ante la M.I. Municipalidad:

- a) Original y copia de cédula de ciudadanía.
- b) Original y copia del RUC.
- c) Llenar formulario de solicitud de patentes para personas naturales.

9.- Permiso de funcionamiento o tasa de habilitación (una vez realizada la inspección)*.- Este documento faculta al comerciante a instalarse en determinado sector de la ciudad, para cuyo permiso se requiere una revisión de que las condiciones y lugar sean adecuados para el funcionamiento de ese negocio. Se requiere la siguiente documentación:

- a) Original y copia de cédula de ciudadanía.
- b) Original y copia del RUC.
- c) Original y copia de la patente de comerciante.
- d) Llenar formulario de solicitud de locales comerciales, industriales y de servicio.
- e) Croquis de lugar donde está ubicado el negocio.

* A tramitarse una vez que el negocio tenga un local.

Proceso para constitución de compañías

1. Contratación de un abogado debidamente registrado en el Colegio de Abogados.
2. Aprobación de denominación por la Superintendencia de Compañías
3. Aporte en la Cuenta de Integración de Capital en un banco de la localidad
4. Elaboración de la escritura pública
5. Afiliación a una de las Cámaras de la Producción que se relacione con la actividad que desarrollará la compañía
6. Ingreso de la escritura pública a la Superintendencia de Compañías
7. Aprobación de la escritura de constitución
8. Anotaciones marginales protocolizadas con el notario que dio fe de la escritura pública
9. Publicación en un diario para dar a conocer la creación de la nueva compañía
10. Inscripción del trámite de constitución en el Registro Mercantil
11. Pago de tasa de nombramiento de los representantes legales de la compañía
12. Inscripción de nombramientos en el Registro Mercantil
13. Obtención número de expediente emitido por la Superintendencia de Compañías
14. Obtención del RUC
15. Registro de inversión extranjera en el Banco Central, si se tratara de capital extranjero

Recuerde

Estos son los requisitos legales básicos para iniciar una pequeña empresa. Cada empresa va a necesitar de ciertos permisos específicos de acuerdo a su especialidad.

En la Cámara de Comercio de Guayaquil existe una ventanilla donde se pueden realizar todos los trámites de constitución de una pequeña empresa. Se llama "Ventanilla Unica". Av. Olmedo 414 y Boyacá, telf.: 2322880.

Informándose para obtener un crédito

Estos son algunos requisitos habituales que un banco u organización te solicitará cuando desees pedir un crédito:

- a) Información básica para acceder a crédito microempresarial, que puede encontrar más abajo.
- b) La presentación de un Plan de Negocios, cuyos datos básicos de elaboración te indicamos más abajo.
- c) La presentación de un Flujo de Caja sencillo, cuya formulación te la enseñamos a realizar en el capítulo 10 de este libro.

Información básica para acceder a crédito microempresarial

En el sistema bancario existen ofertas de crédito dirigido al sector microempresarial. Con el propósito de ayudarte a acceder a un crédito, hemos recopilado la información básica requerida para la calificación correspondiente. Esta información variará de acuerdo con las políticas internas de cada banco u organización, y algunos cuentan con un formulario denominado Solicitud de Crédito.

1. **Datos del Solicitante.** Información básica de la persona que solicita el crédito
2. **Datos del cónyuge.** En caso de personas cuyo estado civil sea unión libre o casado es requisito además proporcionar información básica del cónyuge.
3. **Datos de ubicación del domicilio del cliente.** Información sobre la ubicación de la vivienda así como si la misma es arrendada, propia, etc.
4. **Datos del negocio.** Información sobre la ubicación, actividad comercial que se desarrolla, sector económico al cual pertenece, número de trabajadores, monto del préstamo solicitado, detalle de la inversión que se realizará con el crédito, compras relacionadas con la actividad económica que se realizan al mes, ingresos mensuales relacionados con la actividad económica, entre otros.
5. **Referencias familiares y/o personales**
6. **Referencias de proveedores**
7. **Referencias bancarias**
8. **Información de una persona que garantice el crédito (también denominado "deudor solidario")**

Una vez llena la solicitud de crédito correspondiente se debe presentar la misma con copia de los siguientes documentos por parte tanto del deudor como del garante. En el caso de que tanto el deudor como el garante estén casados o mantengan una unión libre deben presentar además la documentación de los cónyuges:

- 1) Copia de cédula de identidad
- 2) Copia del certificado de votación
- 3) Registro único de contribuyente (RUC)
- 4) Planillas de pago de agua, luz o teléfono
- 5) Escritura de la casa (en caso de que sea propia)
- 6) Contrato de arrendamiento (en caso de que sea alquilada)
- 7) Rol de pagos

Algunos bancos realizan inspecciones para verificar la información proporcionada. En ese caso es necesario tener a la mano en el momento de la inspección los siguientes documentos:

- 1) Copia del pago del impuesto predial si la vivienda fuera propia
- 2) Certificado de arrendamiento, si la vivienda no es propia
- 3) Copia de matrícula de vehículo, si lo tuviere.

IMPORTANTE

Aquellas personas que se inscriban al curso y lo acrediten aprobando el examen correspondiente, podrán obtener el servicio de asesoría para obtención de crédito a través de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas o la Agencia de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Guayaquil.



Plan de Negocios

Aquí le presentamos una serie de puntos que se deben incluir en un Plan de Negocios.

1. Resumen Ejecutivo

Es la presentación global de todos los hechos más relevantes que contiene el proyecto. Aunque el resumen ejecutivo se coloca antes del plan de negocios, éste se escribe después de tener todos los elementos que lo integran. No debe ocupar más de dos páginas.

2. Descripción de la empresa

- Nombre o razón social
- Fecha de iniciación de actividades
- Ubicación
- Nombre de los propietarios o integrantes de la sociedad
- Personal ocupado
- Breve historia del negocio, eventos de mayor importancia, logros del negocio y antecedentes más destacados, principalmente en ventas.

3. Descripción del producto o servicio

- Especificaciones del producto o servicio. Utilidades y usos.
- Características técnicas
- Diferenciación con otros productos de la competencia. Ventajas y desventaja
- Conclusiones
- Derechos de propiedad, patentes y licencias si han sido registrados
- Describir el proceso de elaboración: máquinas, herramientas, insumos, embalaje, etc.
- Proveedores

4. Definición del negocio

- La misión y visión
- Factores claves y ventaja competitiva
- Objetivos y estrategias

5. Análisis de mercado

- Segmento de mercado. Tamaño. Tendencias
- Competencia

6. Plan de Marketing

- El producto
- El precio
- Ubicación y distribución
- La comunicación

7. La Organización

8. Información Económica y Financiera

- La inversión necesaria
- Proyección de ventas
- Análisis de costos. Punto de Equilibrio
- Proyección de Resultados
- Flujo de Fondos

9. Conclusiones

El plan debe ser presentado en forma clara y sencilla de entender. No debe ser demasiado extenso. La información que se detalla debe ser coherente (no más de 50 hojas). Se puede incorporar información adicional, como planos, fotos, diagramas y folletos para respaldar la presentación del plan de negocios.

En caso de requerir asesoría o apoyo para realizar el Plan de Negocios puede solicitarlo en la Agencia de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Guayaquil.

No se debe cometer el error de pensar que el Plan Empresarial contiene todos los detalles del negocio. El plan ayuda a entender lo que uno quiere hacer y muestra a las entidades financieras o inversionistas por qué merece que lo respalden.

El Plan de Negocios es la mejor herramienta con la que uno cuenta para saber hacia dónde va y lo que quiere lograr. No todo va a ocurrir como lo ha planeado, hay que estar preparado para resolver lo impredecible y aprender de los fracasos.

IMPORTANTE

En el apartado Direcciones Útiles, que integra este libro, podrá encontrar información sobre instituciones bancarias y organizaciones no gubernamentales que ofrecen asesoría, capacitación y crédito para el desarrollo de la pequeña empresa.



Direcciones Útiles

Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de la Pequeña Empresa

ORGANIZACION / INSTITUCION	DIRECCION Y TELEFONO
Fundación Ecuador	Carchi 700 y 9 de Octubre Tel. 2296610-2296599-2283033
Cámara de la Pequeña Industria del Guayas - CAPIG	Av. de las Américas #128 (frente al Aeropuerto) Tel. 2281524
Agencia de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Guayaquil	Av. Olmedo 414 y Boyacá Tel. 2322880
Corporación Financiera Nacional	Av. Carlos Julio Arosemena Km. 1 1/2 Tel. 2204080, Ext. 261
Cámara de Microempresas de Guayaquil	Aguirre 104 y Malecón Tel. 2530553
Subsecretaría de Trabajo del Litoral	Av. Olmedo 110 y Malecón Tel. 2325756
Asociación Coordinadora del Voluntariado del Guayas - ACORVOL	Av. Roberto Gilbert Elizalde y Av. Democracia (a la vuelta del Tribunal Electoral) Tel. 2285398
Corporación Hogar de Cristo	Cdla. Atarazana, entre Av. Pedro Menéndez Gilbert y Plaza Dañín. (entrada por AUTOLASA y detrás de la Fábrica PROESA) Tel. 2396902 - 2399891
Centro de Promoción y Empleo del Sector Informal Urbano-CEPESIU	Maracaibo 316 y Guaranda Tel. 2341238, 2248918
Fundación Eugenio Espejo	Samanes 2da. Etapa, Mz 204, Solar P. 21 (junto al PAI) Tel. 2216899

ORGANIZACION / INSTITUCION	DIRECCION Y TELEFONO
Fundación Expresiones Culturales	Pedro Pablo Gómez y la Octava Tel. 2366847
Fundación Generando Ideas	Pedro Carbo 115 entre Junín y Roca Tel. 2310913
Fundación Huancavilca	Guasmo Norte – Cooperativa El Pedregal Prosperina, Cooperativa 29 de Abril, Av. 5ta. y calle Primera, Mz. 1338 Tel. 2480003, 2480188, 2480187, 2260255
Fundación Yerbabuena	Valparaíso 301 y Washington Tel. 2443567
Misión Alianza Noruega	Isla Trinitaria, Cooperativa Independencia I, cerca del Mercado Municipal. Tel. 2600097
Unidad de Capacitación y Consultoría Empresarial de la Universidad Metropolitana - domicilio principal Guayaquil	Av. Benjamín Carrión y calle Emilio Romero (vía al C.C. La Rotonda) Tel. 2278344, 45, 46
Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Av. Carlos Julio Arosemena Km. 1, Facultad de Economía Tel. 2202426
Universidad Laica Vicente Rocafuerte	Av. Las Américas Tel. 2289999, 2287200
Programa de Desarrollo de las Zonas Urbano-Marginal de Guayaquil- ZUMAR (Unión Europea y M.I. Municipalidad de Guayaquil)	Bastión Popular – Bloque 11 Mz. 914, Villa 10 / Tel. 2894674
Centro de Innovación y Negocios "Amazonas" del Municipio de Guayaquil	Calle 29 y Calicuchima Tel. 2473394
Centro de Innovación y Negocios "O'Connor" del Municipio de Guayaquil	Cap. Wright entre Washington y San Salvador / Tel. 2443346
Centro de Innovación y Negocios "Huancavilca" del Municipio de Guayaquil	Calle 15ava entre Portete y Argentina Tel. 2473394

Formación en oficios, artesanías y técnicas productivas varias

ORGANIZACION / INSTITUCION	DIRECCION Y TELEFONO	AREA DE FORMACION
Compucentro Gavisol # 1 de la Fundación Gabriel Vilaseca	Sargento Vargas y Av. Olmedo	Capacitación en servicios informáticos
Compucentro Gavisol #2 de la Fundación Gabriel Vilaseca	Azuay 1013 y Villavicencio Tel. 2331290, 2331202	Capacitación en servicios informáticos y alquiler de internet.
Centro de Formación Artesanal "Juan Geovenale" de las Cooperadoras Salesianas	El Oro entre 6 de Marzo y Ambato. Tel. 2342496	Pastillaje, Economía Doméstica, Bordado, Corte y confección, Belleza.
Centro Juvenil María Auxiliadora	Atrás del Planetario Tel. 2483532	Cursos de Belleza, Corte y confección, bordado, Pastillaje
Club de Leones de Guayaquil	Esmeraldas 100 y Piedrahita Tel. 2390504	Corte y confección, Belleza, Manualidades, Tejido, Bordado.
Escuela Anzoátegui de Artes y Oficios - Sociedad Filantrópica del Guayas (Régimen escolar de mayo a enero)	Km 11 - vía Daule Tel. 2530358	Radiotécnica Televisión Aire Acondicionado Refrigeración Artes Gráficas Ebanistería Mecánica Automotriz Mecánica General
Fundación ACCUR	Higueras 703 y Victor Emilio Estrada / Tel. 2385204	Repostería, Pastelería, Manualidades, Corte y confección.
Fundación de Artistas	Chiriboga 1213 y Chimborazo, Mezanine Tel. 2400078	Cursos para la formación de artistas.
Fundación Sánchez Aguilar-CEPRODIS	José Mascote 901 y 9 de Octubre Tel. 2296852	Informática, Masaje, Maquillaje, Maquillaje artístico, Tecnología de restaurante, Auxiliar de enfermería, Costura, Manualidades, Estética, Asistente de hogar, Protocolo y etiqueta.
Fundación Salesiana Padre Antonio Amador	Av. de las Américas Tel. 2293165, 2270627, 2248932	Cursos-talleres: Cerrajería y ebanistería

ORGANIZACION / INSTITUCION	DIRECCION Y TELEFONO	AREA DE FORMACION
Obra Social y Cultural Sopeña - OSCUS	José de Antepara 603 y Quisquis Tel. 2300785	Corte y confección, Pastillaje, Belleza, Manualidades, Electricidad automotriz
Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional- SECAP	Av. Quito 506 y Padre Solano Tel. 293144	Cocina (varios niveles), Coctelería, Corte y Confección (varios niveles) Electricidad, Estética, Mecánica, Panadería, Pastillaje y decoración de tortas, Primeros Auxilios, Area de Gestión: Contabilidad, Gestión administrativa, Relaciones Humanas, Secretariado, Tributación fiscal y facturación, Planeación estratégica, Análisis financiero, Inglés, Técnicas publicitarias, Comercio Exterior.
Centro Artesanal Amazonas de la M.I. Municipalidad de Guayaquil	Calle 29 y Calicuchima Tel. 2473394	Mecánica, Belleza, Corte y confección
Centro Artesanal O'Connor de la M.I. Municipalidad de Guayaquil	Cap. Wright entre Washington y San Salvador Tel. 2443346	Belleza, Corte y confección, Economía doméstica, Primeros auxilios
Centro Artesanal Huancavilca de la M.I. Municipalidad de Guayaquil	Calle 15ava entre Portete y Argentina Tel. 2473394	Belleza, Corte y confección, Mecánica automotriz,
Red de Centros de Atención Municipal Integral - CAMI	Oficina Central: Av. Assad Bucaram y Amazonas (29 y Oriente) Tel. 2840503	Belleza y cosmetología Economía doméstica: comida criolla, cocina internacional, soya, embutidos, coctelería, montaje de mesa. Expresión corporal y artística Manualidades Pastillaje: panes, tortas, bocaditos, dulces, decoración de tortas . Electro-mecánica: electricidad, mecánica automotriz, reparación de electrodomésticos, electrónica. Productos químicos: elaboración de acetona, cloro, mertiolate, desinfectantes, perfumes, cremas, jabones, shampoo.

Crédito para el Desarrollo de la Pequeña Empresa

ORGANIZACION / INSTITUCION	DIRECCION Y TELEFONO
Cámara de la Pequeña Industria del Guayas - CAPIG	Av. de las Américas 128 (frente al Aeropuerto)
Agencia de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Guayaquil	Av. Olmedo 414 y Boyacá Tel. 2322880
Corporación Financiera Nacional	Av. Carlos Julio Arosemena Km. 1/2 Tel. 2204080, Ext. 299
Banco Centro Mundo	Av. 9 de Octubre 923 y Lorenzo de Garaycoa / Tel. 2530880
Banco de Fomento	Av. de las Américas Tel. 2283260
Banco de Guayaquil	Pichincha y P. Icaza Tel. 2517100
Banco del Pacífico	Francisco de P. Icaza 200 y Pichincha Tel. 2328333
Banco del Pichincha	Avda. Francisco de Orellana y Justino Comejo / Tel. 2692082
Banco Solidario	Av. del Ejército 600 y Primero de Mayo Tel. 2413512
Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano-CEPESIU	Maracaibo 316 y Guaranda Tel. 341238, 2248918

ORGANIZACION / INSTITUCION	DIRECCION Y TELEFONO
Cooperativa de Ahorro y Crédito La Nacional	Gómez Rendón y Lizardo García Tel. 236802 Maracaibo y Los Ríos Tel. 2445848 6 de Marzo y Alcedo Tel. 2530134 La 14 y Capitán Nájera Tel. 471118
Corporación Hogar de Cristo	Cdla. Atarazana, entre Av. Pedro Menéndez Gilbert y Plaza Dañín. (entrada por AUTOLASA y detrás de la Fábrica PROESA) Tel. 2396902 – 2399891
Cooperativa La Dolorosa	Tel. 2802131 – 2802181 Durán
Fundación Eugenio Espejo	Samanes 2da. Etapa, Mz 204, Solar P. 21 (junto al PAI) Tel 2216899
Misión Alianza Noruega	Isla Trinitaria, Cooperativa Independencia I, cerca del Mercado Municipal. Tel. 2600097
Sociedad Financiera Ecuatorial SFE	email: mge-info@uio.satnet.net

Bibliografía

Agencia de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Guayaquil. Proceso Legal para Iniciar un Negocio. Febrero del 2004

CEPESIU: La microempresa en el Ecuador. El desafío hacia el año 2000. Propuestas de políticas y plan de acción para la promoción y el desarrollo de la Microempresa. Grupo de Trabajo 1996.

Formar Educación a Distancia: Marketing para Emprendedores. Fundación Alejandro Romay. Buenos Aires, 1998.

Fresco, Juan Carlos: La revolución para vender más. Marketing para comercios minoristas. Editorial Osmar D. Buyatti. Buenos Aires, Argentina, 2003.

Fundación Carvajal: Controlemos nuestro negocio. Serie de cuadernos de trabajo para grupos solidarios y famiempresarios.

Fundación Carvajal: Empecemos a ganar...!. Serie de cuadernos de trabajo para grupos solidarios y famiempresarios.

Fundación Premio Nacional a la Calidad: Guía para la evaluación de la calidad de gestión en las pequeñas y medianas empresas. Fundación Premio Nacional a la Calidad. Buenos Aires, 1999.

Guías de Gestión de la Pequeña Empresa: El marketing y su utilidad en le pequeña empresa. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1994, Madrid, España.

Guías de Gestión de la Pequeña Empresa: El plan de negocios. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1993. Madrid, España.

Lecuona, María Laura y Terragno, Danila: El sueño del negocio propio hecho realidad. Multimedia XX SRL. Buenos Aires, 1997.

Ries, Al y Trout, Jack: Posicionamiento. McGraw-Hill. España, 1996.

Torres Rodríguez, Luis: Luces para las ventas microempresariales. Fundación Vanazar. Quito Ecuador.

Wise, Tom: Qué hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes. Ediciones Granica S.A. Barcelona, 1994.

Páginas de internet:

Small Business Administration, Organismo Federal de Estados Unidos.
www.sba.gov

Sercotec, Chile. Organismo gubernamental de asistencia a micro y pequeños empresarios:
www.redsercotec.cl

Cámara de Comercio de Guayaquil: www.lacamara.org



Faint, illegible text on the left side of the page, possibly bleed-through from the reverse side.

Faint, illegible text on the right side of the page, possibly bleed-through from the reverse side.



M.I. MUNICIPALIDAD
DE GUAYAQUIL



ASOCIACION
DE CANALES
DE TELEVISION
DEL ECUADOR



Aprendamos

[UNA OPORTUNIDAD PARA SUPERARNOS]

Es una producción de:



FORMAR
Educación a Distancia



**Acción Social
y Educación**
Municipalidad de Guayaquil



CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL



**FUNDACIÓN
ECUADOR**

ISBN 9978-43-492-5



9 789978 434925



**FUNDACIÓN
YERBABUENA**



**Cámara de Comercio
de Guayaquil**



**CAMARA DE LA
PEQUEÑA INDUSTRIA
DEL GUAYAS**

UNIVERSIDAD



METROPOLITANA
Guayaquil - Ecuador
DOMICILIO PRINCIPAL



Casa de Aprendizaje