

CARTILLA PARA EMPRENDEDORES

**EL PASO A PASO PARA ESTRUCTURAR TU
NEGOCIO**

Autor

Luis Enrique Ortiz Ospina

Comunicador Social

Especialista en Gerencia de Proyectos

Magister en Dirección de Empresas

Medellín 2015

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

EMPUJA LA VAQUITA

Un maestro de la sabiduría paseaba por un bosque con su fiel discípulo, cuando vio a lo lejos un sitio de apariencia pobre y decidió hacer una breve visita al lugar. Durante la caminata le comentó al aprendiz sobre la importancia de las visitas, también de conocer personas y las oportunidades de aprendizaje que tenemos de estas experiencias.

Llegando al lugar constató la pobreza del sitio, la casa de madera, los habitantes: una pareja y tres hijos, vestidos con ropas sucias y rasgadas, sin calzado. Entonces se aproximó al señor, aparentemente el padre de familia, y le preguntó: En este lugar no existen posibilidades de trabajo, ni puntos de comercio tampoco ¿cómo hacen usted y su familia para sobrevivir aquí?

El señor calmadamente le respondió: Amigo mío, nosotros tenemos una vaquita que nos da varios litros de leche todos los días. Una parte del producto la vendemos o la cambiamos por otros alimentos en la ciudad vecina y con la otra parte producimos queso, cuajada, etc. para nuestro consumo y así es como vamos sobreviviendo. El sabio agradeció la información, contempló el lugar por un momento, luego se despidió y se fue. A mitad de camino, volteó hacia su fiel discípulo y le ordenó: Busque la vaquita, llévela al precipicio y empújela.

El joven espantado vio al maestro y le cuestionó sobre el hecho de que la vaquita era el medio de subsistencia de aquella familia. Más como percibió el silencio absoluto del maestro, fue a cumplir la orden.

Así que empujó la vaquita por el precipicio y la vio morir; aquella imagen quedó grabada en la memoria del joven.

Un día el joven resolvió abandonar todo lo que aprendió y regresar a aquel lugar y contarle todo a la familia, pedir perdón y ayudarlos. Así lo hizo, y a medida que se aproximaba al lugar veía todo muy bonito, con árboles florecidos, todo habitado, con carro en el garaje de la hermosa casa y algunos niños jugando en el jardín.

El joven se sintió triste y desesperado imaginando que aquella humilde familia tuviese que vender el terreno para sobrevivir, aceleró el paso y llegando allá fue recibido por un señor muy simpático, el joven preguntó por la familia que vivía allí hace unos 4 años, el señor corriendo a la casa y confirmó que era la misma familia, elogió el lugar y le preguntó al señor (el dueño de la vaquita)

— ¿Como hizo para mejorar este lugar y cambiar de vida?

El señor entusiasmado le respondió:

— Nosotros teníamos una vaquita que se cayó por el precipicio y murió; de ahí en adelante nos vimos en la necesidad de hacer otras cosas y desarrollar otras habilidades que no sabíamos que teníamos, así alcanzamos el éxito que sus ojos vislumbran ahora.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Una reflexión....

¿Qué opinas de la historia anterior?

Todos tenemos “vacas” en nuestra vida, temores, miedos, ideas erradas, entre otras que no nos dejan progresar en nuestra vida y en nuestros negocios/empresas. ¿Cuáles son tus “vacas” personales?

¿Qué acciones vas a tomar de ahora en adelante para empujar y sacar dichas “vacas” de tu vida y de tu empresa/negocio?

EMPREDIMIENTO, UNA ACTITUD DE VIDA

Muchas veces pensamos que tener un negocio o empresa es sinónimo de ser emprendedor o emprendedora y esto no es en todo cierto, ya que si bien se deben manejar conceptos contables, financieros, administrativos, operativos y de mercado para garantizar que nuestra empresa o negocio se sostenga y crezca; las motivaciones, la manera como asumimos nuestro papel y las ganas que le ponemos son vitales para que sigamos adelante. Muchos negocios o empresa se quiebran o se quedan pequeños no por falta de recursos o clientes sino por la actitud de sus dueños y socios. Es decir, por las “vaquitas” que tienen pastando en su cabeza”

El tener una empresa o negocio exige no sólo tener los conocimientos necesarios sino saber que hace parte de nuestro proyecto de vida y que, por lo tanto, así como nos preocupamos por nuestras familias, también debemos estar muy atentos del funcionamiento del mismo. Despertarnos con la misma pasión y el mismo enamoramiento, pensando que abrimos nuestro local o prendemos las máquinas no sólo para conseguir el dinero para el arriendo, la comida y los demás gastos, sino para contribuir a nuestra satisfacción personal y beneficiar a la sociedad. Para entender lo anterior, se invitamos a leer la definición de emprendimiento que Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

hemos construido a partir del concepto tiene el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en su página web.

DEFINICION DE EMPRENDIMIENTO

“Manera de pensar, razonar y actuar. Orientada a la generación de valor (riqueza), en procura de beneficiar a la empresa, al emprendedor y emprendedora y a la sociedad en general”

¿Qué crees que significa la definición anterior?

Cuando hablamos de emprendimiento, nos referimos en primer lugar a pensar como emprendedor y emprendedoras, es decir de manera positiva, identificando oportunidades y no problemas, asumiendo una actitud de entrega por la empresa o negocio sin descuidar la familia, los amigos o las cosas que nos gustan. Pensar como emprendedor y emprendedora es ver a la empresa o negocio como una manera de hacer lo que nos gusta y no lo que nos toca por obligación.

Pero emprender también es razonar, reflexionar sobre las decisiones que vamos a tomar con nuestra empresa o negocio, reconocer que debemos capacitarnos para ofrecer mejores servicios a nuestros clientes, aprender a trabajar con los demás en beneficio de todos.

Por último, ser emprendedor y emprendedora es actuar, un emprendedor y emprendedora no se vive quejando, al contrario, identifica maneras de salir adelante con su empresa y negocio, piensa, razona, pero también hace. Un emprendedor y emprendedora se mueve, busca a sus clientes futuros, motiva a sus clientes actuales y se preocupa en ofrecer más que un servicio o producto una propuesta de valor.

Cuando yo pienso, razono y actúo como emprendedor o emprendedora todo lo que yo hago genera valor y ese valor se ve reflejado en mi negocio a través de:

- Dinero
- Generación de empleo.
- Productos o servicios innovadores y de calidad que satisfacen las necesidades de los clientes.
- Pago de impuestos.
- Bienestar social, entre otros aspectos.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Por eso la generación de valor se puede definir como:

“La suma de mi actitud emprendedora, mis conocimientos y mi trabajo y que mejora, aporta y contribuye de manera beneficiosa a mis clientes y a mi negocio o empresa, por medio de productos o servicios innovadores y de calidad”

Para generar valor, no es necesario hacer grandes inversiones, es pensar en las necesidades y expectativas de nuestros clientes y ver como las podemos resolver sin afectar a nuestro negocio o empresa. Te invitamos a leer la siguiente historia de la vida real.

De Vendedor Ambulante a Millonario

Adaptado de <http://www.crisisynegocio.com/2010/04/24/como-transformar-siete-dolares-en-setenta-mil/>

David Potes es uno de los conferenciantes y consultores en mercadeo más importante de Brasil, pero su historia no comenzó en medio de la riqueza y el lujo. Habitante de uno de los barrios más pobres de Rio de Janeiro, Potes trabajaba en la empresa Polygram, de la cual fue despedido sin justa causa. Desempleado, con su esposa en ocho meses de embarazo y sin ahorros, se vio en la necesidad de llevar a su esposa donde unos conocidos, reciclar latas vacías y dormir en la calle.

Un día cuando visitó a su esposa, esta tenía los dolores de parto y necesitaba comprar con urgencia una medicina. Sin dinero, consiguió prestados doce reales para comprarla, pero en vez de ello decidió comprar una bolsa de dulces para vender en la calle y poder recoger el dinero para la medicina.

En ese momento David Potes identificó que tenía el talento para socializar con las personas y en menos de dos horas vendió sus dulces, compró la medicina y obtuvo el plante para comprar otra bolsa de dulces.

Vendiendo dulces y haciendo sacrificios, nuestro hombre logró colocar una chaza en una céntrica avenida, cerca a oficinas y centros comerciales. Pero sus esfuerzos no terminaron ahí. David Potes empezó a diversificar los productos que vendía en su chaza para poder satisfacer a sus clientes: separó los productos en dietéticos y saludables de los que no lo eran, agregó la venta de gaseosas e implementó el servicio a domicilio.

Potes también colocó un buzón de sugerencias para que sus mismos clientes le dijeran lo que necesitaban o hicieran sus aportes, así supo que en muchas oficinas necesitaban de refrigerios sencillos en sus reuniones y empezó a ofrecerlos. Igualmente implementó su quiosco por internet, así que sus clientes podían preguntar o escoger lo que necesitaban sin necesidad de llamar, implementó promociones o estrategias de mercadeo al ver que la venta de dulces había rebajado, así que diseñó la promoción “Diente Limpio” donde la gente acumulaba puntos por sus compras y se podía ganar al final una limpieza de dientes gratuita.

Cabe anotar que todas estas estrategias y otras, hicieron del quiosco de David Potes el más famoso del centro, lo que le sirvió para conocer a empresarios y personas importantes, así como poder abrir en otros lugares de la ciudad quioscos similares.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Ahora, nuestro protagonista tiene dos distribuidoras de productos como los que vende en sus quioscos, algunos de los quioscos son ahora tiendas y comparte su experiencia y conocimientos a través de conferencias y talleres.

El secreto del éxito de David Potes es identificar las necesidades de sus clientes y tratar de solucionarlas de manera cómoda, fácil y diferente para ellos. Eso significa generar valor agregado.

Para terminar, leamos lo que nos dice David Potes:

“Solo dando se recibe. En una mano abierta las cosas salen y entran. En una mano cerrada las cosas ni entran ni salen. Tratar a las personas con respeto y cariño. Un gesto negativo es como una gota de veneno en un balde de agua: contamina todo”

Una reflexión...

¿Qué opinas de la historia de David Potes?

¿Qué necesitó el protagonista de la historia para sacar su negocio adelante?

¿Has implementando en tu negocio o empresa estrategias para mantener y atraer más clientes?

¿Qué opinas de lo que nos aconseja David Potes al final de la historia?

Como vimos en la historia, no son los negocios o empresas los que hacen la diferencia, son los individuos que están detrás de ellos. De ahí la importancia de mejorar permanentemente, de aprender y tratar de dar lo mejor. Esto nos exige como emprendedores y emprendedoras asumir una serie de compromisos y tareas.

Ahora que has identificado tus “vacas” personales, la definición de emprendimiento y la historia de David Potes, llegó la hora de tus compromisos personales con tu vida y tu negocio/empresa.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

MI COMPROMISO PERSONAL

Es importante como emprendedor o emprendedora, empezar a asumir actitudes, compromisos y acciones tanto para la vida personal como para la empresa o negocio. Esto se llama planeación, ya que defino un conjunto de acciones concretas a partir del diagnóstico que se hace tanto a nivel personal y en la empresa.

A continuación, te invitamos a llenar esta sencilla acta de compromiso. Es importante ser sincero o sincera al llenarla, ya que al final la persona que se engaña eres tú.

No olvides colocar una fecha tentativa de cumplimiento, lo que te permitirá hacer seguimiento a tus compromisos y tareas.

Yo _____ me comprometo a partir de este momento a eliminar de mi vida y negocio las siguientes actitudes:

Fecha de cumplimiento: _____

Yo _____ me comprometo a partir de este momento a implementar en mi vida y negocio las siguientes actitudes:

Fecha de cumplimiento: _____

Yo _____ me comprometo a partir de este momento a mejorar mi vida, mi negocio/empresa a través de las siguientes actividades:

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Fecha de cumplimiento: _____

Firma: _____

Nombre empresa/negocio: _____

Fecha: _____

Ahora coloca este compromiso personal en un lugar visible en tu casa o empresa para recordarte los compromisos adquiridos

Una empresa o negocio por sencillo que sea, está compuesto por cinco áreas clave: administración, mercadeo, producción, financiero-contable y legal. Dichas áreas articuladas y bien dirigidas permiten que la empresa/negocio sea sostenible y crezca con el tiempo.

A continuación, veremos de forma general dichas áreas con los aspectos más importantes que las componen a través de explicaciones sencillas y ejercicios prácticos. Recuerda además que esta cartilla sólo tiene algunos aspectos y consejos, así que debes complementar tu formación de manera permanente.

Te invitamos a desarrollar cada módulo y lo más importante implementarlos en tu empresa o negocio, recuerda que de ti depende el crecimiento y desarrollo del mismo.

1. MODULO ADMINISTRATIVO

Para comprender la importancia de la administración te invitamos a leer la siguiente historia:

Doña Adriana destinó los ahorros de su vida en su negocio de venta de vestuario para dama. Entusiasmada alquilo un local muy amplio que le ofrecieron a bajo precio en la calle que va al cementerio, alejada varias cuadras del parque principal de su pueblo. Como quería empezar rápido, encontró unos proveedores que vendían ropa china así que compro una buena cantidad de blusas, pantalones y otras prendas.

Para colaborarle en su negocio vinculó a cuatro empleadas, un contador, un mensajero y dos ayudantes de tiempo completo ya que según doña Adriana, el negocio sería todo un éxito.

El día de la inauguración regaló prendas de vestir a toda persona que pasara e hizo una fiesta con alimentos y bebida gratis. Como asistieron muchas personas, la empresaria consideró que no debía hacer publicidad ya que la fiesta fue muy mencionada en el pueblo.

Dos meses después, doña Adriana empezó a incorporar a su negocio la venta de abarrotes como arroz, frijol y panela, ya que las ventas de ropa no eran muy altas. “La comida siempre se vende” dijo. Posteriormente incluyó la venta de agua y helados aprovechando que los días domingos la calle, que era muy sola entre semana, se llenaba de gente.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Como las ventas no aumentaban, doña Adriana hizo de nuevo otra fiesta donde regaló comida, trago y obsequios como ropa y mercados. Mucha gente asistió, pero se generaron muchos ingresos en los meses anteriores. Como sus ahorros se acabaron pronto, empezó a verse alcanzada con el pago de salarios y tres de sus empleados la demandaron por no pagarles ni salario, prestaciones y seguridad social. Doña Adriana respondió a la demanda con insultos y malos tratos tanto a aquellos que la demandaron como a los demás empleados.

Al cabo de un tiempo se vio sin empleados, llena de deudas como el arriendo, los servicios públicos y salarios atrasados. Sin más salida, doña Adriana vendió lo poco que quedaba, pagó algunas deudas y ahora trabaja como secretaria en una empresa para poder saldar todo lo pendiente.

Doña Adriana, todas las noches se pregunta que hizo mal en su negocio...

A partir de la historia anterior, ayúdala a doña Adriana a identificar aquellos aspectos que no fueron los adecuados en el manejo de su negocio.

¿Qué le recomendarías a alguien que, como doña Adriana, quiera tener su propio negocio o empresa?

Como vimos en la historia anterior la falta de administración en el negocio de doña Adriana fue la causa de que este se quebrara. Para un empresario es importante aprender a administrar su empresa o negocio ya que de ello depende la sostenibilidad del mismo.

Definición de administración

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Administrar es sencillamente saber manejar los recursos y procesos de la empresa o negocio, es determinar los objetivos y metas y diseñar las estrategias o maneras para alcanzarlos de la mejor manera garantizando la sostenibilidad de la empresa.

¿Porque es importante saber administrar mi empresa o negocio?

- Permite definir un perfil empresarial de la empresa/negocio (**MISIÓN**)
- Posibilita la toma de decisiones futuras en relación con el futuro de la empresa o negocio (**VISIÓN**)
- Facilita el manejo adecuado de los recursos de mi empresa o negocio.
- Nos permite diseñar estrategias orientadas al crecimiento y la sostenibilidad de la empresa o negocio.
- Nos ayuda a determinar el perfil de nuestro equipo de trabajo.

La administración de la empresa o negocio comprende cuatro etapas conocidas como **PROCESO ADMINISTRATIVO** o como aparece en los libros empresariales **PHVA**.

Ahora veamos cada paso del proceso administrativo:

Planear: Pensar lo que se quiere alcanzar con la empresa en el tiempo y cómo hacerlo.

Hacer: Poner en marcha lo que se pensó.

Verificar: Revisar si se está haciendo lo que se pensó.

Actuar: Cambiar aquello que no funciona.

El proceso administrativo es un ejercicio permanente que todo empresario y empresaria debe de hacer en su empresa o negocio.

Habíamos dicho anteriormente que administrar es saber manejar adecuadamente todos los recursos de la empresa tanto los tangibles como los intangibles. Pero antes de continuar ¿qué son los recursos tangibles e intangibles?

Tangibles: máquinas, local, materia prima, insumos, dinero.

Intangibles: Colaboradores, conocimientos, talentos, servicios, permisos, licencias.

Saber manejar y orientar todos los recursos en una empresa o negocio es importante para garantizar su crecimiento y sostenibilidad. En el lenguaje empresarial esto se llama **EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD**.

Eficiencia: Manejo adecuado de los recursos.

Eficacia: Alcanzar los objetivos de la empresa/negocio.

Efectividad: resultado de la eficiencia y la eficacia juntas.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Continuando con la historia de doña Adriana, describe en que momento no fue ni eficaz ni eficiente en su negocio.

Doña Adriana no fue eficaz cuando:

Doña Adriana no fue eficiente cuando:

MISIÓN Y VISIÓN, LA HOJA DE RUTA DE LA EMPRESA

Como ya vimos, la efectividad es la combinación de la eficiencia y la eficacia y esta se convierte en dos elementos clave para cualquier empresa o negocio. **LA MISIÓN Y LA VISIÓN.**

Cuando hablamos de **MISIÓN**, nos referimos a identificar cual es la razón de ser de nuestra empresa o negocio, es decir para que fue creada.

Una misión se convierte en el eje de la empresa ya que direcciona su crecimiento futuro. Para construir una buena misión deben tenerse en cuenta cinco elementos clave:

Misión = Nombre de la empresa o negocio + que hace + para quien lo hace + para que lo hace + como lo hace.

Ejemplo:

Confecciones Rosita, es una empresa dedicada al diseño y comercialización de prendas para dama, ofreciendo a nuestras clientas diseño, moda, calidad y precio a través de espacios innovadores, cómodos y atractivos a la vista.

En la siguiente misión podemos identificar cada uno de los elementos que conforman la **MISIÓN.**

EMPRESA: Confecciones Rosita.

QUE HACE: dedicada al diseño y comercialización de prendas para dama. (Como vemos no especifica el tipo de prendas que confecciona)

PARA QUIEN LO HACE: nuestras clientas. (Algunas misiones incluyen también a trabajadores y accionistas)

PARA QUE LO HACE: Ofrecer diseño, moda, calidad y precio.

COMO LO HACE: precio a través de espacios innovadores, cómodos y atractivos a la vista. (Algunas misiones hablan

No todas las misiones son iguales, dependen de la empresa y lo que ofrece. Lo importante de la misión es evaluar su cumplimiento y validez.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Cuando hablamos de **VISIÓN** nos referimos a determinar hacia donde queremos llegar en un futuro no muy lejano. Una **VISIÓN** es importante en una empresa o negocio ya que:

- Expresa a donde se quiere llegar.
- Se relaciona con las aspiraciones de la empresa a largo plazo.
- Sirve como elemento motivador a los empleados y socios.
- Permite la evaluación de la empresa.

Para construir una buena **VISIÓN** se deben tener en cuenta varios elementos clave:

Visión = Nombre de la empresa o negocio + año + donde será reconocida + por qué será reconocida

Ejemplo:

Confecciones Rosita será reconocida en el año 2014 en el sector de la moda femenina gracias a su tecnología, la calidad de sus productos y la innovación de sus diseños.

Nombre de la empresa o negocio: Confecciones Rosita.

Año: 2014.

Donde será reconocida: En el sector de la moda.

Por qué será reconocida: su tecnología, la calidad de sus productos y la innovación de sus diseños.

Lo más importante de una **VISIÓN** es su cumplimiento, ya que nuestros clientes, empleados y socios nos evaluarán por ello.

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL, LA CLAVE PARA MEJORAR.

Otro elemento importante dentro de los procesos administrativos es la evaluación permanente de la empresa o negocio tanto de manera interna como externa; esto nos permite identificar aquellos aspectos donde la empresa/negocio es muy fuerte de aquellos donde es débil; además de conocer cuáles son las amenazas que pueden afectarnos, pero también las oportunidades que debemos aprovechar.

Este diagnóstico se llama **ANÁLISIS DOFA** ya que como su nombre lo indica, analiza las **DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS** que están dentro o fuera de nuestro negocio o empresa.

¿Cuáles son las fortalezas de su empresa?

Aquello que la empresa hace muy bien y la destaca de las otras.

¿Cuáles son las debilidades de su empresa?

Aquello dentro de la empresa que debo fortalecer para que pueda crecer.

¿Qué es una amenaza?

Aquello externa que puede afectar la empresa.

¿Qué es una oportunidad?

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Aquello externo que puede ayudar y fortalecer a la empresa.

Lo importante del **ANÁLISIS DOFA** no es sólo el diagnóstico que se hace sino las estrategias o acciones que yo voy a tomar a partir de dicho análisis. Dichas estrategias pueden ser a corto plazo (menos de un año) mediano plazo (entre dos y tres años) y largo plazo (entre cuatro y cinco años)

EQUIPO DE TRABAJO, UN ELEMENTO CLAVE DE LA EMPRESA

Dentro de este componente administrativo también se analiza la contratación del personal y los aspectos relacionados con su motivación permanente de tal manera que aporten al crecimiento de la empresa.

Algo importante dentro de las empresas o negocios familiares es saber definir las responsabilidades y tareas de los integrantes de la familia dentro del negocio o empresa ya que debemos recordar que el crecimiento de la misma es compromiso de todos. Por ello el emprendedor o emprendedora debe dejar muy claro las tareas de cada uno y velar por su cumplimiento.

Pero también como dueños de la empresa o negocio debemos ser conscientes de pagar las obligaciones laborales que tengan lugar, así como reconocer de manera permanente los esfuerzos de nuestros empleados y familiares.

UN CONSEJO IMPORTANTE

En una empresa o negocio familiar se debe separar los compromisos y roles que corresponden a la familia y a la empresa.

Ahora que conoces algunos aspectos relacionados con el área administrativa vamos a realizar algunos ejercicios prácticos, pero antes...

Una reflexión...

En mi empresa o negocio no soy eficaz cuando:

En mi empresa o negocio no soy eficiente cuando:

Las fortalezas de mi empresa/negocio son:

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Las debilidades de mi empresa/negocio son:

Las oportunidades que tienen mi empresa/negocio son:

Las amenazas que tienen mi empresa/negocio son:

¿Tengo una misión y visión adecuadas para mi empresa/negocio?

¿He definido los roles, compromisos y tareas tanto míos como de mi equipo de trabajo?

MI COMPROMISO PERSONAL

Ya vimos algunos aspectos del componente administrativos, ahora vamos a desarrollar algunas herramientas prácticas, pero lo más importante aplicarlas en nuestras empresas y negocios.

La **MISIÓN** de mi empresa es:

La **VISIÓN** de mi empresa es:

¿Qué voy a implementar para ser más eficaz en mi empresa/negocio?

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

¿Qué voy a implementar para ser más eficiente en mi empresa/negocio?

A partir del **ANÁLISIS DOFA** de mi empresa/negocio voy a tomar las siguientes acciones a corto, mediano y largo plazo.

Corto plazo

Fecha de cumplimiento: _____

Mediano plazo

Fecha de cumplimiento: _____

Largo plazo

Fecha de cumplimiento: _____

Los recursos con que cuenta mi empresa/negocio son:

Los recursos que debo conseguir para mi empresa/negocio son:

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Ahora vamos a definir las responsabilidades del equipo de trabajo.

| Planta de cargos | | | | | |
|------------------|----------------------|----------------------------------|--------------------|----------|--------------|
| Empresa/negocio: | | | | | |
| Cargo | Tipo de contratación | Responsabilidades y compromisos. | Superior inmediato | Salarios | Prestaciones |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Como se diligencia el cuadro anterior

Cargo: Nombre del puesto

Tipo de contratación: Las contrataciones pueden ser de varios tipos; contrato definido, (mínimo un año), indefinido (sin fecha de terminación), por horas, por servicios (por tareas o compromisos adquiridos con el empresario(a)) y destajo (se paga por producto o acción realizada)

Responsabilidades y compromisos: En este cuadro se escribe todo lo que debe hacer la persona que ocupa ese cargo.

Superior inmediato: Es la persona de la cual depende.

Salarios: Especifique cuanto recibirá de salario.

Prestaciones: Defina también si el cargo tiene prestaciones y cuanto son.

Es muy importante tanto para el empresario(a) como para sus empleados y familiares que le apoyen, el cargo, sus responsabilidades y tareas.

Ahora coloca este compromiso personal en un lugar visible en tu casa o empresa para recordarte los compromisos adquiridos

2. MODULO DE MERCADO

Para conocer la importancia de tener un buen plan de mercadeo, te invitamos a leer la siguiente historia de la vida real.

Almacenes LEY, un buen ejemplo de mercadeo.

Muchos de nosotros conocimos a los almacenes LEY, los cuales se distinguían por tener un tomate fresco en su imagen. El nombre LEY son las letras de su fundador Luis Eduardo Yepes, un hombre nacido en Copacabana Antioquia y que hizo de su empresa, sinónimo de nuevas ideas y de estrategias permanentes de mercadeo.

La historia del LEY tal y como se conoció, arrancó en la costa atlántica. Allí nuestro emprendedor abrió su primera tienda orientada al mercado popular, la cual fue la primera en tener vitrinas de cristal para que la gente viera los productos que allí se ofrecían. Igualmente

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

fue el primero en permitir que los clientes tocaran la mercancía y pudieran ver la calidad y diseño de los productos de manera directa.

Una promesa de venta que Luis Eduardo Yepes implementó en sus almacenes fueron los precios, por política de él mismo, los precios de los artículos del almacén no podían superar un peso. Cuenta la historia que una vez llegó al almacén un juego de ollas de aluminio cuyo precio era de un peso con veinte; así que vendió las ollas a un peso y las tapas a 0.20 centavos. Cabe anotar que la venta de las ollas fue todo un éxito.

Con el paso de los años, almacenes el LEY fue reconocido en todo el país por su nivel de servicio, las promociones permanentes, sus precios, calidad y variedad de productos todo gracias a las estrategias de mercadeo de su fundador y empleados. A propósito, Luis Eduardo Yepes trataba de aprender mucho de otras experiencias similares ya sea dentro del país o fuera de él.

Como vemos en la historia de Almacenes Ley, el tener estrategias de mercadeo permanente hizo que fuese el más reconocido en su época. Así también nosotros como empresarios y empresarias debemos implementar acciones de mercadeo tendientes a posicionar nuestras empresas y negocios.

MERCADEO, EL ARTE DE CONOCER AL CLIENTE

¿Qué es mercadeo?

Es conocer las necesidades del cliente para poderlas satisfacer de la mejor manera. Esto implica conocer mi empresa y los productos/servicios que ofrezco a partir de estas cuatro preguntas:

¿A quiénes les vendo?, ¿A qué precio?, ¿Como los vendo?, ¿Que les vendo?

Cuando le doy respuesta a esas preguntas, empiezo a formular **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS** que son estrategias diferentes a las de la competencia lo que permiten el posicionamiento apropiado del producto y /o servicio en el mercado.

Elementos importantes en las estrategias de mercadeo

Para diseñar estrategias de mercadeo debo tener en cuenta los siguientes elementos:

- El sector al cual pertenece la empresa o negocio, es decir si corresponde al sector de la confección, los alimentos, la construcción, los servicios, etc.
- La ubicación de la empresa/negocio.
- El producto o servicio que se ofrece.
- Los clientes.
- Los competidores grandes y pequeños, directos o indirectos que tiene la empresa/negocio. (Competidores directos son aquellos que venden lo mismo que yo vendo, mientras que los indirectos son aquellos que ofrecen productos o servicios que pueden reemplazar lo que yo vendo)

Es importante resaltar que **TODA ESTRATEGIA DE MERCADEO ESTÁ ORIENTADA A GENERAR RELACIONES DURADERAS, BENEFICIOSAS Y PERMANENTES CON NUESTROS CLIENTES**, pero

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

también se relaciona con nuestros proveedores y competidores ya que una empresa o negocio que utiliza buenas estrategias de mercadeo es reconocida en el medio.

Cuando diseñemos estrategias de mercadeo pensemos siempre en generar relaciones de doble ganancia, es decir, preocuparnos en que ganen nuestros clientes y la empresa/negocio.

CONSEJO IMPORTANTE

La relación entre mercadeo y ventas la podemos definir de la siguiente manera: la estrategia de mercadeo siembra la semilla para la cosecha y un buen trabajo de ventas es recoger la cosecha que se sembró.

Eso quiere decir que hacer mercadeo no significa vender. Cuando tenga buenas estrategias de mercadeo puedo garantizar las ventas.

¿Qué se necesita para implementar estrategias de mercadeo?

Como se mencionó anteriormente, para implementar estrategias de mercadeo es importante darles respuesta a cuatro preguntas clave:

¿A quiénes les vendo?, ¿A qué precio?, ¿Como los vendo?, ¿Que les vendo?

Ahora veremos que significa cada una de estas preguntas por medio de un ejemplo sencillo.

Don Carlos es el tendero más famoso del barrio, su minimercado “la Rebajona” es el lugar más frecuentado gracias a la amabilidad de sus empleados y el buen servicio que ofrece.

Don Carlos sabe que sus vecinos son en su mayoría personas adultas, amas de casa y trabajadores, por lo que ha implementado en su minimercado estrategias orientadas a cada uno de sus clientes; por ejemplo, para los adultos mayores y las amas de casa brinda el servicio de entrega de paquetes hasta sus casas, ya que muchos de sus clientes se cansan debido a su edad o van con niños pequeños. Para sus clientes que trabajan, don Carlos brinda un servicio con horarios amplios para que puedan hacer sus compras al salir de las empresas; igualmente sus clientes pueden llamar y decir con antelación lo que necesitan y lo reclaman en la noche, algo que les ahorra tiempo...

Como vemos en la historia, el conocer a sus clientes le ha permitido a don Carlos implementar estrategias acordes a sus necesidades y deseos, esto se llama en mercadeo **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, LA CUAL CONSISTE EN AVERIGUAR QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES POTENCIALES, ES DECIR AQUELLOS QUE ESTARÍAN DISPUESTOS A COMPRAR LO QUE OFRECEMOS; PERO TAMBIÉN IDENTIFICAR A NUESTROS COMPETIDORES.**

Don Carlos, por ejemplo, sabe que la mayoría de sus clientas son mujeres que trabajan, madres o pertenecen a la tercera edad, es decir sabe a quienes les vende.

CONSEJO IMPORTANTE

Conocer al cliente es lo primero que debe hacer todo empresario o empresaria ya que es él, quien nos brinda información permanente de lo que necesita o desea, pero cuidado, no podemos complacer a todos los clientes ya que cada uno piensa diferente. Por eso es

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

aconsejable que esa necesidad que se ha identificado en los clientes la compartan muchas personas para que realmente sea rentable para la empresa/negocio.

CONOZCA A SUS CLIENTES

Sigamos con la historia de don Carlos...

Aparte del buen servicio que brinda en su negocio, don Carlos también es reconocido por sus buenos precios. Él sabe que sus clientes son personas humildes, que trabajan mucho y que tienen obligaciones. Es por ello que se preocupa por buscar buenos proveedores que le den productos de calidad y buen precio; además se ha unido a otros dueños de supermercados para hacer pedidos conjuntos que por volumen salen más baratos.

Don Carlos reconoce que no todos los productos tienen precios bajos, pero para ello ha ingresado otros productos, ha modificado las presentaciones y realiza promociones permanentes...

Otro elemento importante para definir estrategias de mercadeo son los precios; **COMO PRECIO PODEMOS DEFINIR AQUELLO QUE EL CLIENTE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR POR NUESTROS PRODUCTOS/SERVICIOS Y QUE NO NECESARIAMENTE SIGNIFICA BARATO.**

Determinar precios depende de varios factores: el tipo de producto, los costos de funcionamiento de la empresa, los precios que manejan los competidores y el valor agregado

Tipo de producto y costos de funcionamiento: Hay productos que por sus características ya sea de producción o de comercialización determinan su precio. Por ejemplo, hacer una camiseta sencilla sin estampado y de buena calidad tiene un precio de fabricación aproximado de 8.000 así que su precio de venta debe ser superior a dicho precio.

Esta definición de precios se denomina por costos de fabricación, permite manejar precios bajos, pero dependen de los proveedores ya que, si me aumentan los precios, debo hacer lo mismo y recuerden que el cliente no debe asumir ese sobre costo.

Precios que manejan los competidores: este método consiste en colocar los precios similares a los que manejan nuestros competidores. Esto se utiliza en muchos productos de la canasta familiar ya que manejan precios similares. El problema de este tipo de costeo por competidor es que muchos de ellos tienen mejores equipos, instalaciones, procesos, proveedores entre otros aspectos lo que les permite ofrecer precios que nosotros no somos capaces de asumir.

Precio por valor agregado: Cuando hablamos de precios de valor agregado, nos referimos a esas características ya sea en el producto o en el servicio que le dan algo más al cliente: empaques adecuados, reducción de enfermedades, ahorro de tiempo y esfuerzos, asesorías, orientación y consultas, son algunos aspectos que mejoran y dan valor agregado y diferenciador a lo que ofrecemos. ¿Recuerdan la historia de David Potes? Él le dio valor agregado a una simple chaza.

Una buena manera de determinar precios es a partir del valor agregado, ya que el cliente está dispuesto a asumir dicho precio si identifica ese valor.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Don Carlos maneja todos los modelos para fijar precios, por ejemplo, algunos servicios como el domicilio tiene un costo adicional pequeño pero el cliente como sabe que ahorra tiempo paga el monto adicional.

DETERMINE EL PRECIO ADECUADO TANTO PARA LOS CLIENTES COMO PARA SU EMPRESA/NEGOCIO

Pero continuemos con la historia...

Don Carlos sabe que necesita la publicidad para dar a conocer su negocio, por ello pauta en diferentes medios de comunicación de su barrio. Como sabe que la mayoría de sus clientes asisten a la misa de domingos, paga un aviso en el periódico parroquia el cual llega a la mayoría de las casas; igualmente tiene avisos de sus promociones en lugares estratégicos como son los paraderos de buses, lugares cercanos a las escuelas, parques donde sabe están sus clientes.

También ha definido unas fechas especiales de promociones como son el aniversario de su negocio, diciembre y vacaciones donde ofrece productos a precios más bajos y combos de productos, estrategia que se suma a un programa denominado "Suma y merca" donde los clientes acumulan según sus compras y pueden cambiarlos por otros productos.

Todas estas estrategias, sumadas a la organización y el aspecto de su local, le han traído mucha clientela y reconocimiento en el sector.

Como vimos, don Carlos ha identificado, además de las características y necesidades de sus clientes los medios de comunicación que más escuchan o que son cercanos a ellos como son el periódico parroquial, los avisos en lugares estratégicos, la atención telefónica entre otros.

Esto se llama en mercadeo **ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN, ES DECIR, DISEÑAR Y DESAROLLAR LA MANERA COMO DOY A CONOCER LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE MI EMPRESA O NEGOCIO.**

Las estrategias de promoción se dividen en cuatro grandes grupos, los cuales puedo combinar o utilizar según mi empresa/negocio y las características de los clientes.

Estos grupos son:

- **Publicidad:** Cuyo objetivo es dar a conocer la empresa/negocio y sus productos y servicios.
- **Promoción de ventas:** Que buscan incentivar y motivar a la compra.
- **Relaciones públicas:** Orientadas a mantener una buena imagen tanto de la empresa/negocio como de los productos y servicios que ofrece.
- **Venta personal:** Donde se busca generar, por medio de la relación directa con os vendedores y el producto/servicio, la venta.

Herramientas de promoción y comunicación

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

| Publicidad | Promoción de ventas | Relaciones publicas | Venta personal |
|---------------------------------|---|----------------------------------|-----------------------------------|
| Anuncios en medios electrónicos | Concursos y juegos | Ruedas de prensa | Presentaciones de ventas |
| Catálogos | Loterías | Seminarios | Telemarketing |
| Videos/películas. | Premios | Informes anuales | Programas de inventivos |
| Revistas/periódicos | Muestras gratis | Donativos | Muestras |
| Folletos | Demostraciones | Patrocinios | Ferias y exposiciones comerciales |
| Volantes | Cupones | Lanzamiento de productos | Internet |
| Directorios | Rebajas | Identidad graficas (logo/slogan) | |
| Vallas | Actividades creativas | Visitas a la empresa | |
| Exhibiciones en lugar de compra | Regalos | Conferencias | |
| Avisos en internet | Recepción de productos como parte de pago | Relaciones comunitarias | |
| Programas de TV. | Financiación con precios bajos. | Publicaciones | |

Es importante como empresario(a) determinar cuáles son las herramientas más adecuadas para implementar en mi empresa/negocio ya que implican invertir recursos, así como lo hace don Carlos con su negocio.

ESTABLEZCA ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN PERMANENTE DE SU EMPRESA/NEGOCIO

Ahora veamos cómo termina la historia de don Carlos y su minimercado “La Rebajona”

El negocio de don Carlos también es reconocido por la calidad y el surtido de sus productos, ya que él sabe que no está ofreciendo arroz, panela, verduras o aceite sino otras cosas. Cuando a don Carlos se le pregunta que ofrece en su negocio dice con mucho orgullo:

“Vea mijito, yo le ofrezco a mis clientes productos sanos, que contribuyan a su salud y bienestar; les vendo comodidad y tiempo cuando los atiendo bien y no los hago esperar o encuentran en mi negocio todo lo que necesitan sin necesidad de caminar mucho; les vendo la posibilidad de alimentar bien a sus familias, de poder preparar algo rico o dejar su casa limpia...yo vendo muchas cosas y mis clientes lo saben y lo aprecian”

Así como don Carlos, debemos identificar que vendemos en nuestras empresas/negocios ya que los productos o servicios que ofrecemos satisfacen necesidades, problemas o deseos de nuestros clientes.

Veamos, por ejemplo, que ofrecen algunas empresas y negocios.

| Empresa/negocio | Elemento que ofrece |
|------------------|--------------------------------|
| Salón de belleza | Posibilidad de ser hermosa(o). |

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

| | |
|----------------------------------|--|
| Tienda de moda | Posibilidad de sentirse cómoda(o), verse bien y a la moda. |
| Supermercado | Posibilidad de ahorrar tiempo, dinero y de encontrar todo en el mismo lugar. |
| Taller de mecánica | Posibilidad de no vararme. |
| Venta de helados/comidas rápidas | Posibilidad de generar buenos momentos entre amigos. |
| Confecciones | Posibilidad de tener prendas a la moda y con diseño. |
| Carnicería | Posibilidad de nutrir a la familia de forma económica, saludable y rica. |

Recordemos que más que productos o servicios estamos ofreciendo valores agregados, posibilidades de obtener algo adicional, beneficios, deseos, buenos momentos. Cuando somos conscientes de dicho valor agregado podemos colocar un precio mejor a nuestros productos/servicios.

MÁS QUE PRODUCTOS/SERVICIOS, NUESTRA EMPRESA DEBE OFRECER VALORES AGREGADOS

VENTAS, LA SANGRE DE LA EMPRESA O NEGOCIO

El generar ventas es la principal acción de una empresa o negocio ya que sin ellas no se obtienen los recursos para que este siga funcionando. Vender se puede convertir en un proceso complicado si no tenemos un conocimiento profundo de:

- La empresa/negocio y sus productos y servicios.
- Los clientes y sus necesidades.
- La información circundante.

Existe una técnica en ventas fácil de aprender y que bien dirigida nos puede dar buenos resultados. Dicha técnica se denomina AIDA y está compuesta por cuatro pasos:

- **Atención:** Significa que genero la atención del cliente a partir de la identificación de sus necesidades o deseos. En otras palabras, reconocer donde le duele el zapato al cliente.
- **Interés:** Se relaciona con la manera como le presento al cliente que el producto o servicio que le ofrezco puede solucionar esa necesidad. En otras palabras, que él reconozca que lo que yo le ofrezco es una excelente opción.
- **Deseo:** Consiste en motivar a que adquiera lo que le ofrezco, a que sienta que al comprar puede alcanzar una satisfacción.
- **Acción:** Es la compra en sí, cuando el cliente asume su rol de comprador y efectivamente adquiere el producto.

La técnica AIDA es una técnica que se basa en los estados de ánimo de las personas y sus actitudes mentales.

Veamos el método AIDA con un ejemplo sencillo:

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Las más bonitas prendas para dama las tiene doña Beatriz en su almacén “La Belleza”. Ella ha empezado a implementar el método de ventas AIDA gracias a una asesoría recibida por el Centro de Emprendimiento de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Veamos cómo aplica en su negocio dicha técnica.

“Buenos días, bienvenida a nuestro almacén, para nosotros es un orgullo que nos visite y poder ofrecerle excelentes opciones para sentirse más cómoda y bella”. Saluda doña Beatriz con una sonrisa a su posible cliente.

¡Mil gracias! Responde la visitante mientras mira la limpieza del almacén, sus colores, la decoración, hasta el olor a fresa que se siente en el espacio. “Como ve, contamos con las últimas colecciones en moda femenina, son diseños exclusivos que sólo encontrará en nuestro almacén”; “No sé, estoy buscando una blusa para mí” responde la mujer.

“Claro que sí, permítame le enseñe los estilos que tenemos disponibles. ¿Busca algo en especial? Pregunto doña Beatriz. “No sé, algo sencillo pero elegante” contesta la señora.

“Tenemos esta blusa que como ve tiene un diseño sencillo, pero el color y textura de la tela le dan un toque elegante, además sólo tenemos cinco modelos de esta blusa para la venta, lo que la hace muy exclusiva; además le queda muy bien para su color de piel” sugiere doña Beatriz.

“¿Usted cree?” pregunta la cliente con algo de duda. “Claro que sí; permítame le pregunto ¿La blusa es para un evento en especial? Dice doña Beatriz. “Es para una boda” responde la mujer. “Si la boda es en el día no se la recomiendo ya que no se verá tan elegante, pero si es en la noche sus brillos la harán destacar; además se puede combinar con un pantalón negro y un bolso del mismo color. Como ve no tiene que invertir mucho para vestirse bien” sugiere doña Beatriz.

“Me parece bien, me la voy a llevar” dice la cliente. “Permítame la acompañe al probador para que se la mida”, “Mil gracias” responde la mujer.

Al salir del probador, doña Beatriz le recomienda usar unos aretes largos, así como no colocarse collares muy grandes ya que puede afectar el impacto de la prenda.

La cliente finalmente paga y sale del almacén diciendo para sí misma: “Que almacén tan agradable, el lugar y la atención lo hacen único; además aprendí cosas que ni sabía. Voy a traer a mis hijas para que vean la calidad y los diseños de las prendas...me veré en esa boda espectacular”

Como vimos en la historia anterior, doña Beatriz supo primero despertar la **ATENCIÓN** de su cliente gracias a la ambientación de su local y la forma agradable como la atendió. Posteriormente pasó a la etapa del **INTERÉS** hablándole sobre la exclusividad en los diseños y la asesoría en la compra. Luego generó el **DESEO** cuando le recordó que con la blusa se destacaría de las demás personas de la fiesta y de cómo puede combinarla con otras prendas sin que le cueste más. Ya por último se pasó a la **ACCIÓN**, cuando la cliente pagó por la blusa y quedó encantada con el almacén y su atención.

Para aplicar la técnica AIDA o cualquier estrategia de venta, es necesario evitar los siguientes elementos:

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

- Lenguaje: evite el lenguaje brusco o vulgar, meloso, Zalamero o coqueto. Enamorar al cliente no significa “echarle los perros”.
- **Forma de vestir:** Vista siempre de forma limpia e impecable, esto no quiere decir que la ropa sea costosa. Debe generar buena impresión con la forma de vestir, así sea con uniformes.
- **Presencia física:** La persona que tiene contacto con el cliente debe verse limpia, con las uñas cuidadas, el cabello llevado de manera adecuada (Si son alimentos debe estar recogido y cubierto), dientes limpios y buen aliento, con pocas joyas y accesorios, perfumes delicados, entre otros aspectos. Recuerde que los clientes van a comprar sus productos o servicios y no a ustedes.
- **Manías, tics y gestos:** Evite utilizar actitudes que pueden incomodar al cliente como son las manías y los tics, los cuales son movimientos o actitudes muchas veces involuntarias que hacemos; por ejemplo: Frotarse la nariz, rascarse, tocarse el cabello, mirar para el techo, torcer la boca o los ojos, jugar con los lapiceros o papeles, masticar chicle, mecerse con el cuerpo, mover los pies, entre otros.
- **Aspecto del local:** El espacio debe estar limpio y ordenado; fácil de moverse dentro de él. Con buen aroma y si lo desea con aspectos complementarios como sillas para descansar, revistas u otro tipo de accesorios de decoración que ofrezcan comodidad a los clientes.

LOS CLIENTES VEN LO QUE LES MOSTRAMOS, CUIDEMOS SIEMPRE NUESTRA IMAGEN Y LA DE NUESTRA EMPRESA/NEGOCIO

MANEJO DE OBJECCIONES

¿Le ha pasado alguna vez que el cliente rechace los productos o servicios que le ofrece? Esta actitud se conoce como **OBJECCIÓN**. La objeción es un reflejo normal del cliente y que la utiliza ya sea para defenderse, resistirse a la compra, darse importancia, manifestar su indiferencia u oposición o bien para obtener más información de lo que se le está ofreciendo y poder así decidirse a comprar.

Existen dos tipos de objeciones:

Objeciones excusa o pretexto: Se distinguen por que el cliente busca razones sin sentido para evitar la compra. Muchas veces se da en frases cortas sin argumentar.

Objeciones sinceras: Surgen ya sea porque el cliente no entendió el producto/servicio, no encuentra la satisfacción en el producto/servicio que se le ofrece o no responde a su necesidad y deseos. Estas objeciones son más argumentativas, es decir, el cliente se toma el tiempo de explicar.

Para manejar las objeciones yo debo tener en cuenta varias cosas:

No tener miedo de las objeciones.

Considere la objeción como una ayuda.

Nunca perder la paciencia ni el respeto ante el cliente.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Estar preparado, conocer muy bien el producto/servicio y a la empresa o negocio.

Al respecto, **NUNCA, POR NINGUNA RAZÓN UTILICE ESTAS ACTITUDES CUANDO MANEJE OBJECIONES:**

- No escuchar al cliente.
- Discutir con el cliente.
- Irrespetar al cliente y su objeción.
- Burlarse de su punto de vista.

Recuerde que la objeción es en resumen el punto de vista del cliente y es su deber aclararle dicho punto de vista. Esto lo puede hacer utilizando frases como:

- Entiendo perfectamente su punto de vista, ya que no se precisó...
- Veo perfectamente lo que me quiere decir...
- Tenemos que considerar lo que usted dice bajo estas circunstancias...
- Tiene razón en llamar la atención sobre este punto, permítame aclarárselo...
- Permítame complementarlo mi presentación...
- Es normal lo que me dice, sin embargo

Lo importante en el manejo y uso de estas frases es tener siempre una actitud permanente de respeto y escucha.

CONSEJO IMPORTANTE

Si la objeción es válida, reconózcalo y agradezca las observaciones, pero lo más importante mejore su producto o servicio para evitar objeciones futuras.

Ahora que ya sabemos algunos elementos importantes del componente de mercadeo, vamos a realizar algunos ejercicios prácticos que podemos implementar en nuestros negocios y empresas.

Pero antes una reflexión...

¿En mi empresa o negocio he implementado estrategias de mercadeo? Explique su respuesta.

En mi empresa o negocio he definido ¿A quiénes les vendo?, ¿A qué precio?, ¿Como los vendo?, ¿Que les vendo? Explique su respuesta.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Los clientes de mi negocio o empresa son:

¿Ofrezco productos/ servicios con valor agregado? ¿Cuáles son?:

¿Cómo determino los precios de los productos/servicios de mi negocio y empresa? Explique:

¿He definido estrategias para manejar las ventas y objeciones de los clientes de mi empresa o negocio? Explique:

MI COMPROMISO PERSONAL

Después de reflexionar algunos aspectos de mercado; ahora vamos a desarrollar algunas herramientas prácticas, pero lo más importante aplicarlas en nuestras empresas y negocios.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Inventario de competidores

Por favor diligencie cada cuadro de forma sincera ya que le permitirá conocer sus competidores directos e indirectos.

| Competidores directos | | | | | |
|------------------------------|--------|-----------|------------|-----------------------------------|-------------------|
| Ítem | Nombre | Ubicación | Antigüedad | Productos o servicios que ofrecen | Tipos de clientes |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |

| Competidores indirectos | | | | | |
|--------------------------------|--------|-----------|------------|-----------------------------------|-------------------|
| Ítem | Nombre | Ubicación | Antigüedad | Productos o servicios que ofrecen | Tipos de clientes |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |

A partir de la identificación de sus competidores directos e indirectos, seleccione los que consideren más importantes y realice una comparación entre ellos y su empresa/negocio. Identifique como seleccionan sus productos/servicios, la calidad de los mismos, si están permanentemente para los clientes, las promociones, precios, horarios y ubicación.

Coloque igual, mayor o menor según sea el caso.

Inventarios de competidores

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

| Factor de análisis | Competidor 1 | Competidor 2 | Mi empresa/negocio |
|------------------------|--------------|--------------|--------------------|
| Selección de productos | | | |
| Calidad | | | |
| Disponibilidad | | | |
| Promociones | | | |
| Precios | | | |
| Servicio al cliente | | | |
| Horarios | | | |
| Ubicación | | | |

Perfil del cliente.

Esta herramienta nos permite identificar algunas características de nuestros clientes. Abajo del cuadro donde dice clientes, por favor coloque aquellos clientes o grupos de personas a los cuales se ofrecen los productos y servicios; por ejemplo: Amas de casa, jóvenes, adultos, etc. Posteriormente trato de describirlos en cada casilla según las características descritas.

| Levantamiento del perfil del cliente | | | | | |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Características | Cliente 1 | Cliente 2 | Cliente 3 | Cliente 4 | Cliente 5 |
| Sexo | | | | | |
| Edad | | | | | |
| Lugar donde viven. | | | | | |
| Estado civil | | | | | |
| Actividades que realizan | | | | | |
| Gustos | | | | | |
| Actitudes | | | | | |
| Otros | | | | | |

Las estrategias que voy a implementar en mi empresa o negocio a partir de la lectura de mis competidores y clientes serán:

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Fecha: _____

Plan promocional y de comunicaciones

Por favor diligencie el siguiente cuadro para definir los medios de comunicación donde dará a conocer los productos/servicios de su empresa o negocio. Es importante averiguar cuánto valen para poder incluirlos en el presupuesto de funcionamiento de la empresa/negocio. Cuando publicitar no tiene precio se denomina en el lenguaje empresarial **FREE PRESS** o prensa gratis.

| Plan promocional | | | | | |
|------------------|--------------|-------------|--------------------------|---------------|-------|
| Empresa/negocio: | | | | | |
| Medio | Nombre medio | Descripción | Cada cuanto (Frecuencia) | Justificación | Costo |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Las estrategias de comunicación y promoción que voy a implementar en mi empresa o negocio serán:

Publicidad:

Fecha: _____

Promoción de ventas:

Fecha: _____

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Ahora coloca este compromiso personal en un lugar visible en tu casa o empresa para recordarte los compromisos adquiridos

ASOCIATIVIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO

Uno de los grandes problemas, especialmente para los pequeños empresarios es el trabajo en equipo y el asociarse con los demás. La desconfianza, las malas experiencias, las mentiras y otros aspectos negativos han hecho que muchas personas consideren mejor trabajar solas que con otras personas.

Analicemos la siguiente historia:

“Una importante empresa de confecciones de ropa interior de la ciudad, recibe un gran pedido de brasieres por parte de un almacén de cadena. Como tiene algunos pedidos en planta, decide llamar a diferentes talleres que les confeccionan a terceros, para poder cumplir con el pedido. La empresa ha llamado a Doña Marta, la cual le ha realizado algunos contratos a la empresa.

Don Fernando, el gerente, pregunta a doña Marta sobre el tamaño del pedido ¿Cuántas piezas le traigo doña Marta? Pregunto don Fernando. “Tráigame mil”, dice doña Marta. ¿Está segura de poder con esa cantidad doña Marta? Le cuestiona don Fernando. “Claro que sí, don Fernando” responde ella.

Al cabo de una semana, don Fernando llama a doña Marta para preguntarle sobre la mercancía. ¿Cómo está doña Marta? ¿Ya tiene listo el pedido? “Como le parece don Fernando que todavía no, me falta la mitad” Responde doña Marta. ¿Pero cómo así? Dice don Fernando, “Quedamos que a más tardar mañana” “Lo que pasa es que son muchos y no doy abasto, deme una esperita hasta mañana” solicita doña Marta. “Está bien” dice don Fernando, mañana la llamo.

Al otro día, cuando llama el gerente, doña Marta no ha acabado toda la producción, además algunas piezas por el afán salieron malas y deben repetirse. Don Fernando molesto decide ir hasta el taller de doña Marta. En el camino al taller mira que cerca de la casa de la señora hay otros talleres que también confeccionan a terceros y que en este momento no tienen encargos.

Al llegar, le reprocha a doña Marta no sólo por el incumplimiento en el pedido sino también por su falta de asociatividad. “Doña Marta, al comenzar la cuadra veo varios talleres de

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

confección que no están haciendo nada ahora. ¿Usted hablo con las señoras para ver si podían colaborarle? “No doctor” dice doña Marta, “Yo tengo mucha necesidad ahora” afirma.

“Pues si usted doña Marta se hubiera asociado con ellas, seguramente ya estaría listo todo el pedido y no estaríamos en estas” le increpa don Fernando “Todos tenemos necesidades, pero es mejor salir juntos de ellas que aparte, ¿No cree? “Si doctor” le contesta doña Marta.

“Vamos a hablar con ellas para ver que se puede hacer” le dice don Fernando. Al cabo de dos días todo el pedido estaba ya entregado y cada una recibió su pago respectivo. “¿No ve doña Marta que asociarse vale la pena?” le pregunta don Fernando. “Si doctor, de ahora en adelante trataré de trabajar más con los demás talleres, así podemos recibir pedidos grandes y todas tendremos trabajo”

Así los cinco talleres de la cuadra se unieron y ahora pueden cumplir con pedidos muy grandes, así como comprar los hilos y los insumos más baratos ya que hacen pedidos conjuntos.

“Tenía razón don Fernando, trabajando juntos si se puede hacer mucho” dice doña Marta. La historia que acabamos de leer hace parte de la vida real. ¿Cuántas veces se han perdido buenas oportunidades por la falta de asociatividad con nuestros vecinos y competencia?

La asociatividad permite a los hombres apoyarse mutuamente y mejorar las condiciones de vida de sus familias y de la propia comunidad; la asociatividad significa trabajar en equipo, aprender a unir esfuerzos para realizar mejor las cosas y enfrentar los problemas con mayor preparación.

La asociatividad y el trabajo en equipo permiten que los conocimientos se multipliquen y que los resultados sean mejores ya que las responsabilidades se vuelven colectivas.

Una reflexión...

¿Qué crees no permite a las personas asociarse con otras?

¿Qué podemos hacer para trabajar de manera asociativa con nuestros vecinos y competidores?

¿Por qué es importante saber trabajar en equipo?

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

Ya vimos que el trabajo en equipo es la base de la asociatividad, pero ¿cuáles son las ventajas de trabajar en equipo para nuestras empresas y negocios?

- Se identifican talentos y capacidades que solas tienen poca fuerza.
- Se aprende a relacionarse con los demás, a tener tolerancia y saber comunicarse y escuchar.
- Se aprende de la experiencia y los conocimientos de los demás.
- Los esfuerzos se multiplican y por ende los resultados pueden ser mejores.
- Se producen resultados diferentes e innovadores ya que todos aportan a la solución.
- Los recursos son más fáciles de conseguir y manejar.
- Los conocimientos y saberes aumentan ya que dos cabezas piensan más que una.

CONSEJO IMPORTANTE

Para trabajar con los demás debo primero hacerme primero algunas preguntas:

- ¿Tengo la capacidad de trabajar con los demás?
- ¿Tengo paciencia con los demás?
- ¿Siempre impongo mis opiniones y no escucho a los demás?
- ¿Trato bien a la gente que me rodea?
- ¿Soy egoísta?

Si la mayoría de tus respuestas son **NO**, pila debes aprender muchas cosas antes de trabajar en equipo.

En ese sentido yo debo identificar qué tipo de líder soy y como me puedo integrar a mi equipo de trabajo o asociación.

EL LIDERAZGO, UNA COMPETENCIA FUNDAMENTAL PARA LA ASOCIATIVIDAD

El líder es aquella persona que es capaz de trabajar con los demás, se identifica con los objetivos y metas comunes de los miembros del equipo y se esfuerza por alcanzarlas.

Existen cuatro tipos de líderes, tres de ellos son muy perjudiciales para los grupos y uno no. Esos líderes son:

- **Paternalistas:** Creen que su equipo no es capaz de hacer nada por ellos mismos, por lo que asume todas las tareas y compromisos; es sobreprotector y no los deja tomar decisiones ya que siempre cree que les falta experiencia y que su responsabilidad es cuidarlos siempre.
- **Lazferistas:** Este líder evita siempre las peleas y los conflictos con el grupo, teme que se le salga de las manos y por eso permite que ellos hagan lo que quieran. No coloca orden y cree que la mejor manera de mantener el equipo unido es no reprocharles nada ni decirles nada.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

- **Autocráticos:** Es el líder que considera que puede mandar a los demás como él quiera. No escucha las opiniones de los demás y siempre se hace lo que él diga. Sanciona y castiga ante las mínimas faltas y ejerce presión y terror en el grupo. Cree que necesitan de él, ya que si se va no abra orden ni organización.
- **Democrático:** Es el líder que escucha a los miembros de su equipo; les asigna responsabilidades según sus habilidades, capacidades y conocimientos; los orienta en su labor, pero no les realiza el trabajo ya que le interesa que aprendan. Es un líder que permite autonomía de sus compañeros, pero también corrige de manera respetuosa cuando se presentan errores. Es humilde y reconoce cuando se ha equivocado.

Una reflexión...

De los anteriores tipos de líderes, ¿Cuál considera usted que es el mejor y por qué?

A partir de las descripciones anteriores, ¿Qué tipo de líder o lideresa es usted?

NOTA IMPORTANTE

Cuando dos empresas o más empresas se unen para trabajar juntas no sólo se generan procesos de asociatividad sino también de algo que se llama **COOPETENCIA**, la cual significa la unión entre la cooperación y la competencia para que todos ganen. Por ejemplo, los dueños de las tiendas pueden unirse para hacer pedidos juntos y estos salen mucho más baratos a todos.

COMPROMISO PERSONAL

A partir del día de hoy seré un buen líder para mis empleados, clientes y comunidad a través de las siguientes actitudes:

A continuación, haré una lista de aquellas empresas o negocios con los cuales puedo asociarme para que todos tengamos beneficios gracias a nuestro esfuerzo:

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Como emprendedor o emprendedora, empresario o empresaria puedo aportar a los procesos de asociatividad de mi comunidad lo siguiente:

Ahora coloca este compromiso personal en un lugar visible en tu casa o empresa para recordarte los compromisos adquiridos

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Si revisamos la definición de creatividad, encontraremos muchas definiciones sobre la misma; algunas de ellas se refieren a la creatividad como la habilidad para identificar nuevas ideas de productos/servicios; otros ven la creatividad desde la perspectiva de la búsqueda de soluciones diferentes a los problemas cotidianos y otros ven la creatividad como el resultado de combinar conocimientos, recursos y formas de pensar para proponer respuestas acordes a las necesidades existentes.

En resumen, la creatividad comprende todas las definiciones anteriores, pero para efectos prácticos y de comprensión podemos definir la creatividad como:

“Es la capacidad de ver las cosas de manera diferente, de combinar los recursos y el conocimiento para encontrar nuevas y aplicables soluciones a los problemas o bien desarrollar productos o servicios que respondan a las necesidades del mercado”.

Analicemos la definición anterior:

Capacidad de ver las cosas de manera diferente: Para encontrar soluciones e ideas diferentes, debo primero pensar y actuar de forma distinta a lo que vengo haciendo ahora. Por ejemplo, las empresas identificaron que podían ofrecer sus productos/servicios por internet, eso les implicó cambiar y aprender sobre la manera como comercializar u ofrecer a sus clientes sus productos y servicios por este medio.

Combinar recursos y conocimientos: Muchos de los productos/servicios que vemos en el mercado son producto de la combinación con otros productos/servicios y por supuesto de conocimientos; por ejemplo, los celulares que vemos en el mercado tienen elementos

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

característicos de un teléfono, pero también de una cámara fotográfica, un computador y un play station. O los almacenes de cadena combinan la venta de productos de mercado con servicios de lavado de autos, restaurantes, guarderías, bancos y otros servicios.

Para encontrar cosas nuevas y aplicables soluciones: La creatividad no es sólo para desarrollar productos, también se puede utilizar para encontrar soluciones a los diferentes problemas cotidianos de las empresas o los negocios. Dichas soluciones pueden ser complejas (equipos o tecnologías) o sencillas (pequeños cambios o mejoras sin la utilización de máquinas o procesos complicados)

Un ejemplo de lo anterior puede verse en la siguiente historia:

“En una empresa productora de jabones se presentaron varias quejas por parte de los clientes debido a que algunas cajas venían vacías. Los directivos de la empresa pensaban en cómo solucionar el problema de identificar qué cajas no contenían jabón ya que las cajas las sellaba una máquina automática. Se pensó por parte de las directivas comprar un costoso aparato de rayos x para revisar las cajas, pero un trabajador encontró una sencilla y mejor solución. ¿Cuál crees que fue? Un ventilador.

El trabajador sugirió colocar un ventilador a la salida de la máquina, así que si una caja estaba vacía esta salía volando por efecto del viento. Como puede verse una solución práctica y con menos recursos.

“Productos o servicios que respondan a las necesidades del mercado...”: El resultado del proceso creativo no solo son procesos, también se pueden crear, mejorar e implementar productos y servicios que el mercado necesita. Cuando dichos productos/servicios son validados y aceptados por el mercado estamos hablando no de creatividad sino de innovación.

Para los emprendedores y empresarios, la creatividad y la innovación son elementos fundamentales ya que les permiten ser competitivos, eficientes y eficaces en sus empresas/negocios. Aplicar estrategias creativas en la empresa/negocio no es sólo para desarrollar nuevos productos y servicios, también se utilizan en la mejora de procesos, el manejo de los recursos y el personal a cargo, entre otros aspectos.

Para innovar y ser creativos no se necesitan de muchos recursos, investigaciones o equipos tecnológicos sofisticados; basta con tener un pensamiento abierto al cambio, una actitud observadora y curiosa y ver las cosas de otra manera, especialmente de forma positiva.

Para entender la importancia de la creatividad y la innovación veamos el siguiente de creatividad aplicado por la empresa sueca IKEA, una de los más grandes fabricantes de muebles del mundo.

Una Guardería para Maridos

“El año pasado en Australia, **Ikea** ha lanzado **Manland**, una guardería para los hombres donde se pueden disfrutar mientras la esposa hace las compras.

La cadena de tiendas de muebles **Ikea** ha creado en su tienda de Sydney, Australia, un lugar llamado **Manland** que como su nombre lo indica, es sólo reservado para los hombres, ya que es una guardería para los maridos que acompañan a sus esposas.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Este espacio permite a los hombres jugar play, billar o fútbol o ver la televisión mientras su pareja hace sus compras en la tienda. También les ofrece comidas rápidas como perros que pueden acompañar con cerveza. Pasados 30 minutos, los altavoces de la tienda recuerdan a las mujeres pasar por sus maridos a la guardería”.

Tomado de los portales web: <http://www.gcretailindetail.com> y <http://retail-intelligence.es>.

Una reflexión:

¿Consideras esta idea de la empresa IKEA como creativa? Explica tu respuesta.

¿CREATIVIDAD ES IGUAL A INNOVACIÓN?

No siempre todo lo creativo es innovador, ya que muchos productos que salen al mercado no logran posicionarse y ser aceptados por los clientes. Se dice que, de 100 productos nuevos, 70 no cumplen con las expectativas de los clientes y de los 30 restantes, sólo 10 logran sostenerse en el medio.

La diferencia entre creatividad e innovación se puede resumir en esta frase del famoso empresario Henry Ford, creador de la empresa de automóviles Ford a principios del siglo pasado.

“Es útil, es factible, es comercial”

Analicemos el significado de la frase de Henry Ford y su relación con el concepto de innovación:

“Es útil...” quiere decir que la idea creativa ya sea un producto, un servicio o un proceso **debe servirle al mercado o la empresa**, responder de manera efectiva a una necesidad, problema o deseo.

“Es factible...” significa que dicha idea creativa **puede hacerse con los recursos o materiales que cuenta la empresa o los proveedores**. Si materialmente no se puede fabricar el producto o aplicar el servicio o proceso, no es innovación por lo menos en ese momento.

“Es comercial” sin lugar a dudas, la efectividad de un producto, servicio o proceso se nota en el dinero que **genera ya sea por ahorro al interior de la empresa o por ventas**. Si el producto/servicio no produce dinero o no ahorra recursos a la empresa/negocio tampoco es innovador.

Por lo tanto, innovación es el producto, servicio o proceso nuevo o mejorado que es aceptado por el mercado, puede hacerse y genera ingresos a la empresa/negocio.

NOTA IMPORTANTE

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Si el producto/servicio o proceso que se implementa en la empresa/negocio no genera ingresos u ahorros en el mismo, no es innovador.

HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

La creatividad es propia de todos los seres humanos ya que nacemos con la capacidad de modificar, crear y mejorar nuestro entorno. Todo lo que nos rodea es el resultado de alguien creativo que identificó una necesidad, problema o deseo y lo materializó en algo.

El problema es que nuestra sociedad nos obliga a ver las cosas de igual manera, a utilizar los mismos procesos y herramientas y a no desarrollar su curiosidad y habilidad para preguntar. Estamos acostumbrados a estar en la zona de comodidad, a no explorar y atrevernos a hacer cosas diferentes.

Es por ello que existen herramientas y técnicas para desarrollar y estimular la creatividad y la innovación, así como para generar ideas que pueden aplicarse al interior de las empresas y negocios.

A continuación, veremos algunas:

- **Lluvia de Ideas:** Esta técnica creativa es una de las más usadas por las empresas ya que permite generar muchas ideas. Se puede utilizar de varias formas; una de ellas es dar a cada integrante una hoja de papel e invitarlos a escribir durante un tiempo determinado un mínimo de cinco ideas frente una situación concreta. Luego se pide que roten la hoja a la derecha y que escriban otras cinco ideas diferentes a las escritas anteriormente y a las que tienen en el papel. Posteriormente se seleccionan y evalúan las mejores.

Otra variante de la Lluvia de Ideas es pedirle a cada integrante que escriba cuatro ideas en una hoja de papel, luego se forman grupos de dos personas para que entre los dos escojan sólo cuatro ideas; posteriormente se juntan con otra pareja para elegir cuatro ideas entre todos y así sucesivamente se arman grupos cada vez más grandes hasta terminar con sólo cuatro ideas. Esta variante es muy práctica ya que posibilita el evaluar las mejores ideas por parte del grupo. **Esta técnica creativa se conoce como 4x4x4.**

- **SCAMPER:** Esta técnica creativa se utiliza para mejorar productos, servicios y procesos al interior de las empresas/negocios. Su aplicación es muy fácil ya que considera siete palabras o acciones clave que se pueden aplicar para generar o mejorar dichos productos/servicios/procesos.

La palabra SCAMPER está compuesta por la primera letra de esas acciones clave:

Sustituir: Como su nombre lo indica pregunta sobre aquellos aspectos que se pueden sustituir sin alterar la función o resultado del producto/servicio/proceso.

Se pueden sustituir ingredientes, materiales, lugares, piezas, procesos entre otros aspectos.

Combinar: Se analiza en este aspecto la posibilidad de combinar nuestro producto/servicio/proceso con otras cosas ya sea algo físico o propósitos, intenciones,

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

promociones, beneficios, entre otras. Por ejemplo, puedo combinar la venta de empanadas con un servicio a domicilio o de reserva por la web.

Adaptar: Comprende el preguntarse si el producto/servicio/proceso puede salir de ejemplos que ya han aplicado otras empresas similares o si pueden aplicarse o acomodarse a nuevos clientes, sectores o empresas. Por ejemplo, yo puedo adaptar las prendas de vestir a los automóviles, es así como surgen las carpas con diseño para camiones o forros protectores para motos o carros.

Magnificar/Modificar: Se relaciona con cambiar las dimensiones y formas de los productos/servicios/procesos, poder hacerlos más grandes o pequeños, más altos, más largos o más frecuentes. Un ejemplo de ello son los productos que vienen en porciones pequeñas para atender a personas solas o productos megafamiliares para grupos numerosos.

Poner otros usos: Analiza las posibilidades de buscarle usos distintos a los productos/servicios/procesos. Buscar otros clientes diferentes a los actuales, hallar otras maneras de comercializarlos. En ese sentido vemos como botellas de gaseosa se reciclan y se convierten en materas.

Eliminar: Preguntémonos qué piezas o partes se pueden eliminar de los productos/servicios/procesos sin que estos se alteren o pierdan calidad. Si estos pueden ofrecerse por partes para mayor comodidad de los clientes. Muchas empresas han aplicado la eliminación de algunos de sus procesos en la comercialización de sus productos, por ejemplo, los clientes el Éxito pueden mercar por internet, eliminando del proceso el transporte e incluso el dinero ya que pagan por otros medios.

Reorganizar: Busca cambiar el orden o secuencia en las piezas o componentes de los productos/servicios/procesos; distribuirlos de manera distinta, generar modelos diferentes, alterar la posición de los mismos. Por ejemplo, algunos frascos de shampoo colocaron sus tapas abajo del envase y no arriba, por lo que su diseño es diferente y más atractivo.

- **Conexiones Morfológicas Forzadas:** Esta técnica busca generar nuevos productos/servicios a partir de conectar dos elementos aparentemente distintos o bien modificando las características de un producto. Para ello es necesario descomponer los productos a conectar en sus principales características actuales o posibles.

Veamos una aplicación de la técnica generando un nuevo lapicero:

1. El primer paso consiste en seleccionar un objeto (esta técnica también puede aplicarse en servicios y procesos) en este caso utilizaremos un lapicero.
2. Posteriormente se hace un análisis de sus características (color, tamaño, material, forma, tinta, entre otros). Dichas características pueden ser actuales o posibles.

| | | | | |
|------------------|-------|----------|-------|--------|
| Objeto: Lapicero | | | | |
| Forma | color | material | tinta | tamaño |

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

| | | | | |
|------------|----------------------|----------|---------------------------|-----------------------------------|
| redonda | negro | plástico | barra de color negro | 20 cms |
| triangular | rojo | madera | En polvo de color verde | Varia de 10 a 30 cms |
| cuadrada | Verde y morado | aluminio | De tres colores | 15 cms |
| ovalada | De múltiples colores | Papel | Sólo la punta tiene tinta | Se puede unir con otros lapiceros |

3. Cuando se tienen las características escritas se trazan líneas de manera aleatoria para generar nuevos productos. (se pueden generar tantos como se quieran)

| Objeto: Lapicero | | | | | |
|------------------|----------------------|----------|---------------------------|-----------------------------------|--|
| Forma | Color | Material | Tinta | Tamaño | Resultados |
| redonda | negro | plástico | barra de color negro | 20 cms | |
| triangular | rojo | madera | En polvo de color verde | Varia de 10 a 30 cms | |
| cuadrada | Verde y morado | aluminio | De tres colores | 15 cms | |
| ovalada | De múltiples colores | Papel | Sólo la punta tiene tinta | Se puede unir con otros lapiceros | Lapicero redondo de color verde en plástico que pueda unirse a otros lapiceros y tiene la tinta sólo en la punta (la punta es removible) |

MI COMPROMISO PERSONAL

Ahora que conoces la importancia de la creatividad y la innovación en las empresas y negocios y cómo se pueden generar nuevas ideas de productos/servicios y procesos, te invitamos a aplicar las técnicas creativas en tu empresa.

Pídeles a los integrantes de tu equipo de trabajo o a amigos y familiares que escriban mínimo diez ideas de cómo hacer que los clientes conozcan la empresa/negocio. (escribe aquí las tuyas)

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Después de escucharlas, escribe las cinco mejores ideas

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Toma un producto/servicio/proceso de tu empresa o negocio y aplica en él, la técnica SCAMPER.

Producto/servicio/proceso seleccionado: _____

Ahora analiza cómo vas a implementar las ideas generadas en los ejercicios anteriores en tu empresa/negocio. Piensa también en los recursos que necesitas y en la generación o ahorro de dinero que puedan darte.

Ahora coloca este compromiso personal en un lugar visible en tu casa o empresa para recordarte los compromisos adquiridos

MODULO OPERATIVO

Una empresa o negocio, aparte de contar con una buena estrategia de mercadeo, necesita tener muy claro su componente operativo, ya que de nada nos sirve contar con buenas estrategias de ventas o de promociones si no tenemos muy claro el funcionamiento interno de la misma.

Te invitamos a leer la siguiente historia que nos servirá como guía para entender este módulo operativo:

“Doña Susana es una excelente cocinera; sus pasteles de pollo, empanadas y papas rellenas son famosos entre sus familiares y algunos amigos, los cuales disfrutaban de sus delicias. Un día, por recomendación de uno de sus hijos, doña Susana tuvo la idea de montar su propia microempresa de estos productos, aprovechando que Carlos, su hijo mayor, administraba una cafetería en un concurrido centro comercial.

Doña Susana muy entusiasmada, aceptó un contrato inicial en la cafetería de su hijo de pasteles, papas y empanadas, 20 de cada uno. Para ello compró los insumos necesarios: dos kilos de papa, una libra de harina, tres huevos, un kilo de maíz, dos libras de carne, una libra de Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

tomate y un litro de aceite. Fue tal el éxito de los productos de doña Susana, que para el otro día le pidieron 30 papas, 40 pasteles y 50 empanadas.

Para el nuevo pedido compró entonces el doble de lo comprado inicialmente ya que, si para el pedido anterior de 60 productos gastó esa cantidad, para este que son de 120 pues por lógica era el doble de insumos. Al empezar a hacer los productos, doña Susana se dio cuenta que la harina y los huevos que compró no le alcanzaban, ya que las papas se llevaban mayor cantidad que los demás. Adicional a ello, la paila que tenía no era lo suficientemente grande para freír todo el pedido, lo que hizo que se demorará más de lo acostumbrado. Al final pudo entregar el pedido, pero terminó más cansada de lo acostumbrado y con menos ganancia ya que tuvo que comprar insumos adicionales...”

Hagamos una pausa en la historia de doña Susana. Según lo visto ¿Qué errores cometió la protagonista de la historia?

Continuemos con la historia...

“La pequeña empresa de doña Susana, marchaba muy bien. Al cabo de varios meses atendía no sólo la cafetería de su hijo sino también otras dos más, llegando a vender hasta 1000 pasteles, papas y empanadas a la semana. Pese a ello, doña Susana se sentía muy cansada ya que tenía que moler el maíz y la carne en su pequeña máquina de moler, picar el tomate a mano, freír, empacar y llevar en bus o taxi diariamente los pedidos acompañada de un joven a quien le paga el día.

Como doña Susana hace todo manual, el tiempo no le alcanza, quedando muchas veces alcanzada con sus clientes, rechazando incluso a nuevas cafeterías que quieren vender sus productos. A eso se sumaba la poca ganancia que le quedaba, ya que, para no perder sus clientes y por el volumen de sus pedidos ofrecía descuentos sin contar que en el precio de sus papa, empanadas y pasteles cobraba el costo de la materia prima y el pago del joven que la acompañaba. Doña Susana no se explica por qué no tiene ganancia, si vende demasiado.

Explícale a doña Susana que pasa con su empresa:

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Si fueras doña Susana ¿Qué implementarías para mejorar y hacer crecer la empresa?

Como vimos en la historia de doña Susana, no basta con tener un buen producto y saberlo comercializar o vender. Si no conocemos como funciona por dentro nuestra empresa o negocio podemos obtener más pérdidas que ganancias y por ende vernos en la necesidad de cerrarlo.

¿QUÉ ANALIZA EL MÓDULO OPERATIVO?

El módulo operativo es el componente relacionado con la correcta selección y costeo relacionado con la creación y el funcionamiento de la empresa/negocio; En este módulo se analizan los procesos de producción de los productos y servicios que ofrecemos, las materias primas y equipos técnicos necesarios, la localización, tamaño y distribución de los espacios internos de la empresa y la capacidad de producción y comercialización de los productos/servicios.

NOTA IMPORTANTE

Recordemos que en este módulo se analiza y se toman decisiones sobre:

1. Los equipos, materias primas e insumos que se necesitan.
2. Los procesos de producción de los productos/servicios.
3. La localización de la empresa/negocio y la distribución interna de la misma.
4. La capacidad de producción y comercialización de los productos/servicios.
5. El costo de todo lo anterior.

Para poder empezar a mejorar en los aspectos operativos de la empresa, es importante conocer algunos términos relacionados con el funcionamiento de la misma, así como los cuatro procesos operativos básicos que tiene una empresa/negocio y el primero de ellos es la planeación estratégica.

PLANEACION ESTRATEGICA

Un error que cometemos muchos emprendedores y empresarios es no tomar decisiones a futuro sobre nuestra empresa/negocio. Recordemos que el mundo de los negocios cambia, así como los clientes y debemos estar preparados para afrontar dichos cambios. Por eso, la planeación estratégica se puede definir como la toma de decisiones anticipadas para determinar el destino de la empresa, a corto, mediano y largo plazo en todos sus procesos operativos, es decir compras, abastecimiento, producción y distribución.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

PROCESOS OPERATIVOS BÁSICOS.

Los procesos operativos básicos son cuatro: Compras, abastecimiento, producción y distribución. Toda empresa o negocio tiene estos cuatro procesos, algunos más fuertes que otros, pero todos muy importantes.

Veámoslos con más detalle:

COMPRAS: Es la gestión que se realiza para el abastecimiento de todo lo que se requiere para que la empresa produzca su bien o servicio. Incluye la materia prima, los insumos, maquinaria, equipos y locación que se necesita para la empresa/negocio.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Para tener un buen proceso de compras es importante considerar los siguientes elementos:

- Conocimiento del proveedor (Escoger el mejor de los proveedores, con garantías, buen servicio posventa y capacidad de venta)
- Tiempo de entregas (El proveedor debe ser muy organizado y cumplido con los pedidos)
- Precios (Los precios deben ser competitivos, acordes a la capacidad de pago)
- Negociaciones (Es importante poder generar con los proveedores acuerdos beneficios para ambas partes ya sea desde la forma de pago, hasta descuentos y apoyos mutuos)
- Pedidos (Los proveedores pueden responder a las cantidades o pedidos solicitados con la calidad, precio y tiempo de entrega acordado)

ABASTECIMIENTO: Este proceso analiza el cubrimiento de las necesidades de la empresa/negocio en tiempo, forma y calidad.

El abastecimiento lo conforman dos procesos:

- **RECEPCION DE MERCANCIA:** Proceso a través del cual se ingresa al inventario los artículos previamente comprados a los proveedores.
- **ALMACENAMIENTO:** Proceso de ubicación de productos en los lugares más adecuados para conservar las características del producto y su durabilidad.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Tanto en la recepción como en el almacenamiento deben tenerse en cuenta los siguientes elementos.

- Documentar (Siempre se debe tener un registro escrito de los productos, materias primas, insumos, equipos o maquinaria que entran y están en la empresa/negocio)

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

- Calidad (Todo lo que ingresa a la empresa debe ser de excelente calidad y es compromiso del empresario mantenerlas en igual de condiciones)
- Oportunidad (Muchas veces hay productos que necesitamos y están en promoción o con buenos precios, aprovechar esas oportunidades son provechosas para la empresa/negocio)
- Cantidad (Se relaciona con las cantidades necesarias para el funcionamiento de la empresa, es importante que dichas cantidades puedan ser almacenadas con todas las condiciones adecuadas para garantizar su buena calidad, además de definir las cantidades adecuadas ya que si compro demás éstas se pueden depreciar, dañar o desactualizar)
- Rotación (Es fundamental tener presente las entradas y salidas tanto de los productos, materias primas e insumos para saber cómo se almacenan o cuales son las demandas reales de dichos productos)
- Accesibilidad (En el almacenamiento, debe tenerse en cuenta la distribución de los productos, materias primas e insumos en lugares de fácil acceso según la demanda de los mismos)
- Compatibilidad de productos (Vigilar que los productos, materias primas e insumos peligrosos o contaminantes se manejen con cuidado para evitar accidentes en la empresa/negocio o que afecten a otros productos, esto se llama contaminación cruzada)
- Temperatura y humedad (Muchos productos, materias primas e insumos necesitan de condiciones adecuadas de almacenamiento para evitar daños o cambios en sus características, si esto no se vigila, se pueden generar pérdidas)
- Ubicación (Una manera efectiva para almacenar los productos, materias primas e insumos es clasificarlos según características como peso, salidas, estrategias, condiciones de almacenaje, valor entre otros).

PRODUCCION: Este componente analiza los diferentes procesos que están relacionados con la fabricación de un producto / servicio.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Para la fabricación de un producto/servicio es importante considerar lo siguiente:

- Ficha técnica del producto (Es recomendable tener fichas de producto/servicios que contengan su descripción completa y los requerimientos del cliente; este ejercicio posibilita controlar los procesos de calidad y de manejo de materia prima e insumos).
- Caracterización de procesos (Muchas veces se pierde tiempo y recursos al interior de las empresas/negocios por no contar con una descripción de las operaciones que se realizan para fabricar el producto / servicio; esto permite que los nuevos empleados conozcan los procesos y se equivoquen menos).

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

DISTRIBUCION: Decisiones sobre cómo y a través de qué medios o instituciones llegan los productos a los clientes, de la forma más eficaz y económica posible tanto a la empresa/negocio como a ellos. Incluye canales comerciales, transporte y almacenaje (o logística comercial).

ASPECTOS A TENER EN CUENTA

- Definir rutas (Es importante conocer las mejores rutas de distribución de los productos)
- Distribución como valor agregado (Conocer a los clientes y saber cuándo y cuánto necesitan de mi producto y proveérselos sin costos adicionales cuando sea posible).
- Costos de transporte (Es importante conocer los costos que implica el transporte tanto desde la compra de la materia prima e insumos hasta el producto/servicio final)
- Costos de manipulación (Entre la compra de la materia prima e insumos hasta la puesta en la casa del cliente o distribuidor hay costos presentes que se deben tener en cuenta ya que afectan el precio final y por ende las ganancias)
- Tiempo de entrega y recibo (El tiempo de entrega se convierte ahora para los clientes en un valor agregado, conocer dichos tiempos tanto de entrega como de recibo – pago por parte de los clientes- incide también en los precios)
- Horarios (Para controlar los procesos de compra y entrega es importante definir y dar a conocer los horarios de atención tanto a los clientes como a los colaboradores)
- Embalaje (Muchos productos requieren para su distribución, empaques o transportes especiales que pueden alterar los costos finales, de ahí la importancia de conocerlos)

ADQUISICION DE MAQUINARIA O TECNOLOGÍA

Retomando la historia de doña Susana, ella adquirió para mejorar la producción de su empresa, una máquina de moler a motor, un picatodo eléctrico y una freidora industrial, equipos que le ahorraron tiempo y dinero. Al igual que doña Susana, muchos empresarios deben tomar decisiones sobre la compra de máquinas o equipos denominados tecnologías duras o licencias, permisos, recetas y autorizaciones llamadas tecnologías blandas.

Para la compra de tecnologías duras o blandas es aconsejable seguir los siguientes ítems:

1. Comprar el derecho a utilizarla. (Muchos equipos o licencias son costosas, así que algunos empresarios prefieren alquilarla. En este momento hay alternativas muy interesantes como el Leasing que puede entenderse como un alquiler con opción de compra)
2. Asociarse para utilizarla. (Otra opción es asociarse con otros empresarios ya sea para alquilar o adquirir de maneja conjunta dicha tecnología. Se aplica cuando esta tecnología es muy costosa o no se cuenta con la totalidad de los recursos. Es importante definir entre todos los parámetros de uso y mantenimiento)
3. Maquilar o tercerizar el proceso. (Otra alternativa muy común ahora es contratar a otras empresas para que realicen labores que la empresa no puede asumir, ya sea porque no cuenta con el tiempo o la maquinaria necesaria)

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

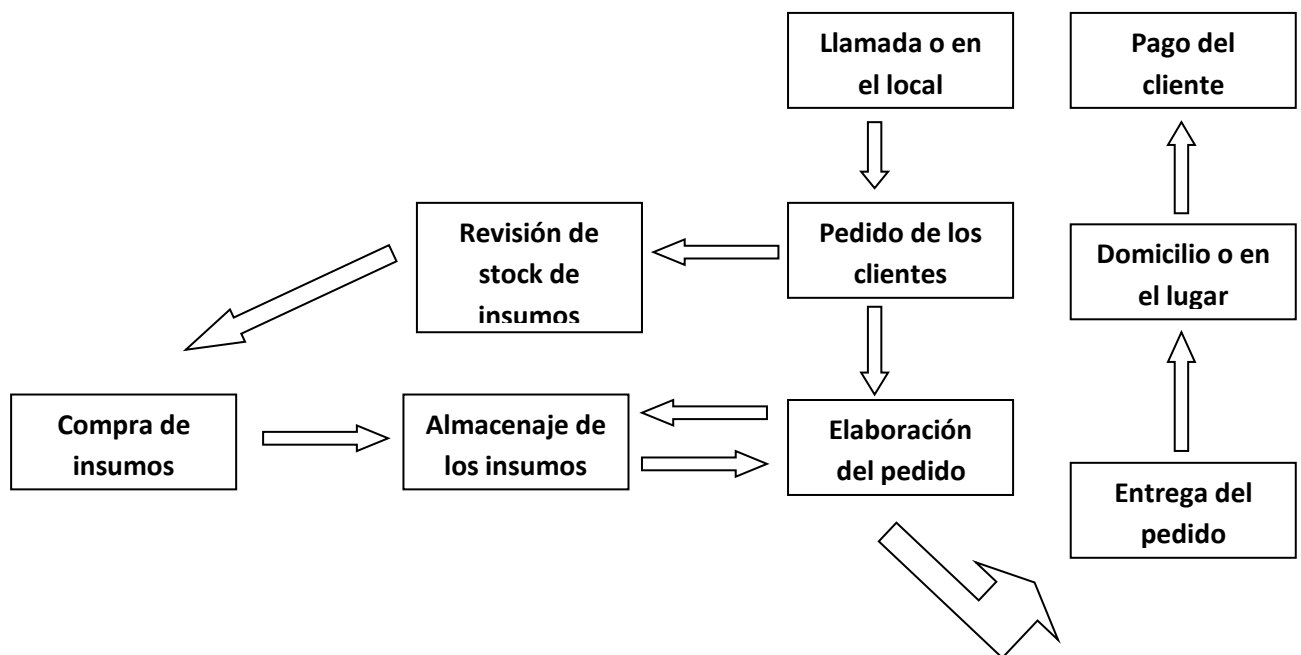
4. Aprender a utilizarla. (Yo puedo comprar la tecnología si cuento con los recursos, pero es importante aprender a utilizarla; en esta alternativa se busca asesoría externa de personas que conozcan las maquinas o equipos para que nos enseñen a operarla de la mejor manera)
5. Producirla o adaptarla. (Esta última alternativa es más recursiva y creativa ya que muchos empresarios lo que hacen es modificar algunos equipos que tienen según sus necesidades. Es menor costo, pero quizá no tengan algunas características que son vitales en dichas maquinas)

DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Para conocer y operar mejor los cuatro procesos anteriores, es importante diseñar un mapa de procesos donde se explica lo más importante desde la compra hasta la distribución. Otra alternativa es realizar un cuadro donde se describen las diferentes etapas del proceso de elaboración de un producto/servicio incluyendo las materias primas, distribución, responsables y tiempos.

Veamos a continuación los ejemplos de un mapa de procesos y un cuadro operativo en la empresa de comidas rápidas “Deli perros”

MAPA DE PROCESOS



En el mapa anterior se puede observar que el primer paso es la compra de los insumos de la empresa y su posterior almacenaje. Posteriormente el cliente solicita vía teléfono o personalmente un producto. La persona encargada revisa si se cuenta en la bodega con los insumos necesarios para su preparación, luego se prepara y se entrega ya sea a domicilio (llamada) o en el local. El mapa de procesos también nos dice que cuando se agotan los insumos de la bodega se debe de salir a comprar. Para ello es importante describir o anotar lo más importante de cada paso.

CUADRO DE PROCESOS POR PRODUCTO/SERVICIO

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

| Proceso productivo | | | | |
|----------------------------|---|--|---------------------|---------------|
| Empresa "Deliperros" | | | | |
| Producto: Gran Perro Danés | | | | |
| Etapa | Descripción | Materias primas/equipos | Tiempo de ejecución | Responsable |
| Pedido | El cliente pide el producto ya sea llamando a la línea telefónica o bien en el local. En ambos casos el cliente mira la carta de productos | Teléfono, computador para registro de pedido | Dos minutos | Recepcionista |
| Pago | Se cancela en caja en el momento de pedir el perro. En el caso de un domicilio se cancela en el momento de la entrega. | Dinero para devuelta Caja registradora | Un minuto | Recepcionista |
| Selección de ingredientes | Se seleccionan ya sea en la cocina o en la bodega cada uno de los insumos necesarios. | Pan perro de 150 grs. Dos tiras de tocineta. Un huevo de codorniz Una salchicha mega Dos cucharadas de ripio de papa Una cucharada de mantequilla | Un minuto | Cocinero |
| Preparación | Se asa la salchicha y la tocineta durante un minuto. El pan previamente cortado se unta con la mantequilla Se abre el pan y se deposita la salchicha y la tocineta, se riega con el ripio y se coloca encima el huevo. Se empaca en la caja sobre dos servilletas. | Asador Espátula Brocha Cuchara Caja para perro servilleta | Dos minutos | cocinero |
| Empaque y entrega | El cocinero entrega el perro. Si el perro es para llevar a domicilio se envuelve en papel aluminio y se empaca en la bolsa blanca pequeña junto con tres sobres de salsa rosada, tomate y mayonesa. | Bolsa Papel aluminio Sobres de salsa Plato de cartón | Un minuto | mesero |

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | Si el cliente está en el local se entrega en el plato. El cliente agrega las salsas en la barra de complementos. | | | |
|--|--|--|--|--|

En el cuadro anterior se describe cada uno de los pasos principales que conllevan el pedido, elaboración y entrega de un perro. Esta descripción de cada etapa permite tener claridad tanto de insumos, equipos necesarios, tiempos y responsables permitiendo una mejora en el servicio y en la elaboración del producto.

NOTA IMPORTANTE

Para un empresario es importante conocer el proceso productivo de sus productos/servicios ya que la mayoría de los sobrecostos están en los procesos y no en las materias primas o insumos.

Ahora que conocemos los principales aspectos relacionados con la producción, es necesario acercarnos a dos conceptos igualmente importantes: Logística e inventario.

LOGISTICA E INVENTARIOS

Para conocer la importancia de estos dos aspectos leamos la siguiente historia:

“El primer día que Jorge entró a trabajar en el almacén de repuestos de don Genaro fue un total caos. El desorden de los productos dispuestos en las estanterías hizo que se tardara casi veinte minutos en encontrar la bujía que le solicitó el afanado taxista – Que vendedor tan demorado- murmuró el cliente y Jorge se quedó algo aburrido ya que quería dar la mejor impresión a los clientes. Más tarde, el joven ayudante de mostrador no pudo atender la solicitud de otro cliente que solicitaba varios cauchos ya que alguien los había movido del lugar donde estaban y no los pudo encontrar. Ante esa situación Jorge habló con don Genaro sobre el tema:

- Don Genaro- le comentó Jorge, es importante empezar a organizar la distribución de los productos que vende el almacén.
- Pero muchacho, si así estamos bien- respondió don Genaro, no ve que yo los encuentro fácil.
- Pero las cosas pueden mejorar si somos más organizados – complementó el joven.
- Pero eso sale muy caro – comentó el dueño del almacén.
- No es costoso, déjeme implementar un sistema sencillo que nos ahorrará tiempo y dinero.
- Está bien- dijo don Genaro, mientras revisaba unas facturas.

Con el permiso de su jefe, Jorge organizó los productos con mayor rotación en los estantes más cercanos a la puerta, clasificándolos por colores que marcó en las estanterías. Igualmente dividió los estantes en columnas y filas y las nombró con números y letras para facilitar la búsqueda de los artículos. También registró en un cuaderno los productos que entraban y salían al almacén para controlar el inventario y así poder ver cuales se vendían más y cuáles no.

Al final don Genaro vio cómo su almacén lo visitaban con más frecuencia gracias a los tiempos de atención, la disponibilidad de los productos y la calidad de los mismos. Ahora Jorge administra el almacén y don Genaro se siente muy contento”

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Una reflexión

“A partir de la historia anterior, ¿qué crees que sea logística?”

¿Por qué crees que la logística es importante en las empresas y negocios?

LOGÍSTICA

La logística hace parte de la planeación estratégica y les permite a las empresas administrar de manera eficiente y eficaz las materias primas y productos terminados tanto en su distribución, compra, almacenaje y entrega con el objetivo de disminuir costos, permanecer en el tiempo, obtener mayores ganancias, añadir valor agregado para diferenciarnos de la competencia y llegar a tiempo al cliente.

NOTA IMPORTANTE

En pocas palabras la logística nos permite contar con las cantidades adecuadas de materias primas y productos, en el lugar adecuado y en el momento que el cliente lo necesita.

INVENTARIO

Vimos en la historia de Jorge y don Genaro que uno de los grandes problemas del almacén era el poco control de su inventario; es decir de todos los productos que tenía en su local. En ese sentido, el inventario es todo lo que se tiene almacenado ya sea para producir o vender.

El inventario comprende el registro total de la materia prima, los insumos, los productos terminados y las maquinas o equipos necesarios para producir que cuenta la empresa/negocio. Los elementos anteriores se denominan activos ya que pueden generar ingresos a la empresa por cuestiones de venta de los mismos.

Tener un buen manejo del inventario nos ayuda a controlar los costos de funcionamiento de la empresa, pero ojo, tener muchos productos, insumos, materias primas o equipos en el inventario no necesariamente significan ventas.

Existen formatos sencillos que pueden utilizarse para controlar la disposición de los productos que conforman el inventario, así como las entradas y salidas tanto internas como externas.

En la sesión de compromisos personales te mostraremos algunos de ellos.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

¿Todavía recuerdas la historia de doña Susana? Habíamos dicho que su nivel de producción llegó a 1000 productos semanales entre pasteles, empanadas y papas. Pues bien, en una ocasión sus pedidos semanales sumaron 2000 productos, lo que le generó pérdidas y mala imagen ante los nuevos clientes, ya que como no contaba ni con el personal, ni las maquinas necesarias para la producción, quedó mal en algunos pedidos.

Doña Susana decidió entonces producir sólo un máximo de 1100 productos por semana, para no verse tan alcanzada.

Esa cifra que doña Susana decidió que iba a fabricar se denomina capacidad de producción que significa el máximo nivel de productos/servicios que puede realizar la empresa u organización en un periodo determinado con los recursos y personal que cuenta. Permite analizar el grado de optimización y uso de los recursos con que cuenta la empresa.

Veamos el plan de producción semanal de doña Susana.

| Plan de producción | | | | | | | | |
|--------------------|-------|--------|-----------|--------|---------|---------|---------|--------------|
| Empresa: | | | Fecha: | | | Revisó: | | |
| Producto | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo | Total semana |
| Papas rellenas | 50 | 60 | 60 | 80 | 80 | 0 | 50 | 380 |
| Pasteles de pollo | 50 | 50 | 60 | 70 | 80 | 0 | 50 | 360 |
| Empanadas | 50 | 60 | 60 | 60 | 80 | 0 | 50 | 360 |
| Total semana | 150 | 170 | 180 | 210 | 240 | 0 | 150 | 1100 |

De ahí la importancia de contar con un plan de producción mensual o semanal, articulado a las proyecciones de ventas de la empresa.

NOTA IMPORTANTE

Para elaborar un plan de ventas deben tenerse muy claro cuatro aspectos:

- Conocer muy bien el producto/servicio que se ofrece.
- Conocer el cliente y la competencia.
- Definir las estrategias de promoción y mercadeo acordes a las características de los clientes y la capacidad de la empresa.
- Conocer la capacidad de producción de la empresa/negocio.

Aparte de eso debemos reconocer si nuestro producto/servicio es de carácter temporal o permanente ya que de ello dependen también las ventas y la producción; por ejemplo, los artículos navideños tienen demanda los últimos cuatro meses del año, mientras que los alimentos son de carácter permanente. Esto implica que dentro de los planes de producción y ventas existirán picos altos y bajos o estables dependiendo de dicho producto/servicio. **Lo importante en ambos planes es ser muy realista.**

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Igualmente existen formatos sencillos para programar tanto el nivel de producción como el nivel de ventas.

SELECCIÓN DEL LUGAR DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA/NEGOCIO

Escoger el lugar de ubicación de la empresa/negocio es un factor importante ya que debe responder a varias condiciones como son:

- Ubicación de los clientes
- Ubicación de los proveedores/distribuidores
- Ubicación de los empleados
- Impuestos, estímulos por parte del Estado.
- Seguridad
- Costos de instalación.
- Transporte.
- Condiciones propias de la empresa (Riesgos ambientales, químicos, entre otros)

No se pueden responder a todas las condiciones al tiempo, pero se debe tratar de responder a las más beneficiosas para la empresa/negocio.

Una reflexión

Con base en las historias de doña Susana y don Genaro ¿Que ubicación le recomendarías a cada uno de ellos?

DISTRIBUCIÓN INTERNA

La ubicación no sólo comprende el lugar donde quedará la empresa/negocio. También se refiere a optimizar la distribución interna de la empresa o negocio, para optimizar procesos, mejorar las condiciones de operación y de trabajo, por salud, estética y comodidad.

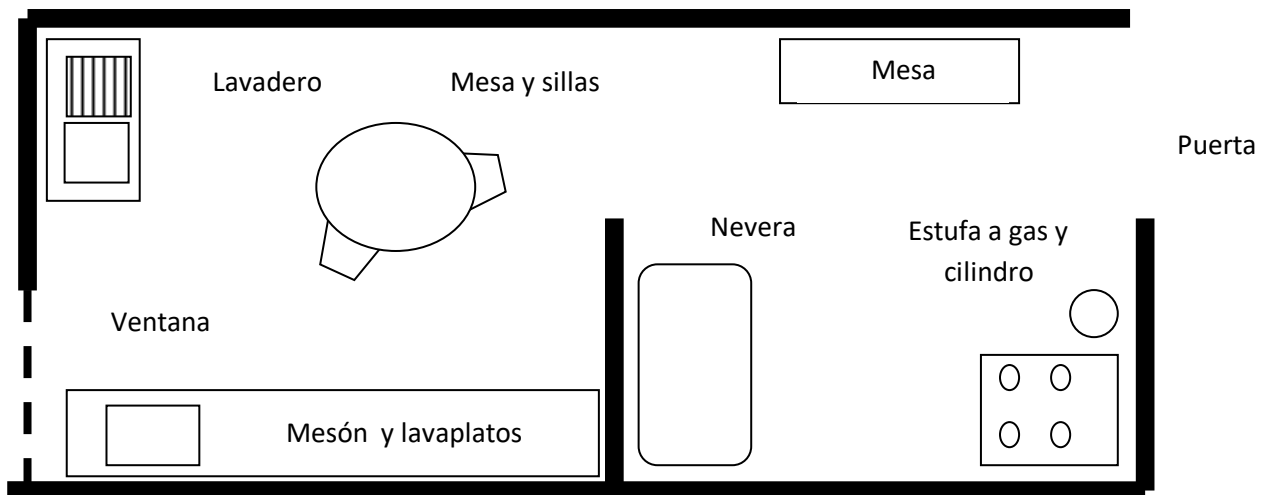
Cuando una empresa se formaliza ante el Estado siempre debe certificar que cumple con las condiciones físicas y sanitarias necesarias para la elaboración y/o comercialización de sus productos/servicios. Algunas empresas de alimentos, por ejemplo, deben tener condiciones en sus cocinas muy especiales como mesones en aluminio, paredes y pisos en baldosa. Las que trabajan con químicos o gases por obligación tienen sistemas de ventilación, extintores, zonas de descontaminación. Una buena distribución de la planta de la empresa/negocio también posibilita evacuar más fácilmente en caso de un accidente o emergencia

Analiza cómo doña Susana distribuyó los procesos de su empresa de papas, empanadas y pasteles.

Ricuras Doña Susana. Distribución interna.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.



Una reflexión

Con base a la distribución de la cocina de doña Susana y sabiendo lo que hace su empresa. ¿Qué recomendaciones le haces con respecto a la distribución?

Dibuja la posible distribución de la cocina de doña Susana.

MI COMPROMISO PERSONAL

Después de ver algunos aspectos relacionados con el modulo operativo de una empresa; llegó la hora de aplicar algunas herramientas a nuestra empresas o negocio. Recuerda que si tienes dudas apóyate en el facilitador.

En primer lugar, describe cómo está tu empresa/negocio con relación a los procesos operativos. ¿Son claros? ¿Están definidos?

¿Qué aspectos consideras que pueden mejorarse? Descríbelos.

Análisis de proveedores

Un elemento importante dentro del proceso productivo es conocer a los proveedores más adecuados para la empresa/negocio. Por favor diligencia el siguiente cuadro que te ayudará a tener un panorama más claro de tus posibles proveedores.

| Proceso productivo Análisis de Proveedores | | | | | | |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------|---------------|
| Empresa/negocio: | | | | | | |
| Nombre proveedor | Dirección y datos de contacto | Materias o insumos que ofrece | Calidad de la materia prima | Tiempo de entrega | Condiciones de pago | Observaciones |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

| |
|------------------------------|
| |
| Proceso dos (descripción) |
| Proceso tres (descripción) |
| Proceso cuatro (descripción) |
| Proceso cinco (descripción) |
| Proceso seis (descripción) |

En este sentido agrega los procesos que creas necesarios para entender el funcionamiento de tu empresa/negocio.

Proceso productivo – producto/servicio

Ahora escoge un producto o servicio de tu portafolio y llena el formato del proceso productivo

| Proceso productivo | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------------------|---------------------|-------------|
| Empresa/negocio | | | | |
| Producto: | | | | |
| Etapa | Descripción | Materias primas/equipos | Tiempo de ejecución | Responsable |
| | | | | |

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

En este sentido agrega los procesos que creas necesarios para entender el funcionamiento de tu empresa/negocio.

Inventarios

Recuerda que llevar un buen inventario nos permite ahorrar costos y ser más eficientes y eficaces con el manejo de todo aquello que necesita la empresa/negocio para funcionar.

Ahora te invitamos a hacer un inventario de las máquinas y materias primas que necesitas.

| Requerimientos de máquinas y equipos | | | | | | |
|---|-------------|--------------------|-----------|-----------|----------------|-------------|
| Maquinaria/equipo | Descripción | Cantidad requerida | Proveedor | Dirección | Valor unitario | Valor total |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| Requerimientos de materias primas/insumos | | | | | | |
|--|-------------|--------------------|-----------|-----------|----------------|-------------|
| Materias primas/insumos | Descripción | Cantidad requerida | Proveedor | Dirección | Valor unitario | Valor total |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Ahora te invitamos a llegar estos formatos sencillos de control de tu materia prima, insumos o productos. Estos formatos te ayudaran a llevar un control de tu inventario. Importante diligenciar cada casilla para poder hacer un seguimiento efectivo a cada proceso de entrada y salida.

| CONTROL DE INVENTARIOS | | | | | | |
|-------------------------------|------------------|--------------------|---------------|-----------|---------------------|----------------------|
| ENTRADAS | | | | | | |
| Empresa: | | | Fecha: | | Consecutivo: | |
| Articulo | Fecha de entrada | Fecha de caducidad | Cantidad | proveedor | Firma del proveedor | Firma del que recibe |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| CONTROL DE INVENTARIOS SALIDAS/PEDIDOS INTERNOS | | | | | |
|--|----------|-----------------|-----------------------|-------------------------|-------------------|
| Empresa: | | | Fecha: | | Consecutivo: |
| Artículo | Cantidad | Fecha de salida | Firma de quien retira | Firma de quien autoriza | Motivo del retiro |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Plan de producción y de ventas

No olvides lo importante de saber la capacidad máxima de operación de tu empresa/negocio, es decir hasta donde puedes producir, pero también cuanto puedes almacenar si te dedicas a la comercialización. Esto es importante ya que te permitirá conocer la verdadera capacidad tanto en producción como en ventas. Recuerda ser lo más sincero(a) posible.

A continuación, vas a encontrar dos formatos de plan de producción; el primero de carácter semanal y el otro mensual. Puedes utilizar ambos o el que más se acomode a tu empresa/negocio. Se recomienda que tanto el plan de producción como el de ventas manejen iguales periodos de tiempo.

| Plan de producción | | | | | | | | |
|--------------------|-------|--------|-----------|--------|---------|---------|---------|--------------|
| Empresa: | | | Fecha: | | | Revisó: | | |
| Producto | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo | Total semana |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Total semana | | | | | | | | |

| Plan de producción | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Producto | Mes 1 | mes 2 | mes 3 | mes 4 | mes 5 | mes 6 | mes 7 | mes 8 | mes 9 | mes 10 | mes 11 | mes 12 |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Recuerda que puedes agregar más casillas dependiendo de las necesidades de tu empresa/negocio.

Plan de ventas

| Plan de ventas/mercadeo | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Producto | Mes 1 | mes 2 | mes 3 | mes 4 | mes 5 | mes 6 | mes 7 | mes 8 | mes 9 | mes 10 | mes 11 | mes 12 |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

Recuerda que puedes agregar más casillas dependiendo de las necesidades de tu empresa/negocio.

Ubicación

Según lo visto en el módulo operativo. ¿Consideras que tu empresa/negocio está en el lugar adecuado?

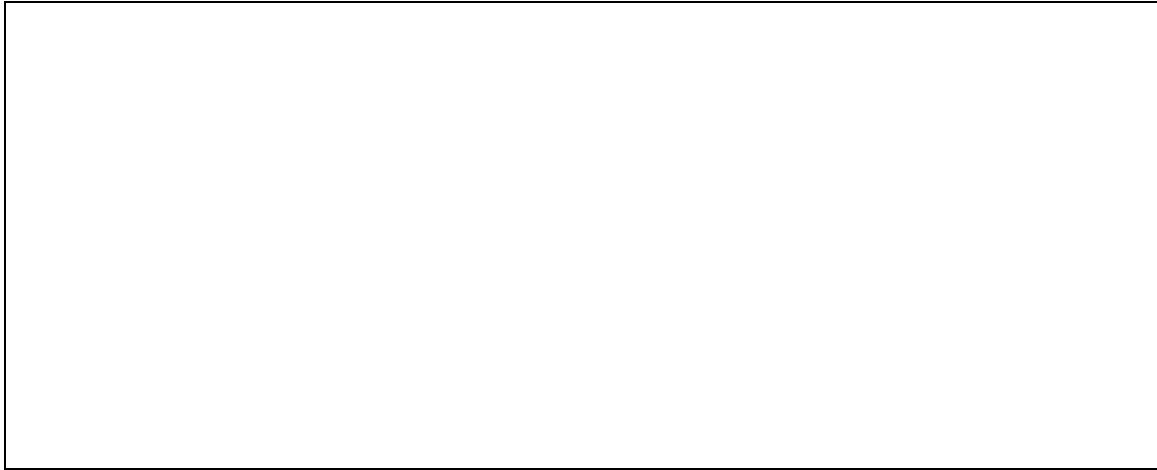
¿Cuál sería el lugar ideal para tu empresa/negocio? Descríbelo.

Distribución interna

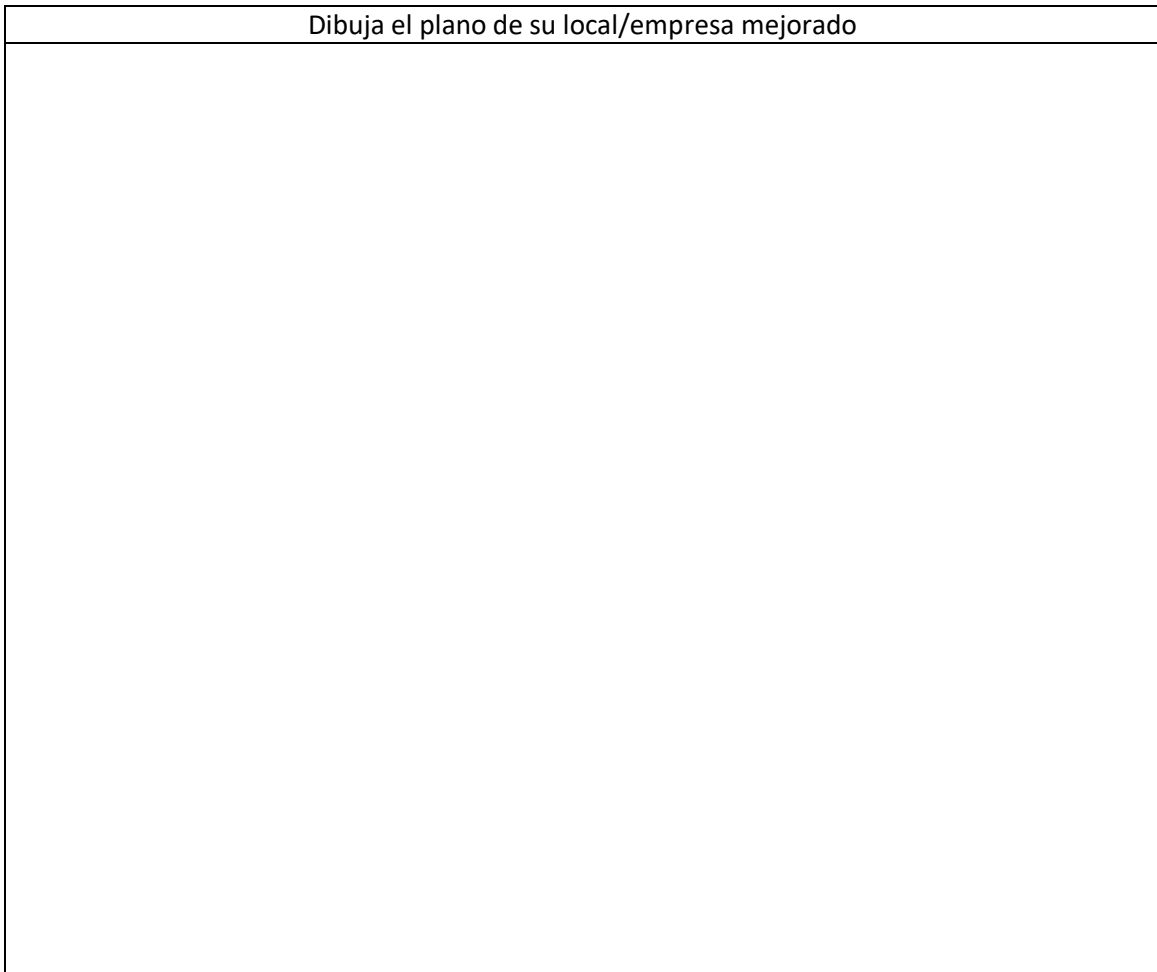
| Dibuja el plano de su local/empresa actual |
|--|
| |

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.



Dibuja el plano de su local/empresa mejorado



Por ultimo averigua cuales son los requisitos legales que tu empresa/negocio debe cumplir en su espacio físico para poder funcionar (esto lo puedes encontrar en la secretaria de salud, bomberos de tu municipio y Cámara de Comercio)

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Escribe lo que vas a hacer de ahora en adelante para poder cumplir con dichos requisitos.

Fecha de cumplimiento: _____

Ahora coloca este compromiso personal en un lugar visible en tu casa o empresa para recordarte los compromisos adquiridos
MODULO CONTABLE Y FINANCIERO

Un elemento importante dentro de cualquier empresa o negocio es el manejo adecuado de los recursos, especialmente el dinero, ya que este garantiza el funcionamiento de la empresa/negocio. Nunca podemos olvidarnos que una empresa existe cuando vende, es decir, cuando genera unos ingresos que le permiten crecer y sostenerse en el tiempo.

Los aspectos contables y financieros nos permiten:

1. Determinar cuánto son las inversiones requeridas para iniciar la empresa/negocio.
2. Conocer cuánto se requiere para su funcionamiento normal.
3. Saber si la empresa/negocio es rentable.
4. Determinar los precios de los productos/servicios.

Para entender la importancia del dinero, leamos la siguiente historia adaptada del famoso cuento Robinson Crusoe y adaptado de la página web <http://www.formandoinversores.com/un-cuento-para-ninos-ahorro-e-inteligencia-financiera-financiera/>

El Naufrago...

“Habiendo naufragado en una isla, Robinson Crusoe comienza a recolectar frutas de árboles tropicales. El puede recolectar 10 frutas por hora y se sabe que necesita 80 frutas por día para mantener una dieta balanceada y no morir de hambre. (Esto es una mezcla balanceada de fresas, moras, bananos, papaya, naranjas, manzanas, piña, cerezas, kiwi, peras y guanábanas, entre otras frutas)

Robinson Crusoe sabe que debe trabajar al menos 8 horas o no podrá recolectar todas las frutas que necesita lo cual en últimas lo llevaría hacia la desnutrición. Es decir: el señor Crusoe debe trabajar 8 horas al día para recolectar las 80 frutas que debe comer a diario.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Ahora, después de haber recolectado frutas durante 8 horas, Robinson puede elegir tomar el resto del día libre o puede optar por seguir trabajando. Supongamos que trabaja 10 horas. De esta forma dispondría de 100 frutas.

A partir de este momento, ¿Qué crees que puede hacer el señor Crusoe?

Pues bien, ahora él podría:

- Comer en un día 100 lo que lo haría ganar sobre peso
- Ahorrar 20 frutas para el día siguiente.

¿Qué crees que hizo el señor Crusoe?

Pues el señor Crusoe reflexiono que si ahorra 20 frutas cada día va a ahorrar 80 frutas en cuatro días.

Las ochenta son frutas de sus ahorros. Si él es sabio va a mantener estas frutas como un fondo de emergencia, así si se enferma, no morirá de hambre...

Este pequeño cuento nos trae muchas enseñanzas; la primera de ellas es que se debe ganar más de lo que se gasta. Esto permite contar con fondos para el futuro.

La segunda enseñanza es aprender el valor de ahorrar; si bien se trabaja más y se hacen sacrificios, dicho ahorro permitirá que la empresa o negocio crezca y salga adelante.

Pero sigamos con la historia...

Ahora supongamos que Robinson Crusoe piensa que él sólo se enferma durante un período máximo de un día. Si mantiene su rutina de recolectar 100 frutas diarias y comer sólo 80, mantendrá el ahorro de 20 frutas. Así que, aunque se enferme por un día tendrá al final 80 frutas; por lo que tendrá un día extra de ahorro o un día de emergencia de ahorro.

En este momento ¿qué le aconsejarías al señor Crusoe?

Pues el señor Robinson tiene dos opciones:

1. Se puede tomar un día libre, quedándose en la casa descansando.
2. Puede pasar un día haciendo una escalera para poder llegar a frutas en las ramas más altas. Esto incrementará su productividad diaria a 20 frutas por hora. Eso quiere decir que al final del día tendrá mínimo 120 frutas al día.

ESTO SE PUEDE ENTENDER COMO AHORROS

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Si fuera el señor Crusoe ¿Usted que haría?

Ahora supongamos que el señor Robinson Crusoe decidió hacer la escalera; con la escalera ahora puede optar por trabajar 10 horas al día y conseguir 150 frutas o puede trabajar 8 horas y conseguir 120 frutas al día.

Con la escalera, el señor Crusoe continúa trabajando 10 horas al día. Sus ingresos en fruta han aumentado en un 50%, todo esto gracias a su decisión de hacer la escalera en lugar de salir a descansar.

Aparentemente la historia nos habla de trabajar y trabajar sin cansancio, pero este cuento nos deja otras enseñanzas aparte de las vistas arriba.

En primer lugar, no se debe gastar todo el dinero en ocio, sino invertir una parte de él para aumentar los ingresos en el largo plazo. Esto hizo Robinson Crusoe al hacer la escalera. Igual puede pasar con nosotros ya que podemos invertir parte del dinero en ampliar la empresa o negocio o abrir una sucursal, por ejemplo.

Pero veamos que sigue pasando con el señor Crusoe:

Después de un tiempo de haber construido la escalera, Robinson es prácticamente el zar de las frutas. Ahora podría empezar a trabajar solo 6 horas al día. Después de todo con la escalera, trabaja sólo 6 horas y recoge 90 frutas que es suficiente para sostenerlo a él.

Pero el señor Crusoe decidió mejor trabajar las 8 horas para así acumular unos días de ahorro y pasar algún tiempo construyendo una caña de pescar. Con la caña de pescar Robinson Crusoe pudo atrapar y comer pescado, aumentando su nivel de vida.

El señor Robinson sigue trabajando duro y, finalmente, inventa el fuego, una pequeña choza, y arco y flecha. Actualmente vive muy bien pero todavía tiene que trabajar unas cuantas horas al día, aunque no tantas como antes.

¿Cómo relacionas la historia del señor Robinson Crusoe con tu empresa o negocio?

¿Qué aprendizajes o enseñanzas nos deja la historia con respecto al trabajo y el manejo del dinero?

Una enseñanza importante de la historia es que el protagonista destinó sus primeros ahorros para invertir en aspectos que en un largo plazo mejoraran su calidad de vida. Muchas veces Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

nos gastamos lo poco que obtenemos de ganancia en cosas que no son las mejores o bien nos comemos todas las frutas ahorradas para evitar trabajar menos o descansar.

En resumen, el conocimiento, la planeación, el esfuerzo, el sacrificio, el trabajo y la motivación permanente son los ingredientes para alcanzar la estabilidad financiera tanto en nuestras vidas como en nuestros negocios y esta sencilla receta debemos de dársela también a nuestros hijos, amigos y empleados.

ELEMENTOS DEL MÓDULO CONTABLE Y FINANCIERO

Ya vimos en el cuento anterior la importancia de aprender a manejar sabiamente el dinero y los recursos y para ello es indispensable conocer los diferentes elementos que componen y como se articulan unos con otros para alcanzar ese equilibrio y crecimiento desde la parte financiera.

Empecemos en primer lugar con aquellos gastos necesarios para el funcionamiento y sostenimiento de la empresa. Estos gastos son conocidos en el lenguaje financiero y contable como costos.

NOTA IMPORTANTE

Todo empresario debe conocer muy bien cuáles son los costos de su empresa/negocio ya que es a partir de ellos como se pueden determinar los precios de los productos o servicios que se ofrecen, así como las ganancias que se reciben. La diferencia entre los ingresos (ventas) y los costos de producción, es precisamente su ganancia.

Los costos se pueden clasificar en dos grupos:

COSTOS FIJOS: Los cuales se relacionan con el funcionamiento normal de la empresa/negocio. Comprenden aspectos como servicios públicos, arriendos, salarios, impuestos, costos de administración, cuotas de préstamo. Son periódicos, estables y son importantes ya que si no se pagan pueden afectar la fabricación del producto o la prestación del servicio.

Por ejemplo, una venta de helados que no pague sus servicios públicos perderá su mercancía por falta de energía.

COSTOS VARIABLES: Estos costos están ligados a la producción y comprenden aspectos como la mano de obra que se contrata por días, horas o por contrato, la materia prima, los insumos, entre otros. Como su nombre lo indican los costos variables cambian de monto permanentemente ya que la materia prima, por ejemplo, puede variar ya sea por aumento o disminución de precios o bien por la cantidad que se solicite.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Por ejemplo, una empresa cuya materia prima sea carne, por ejemplo, estará sujeta a los precios de la misma, lo que puede afectar el precio de producción del producto final.

Es por ello que es muy importante conocer cuáles son nuestros costos fijos y variables, ya que no podemos cambiar de manera frecuente los precios de nuestros productos y/o servicios; a no ser que lo que ofrezcamos sea muy sensible al alza de precios y el mercado así lo reconozca.

NOTA IMPORTANTE: A MENORES COSTOS MAYORES GANANCIAS

Cuando tengo muy claros los costos totales de mi empresa, es decir, la sumatoria de los costos fijos y variables, puedo identificar otros dos conceptos importantes:

Costo total unitario o CTU y el punto de equilibrio.

El Costo total unitario o CTU tiene que ver con lo que me cuesta fabricar u ofrecer un solo producto o servicio.

Mientras que el punto de equilibrio es la cantidad de productos/servicios que yo debo vender para igualar al costo total.

Veámoslo con un ejemplo sencillo:

Doña Maritza tiene un pequeño puesto de comidas rápidas en su casa; ella vende unas 200 salchipapas y 300 perros mensuales como mínimo. Los costos fijos de su negocio son unos 2.500.000 mensuales representados en arriendo, servicios, su salario, los artículos de aseo y otros elementos.

Los costos variables del negocio de doña Maritza son unos 300.000 que son la materia prima para hacer las 200 salchipapas y los 300 perros.

Ahora hagamos el ejercicio con el negocio de doña Maritza:

Costos fijos + costos variables = costos totales

$$2.500.000 + 300.000 = 2.800.000$$

Los costos totales de doña Maritza son 2.800.000 Esto quiere decir que su punto de equilibrio debe ser igual a esta suma.

Ahora bien, veamos cuáles son sus costos totales unitarios. Para ello debemos discriminar lo que se gasta con las salchipapas y con los perros y lo dividimos entre el número de productos que vende. Esto nos da el costo variable unitario.

| Producto | Costos variables | Unidades que produce | Costo variable unitario |
|-------------|------------------|----------------------|-------------------------|
| Salchipapas | 100.000 | 200 | 500 |
| Perros | 200.000 | 300 | 667 |
| Total | 300.000 | 500 | 1167 |

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Ahora dividamos los costos fijos por el número de productos que hace, es decir 500 (200 salchipapas y 300 perros) para obtener el costo fijo unitario de cada producto.

$$2.500.000 / 500 = \mathbf{5000} \text{ (Costo fijo unitario)}$$

Veamos los costos totales unitarios de las salchipapas y los perros.

Costo fijo unitario + costo variable unitario = costo total unitario

$$5000 + 500 = \mathbf{5500} \text{ Costo total unitario de una salchipapa}$$

$$5000 + 667 = \mathbf{5667} \text{ Costo total unitario de un perro}$$

Como vimos anteriormente el punto de equilibrio es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos operativos y de producción.

¿Cuántas unidades tendrá que vender doña Maritza para poder cubrir los costos y gastos totales?

Saquemos el punto de equilibrio; para ello vamos a multiplicar el número de salchipapas y perros por su costo total unitario.

$$5500 \times 200 = 1.100.000$$

Costo total Unitario de una salchipapa x el número de salchipapas

$$5667 \times 300 = 1.700.100$$

Costo total Unitario de un perro x el número de perros

$$1.100.0 \text{ (salchipapas)} + 1.700.100 \text{ (Perros)} = 2.800.100 \text{ Punto de equilibrio}$$

$$2.800.000 \text{ Costo total} = 2.800.100 \text{ punto de equilibrio}$$

Como vemos doña Maritza debe vender 200 salchipapas (5500 c/u) y 300 perros (5667 c/u) para poder cubrir los costos fijos de su empresa.

Pero ojo. ¿Crees que, si doña Maritza vende sus salchipapas a 5500 pesos y sus perros a 5667 pesos, su negocio sea rentable?

NO, ya que como decimos en el argot popular, “está comprando huevos para vender huevos”

Sigamos ayudando a doña Maritza con su negocio. Ya sabemos que el costo unitario de una salchipapas es _____ y de los perros es _____

A partir de esos costos unitarios es que se coloca el porcentaje de utilidad; es decir cuánto quiero ganarme con la venta de cada producto. Por ejemplo, doña Maritza dijo que quiere ganarse el 15% en cada producto.

Entonces las salchipapas quedan con un precio de $5500 + 825 = 6325$ (Pero redondeamos a 6400)

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

Mientras que los perros quedan en $5667 + 850.05 = 6617.05$ (Pero redondeamos a 6600)

NOTA IMPORTANTE: PARA SACAR EL PORCENTAJE DE GANANCIA, TOMA EL COSTO TOTAL UNITARIO Y DIVÍDELO POR 100, LUEGO MULTIPLICA EL RESULTADO POR EL PORCENTAJE QUE QUIERES GANARTE, ESTO TE DA LA CIFRA DE GANANCIA Y SE LA SUMAS AL COSTO TOTAL UNITARIO DEL PRODUCTO SELECCIONADO.

Para entender cuanto nos queda de ganancia pues simplemente multipliquemos los precios de los productos por la cantidad de ellos y luego restamos los costos totales.

200 salchipapas X 6400 = 1.280.000

300 perros X 6600 = 1.980.000

Total, ventas: 3.260.000 - 2.800.000 Costo total = 460.000 ganancia total.

Como vemos, conocer los costos variables, fijos, totales, unitarios y el punto de equilibrio nos ayuda a determinar los precios de nuestros productos o servicios y la utilidad esperada.

COMO DETERMINAR PRECIOS

Básicamente existen tres maneras de determinar los precios de nuestros productos/servicios; el primero de ellos es a partir de los **costos**. Este es el más fácil ya que al saber los precios de producción podemos colocarlos precios de venta. El problema de este costeo es que dependemos precisamente de los costos de las materias primas o del funcionamiento de la empresa.

El segundo método es a partir de la **competencia**; esto consiste en analizar los diferentes precios que manejan los competidores. Por ejemplo, si el costo total unitario de mi producto es 5.000 y la competencia utiliza precios que van entre los 4.500 y 7.000 yo puedo ingresar con precios similares a los que ellos manejan. Se utiliza cuando quiero aprovechar el reconocimiento que los clientes tienen de los precios de los competidores o bien porque mi producto/servicio no tiene nada de valor diferenciador frente a los que hace la competencia.

Por último, se puede determinar precio a partir del **valor agregado**; es decir ofreciéndole al cliente beneficios o ventajas frente a otros productos como son garantías, comodidad, variedad, ahorro en tiempo, posibilidad de armar a su gusto, entre otros elementos. Colocar el precio desde el valor agregado implica conocer muy bien a nuestro cliente y cuanto estaría dispuesto a pagar.

NOTA IMPORTANTE: NUNCA LA CALIDAD ES UN FACTOR DE VALOR AGREGADO, YA QUE NINGÚN EMPRESARIO FABRICA O VENDE PRODUCTOS/SERVICIOS MALOS. LA CALIDAD ES SIEMPRE UNA PROPIEDAD QUE ESTÁ PRESENTE EN TODO.

BALANCE GENERAL Y FLUJO DE CAJA

Ahora que ya conocemos algunos términos importantes del módulo financiero; vamos a conocer el resto que nos falta para poder entender la importancia de llevar muy bien los números y cuentas de nuestra empresa/negocio.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

BALANCE GENERAL: Es un informe financiero que da cuenta del estado de la economía y finanzas de la empresa en un periodo determinado. El balance general es como tomarle una fotografía a la empresa o negocio para saber cuánto tiene y cuanto adeuda.

Para entender el balance general debo conocer tres conceptos clave: activos, pasivos y patrimonio.

ACTIVOS: Son todos los bienes o derechos que tiene la empresa y que pueden convertirse en cualquier momento en dinero. Los activos pueden ser:

CORRIENTES: son aquellos activos susceptibles de generar dinero en favor de la empresa en un plazo inferior a un año, bien sea mediante su uso, su venta o su intercambio. Los activos corrientes pueden ser:

CAJA: Dinero del que se dispone para uso inmediato.

BANCOS: Dinero de la empresa depositado en entidades financieras. (Cuentas de ahorro, corrientes y CDTs).

CUENTAS POR COBRAR: Dinero que le adeudan a la empresa. (Clientes, empleados, socios).

INVENTARIO: valor en dinero dado a la mercancía, materia prima, insumos que se tenga.

INVERSIONES: Es decir aquellas inversiones que en menos de un año generen utilidades a la empresa.

ACTIVO FIJO: Es aquel activo que no está destinado para ser comercializado, sino para ser utilizado, por la empresa. Los activos fijos pueden ser:

LOCAL COMERCIAL: Valor en peso del sitio destinado para el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

EQUIPO Y MAQUINARIA: Valor en pesos de las máquinas, computadores, teléfonos, equipos de oficina, herramientas de trabajo.

TRANSPORTE: Valor en pesos de los vehículos (carros, motos, bicicletas, carreta, entre otros). Destinados para usos de distribución y funciones de la empresa.

UNA REFLEXIÓN

Ahora ayudémosle a de doña Maritza a conocer los activos corrientes y fijos de su empresa. Señala con una x aquellos que consideres son activos fijos.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

| Activos | |
|--|--|
| Carro de perros | |
| Producido del día de ayer | |
| Pipeta de gas llena | |
| Sillas de plástico | |
| Dinero que tiene en el banco | |
| 100.000 que le debe don Juan | |
| Una sombrilla | |
| Dos mesas de plástico | |
| La materia prima para hacer los perros | |

PASIVOS: El segundo elemento son los pasivos, estos son las obligaciones o pagos que debe hacer la empresa o negocio. Estas obligaciones son de tipo económicas: préstamos, compras con pago diferido, etc. Los pasivos pueden ser:

CUENTAS POR PAGAR: Dinero que la empresa le adeuda a terceros (Proveedores, empleados, servicios públicos, predial).

OBLIGACIONES FINANCIERAS: Dinero que la empresa le adeuda a entidades financieras. (Bancos y cooperativas).

PATRIMONIO O CAPITAL CONTABLE: Es el último de los elementos que conforman el balance general; este es el resultado de restar de los activos los pasivos. Si el patrimonio es negativo; es decir los pasivos son mayores que los activos, la empresa o negocio está muy mal. Si por el contrario el patrimonio es positivo estamos hablando de reservas y utilidades

RESERVAS: Son beneficios obtenidos por la empresa y que no son distribuidos entre los propietarios. Se utilizan o destinan para inversiones o futuros imprevistos.

UTILIDAD: Ganancia generada, que se distribuye entre los dueños o socios de la empresa/negocio.

UNA REFLEXIÓN

Miremos un ejemplo sencillo de un balance general

| EMPRENDIMIENTO LA GABRIELA | | | |
|---|---------------|--------------------------|---------------------|
| BALANCE GENERAL AL 30 DE MARZO DE 2012 | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | PASIVO CORRIENTE | |
| CAJA | \$ 20.000 | CUENTAS POR PAGAR | \$ 20.000 |
| BANCOS | \$ 240.000 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | \$ 3.000.000 |
| CUENTAS POR COBRAR | \$ 240.000 | | |
| INVENTARIO | \$ 300.000 | | |
| | | TOTAL | \$ 3.020.000 |
| | TOTAL | | |
| Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su reproducción y reproducción para fines académicos y sociales | \$ 800.000 | | |
| ACTIVO FIJO | | CAPITAL CONTABLE | |
| LOCAL COMERCIAL | \$ 20.000.000 | CAPITAL (RESERVAS) | \$ 15.980.000 |
| EQUIPO - MAQUINARIA | \$ 2.000.000 | UTILIDADES RETENIDAS | \$ 6.800.000 |
| TRANSPORTE | \$ 3.000.000 | | |

PLAN DE INVERSIONES

Dentro del módulo financiero también debe contemplarse el plan de inversiones; Este plan es muy importante para el empresario ya que le posibilita identificar cuanto necesita para montar su empresa o negocio o bien para hacerla crecer.

Realizar un plan de inversiones es sencillo; basta con saber con exactitud que necesito para la empresa/negocio. Con ese dato ya determino la cifra que dejaré para invertir a futuro. Esta cifra la puedo sacar mes a mes de las ganancias hasta completarla. En este caso ese dinero se llamaría reservas.

El plan de inversiones puede cubrir maquinaria, locales, salarios, adecuaciones, entre otros aspectos.

UNA REFLEXIÓN

El plan de inversiones puede destinarse para tres cosas: Hacer una inversión inicial la cual se utiliza cuando voy a empezar la empresa; hacer una inversión de reemplazo cuando las maquinas u otros elementos deben cambiarse o hacer una inversión adicional, es decir, ampliar producción o comprar una maquina nueva.

NOTA IMPORTANTE

Los activos fijos de mi empresa o negocio sufren algo que se llama depreciación; esto significa que en la medida en que se utilicen se van desgastando y debo comprar nuevos. Para determinar cuándo debo hacer esa inversión, existen tablas de depreciación que nos indican cuando se deben hacer dichas inversiones.

| Tabla de depreciación | |
|------------------------------|---|
| Activo fijo | Plazo de depreciación (Número de años) |
| Edificios | 20 |
| Maquinaria y equipos | 10 |

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

| | |
|----------------------------------|--------|
| Vehículos | 5 a 10 |
| Muebles y enseres | 10 |
| Equipos de oficina | 10 |
| Herramientas | 10 |
| Equipos de computo | 4 |
| Ganado de trabajo y reproducción | 5 |

Para calcular el valor de depreciación de un activo puedo seguir el siguiente ejemplo

| Depreciación de activos | | | | |
|-------------------------|---------|--------------|--------------------|----------------------|
| Activo | precio | depreciación | Depreciación anual | Depreciación mensual |
| Maquina fileteadora | 950.000 | 10 años | 950.000/10 años | 95.000/12 meses |
| | | | 95.000 | 7.916 |

El cuadro anterior me dice que debo guardar 7.916 pesos mensuales para poder cambiar la maquina fileteadora en el futuro. Conocer el monto de la depreciación y guardarlo, me va permitir hacer mejoras en los activos sin afectar las ganancias o utilidades de la empresa/negocio.

FLUJO DE CAJA

Ya estamos terminando el modulo contable y financiero y no puede faltar el flujo de caja. El flujo de caja es un elemento fundamental ya que me permite saber cuánto dinero entra y sale de mi empresa/negocio y por ende como voy con respecto a la utilidad y las ganancias. El flujo de caja puede hacerse diario o mensual, dependiendo de la empresa o negocio.

Para hacer un flujo de caja yo debo conocer los siguientes datos:

- La inversión o saldo inicial que utilice para montar la empresa/negocio
- Las ventas o ingresos (mes o día)
- costos fijos y variables o gastos (mes o día)
- amortizaciones (Cuotas de préstamo)
- Depreciaciones

Veamos como doña Maritza hace su flujo de caja mensual

Doña Maritza nos cuenta que empezó con tres millones de pesos, esto va en el saldo inicial.

En el mes 1 vendió un total de 500 productos por un valor de 3.260.000

En ese mismo mes se gastó 2.800.000. 300.000 en costos variables y el resto fijo.

La cuota del préstamo del banco es de 200.000

Está guardando mensualmente de depreciación de su carro de comidas rápidas 10.000

En el mes 2 vendió un total de 700 productos por un valor de 3.260.000

En el mes 2 sus costos variables aumentaron 150.000

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

| Flujo de caja | | | | | | | | | |
|---|------------------------|--|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ítem | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 |
| Saldo Inicial | 3.000.000 | 3.250.000 | 4.630.000 | | | | | | |
| Ingreso (Ventas, pagos) | 3.260.000 | 4.540.000 | | | | | | | |
| Total ingresos + saldo | 6.260.000 | 7.790.000 | | | | | | | |
| Egresos Costos fijos | 2.500.000 | 2.500.000 | | | | | | | |
| Egresos Costos variables | 300.000 | 450.000 (recuerden que varían ya que están ligados a la producción) | | | | | | | |
| Amortización | 200.000 | 200.000 (Las cuotas no cambian mes a mes) | | | | | | | |
| Depreciación | 10.000 | 10.000 (Las cuotas no cambian mes a mes) | | | | | | | |
| Total gastos | 3.010.000 | 3.160.000 | | | | | | | |
| Ingresos - egresos | 6.260.000 3.010.000 | 7.790.000 3.160.000 | | | | | | | |
| Saldo final (Con este saldo se comienza en la otra columna) | 3.250.000 | 4.630.000 | | | | | | | |

Ayúdale a doña Maritza a completar el mes 3 sabiendo que vendió un total de 4.600.00 y unos costos variables de 170.000

MI COMPROMISO PERSONAL

Después de ver algunos aspectos relacionados con el modulo financiero llegó la hora de aplicar algunas herramientas a nuestra empresas o negocio. Recuerda que si tienes dudas apóyate en el facilitador.

Costos fijos y variables

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

FLUJO DE CAJA

Ahora con la ayuda y apoyo del facilitador, realiza el flujo de caja de tu empresa/negocio

| Flujo de caja | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ítem | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 |
| Saldo Inicial | | | | | | | | | |
| Ingreso (Ventas, pagos) | | | | | | | | | |
| Total ingresos + saldo | | | | | | | | | |
| Egresos Costos fijos | | | | | | | | | |
| Egresos Costos variables | | | | | | | | | |
| Amortización | | | | | | | | | |
| Depreciación | | | | | | | | | |
| Total gastos | | | | | | | | | |
| Ingresos - egresos | | | | | | | | | |
| Saldo final | | | | | | | | | |

¿Consideras que tu empresa/negocio es rentable y permite su crecimiento a futuro?

¿A partir de este momento que acciones vas a implementar para mejorar los aspectos contables y financieros de tu empresa/negocio?

Ahora coloca este compromiso personal en un lugar visible en tu casa o empresa para recordarte los compromisos adquiridos

BIBLIOGRAFÍA

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.

<http://www.mailxmail.com/curso-como-controlar-inventario/formatos-control-inventarios>

ALLEN, Kathleen y MEYER, Earl. Empresarismo y Administración de Pequeños Negocios. McGrawHill. México. 2007.

BALANKO, Greg. Como Preparar un Plan de Negocio Exitoso. McGrawHill. México. 2008

GALINDO, Carlos Julio. Manual para la Creación de Empresas. Guía planes de Negocio. Ecoe . Bogotá. 3 ed. 2009.

GARCÍA, Juan Carlos. Manual para la Formación Empresarial, Creación de Empresas, Negocios, Planes de Negocios y Proyectos Empresariales. Foro empresarial. Bogotá. 2009.

GODOY, Amanda Alicia GRECO, Armando .Diccionario Contable y Financiero .Valleta Ediciones S.R.L. 3 Ed. Buenos Aires. 2006.

MURCIAM, Jairo Darío. Proyectos, Formulación y Criterios de Evaluación. Alfaomega. Bogotá. 2009.

OLLE, Monserrat; PLANELLAS, Marcel; MOLINA, Jordi; TORRES, Diego; ALFONSO, Joan M; HUSENMAN, Samuel; SEPÚLVEDA, Pedro y MUR, Ignacio. El Plan de Empresa: Cómo planificar la Creación de Empresa .Alfaomega. Bogotá. 1998.

SILVA DUARTE, Jorge Enrique. Emprendedor. Alfaomega. México. 2008.

SPRI .Diez Pasos para Crear una Empresa .Gobierno Vasco.

Material de trabajo para emprendedores. Se autoriza su utilización y reproducción para fines académicos y sociales.

Agradezco citar al autor.