

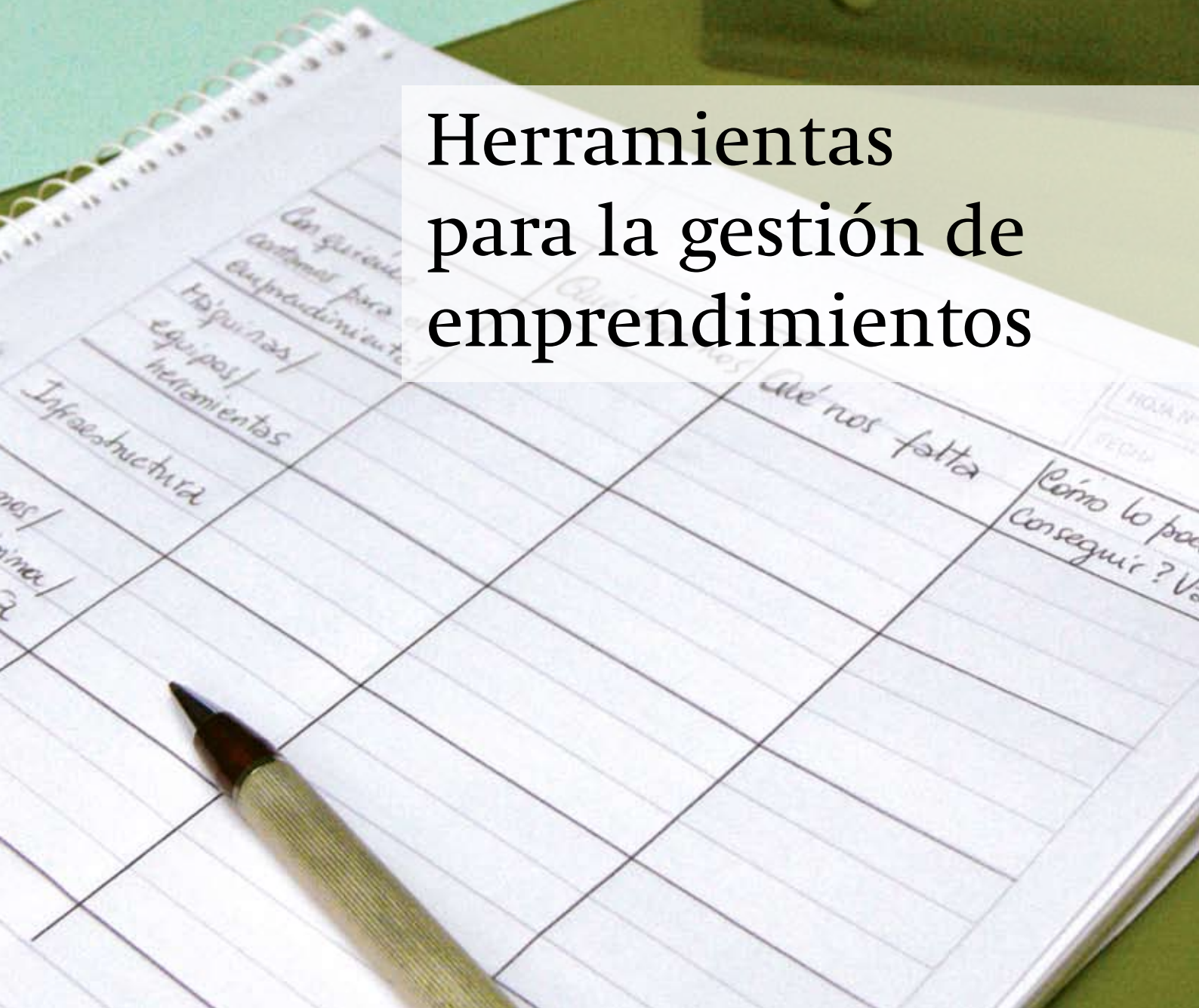
INTI

Instituto Nacional
de Tecnología Industrial

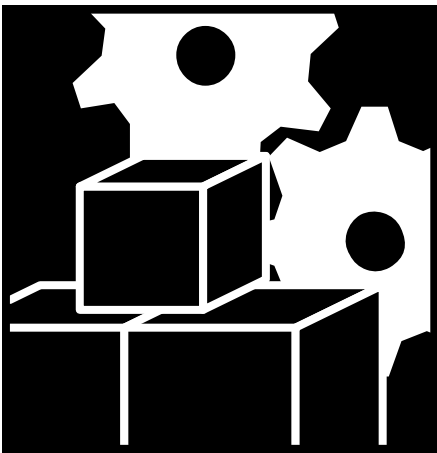
Cuadernillo para
unidades de producción

Emprendimientos productivos

Herramientas para la gestión de emprendimientos



CUADERNILLO PARA UNIDADES DE PRODUCCIÓN
Material de distribución gratuita



Herramientas para la gestión de emprendimientos

Instituto Nacional de Tecnología Industrial

Emprendimientos productivos : herramientas para la gestión de emprendimientos / coordinado por José Kurlat. - 1a ed. - Buenos Aires : Inst. Nacional de Tecnología Industrial - INTI, 2009.
36 p. ; 30x21 cm.

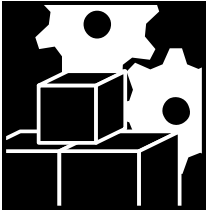
ISBN 978-950-532-145-2

1. Emprendimiento. 2. Gestión. I. Kurlat, José, coord.
CDD 658.8

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio sin autorización previa de los autores. Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723.

Diseño e impresión: Ediciones del INTI, enero 2010

Cantidad de ejemplares: 3000



Introducción

El siguiente cuadernillo de Herramientas para la Gestión de Emprendimientos tiene como finalidad aportar conocimientos básicos que permitan al emprendedor o grupo de emprendedores contar con suficiente información para poder decidir acerca del rumbo del emprendimiento.

El cuadernillo cuenta de tres apartados: Autodiagnóstico, Mercado y Costos. Cada apartado profundiza en aspectos específicos a investigar y analizar, lo que permite trabajar en distintos momentos.

El material puede ser utilizado tanto para emprendimientos individuales/familiares y/o asociativos.



Autodiagnóstico

En este apartado de autodiagnóstico buscamos que cada integrante pueda definir su capacidad emprendedora, qué tareas debe cumplir en el emprendimiento, y saber con qué información debe contar respecto del emprendimiento para poder planificar sus acciones, conocer las fortalezas y debilidades del grupo emprendedor, y las oportunidades y amenazas del emprendimiento, como así también poder dar cuenta de si existe una verdadera oportunidad de negocio.

¿QUÉ ES SER EMPRENDEDOR?

El emprendedor es una persona que tiene muchas condiciones para poder salir de la crisis, porque ve oportunidades donde otros no las ven.

Por eso el emprendedor que realmente llega es aquel que tiene la garra para poder llevar adelante el negocio. Los emprendedores creen en sí mismos, sienten pasión por su trabajo brindándose con total compromiso, son intuitivos, creativos y líderes en lo que hacen.

Ser Emprendedor es un proceso que se construye día a día. Para ello es esencial descubrir y desarrollar “La Actitud Emprendedora”.

¿QUÉ ES LA ACTITUD EMPRENDEDORA?

La **actitud emprendedora** es la capacidad de crear o iniciar un proyecto, una empresa o un nuevo sistema de vida, partiendo de la confianza en uno mismo, la determinación de actuar en pro de nuestros sueños, trabajando a diario con perseverancia hasta hacerlos realidad.

¿QUÉ SE NECESITA PARA SER EMPRENDEDOR?

- CAPACIDAD DE COMPROMISO
- SACRIFICIO Y ENTREGA
- PERCEPCIÓN Y AUTOCRÍTICA
- CAPACIDAD DE ASOCIACIÓN
- INICIATIVA Y CREATIVIDAD
- DESEO DE SER INDEPENDIENTE
- CAPACIDAD PARA COMUNICAR Y VENDER
- CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN
- FACILIDAD PARA LOS NÚMEROS

Todas estas cualidades le permitirán al emprendedor gestionar un emprendimiento. Cuando hablamos de gestionar nos referimos a realizar acciones sobre los **cuatro pilares básicos de todo emprendimiento**: Conducir y Organizar, Vender, Producir y Administrar.

- **CONDUCIR Y ORGANIZAR**: Para poder llevar adelante un proyecto es necesario tener la capacidad para conducirlo y organizarlo: Establecer normas para el funcionamiento y la toma de decisiones, organizar los tiempos, los espacios, los recursos humanos, etc.
- **VENDER**: La venta del producto o servicio es una de las tareas más difíciles e importantes del emprendimiento. Aquí termina el círculo de la gestión, lo que permite que volvamos a comenzar con el circuito Compra de insumos, Producción y Venta.

- **PRODUCIR:** Es imprescindible que el emprendedor conozca el proceso productivo, aún cuando puede ser tercerizado, es decir, que se puede delegar en otras personas con el objetivo de que el emprendedor destine su tiempo a otras tareas del proyecto y sólo realice un control de calidad sobre el proceso.
- **ADMINISTRAR:** Es muy importante que se realice la administración del emprendimiento con el objetivo de registrar los ingresos y los egresos (entradas y salidas).

INFORMACIÓN

Antes de comenzar un emprendimiento es necesario contar con la mayor cantidad de **información** posible. Esto nos va a permitir **tomar decisiones acerca del rumbo del mismo**. Si la información con la que contamos es escasa no vamos a poder identificar nuestro mercado ni conocer sus necesidades.

La información que recabemos sobre el emprendimiento debe ser registrada con el fin de realizar a posteriori una **lectura inteligente** de la misma. No tiene que quedar en el sólo hecho de buscar información sino que debe servir para poder planificar y proyectar estratégicamente las acciones a realizar. Obtener información sobre la población en la que se encuentra el emprendimiento va a permitir terminar de definir el producto. Por ejemplo: El emprendedor sabe que sus clientes son personas con un trastorno diabético y que su competencia no atiende una de sus necesidades que es la producción de mermeladas dietéticas. Con esta información el emprendedor terminará de definir el producto y al mismo tiempo su Variable Competitiva (concepto que desarrollaremos más adelante).

Para la recopilación de información es recomendable tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Diagnóstico de recursos existentes
- Fortalezas y Debilidades - Oportunidades y Amenazas (FODA)
- Oportunidad de negocio
- Objetivos
- Investigación de mercado
- Determinación de costos

DIAGNÓSTICO DE RECURSOS EXISTENTES

Para iniciar nuestro emprendimiento es muy importante saber **dónde estamos parados**. Para eso es necesario saber con qué recursos contamos y qué nos está faltando. Los recursos es lo necesario para desarrollar una actividad, un emprendimiento. No nos referimos solamente al dinero, también están los **recursos humanos** (las personas que trabajarán en el emprendimiento), los **medios de producción** (máquinas, equipos, herramientas, etc.), **infraestructura** (espacio físico), **materiales** (insumos, materia prima, mercadería, etc.).

RECURSOS HUMANOS**¿EMPRENDIMIENTOS INDIVIDUALES O GRUPALES?**

Cuando se trata de emprendimientos individuales es necesario que conozcamos cuáles son nuestras fortalezas y debilidades a los efectos de potenciar al máximo las fortalezas y que busquemos soluciones respecto de nuestras debilidades.

En los comienzos de nuestro emprendimiento es muy probable que podamos realizar todas las tareas que la actividad requiere. Ahora bien ¿qué sucede cuando ya no podemos cumplir con todas? Debemos realizar asociaciones inteligentes con otras personas. ¿De qué se trata esto? Se trata de conocer las falencias que poseemos para gestionar el negocio y buscar así una persona que las pueda realizar, alguien que complemente nuestra tarea. Esta asociación requiere un beneficio para ambas partes con el fin de que la relación perdure en el tiempo.

Cuando se trata de proyectos grupales es necesario que antes de comenzar con el negocio realicemos acuerdos entre todos los participantes del mismo. Es decir, que quede claro qué tareas va a desarrollar cada uno, qué aporte va a realizar, cuánto tiempo le dedicará y qué espera recibir del proyecto. Hablar de esto antes de comenzar con la actividad nos permitirá que la sociedad no se disuelva en sus inicios.

RECURSOS MATERIALES Y ECONÓMICOS

Es necesario que antes de que comencemos con nuestro emprendimiento conozcamos con qué recursos materiales y económicos contamos para llevarlo adelante.

Tal vez los recursos materiales los podamos conseguir prestados. Entre ellos podemos encontrar máquinas y/o herramientas que estén sin uso, mobiliario, elementos de comunicación como, por ejemplo, computadoras, teléfonos, etc., como así también todo aquel material que nos sirva para llevar adelante nuestro emprendimiento con la menor inversión posible.

Respecto de los recursos económicos es necesario saber si contamos con dinero para invertir en insumos, materias primas, máquinas, servicios, espacio físico, etc. El dinero líquido lo podemos obtener a través de ahorros, subsidios, préstamos de familiares o amigos, créditos, etc. Es recomendable que realicemos la menor inversión posible.

Completando, entre todos los integrantes del emprendimiento, un cuadro como el siguiente se puede lograr un primer panorama claro de los recursos con los que cuenta el emprendimiento y qué es lo que necesita.

		¿Qué tenemos?	¿Qué nos falta?	¿Cómo lo podemos conseguir? ¿Qué valor tiene?
Recursos Humanos	Con quiénes contamos para el emprendimiento			
Medios de producción	Máquinas/equipos/Herramientas			
	Infraestructura			
	Insumos/materia prima/mercadería			
Recursos Financieros	Ahorros, créditos, etc.			

EL DIAGNÓSTICO FODA

El diagnóstico FODA es una herramienta que **nos ayuda a tomar decisiones** y a delinear las tareas necesarias para llegar a nuestros objetivos. Se trata de detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de nuestro emprendimiento.

La situación actual del negocio (o idea) será condicionada por factores internos y externos. Nos concentraremos, por el momento, en el aspecto interno, es decir, en conocernos a nosotros mismos como emprendedores y analizar nuestro proyecto.

Dentro de los factores internos, entonces, estudiaremos nuestras Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las **fortalezas** son los elementos internos positivos con que contamos, nuestras cualidades y capacidades; por ejemplo, si somos organizados es un elemento a considerar y una de nuestras fortalezas. Otros aspectos positivos pueden ser: experiencia, conocimientos, responsabilidad, capacidad de ahorro, creatividad, facilidades para la comunicación, buen grupo de trabajo, tener conocimiento sobre el mercado o el proceso de producción, el oficio, etc.

Las **debilidades**, por lo contrario, son las características o elementos internos y negativos que afectan el logro de nuestros objetivos o metas, por ejemplo, la inseguridad, el plantearse metas mal definidas o la dificultad para la comunicación. Así también serían puntos débiles u obstáculos para nuestro emprendimiento no conocer el mercado o la zona, no saber cómo producir lo que queremos comercializar, la falta de organización de los tiempos y las tareas, etc. Sin embargo, todas las debilidades internas pueden y deberían revertirse, o intentar usarse a nuestro favor, por ejemplo haciendo un estudio del mercado, capacitándonos, llevando registros y anotaciones de todas las tareas, pidiendo ayuda o asociándonos con otros.

Conocer tanto las fortalezas como las debilidades del emprendedor (o grupo) permite organizar eficientemente las funciones dentro del emprendimiento,

aprovechando mejor los recursos y potenciando las capacidades.

Por ejemplo: Una persona que tiene como fortaleza la capacidad de comunicación será conveniente que se dedique a la venta de los productos más allá de que conozca acerca del proceso productivo, pudiendo tercerizar esta parte del emprendimiento.

¿Qué **fortalezas** y qué **debilidades** tenemos como trabajadores independientes?

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Ahora vamos a analizar los aspectos externos, es decir, conocer qué oportunidades se presentan para llevar adelante el proyecto y qué amenazas debo considerar.

Con **oportunidades** nos referimos a aquellas situaciones del entorno que pueden llegar a resultar favorables para el desarrollo del negocio.

Por otro lado, cuando hablamos de **amenazas** hacemos referencia a lo que puede influir negativamente en el emprendimiento. Dar cuenta de cuáles son las amenazas que se presentan para el emprendimiento en el escenario actual es muy importante para prevenir muchas situaciones y corregir el rumbo del emprendimiento a tiempo.

Tanto las Oportunidades como las Amenazas tienen que salir de lo genérico y enfocarse puntualmente en el emprendimiento. Por ejemplo, una Amenaza genérica sería la inflación. Si esto sucede no sólo el emprendimiento se vería amenazado sino la población en su conjunto.

Puede considerarse como una amenaza directa hacia el emprendimiento la escasez de materias primas en el mercado por pérdida de la cosecha debido a condiciones climáticas desfavorables, problemas energéticos para el caso de emprendimientos textiles, etc.

EJERCICIO N° 1:

Identifique y complete el cuadro con las **Fortalezas** y **debilidades** de su emprendimiento, qué **oportunidad** de negocio se le presenta para el emprendimiento y cuál es la principal **amenaza** en el actual escenario.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

DIFERENCIA ENTRE IDEA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Una oportunidad de negocio no es lo mismo que una idea de negocio.

¿POR QUÉ DECIMOS QUE NO SIEMPRE UNA BUENA IDEA ES UN NEGOCIO?

Todo emprendimiento nace en torno a una idea. Una idea más o menos precisa, más o menos cuantificada o más o menos intuitiva. A pesar de que una idea parezca ser muy buena, es necesario realizar algunos cálculos para evaluar su factibilidad y las posibilidades de que esa idea sea realizable y que genere ingresos, es decir, que sea rentable.

Para que exista una **oportunidad de negocio** es necesario que se presente:

- **Una necesidad insatisfecha:** Debe haber algo que los potenciales clientes están necesitando.
- Alguien debe estar **dispuesto a pagar:** Los potenciales clientes deben darle al producto el valor necesario para efectuar la compra.
- Dar un **valor agregado** a lo que actualmente se consume: El producto estará satisfaciendo una necesidad, por lo tanto debe estar diferenciándose del que ya existe en el mercado.
- **En un momento y un lugar determinado:** Es el momento y el lugar en que se detecta la necesidad a cubrir evitando que la puesta en marcha del proyecto se dilate en el tiempo.

Para que exista una **oportunidad de negocio** es necesario que todas las condiciones se den al mismo tiempo.

En cambio, cuando hablamos de una **idea de negocio**, nos referimos a una etapa previa, pues todavía no evaluamos la posibilidad que se inserte en el mercado. Es decir que no se tuvieron en cuenta las condiciones necesarias para que exista una oportunidad de negocio real. Es tan solo una idea que puede llegar o no a ser una oportunidad.

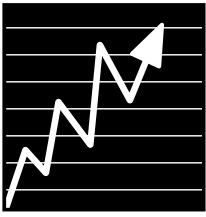
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Es recomendable para un mejor funcionamiento del emprendimiento, poder organizarlo en torno a objetivos. Poder plasmar **objetivos a corto, a mediano y a largo plazo** nos permite pensar un crecimiento del emprendimiento de forma escalonada y progresiva.

Estos objetivos deben ser concretos, precisos, medibles y alcanzables. Poder determinarlos nos permitirá reforzar la autoestima a medida que los podemos ir logrando, evitar la frustración que genera el no cumplimiento de los mismos por ser inalcanzables y disminuye el margen de error de nuestra planificación y de los resultados del emprendimiento.

Teniendo en cuenta los objetivos a corto, mediano y largo plazo respecto de nuestro emprendimiento, es decir, **a dónde queremos llegar o hacia donde nos dirigimos** con el mismo debemos planificar **aquellas acciones que nos permitirán a lo largo del tiempo llegar a concretarlos**. Para esto es importante poder tener bien en claro qué tareas debemos desarrollar para alcanzar cada objetivo, en qué tiempos debemos realizarlas y quiénes serán los responsables encargados de realizar cada una de esas tareas.

La organización de la actividad por Objetivos, Tareas, Tiempos y Responsables nos permite evaluar periódicamente el funcionamiento del emprendimiento.



Mercado

El siguiente apartado busca brindar conceptos y herramientas elementales para definir cuál es el mercado del emprendimiento, dar cuenta de lo que distingue su producto, conocer a qué segmento de mercado es más permeable el producto, describir el producto y analizar qué tipo de promoción y venta utilizará.

¿PARA QUÉ SIRVE INVESTIGAR MI MERCADO?

La investigación de mercado es una herramienta muy importante para ampliar la información que tenemos respecto de nuestro emprendimiento, como insumo elemental para la toma de decisiones.

Para ello en este segundo apartado veremos los siguientes ítems:

- ¿QUÉ ES, CÓMO ESTÁ COMPUESTO Y PARA QUÉ SIRVE INVESTIGAR MI MERCADO?
- ¿QUIÉN ES MI COMPETENCIA?
- ¿QUIÉNES SON MIS PROVEEDORES?
- ¿QUIÉNES SON MIS CLIENTES?
- LAS CUATRO “P”: PRODUCTO, PRECIO, PROMOCIÓN Y PUNTO DE VENTA.
- RECURSOS DE APOYO PARA LLEVAR ADELANTE EL EMPRENDIMIENTO.
- VARIABLE COMPETITIVA.
- CALIDAD Y EFICIENCIA.

MERCADO

El mercado es un grupo de vendedores y compradores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta. El mismo está compuesto por la competencia, los proveedores y los clientes.

¿Por qué es importante realizar una investigación de mercado? Porque a partir de ella podremos determinar si la idea de negocio que tenemos se puede convertir en una verdadera oportunidad, porque nos permite conocer cuáles son las necesidades insatisfechas y las posibilidades de nuestros potenciales clientes, nos permitirá definir nuestro producto o servicio e introducirlo en el mercado.

Cuanta más información podamos recavar de nuestro mercado, mejor podremos insertarnos en él. Por ejemplo: si realizamos un buen análisis de nuestra competencia y conocemos cuáles son las necesidades insatisfechas de sus clientes, podremos mejorar nuestro producto para atender la necesidad de los clientes insatisfechos.

COMPETENCIA

La competencia es aquel emprendimiento que ya se encuentra inserto en el mercado y que ofrece un servicio o producto similar al nuestro.

Debe ser pensada como aquel emprendimiento que cuenta con una estructura similar a la nuestra. Por ejemplo, si mi emprendimiento consiste en producir cerveza en forma artesanal y venderla a personas conocidas y co-

mercios de la zona no puedo establecer como mi competencia a la empresa “Quilmes” o “Heineken”, ya que dichas empresas cuentan con una estructura superior a la nuestra, con mayor capital para realizar inversiones, su nivel de producción les permite acceder a bajos costos, y su producto apunta a un cliente con posibilidades y deseos diferentes al nuestro.

Comenzar la investigación de mercado a partir de la competencia es una estrategia porque la misma ya se encuentra inserta en el mercado. Posee clientes y proveedores los cuales utilizaremos como guía para seleccionar nuestro mercado potencial.

EJERCICIO N° 1:

A continuación se presenta un cuadro que nos servirá de guía para realizar el análisis de nuestra competencia. Repita el ejercicio por cada emprendimiento que visualice como competencia para su actividad:

PLANILLA PARA EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
Empresa/emprendimiento: _____
Tiempo de funcionamiento: _____
Cantidad de personas que trabajan en él: _____
Producto principal: _____
Características de sus clientes: _____
Cantidad de clientes estimados: _____

EVALUACIÓN OBJETIVA

(Atribuya nota de 0 a 5 a la empresa competidora en cada uno de los puntos analizados a continuación)

5	4	3	2	1	0
Óptimo	Bueno	Indiferente	Malo	Pésimo	No se aplica

ITEMS A ANALIZAR	NOTA
Localización	
Calidad en la atención	
Calidad de los productos	
Variedad de productos	
Aspecto de los productos	
Velocidad de la atención	
Publicidad	
Precio de los productos	
Plazo de entrega	
Reconocimiento en el mercado	
Comparación en relación a su empresa	

Realizar el ejercicio anterior y analizar los diferentes ítems nos brindará información respecto de:

- QUIÉNES SON SUS CLIENTES: Nos indica quiénes pueden llegar a ser nuestros potenciales clientes.
- QUÉ CANTIDAD DE CLIENTES COMPRAN EN UN PERÍODO: Para saber su nivel de producción y venta.
- CUÁLES SON LAS NECESIDADES INSATISFECHAS DE SUS CLIENTES: A partir de esto podemos determinar nuestro producto.
- CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE SU PRODUCTO, PRECIO Y CALIDAD: A partir de esto podemos evaluar la posibilidad de mejorar nuestro producto.
- CUÁL ES SU FORMA DE COBRO: Para saber qué beneficios le brinda a sus clientes y a partir de ello determinar nuestra forma de cobro.
- ESTRUCTURA: Conocer los recursos humanos y materiales con los que cuenta para llevar adelante el emprendimiento.
- REGULACIONES: Para saber cuáles son las limitaciones legales que tiene ese negocio. Esto puede presentarse como una amenaza por el tipo de mercado al que puede acceder.

PROVEEDORES:

Los proveedores son las empresas (comerciales o de servicios) que nos suministran los bienes y/o servicios para llevar a cabo nuestro emprendimiento.

Cuando hablamos de proveedor, no nos referimos necesariamente a empresas de gran envergadura, distribuidoras mayoristas, etc. Consideramos proveedor a todo emprendimiento/empresa a la cual usted le compra para poder llevar adelante su proceso productivo. Por ejemplo, las carnicerías y verdulerías de su barrio pueden ser sus proveedores si usted elabora comidas.

Elegir un buen proveedor no siempre implica escoger aquel que nos ofrece el mejor precio. Tenemos que evaluar también, por ejemplo, aquel que atiende a nuestros reclamos. Probablemente estemos comprando al proveedor que nos vende el envase de cerveza de 500 cm³, para nuestro producto, \$0.50 centavos más barato que otros, pero a la hora de reclamarle que algunos envases están fallados no nos brinda una solución. Por eso al evaluar quiénes serán nuestros proveedores es tan importante el precio como su atención a nuestros reclamos.

Por otra parte, lo conveniente es analizar su localización. Muchas veces porque consideramos que tiene buen precio no consideramos la distancia que se recorre para la compra de los insumos y la pérdida de tiempo y dinero que ello nos implica, además de conocer si el proveedor que elegimos entrega a domicilio y sus plazos.

Otros aspectos que debemos tener en cuenta es la compra mínima requerida y su modalidad de pago, ya que muchos proveedores establecen como sus clientes a empresas de gran envergadura dejando insatisfecha la demanda de un emprendimiento pequeño por no considerarlo rentable.

Una vez que realizamos una investigación de por lo menos tres posibles proveedores de nuestro producto, es recomendable que realicemos un análisis sobre los costos y beneficios que ofrecen cada uno de ellos y elegir el que más nos convenga. No es recomendable que tengamos un solo proveedor o “casarnos con uno solo”, siempre es conveniente que estemos atentos a los cambios que puedan desarrollarse en el mercado. Si tenemos un solo proveedor de insumos puede ocurrir que un día no cumpla con nuestros pedidos y que nos influya en la producción y posteriores ventas de nuestros productos y/o servicios.

EJERCICIO N° 2:

Al igual que en el análisis de nuestra competencia, a continuación se presenta un cuadro que nos servirá de guía para realizar el análisis de nuestros potenciales proveedores de bienes y/o servicios:

PLANILLA PARA EL ANÁLISIS DE NUESTROS PROVEEDORES
Empresa/emprendimiento: _____
Tiempo de funcionamiento: _____
Producto principal: _____
Productos sustitutos: _____
Porcentaje de productos que le compraremos: _____

EVALUACIÓN OBJETIVA

(Atribuya nota de 0 a 5 a cada proveedor en cada uno de los puntos analizados a continuación)

5	4	3	2	1	0
Óptimo	Bueno	Indiferente	Malo	Pésimo	No se aplica

ITEMS A ANALIZAR	NOTA
Precios	
Plazo de entrega	
Calidad de los productos	
Stock	
Variedad de productos	
Calidad de la atención	
Velocidad de la atención	
Flexibilidad a nuestras necesidades	
Reconocimiento en el mercado	
Relación precio – volumen de compra	

Luego de realizar el análisis de por lo menos tres posibles proveedores de nuestros productos y/o servicios debemos escoger el que más nos convenga y tener a los otros como alternativa, por si llegamos a tener algún inconveniente con el que elegimos.

CLIENTES:

Los clientes son aquellas personas, empresas u organizaciones que compran o comprarán nuestros productos.

En este sentido, existen dos tipos de clientes: los **clientes actuales** que son aquellos que compran nuestros productos en la actualidad y los **clientes potenciales** que no compran actualmente pero a los que debemos dirigirnos si queremos a futuro aumentar nuestras ventas.

Para llegar a nuestros potenciales clientes es necesario que los conozcamos lo más precisamente posible. Pero...

¿Qué necesitamos conocer de nuestros clientes?

- QUÉ NECESIDAD TIENEN: Para satisfacerla con nuestro producto.
- QUÉ GUSTOS Y HÁBITOS TIENEN: Para saber si nuestro producto es adecuado.
- DÓNDE ESTÁN UBICADOS: Para que el acceso a ellos sea lo más directo posible.
- SI ESTÁN AGRUPADOS: Muchas veces sin darnos cuenta podemos estar ofreciendo nuestros productos en alguna institución que agrupe a nuestros potenciales clientes.
- QUÉ INGRESOS TIENEN: Para saber qué posibilidades reales tienen de comprar nuestros productos.
- SI EL MERCADO ESTÁ EN CRECIMIENTO: Para conocer si podemos insertar nuestro producto en el mercado y ver en qué medida se pueden incrementar nuestras futuras ventas.

La forma más eficaz que existe para conocer a nuestros potenciales clientes es realizando una encuesta. La misma nos brindará datos primarios que nos permitirán determinar un producto que atienda las necesidades insatisfechas de nuestros potenciales clientes.

Por ello a continuación se detalla una encuesta que nos servirá de guía para conocer a nuestros clientes y terminar de definir nuestro producto.

EJERCICIO Nº 3:

¡Buenas tardes! Me llamo _____ y estoy iniciando un emprendimiento de XX, le quiero hacer una breve encuesta para saber que está necesitando la gente y mejorar el producto que ofreceré. No llevará más de 5 minutos. ¿Me puede dar su atención?

1. ¿CÓMO ES SU NOMBRE? ¿QUÉ EDAD TIENE?
 3. ¿USTED VIVE EN EL BARRIO? SI ____ NO ____
 4. ¿A QUÉ SE DEDICA?
 6. ¿CONSUME UD. XX PRODUCTO?
 5. ¿DÓNDE COMPRA XX PRODUCTO?
 6. ¿CUÁNTO PAGA POR ÉL?
 7. ¿QUÉ COSAS LE CAMBIARÍA?
 8. ¿QUÉ COSAS LE FALTAN AL PRODUCTO PARA QUE SEA COMO A USTED LE GUSTA?
 9. ¿HASTA CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR ÉL?
 10. ¿LE INTERESARÍA QUE ME CONTACTE NUEVAMENTE CON USTED EN CASO DE CONTAR CON EL PRODUCTO XX A SU MEDIDA?
 11. ¿POR QUÉ MEDIO LO PUEDO CONTACTAR? (TELÉFONO, E-MAIL, VISITA, ETC)
- MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO, ESPERO VERLO PRONTO.

Las respuestas de estas preguntas, por parte de nuestros potenciales clientes, nos permitirán conocerlos y terminar de definir nuestro producto. Una vez que conozcamos quienes serán nuestros potenciales clientes; las ventas, la publicidad y las promociones estarán destinadas a ellos. Esto nos permitirá ahorrar tiempo y energía, ya que no le ofreceremos nuestro producto a quien no puede pagar por él o no lo valore lo suficiente.

Encuestas como ésta también las podemos utilizar con el objetivo de mejorar nuestro producto y/o servicio. A través de ellas conoceremos si nuestros clientes actuales están conformes con el producto y/o servicio que le estamos brindando. Recordemos que más difícil que conseguir un cliente es mantenerlo en el tiempo, es decir; construir con ellos una relación a largo plazo.

SEGMENTACIÓN

¿Qué significa segmentar el mercado?

Significa identificar los grupos o potenciales clientes con más posibilidades de solicitar/comprar mi producto. Esto permite conocer las características, hábitos, posibilidades, intereses, necesidades y gustos de mis potenciales clientes, para generar una estrategia comercial y acceder a ellos.

Cuanto mejor definido esté el segmento de potenciales clientes, mis energías van a estar dirigidas a captar este sector. De esta manera no se dedicará tiempo en ofrecer el producto a clientes que no tengan necesidad de él, optimizando los recursos y evitando frustraciones.

EJERCICIO N° 4:

Es tarea de este ejercicio que definamos las características de nuestros potenciales clientes lo más precisamente posible y que establezcamos la cantidad de clientes que podemos tener y qué volumen, a corto plazo, podremos venderles. (Tener en cuenta: sexo, edad, ubicación, necesidades, gustos, posibilidades económicas, intereses, costumbres, forma de pago, etc.)

- CARACTERÍSTICAS DE LOS POTENCIALES CLIENTES:
- CANTIDAD DE POTENCIALES CLIENTES:
- VOLUMEN DE VENTA QUE PODEMOS ALCANZAR:

LAS CUATRO P: PROMOCIÓN, PRODUCTO, PRECIO Y PLAZA

Para acercarnos el éxito de nuestro emprendimiento uno de los puntos centrales es tener en cuenta las cuatro P del Marketing, esto es: Producto, Plaza, Promoción y Precio.

PRODUCTO

¿Qué es un producto?

Un producto es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles diseñadas con el objetivo de satisfacer una necesidad de consumo.

Cuando hablamos de las atribuciones tangibles del producto hacemos referencia a aquello que podemos percibir y tocar, es decir el cuerpo del producto, su textura, su color, su packaging, etc. En cambio, cuando hablamos de atribuciones intangibles nos referimos a aquellas atribuciones simbólicas o subjetivas a las que alude el producto o servicio como ser: el status que otorga consumir determinado producto.

Un cambio sobre alguna característica física (diseño, color, tamaño, etc.) del producto, por mínima que sea, crea inmediatamente otro producto.

Los productos no tienen que ser físicamente similares para ser competidores entre sí. Puede ocurrir que existan productos sustitutos. Veamos un ejemplo: un emprendedor quiere comenzar a vender chipa en la playa porque es un producto que no se encuentra en la Costa Atlántica. Luego de que analizó por qué no hay chipa en la playa, se debe preguntar ¿qué está consumiendo hoy la gente en la playa? Luego de esta pregunta y de tener la información de que el churro es el producto por excelencia para los atardeceres en la playa, determinará que si bien no es un producto similar al suyo se presenta, ante sus potenciales clientes, como un producto sustituto para el consumo.

¿Qué tipo de productos existen?

Los productos pueden clasificarse en tres grupos según su durabilidad o tangibilidad. Deben satisfacer las necesidades del cliente.

- BIENES DURADEROS: Son bienes tangibles que suelen sobrevivir al uso, que su vida útil es más prolongada en el tiempo. Por ejemplo: refrigeradores, máquinas, herramientas, ropa, etc.
- BIENES NO DURADEROS: Son bienes tangibles que se consumen por lo general en uno o varios usos. Por ejemplo: jabón, sal, vino, etc.
- BIENES DE CONSUMO: Son los que compran los consumidores definitivos para consumo inmediato. Por ejemplo: leche, pan, otros alimentos, etc.
- LOS SERVICIOS: Son intangibles, inseparables, variables y perecederos. Por ejemplo: un corte de cabello, reparación de un electrodoméstico, lavado de un automóvil, etc.

EJERCICIO N° 5:

Ya conocimos los tipos de productos que existen y cuáles son sus características. La tarea que tenemos ahora es realizar la presente actividad ya que nos ayudará a conocer más a nuestro producto.

- Consignémosle a nuestro producto tres o más características favorables. Esto nos ayudará a ofrecerlo mejor a nuestros potenciales clientes.
- Designémosle a nuestro producto tres o más características desfavorables. Si las conocemos podemos, o bien realizarle mejoras a nuestro producto, o defenderlo mejor ante la crítica de nuestros potenciales clientes.

PLAZA

La plaza, o punto de venta, es aquel espacio físico o virtual en el cual ofreceremos nuestro producto o servicio. Para escoger cuál será la plaza de nuestro producto o servicio es necesario que recurramos a la información que recaamos durante la investigación de nuestro mercado y que nos pongamos en el lugar del cliente.

Debemos darle al cliente la facilidad para acceder a nuestros productos o servicios.

Ya conocemos que la plaza es el lugar donde venderemos nuestros productos o servicios pero...

¿Qué significa vender un producto o servicio?

La venta es la acción de ofrecer un producto o servicio y que alguien pague por él.

Los factores que intervienen para que la venta se concrete son los siguientes:

- EL PRODUCTO O SERVICIO DEBE SATISFACER UNA NECESIDAD,
- DEBE EXISTIR ALGUIEN QUE ESTÉ DISPUESTO A PAGARLO, ES DECIR, QUE VALORE EL PRODUCTO Y
- EL POTENCIAL CLIENTE DEBE DISPONER DE LOS MEDIOS PARA PAGARLO.

Estos tres factores se deben dar al mismo tiempo. Puede ocurrir que una persona valore nuestro producto pero que no posea los medios para obtenerlo o, al revés, que posea los medios pero que realmente no valore nuestro producto.

Como ya mencionamos la venta es una de las etapas más importante de todo negocio ya que cierra el círculo de la gestión y nos permite volver a empezar.

Toda venta requiere que el vendedor utilice diferentes estrategias para lograr su objetivo. Se entiende por estrategia a los medios que estimulan la demanda de nuestros productos. Estas tienen como finalidad reforzar la publicidad y facilitar la venta personal.

ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA LA VENTA...

- Prepararse antes de vender, para lograr su objetivo.
- Cuando un comprador critique su producto, no trate de defenderse. Señálele los beneficios.
- El pensamiento positivo: de por sentado que tu cliente va a comprar.
- Cuando un comprador dice que contrataría el servicio en 30 días, tómeme los datos al momento y ponga una fecha para visitarlo.
- Permita que el cliente compare las ventajas y las desventajas. Sugiera las ventajas y él deberá encontrar las desventajas.
- Hable de manera convincente y con pocas palabras. Así ahorrará tiempo y cerrará más ventas.
- Hable siempre de beneficios, servicio, ventajas.
- Lleve algo a todas las visitas; muestre unos cuantos artículos, fotografías, o cualquier cosa que atraiga la atención del cliente.
- El cliente debe creer en Usted. Esto significa que debe decir la verdad hoy, mañana y pasado mañana.
- “El cliente siempre tiene la razón”. Los mejores vendedores siempre escuchan y solucionan las objeciones de los clientes.
- Cuando un comprador le pida que lo visite, hágalo rápidamente, mientras aún está “caliente”. Límitese a escuchar y a tomar el pedido. No trate de vender, simplemente tome el pedido.
- Revise su trabajo del día. De esta forma tendrá siempre presente aquella frase o acción que le sirvió para cerrar una venta.
- Adáptese a su comprador. No lo obligue a él a adaptarse a Usted.
- Su buen servicio atraerá más clientes que ninguna otra cosa. “Quien presta un mejor servicio se beneficia más”.

Es de destacar que la venta puede concebirse como tal una vez que cobramos por el producto o servicio que vendimos, pero...

¿Qué significa la cobranza?

La cobranza es la acción de cobrar de forma inmediata, en el momento que se vende un bien o servicio, a quien lo demanda.

Cabe mencionar que las cuentas por cobrar de un emprendimiento, generalmente representan la extensión de un crédito. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos, la mayoría de los emprendimientos consideran necesario ofrecer crédito, el famoso “fiado” es la extensión de un crédito. Cuando un negocio vende bienes y servicios, puede exigir efectivo en la fecha de la entrega o antes de la misma, o bien puede conceder créditos a los clientes y permitir alguna demora en el pago. Asimismo, la cobranza es la recuperación de un crédito no pagado en un plazo determinado.

¿Dónde puedo vender mi producto?

Existen diferentes canales de venta según el público al que se destine el producto. Los mismos pueden venderse a través de catálogos, venta directa o mayorista, mediante un comercio, puerta a puerta, por internet, por teléfono, en una feria, etc.

EJERCICIO N° 6:

Definir los canales de venta donde ofreceremos nuestros productos. Ahora hay que hacer un listado con las ventajas y desventajas de los canales que usaremos. Esto nos ayudará a tomar la decisión.

— CANALES DE VENTA:

- Ventajas:
- Desventajas:

PROMOCIÓN

¿Qué es la promoción de un producto?

La promoción es una manera de informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o el comportamiento del receptor o destinatario. Existen diferentes formas de promoción del producto siendo la más conocida la publicidad.

¿Qué es la publicidad de un producto?

La publicidad es una comunicación masiva e impersonal. Las formas más conocidas son los anuncios que aparecen en los medios masivos de comunicación (medios gráficos, radio y televisión), pero también se puede hacer a escala más reducida. La publicidad es un medio para comunicar a los potenciales clientes la existencia de un producto y las necesidades que satisface, siendo ésta su principal función. No tiene como finalidad la venta sino la promoción del mismo. Muchas veces ocurre que se culpa a la publicidad por las bajas ventas de un producto confundiendo así su finalidad. En el caso de que las ventas sean bajas se tendrá que buscar las causas en la calidad del producto, el precio, el cliente al cual se le ofrece, etc., y no así en la publicidad, como forma de promoción.

¿Cuáles son sus costos?

Hacer publicidad en medios masivos requiere de un alto costo monetario. Ahora bien, ¿se puede realizar una promoción de nuestros productos sin que se necesite tanta inversión monetaria?. Sin duda existe una amplia gama de estrategias que le permiten al emprendedor o al grupo emprendedor dar a conocer sus productos o servicios sin necesidad de realizar grandes inversiones. Por ejemplo, hacer publicidad a través de una radio local, un diario regional, volantes, folletos informativos, pasacalles, autoparlantes, internet, e-mail, el boca en boca, se pueden organizar reuniones, poner su producto en exhibición en algún comercio, un puesto en alguna feria, a través de la degustación, entregar muestras a potenciales clientes, colocar un volante en el diario, etc.

El medio que el emprendedor o el grupo emprendedor escoja para promocionar, es decir, para dar a conocer su producto o servicio, dependerá de la estructura del emprendimiento (teniendo en cuenta si se puede responder a la demanda que genere), de los recursos con los que cuenta y de la creatividad que posea para tal fin.

EJERCICIO N° 7:

Ahora la tarea que tenemos cada uno de nosotros es determinar qué tipo de promoción utilizaremos para dar a conocer nuestro producto o servicio, investigar qué costo nos va a ocasionar la promoción y a cuántas personas podemos llegar con la forma de hacer publicidad elegida.

PRECIO

El precio es el valor monetario asignado en el mercado a un producto o servicio.

Para establecer el precio de nuestro producto o servicio se debe contar con la mayor y más precisa información del mercado; es decir conocer la competencia, proveedores y clientes, esto es:

- EL PRECIO QUE ESTABLECE EL MERCADO (COMPETENCIA)
- EL PRECIO QUE SE PUEDE PAGAR (CLIENTE)
- EL PRECIO DE LOS INSUMOS, MATERIA PRIMA Y SERVICIOS (PROVEEDORES)

Por un lado hay que tener en cuenta los costos de producción de nuestro producto o servicio, esto es, para no venderlo por debajo de lo que a nosotros nos costó; por otro lado, hay que tener en cuenta el precio que establece el mercado para este bien o servicio, si es muy disparatado difícilmente lo podremos insertar en el mercado y, por último, hay que tener en cuenta lo que el cliente está dispuesto a pagar por nuestro bien o servicio. El precio debe representar un equilibrio de los tres ítems analizados.

EJERCICIO N° 8:

A partir de la información del mercado y teniendo en cuenta las variables antes mencionadas es conveniente asignar un precio al producto o servicio que comercializaremos.

VARIABLE COMPETITIVA

Una vez que se concluyó con la Investigación de Mercado se debe establecer la Variable Competitiva.

¿Qué es la Variable Competitiva?

La variable competitiva es un aspecto del producto que lo diferencia del producto de la competencia. Es algo tangible o un servicio más que se puede ofrecer del producto.

A la hora de establecer la variable competitiva se suele confundir o plantear que un producto se diferencia de otro por la calidad que, en verdad, es una cualidad o una característica, no es la variable competitiva. Ésta es la que hace que un cliente compre mi producto y no el de la competencia. La variable competitiva es, en definitiva, aquella que aportará el más alto valor percibido por el cliente. La calidad es una cualidad del producto que se conoce una vez comprado y consumido.

Una forma de definir la variable competitiva es descomponer cada una de las actividades que componen el proceso productivo desde la compra de materias primas hasta la venta del producto o servicio que ofrecemos, y establecer en este proceso, donde se encuentran los aspectos que permiten diferenciarme de la competencia.

Pensemos, por ejemplo, en una película. ¿Cómo estableceríamos la variable competitiva de un video club ya que éste ofrece un producto tan estándar? Si la competencia no está brindando el servicio de entrega a domicilio podría ser éste la variable competitiva del negocio.

EJERCICIO N° 9:

Para definir la variable competitiva es recomendable responder las siguientes preguntas:

- ¿EN QUÉ SE DIFERENCIA MI PRODUCTO?
- ¿POR QUÉ VAN A ELEGIR MI PRODUCTO Y NO EL DE LA COMPETENCIA?
- ¿QUÉ ATRIBUTOS DE MI PRODUCTO OFRECEN UNA VENTAJA ADICIONAL PARA EL CLIENTE?

OTRA FORMA DE ENTENDER EL MERCADO

Se puede pensar en otra forma de entender el mercado partiendo de la idea de que es el conjunto de intercambios de productos y servicios que se dan en una sociedad, de que son aquellos espacios de intercambio entre personas para satisfacer necesidades. Ejemplos de estos espacios de intercambio son las redes de comercio justo y el consumo responsable.

— El comercio justo busca vincular a productores y consumidores, evitando la cadena de intermediarios. Entre estos se busca establecer un precio justo que permita al productor vivir dignamente de su trabajo. Se busca que las relaciones en las redes de comercio justo se basen en el respeto mutuo y en el cuidado de la naturaleza.

— El consumo responsable se caracteriza por:

- » Distinguir lo necesario de lo superfluo, en oposición a la lógica consumista.
- » Tiene en cuenta las relaciones sociales en las que se ha elaborado el producto.
- » Los productos no deben dañar el medio ambiente, tienen que ser sanos y naturales.



Costos

¿QUÉ SON Y PARA QUÉ SIRVE CONOCER LOS COSTOS DE MI EMPRENDIMIENTO?

En este apartado buscamos detectar si nuestro emprendimiento puede ser rentable y si vale la pena recorrer este arduo camino para ponerlo en marcha.

Analizar económicamente mi emprendimiento significa calcular cuánto nos costará producir nuestro producto o llevar adelante un servicio, saber qué cantidad de productos o servicios realizaremos de acuerdo a la cantidad de clientes potenciales que estimamos. También nos sirve para saber cuánto tendré que invertir para toda esa cantidad de productos. El análisis de los costos del emprendimiento es sumamente importante, principalmente desde el punto de vista práctico, puesto que su desconocimiento puede acarrear riesgos e incluso, como ha sucedido en muchos casos, llevar al emprendimiento a su desaparición.

Por otra parte es necesario aprender a calcular qué cantidad, como mínimo, debemos producir y vender para mantener rentable nuestro negocio.

Por último, con esta información sabremos si la inversión que realizaremos valdrá la pena y si esta oportunidad de negocio que detectamos podrá ser rentable o no.

Entonces, en este módulo veremos:

- PRECIO Y COSTO DE UN PRODUCTO
- PLAN DE PRODUCCIÓN Y VENTA
- INGRESO POR VENTAS
- UTILIDAD (RESULTADO ECONÓMICO)
- PUNTO DE EQUILIBRIO Y MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
- INVERSIÓN Y RE-INVERSIÓN
- REGISTRO: INGRESOS Y EGRESOS

PRECIO Y COSTO

Para realizar el cálculo de costos previamente debemos conocer el mercado al que queremos apuntar, es decir, conocer potenciales clientes, proveedores, competencia, etc. Esto es así porque a partir de ellos vamos a poder determinar cuál será el precio del producto o servicio.

El precio es el valor que le damos a un producto o servicio y por el cual alguien (el cliente) paga para obtenerlo. Para poder decidir qué precio le asignamos, debemos tener en cuenta tres factores:

- EL PRECIO QUE YA ESTABLECIÓ MI COMPETENCIA PARA ESE PRODUCTO O SERVICIO
- EL PRECIO QUE EL CLIENTE AL QUE APUNTO PUEDE PAGAR
- LOS COSTO DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS, ES DECIR LO QUE GASTO EN MIS PROVEEDORES

Para empezar, determinaremos qué son los costos. El costo de algo, un producto o servicio, se define como aquello que debo invertir (ya sean esfuerzos o recursos) para producir una cosa u ofrecer algo. Para producirlo u ofrecerlo debo invertir esfuerzo, por ejemplo mi mano de obra, invertir dinero para comprar la materia prima y los insumos (u otros recursos económicos). Todo sacrificio o esfuerzo económico para producir u ofrecer algo, ES UN COSTO.

Existen dos tipos de costos:

- **COSTOS FIJOS:** lo que debo pagar sí o sí aunque no produzca ni venda nada, por ejemplo: retiro de los emprendedores, luz, gas, teléfono, alquiler, monotributo, impuestos, mantenimiento y limpieza, cuotas de créditos, seguro de automóvil destinado a la actividad, gastos fijos de promoción, refacciones y arreglos, amortización de máquinas y equipos, etc. Cabe recordar que siempre hablamos de costos de la actividad, en caso que el emprendimiento se desarrolle en el domicilio del emprendedor, es recomendable calcular por ejemplo cuánto es el consumo de luz de la actividad y cuánto corresponde al consumo familiar.
- **COSTOS VARIABLES:** es el gasto que tengo de materia prima, insumos, mano de obra, a veces algún servicio, que varían (no es el mismo todos los meses) según la cantidad que produzca.

Cuanto menos costos fijos tenga, mejor, ya que será menos lo que tendré que pagar si no vendo o no produzco lo necesario.

PLAN DE PRODUCCIÓN Y VENTA

Ya sabemos la cantidad aproximada de clientes que tendremos. También sabemos qué cantidad puedo producir según mi capacidad productiva. Con estas dos cosas puedo saber cuál será mi plan de producción y ventas, es decir, cuánto puedo producir y vender para un mes de actividad. Por ejemplo: puedo producir 30 remeras y 40 shorts, poseo además clientes que pueden comprarme esa cantidad, mi plan de producción y venta para el primer mes será de 30 remeras y 40 shorts.

Producto o servicio	Cantidad para el primer mes
REMERAS	30
SHORTS	40

Este plan de producción debe ser lo más real posible a los efectos de vender dicha producción. No es recomendable que un emprendimiento en sus comienzos posea gran cantidad de stock de mercaderías ya que eso requiere, por un lado, del capital para realizar la inversión y por el otro, al no producirse la venta inmediata, que el dinero no circule en el emprendimiento.

El plan de venta debe estar ligado al plan de producción y éste, a su vez, a la demanda que posea el emprendimiento. Al igual que el plan de producción también debe ser lo más real y concreto posible.

Para formular un plan de ventas debemos tener en cuenta el siguiente aspecto:

Estacionalidad del producto: Consiste en conocer el ciclo de mayor y menor demanda del producto a lo largo de un año. En el momento de elaborar un plan de producción se deberá tener en cuenta este ciclo a los efectos de que no nos falten productos para las ventas o, por el contrario, que se incremente notablemente nuestro stock (Por ejemplo: una heladería debe tener en cuenta que en época invernal se reducen las ventas de helados, por lo cual es recomendable incorporar otros productos como ser cafetería).

Ahora que sabemos qué son los costos y qué es el plan de producción, podemos pensar y practicar cuáles serán nuestros costos completando el cuadro siguiente:

Costo de producción mensual	
A) Costos Fijos (Ejemplo: Retiro emprendedor, luz, gas, teléfono, alquiler, monotributo, mantenimiento y limpieza, etc.)	
	\$
	\$
	\$
	\$
	\$
TOTAL COSTOS FIJOS	\$
B) Costos variables (Insumos, mercadería, mano de obra, movilidad y transporte, etc.)	
	\$
	\$
	\$
	\$
	\$
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$
TOTAL COSTOS (Fijos + Variables)	\$

INGRESO POR VENTAS:

Para poder calcular el ingreso estimado que tendré por la venta de mis productos o servicios, ya debo tener determinado:

- PRECIO DEL PRODUCTO O SERVICIO
- CANTIDAD DE PRODUCCIÓN ESTIMADA PARA EL PRIMER MES DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.

Siguiendo con el ejemplo de las remeras y los shorts, habíamos definido que:

Producto o servicio	Cantidad para el primer mes
REMERA	30
SHORTS	40

Supongamos que el precio de venta unitario que establecí es de \$25 para las remeras y \$30 para los shorts, entonces estoy en condiciones de completar el siguiente cuadro:

Producto o servicio	Precio de venta unitario
REMERA	\$25
SHORTS	\$30

Ahora, sabiendo que produciré 30 remeras y que cada una tiene un precio de venta de \$25, puedo saber cuánto me ingresará por la venta de esas 30 remeras, haciendo la multiplicación:

Cantidad de remeras X Precio de venta = ingreso por venta de remeras
 $30 \times \$25 = \750

Ahora sé que me ingresarán por la venta de las 30 remeras \$750. Así como hice para un producto puedo realizar el mismo procedimiento para otro producto:

Cantidad de shorts X Precio de venta = ingreso por venta de shorts
 $40 \times \$30 = \1.200

Ahora sé que me ingresarán por la venta de los 40 shorts \$1.200. Entonces el total de mis ingresos por esa producción será:

Ingreso por venta de remeras + Ingreso por venta de shorts = Total de ingresos
 $\$750 + \$1.200 = \$1.950$

UTILIDAD O RESULTADO ECONÓMICO:

El resultado económico o la utilidad de un emprendimiento se definen como la diferencia entre el total de mis costos y el total de ingresos, y para poder calcularlo ya debo conocer:

- EL TOTAL DE MIS COSTOS (FIJOS + VARIABLES)
- EL INGRESO TOTAL DE VENTA

Siguiendo con el ejemplo de las remeras y los shorts, calculamos un ingreso por ventas de \$1.950. Supongamos que mis costos totales son de \$1.000, entonces el resultado económico es:

Ingreso por ventas - Costos totales = Resultado económico
 $\$1.950 - \$1.000 = \$950$

Entonces, mi resultado económico o utilidad del emprendimiento es de \$950.

PUNTO DE EQUILIBRIO

¿Qué es el punto de equilibrio de un emprendimiento?

Es el momento en el cual la actividad paga sus gastos y comienza a ser rentable, en él no se gana ni se pierde, es decir, se sale empatado. El emprendedor debe planificar las estrategias de venta para lograr mes a mes alcanzar este punto, como objetivo mínimo, y superarlo para obtener una utilidad, concepto que desarrollaremos más adelante.

¿Cómo puedo obtener el punto de equilibrio de mi emprendimiento?

Para despejar las dudas sobre estos conceptos proponemos un ejemplo:

...”Laura sumó todos los costos variables que tenía para vender remeras en su puesto en la feria: telas, hilos, etiquetas, bolsas, etc. Según las averiguaciones que hizo antes de empezar la actividad, estimó que cada remera tiene un costo variable de \$8.

Por otra parte, el precio de venta establecido en las remeras según el mercado al que apunta es de \$25.

Hasta aquí, Laura sabe que cubre cómodamente sus costos variables, pero se pregunta: ¿y mis costos fijos, cómo los pago?

Los costos fijos mensuales del puesto son \$1.138. Paga \$100 de alquiler del puesto en la feria, \$18 de monotributo social, \$1.000 es su remuneración y paga \$20 para publicidad. Para saber cuánto deberá vender determina primero su Margen de Contribución, que es la diferencia entre el precio de venta y el costo variable de cada remera. En este caso es de \$17.

Entonces: Precio de Venta \$25 menos Costo Variable \$8: Margen de Contribución \$17.

Para determinar qué cantidad de remeras deberá vender para cubrir sus costos fijos tendrá que dividir estos costos fijos (\$1.138) por el margen de contribución de cada remera (\$17), que es igual a 67 remeras. Es decir, vendiendo 67 remeras cubrirá la totalidad de sus costos, alcanzando su punto de equilibrio.

¿Qué sucede cuando tengo más de un producto?. Podemos seguir con el ejemplo de shorts. El costo variable del short es de \$10, y su precio de venta de \$30. Entonces: Precio de Venta \$30, menos Costo Variable \$10, por lo tanto el Margen de Contribución es de \$20.

Pero como tenemos la remera que también deben contribuir a pagar los costos, lo que hacemos es sumar ambos márgenes de contribución y dividírselo como habíamos hecho antes, a los costos fijos. Entonces: Costos Fijos / Márgenes de Contribución: $\$1.138 / 37 = 31$. Es decir que tendrá que vender 31 remeras y 31 shorts.

De ahí en más podrá tener una utilidad para recuperar la inversión que realizó: re-invertir para mejorar el negocio y retirar como ganancia para aumentar sus ingresos.

El trabajo que tiene por delante Laura es chequear su mercado (movimiento de gente, tipo de clientes posibles, antecedentes de la competencia, precios, etc.) para determinar si será posible alcanzar este nivel promedio de ventas”

A partir de este ejemplo se puede ver lo importante que es calcular dentro de los costos la remuneración que el emprendedor pretende de la actividad y no confundir esto con las ganancias.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

¿Qué es el margen de contribución?

Como vimos en el ejemplo de la venta de remeras y shorts, el margen de contribución es la diferencia que existe entre el costo variable y el precio de venta estipulado de un producto. Este margen permite cubrir los costos fijos de todo emprendimiento para alcanzar el punto de equilibrio. Se le llama "margen de contribución" porque muestra cómo "contribuyen" los precios de los productos o servicios a cubrir los costos fijos y a generar utilidad, que es la finalidad que persigue toda empresa.

A modo de resumen:

$$\text{Margen de Contribución} = \text{Precio de venta} - \text{Costo Variable}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Margen de contribución}} = \text{Cantidades}$$

INVERSIÓN Y RE-INVERSIÓN

La inversión es el desembolso de efectivo del que se espera obtener una cantidad superior en el futuro, lo cual representará una ganancia para el emprendimiento.

Todo emprendimiento cuando comienza realiza una inversión inicial por mínima que esta sea. Esta primera inversión constituye el capital del emprendimiento. Para que el emprendimiento se sostenga en el tiempo es necesario que se mantenga el capital inicial. Es decir que el emprendimiento no se des-capitalice.

¿Cómo se puede mantener el capital de nuestro emprendimiento?

Esto se puede lograr a través de la re-inversión en dos planos: a largo y a corto plazo:

RE-INVERSIÓN A LARGO PLAZO:

Sabemos que la maquinaria, las herramientas y diversos equipos tienen una vida útil. Como re-inversión a largo plazo se entiende el tiempo estimado que se podrá utilizar este bien. Esta depreciación nos obliga a hacer una amortización, es decir recuperar el valor del activo que se ha perdido en el transcurso del tiempo.

- Amortización: Consiste en dividir el valor total de una máquina por la cantidad de años de vida útil. Veamos un ejemplo: supongamos que una máquina de coser recta tiene un precio, aproximado, en el mercado de \$ 1100 y su vida útil es de 10 años. Por lo tanto la cuenta que hay que realizar es la siguiente: \$ 1100 dividido 120 meses (10 años) = \$ 9.16 Todos los meses durante diez años se deberá incluir en los costos fijos la amortización de la máquina con \$ 9.16 Se recomienda que se estime una cantidad mayor a los efectos de que transcurridos los 10 años se cubra la totalidad de la máquina, considerando que seguramente existirá un aumento de precio. En la práctica la amortización es el dinero que debemos ir reservando para la renovación de la máquina cuando se agote su vida útil.

RE-INVERSIÓN A CORTO PLAZO:

- Insumos y/o mercaderías: Para poder continuar con el ciclo de producción y venta, es necesario que el emprendedor reponga los insumos y/o mercaderías vendidas en el transcurso del día, semana, quincena o mes según la necesidad de cada emprendimiento. Siguiendo con el ejemplo de producción textil, supongamos que el emprendimiento durante su primer mes de funcionamiento vendió las 30 remeras. En su segundo mes de funcionamiento debería poseer como mínimo esta misma cantidad de prendas disponibles para la venta.

¿Cuándo debo aumentar mi capital?

El aumento de capital está directamente relacionado con la demanda que tengamos de productos. Si la demanda aumenta tenemos la necesidad de comprar mayor cantidad de insumos a los efectos de satisfacer a nuestros potenciales clientes.

Este aumento de capital también puede afectar la capacidad productiva del emprendimiento, lo cual requerirá que se tome la decisión de adquirir nuevas máquinas y recurso humano, para que las utilice, o tercerizar el proceso productivo hasta el momento en que realmente se justifique la inversión. Esto deberá analizarlo detenidamente el emprendedor a los efectos de determinar la relación costo – beneficio.

¿Cómo puedo aumentar mi capital?

El capital se puede aumentar a través de inversiones externas al emprendimiento, es decir, a través de un socio, un crédito, una herencia, un subsidio, etc. Sin embargo, es recomendable que, como ya mencionamos, la necesidad de aumentar el capital esté ligado a la demanda y lo respalde la utilidad del emprendimiento. Si esto ocurre refleja un crecimiento, siendo éste el objetivo de todo negocio.

Dependiendo del nivel de utilidad del emprendimiento se podrá destinar un porcentaje al aumento del capital ya sea en activos fijos (máquinas y/o herramientas, infraestructura, movilidad, etc.) o en activos corrientes (mercaderías, materia prima, insumos, etc.). Será decisión del emprendedor estipular qué porcentaje de la utilidad destinará a su “ganancia” y cual al “aumento de capital”.

REGISTRO

¿En qué consiste un registro?

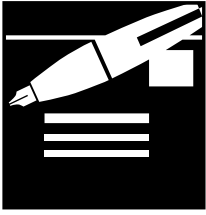
El registro consiste en anotar todos los movimientos de un emprendimiento, es decir, las entradas y las salidas. Es una acción muy importante por más casera que sea. Ahora bien, ¿necesito un profesional para que realice esta tarea del emprendimiento? No, al menos en un principio, sólo se necesita un cuaderno, un lápiz y tiempo para llevarlo a cabo.

¿Cuáles son las entradas y las salidas de un emprendimiento?

Por entradas entendemos a todas las ventas de productos o servicios que realizamos en un período; en cambio, las salidas son aquellos desembolsos de dinero que hicimos en ese mismo período, como ser: comprar insumos, materias primas, sueldos, publicidad, impuestos, etc.

¿Para qué nos sirve el registro?

El registro nos sirve para saber si realmente nuestro emprendimiento está funcionando como lo planeamos, tomar decisiones y planificar nuestras ventas.



Contáctenos

¿Cómo puede vincularse usted con el INTI?

PERSONALMENTE

Sede Central: Avenida General Paz 5445 - Edificio 18, (entre Albarellos y Avenida de los Constituyentes), B1650KNA San Martín, Buenos Aires

POR TELÉFONO:

Apoyo al Trabajo Popular - ATP

Teléfono: (011) 4724-6200 / 6300 / 6400 INT. 6127 / 6128 / 6129 / 6783

Gratuitamente: 0800-444-4004

POR E-MAIL:

ong@inti.gov.ar

Horario de atención

Lunes a viernes de 8 a 16 horas.

Usted puede bajar los cuadernillos productivos de nuestra página web:
www.inti.gov.ar (Publicaciones)

El INTI participa y promueve la Red de Apoyo al Trabajo Popular constituida por entidades de la sociedad civil y estatal, que impulsen emprendimientos productivos en la base social y estén vinculados con la generación de empleo.

Contacto: Programa de Extensión

E-mail: ong@inti.gov.ar

www.trabajopopular.org.ar

*Es importante para nosotros conocer la opinión que le merece este cuadernillo.
Agradeceremos nos envíe cualquier comentario y/o sugerencia a ong@inti.gov.ar*

0800-444-4004
www.inti.gob.ar
consultas@inti.gob.ar



Instituto Nacional de Tecnología Industrial
Sede Central: Avenida General Paz 5445
B1650KNA San Martín
Buenos Aires, Argentina
Teléfono (54 11) 4724 6200/300/400

Sede Retiro: Leandro N. Alem 1067 7º piso
C1001AAF Buenos Aires, Argentina
Teléfono (54 11) 4515 5000/5001
Fax (54 11) 4313 2130