



¡Bienvenido y bienvenida! Estás tomando la decisión de entrar a este negocio y saber, paso a paso, lo que se requiere para poner un negocio o mejorar el que ya se tiene.

Con el estudio del módulo Mi negocio, puedes:

- Revisar qué tan bueno eres como negociante, qué negocio quieres, hasta dónde quieres llegar y cuáles son las etapas y los retos en la vida de un negocio. Necesitas cualidades y esfuerzos, pero si estás convencido, bien vale la pena.

- Analizar muy bien qué tienes, qué puedes conseguir por tu cuenta, qué te falta y cómo le puedes hacer para conseguir los recursos que necesitas para poner tu negocio, sin adquirir deudas que no puedas pagar. Querer es poder, pero también hace falta pensar, saber, y prepararse para enfrentar retos.
- Elegir con precisión el momento y la forma de iniciar tu negocio, de elegir el local, de organizarlo y ponerlo en forma para que se vea atractivo. Se requiere tomar decisiones con convicción y audacia, pero con conocimiento y constancia.
- Identificar diversas recomendaciones para conocer a tus clientes, saber localizarlos, responder con calidad y atención. Negocio que no vende no es negocio y no se vende sin clientes, ¿no crees?

Este módulo, busca caminar contigo como socio en el camino para llegar a construir un buen negocio. ¡Apuéstale! El buen negocio se logra con un buen socio.



DISTRIBUCIÓN GRATUITA

Libro del adulto

Mi negocio



Educación para la Vida y el Trabajo • Trabajo





Créditos a la presente edición

Coordinación académica
Sara Elena Mendoza Ortega

Revisión de contenidos
Leticia Placencia Ordaz
Judith Leal Arce

Coordinación gráfica y cuidado de la edición

Greta Sánchez Muñoz
Adriana Barraza Hernández
María Aurora Arellano Saucedo

Seguimiento editorial
Ma. del Carmen Cano Aguilar

Revisión editorial
Sonia Zenteno Calderón
Felipe Sierra Beamonte
Laura Sainz Olivares

Diseño gráfico y diagramación
María Aurora Arellano Saucedo

Diseño de portada
Ricardo Figueroa Cisneros

Ilustración
Irla Julieta Granillo González

Reconocimiento primigenio: El contenido de este módulo tiene como antecedente los materiales producidos en la primera edición, cuyos créditos son:
Coordinación académica: Teresa Lanata Moletto, Miguel Luque González. Autoría: Miguel Luque González, Mónica Elena Pineda Ortiz, Lucía Sánchez Reyna, Marcia Patricia Sandoval Esparza. Coordinación gráfica y cuidado de la edición: Greta Sánchez Muñoz. Diseño gráfico: Ma. Isabel del Castro Fernández, Maricarmen Miranda. Fotografía: Javier González. Ilustración: Irla Julieta Granillo González, Aurora del Rosal, Judith Meléndrez.

Mi negocio. Libro del adulto. D. R. © Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, INEA. Francisco Márquez 160, Col. Condesa. México, D.F., C.P. 06140. Primera edición 2001. Segunda edición 2008.

Esta obra es propiedad intelectual de su autor y autoras y los derechos de publicación han sido legalmente transferidos al INEA. Prohibida su reproducción parcial o total por cualquier medio, sin autorización escrita de su legítimo titular de derechos.

Respetuosos del derecho de autor, autores y editores de esta publicación tuvimos cuidado en obtener por escrito las autorizaciones para reproducir todas las imágenes y/o textos aquí incluidos; sin embargo, algunas veces no fue posible determinar el titular de su propiedad intelectual. En caso de inconformidad favor de comunicarse a este Instituto para hacer la aclaración correspondiente.

ISBN Obra completa, Modelo Educación para la Vida y el Trabajo: 970-23-0274-9

ISBN Mi negocio. Libro del adulto: 978-970-23-0832-4

Impreso en México.

Índice

Presentación	5
Materiales del módulo	6
Ruta de aprendizaje	8
Unidad 1 ¿Qué negocio quiero?	11
1. Mi negocio y mis metas	12
1.1 El negocio que quiero tener	12
1.2 Mis metas con el negocio	16
2. Mis capacidades para el negocio	25
2.1 Mis necesidades y el negocio propio	25
2.2 Mis cualidades para el negocio	32
3. Funciones y retos del negocio	49
3.1 Etapas y retos en la vida del negocio	49
3.2 Plan del negocio	61
Recordemos lo aprendido	64
¿Qué aprendí y para qué me sirve?	66
Unidad 2 Para iniciar el negocio se necesita . . .	69
1. El negocio más útil y conveniente	70
1.1 Ideas para mi negocio	70
1.2 Ofrecer algo que se venda y que sea útil	76
1.3 El negocio que conviene	87
2. Un negocio a mi medida	104
2.1 Sin recursos no hay negocio	104
2.2 Los recursos para el arranque	108
3. ¿De dónde saco el dinero?	121
3.1 Conseguir financiamiento	121

3.2 Alternativas para obtener recursos	127
3.3 Recursos y tamaño de mi negocio.....	145
Recordemos lo aprendido.....	152
¿Qué aprendí y para qué me sirve?.....	156
Unidad 3 Instalación y funcionamiento.....	159
1. Mi negocio, ¿cuándo y dónde instalarlo?	160
1.1 Para iniciar: audacia y organización	160
1.2 El mejor lugar para negociar.....	173
1.3 La instalación: funcionalidad y presentación	194
2. El buen funcionamiento del negocio.....	212
2.1 Organiza tu tiempo	212
2.2 Bajar los costos: comprar bien	224
2.3 Hacer bien las cosas: cuidar la calidad	236
Recordemos lo aprendido.....	256
¿Qué aprendí y para qué me sirve?.....	258
Unidad 4 Ventas y clientes.....	261
1. Plan inicial de ventas.....	262
1.1 Una cartera. . . llena de clientes.....	262
1.2 Estimación de ventas.....	268
2. Estrategias para vender.....	278
2.1 Publicidad.....	278
2.2 Promociones	283
3. Atención al cliente	291
3.1 Conocer al cliente	291
3.2 Al cliente lo que se merece	305
Recordemos lo aprendido.....	310
¿Qué aprendí y para qué me sirve?.....	314
Notas.....	317

Presentación

El presente **módulo** pretende apoyarte en tu esfuerzo por cambiar y mejorar tu nivel y calidad de vida por medio de algo que si bien muchos lo intentan, no todos lo consiguen: poner un **negocio propio o mejorar el que ya se tiene**.

Confiamos en que te será de utilidad para lograr lo que te propones. En él encontrarás temas de interés, información y ejercicios relacionados con el negocio que aspiras tener.

El propósito de este módulo consiste en contribuir a que desarrolles y re-fuerces conocimientos y habilidades que has adquirido en el transcurso de tu vida y los aproveches, junto con los nuevos aprendizajes para iniciar o mejorar un negocio por cuenta propia.

Para cumplir con este propósito, se abordan los temas relacionados con los problemas y necesidades que se enfrentan para iniciar el negocio y para hacerlo funcionar de manera que te proporcione los resultados que esperamos.

Materiales del módulo

Los materiales de este módulo son:

- Libro del adulto
- Juegos
- Folleto *Para saber más . . .*

Libro del adulto

6 Al utilizar el Libro del adulto te recomendamos:

Familiarizarte con los iconos, ya que tienen como función indicarte, de manera gráfica, la actividad que debes realizar. Éstos son:



Escribir



Acudir a los Juegos



Leer



Acudir al Folleto *Para saber más . . .*

- Leer con atención cada uno de los temas y subtemas.
- Hacer un esfuerzo por resolver cada uno de los ejercicios y preguntas que se formulan siguiendo cuidadosamente las indicaciones.
- Dar respuesta, al término de cada unidad, a las preguntas y ejercicios contenidos en la sección **Recordemos lo aprendido**, ya que eso te permitirá verificar tu grado de avance y los temas que necesitas reforzar.

Juegos

El material de los juegos constituye una serie de actividades que te permitirán reconocer o reforzar tu aprendizaje relacionado con tu negocio de una forma amena.

7

Al utilizar los juegos te recomendamos:

- Compartir el resultado con tu asesor o asesora, o bien, con tus compañeros del círculo de estudios.
- Cuando sea necesario, recortar figuras y guardarlas en un sobre.
- Identificar el juego que debes resolver por el nombre que tiene cada uno de ellos.
- No perder de vista el tema al que corresponde cada uno de los juegos y regresar, cuando termines de realizarlo, al Libro del adulto.

Folleto *Para saber más . . .*

- El folleto *Para saber más* te presenta artículos breves relacionados con los temas tratados en el Libro del adulto, con la finalidad de completar su información.

Al utilizar el folleto te recomendamos regresar al Libro del adulto una vez que hayas terminado de leer una cápsula.

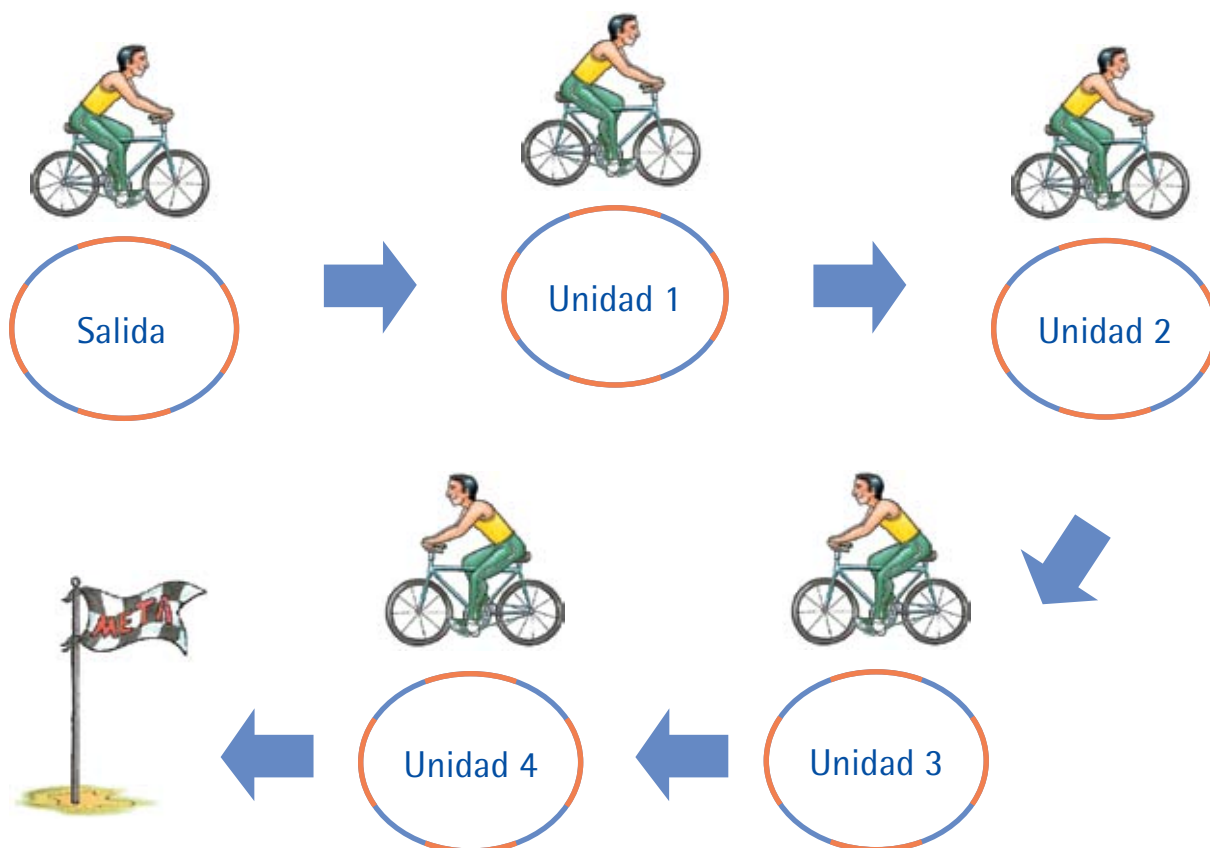
Por último, te recomendamos consultar con tu asesor cualquier duda que tengas respecto al uso de los materiales o temas a revisar.

Ruta de aprendizaje

La ruta de tu aprendizaje es el camino que vas a seguir para revisar las **unidades** de este **módulo**. ¿Cómo le hago?, ¿por dónde empiezo? Éstas pueden ser algunas de las interrogantes que te planteas para dar el paso inicial.

Al revisar los temas en cada una de las unidades **podrás decidir cuál prefieres abordar primero y con cuál seguir**.

- Si vas a iniciar tu negocio conviene que sigas la secuencia de las cuatro unidades, ya que ésta señala las etapas de vida por las que pasará tu negocio. Este camino que te llevará a la meta que te propusiste, podría quedar como se muestra a continuación:



- En caso de que ya tengas tu negocio y desees mejorarlo o saber lo que tienes que hacer para continuarlo, entonces tendrás que **definir el recorrido** que vas a realizar, según tus intereses y necesidades, para llegar a la meta.

En esa ruta puedes iniciar, por ejemplo, con la Unidad 4, referente a **ventas y atención al cliente** o, con la Unidad 3 porque deseas saber más sobre, **¿cómo organizar mejor tu negocio?** o con cualquier otra unidad en el que encuentres respuesta a los problemas específicos que se te presenten y que sea más urgente resolver.

Cualquiera que sea la unidad por la que decidas iniciar, revisa la **Unidad 1** para evaluar tus competencias como negociante y tu plan de negocio.

Si hiciéramos un esquema de esa ruta, más o menos podría quedar así:



La ruta que decidas tomar para revisar los contenidos de las unidades, dependerá de tus necesidades.

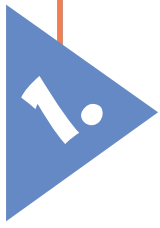
Esperamos que el inicio o la mejora de tu negocio tenga el éxito que te has propuesto. Vas a necesitar mucho entusiasmo y decisión.



Unidad 1

¿Qué negocio quiero?

Esta unidad te permitirá tener muy claro qué tipo de negocio quieres, para qué lo quieres, las capacidades que necesitas desarrollar para lograrlo, los problemas que puedes enfrentar para poner en práctica tus intenciones y por dónde te conviene iniciar.



Mi negocio y mis metas



12

La decisión de tener un negocio propio es muy importante. Puede cambiar tu vida de manera total. Para poner en práctica esa decisión tienes que estar convencido de lo que quieres; pensar y organizar muy bien cómo lo vas a lograr.

Hay que ser optimistas pero no construir castillos en el aire, ser realistas pero no derrotarnos antes de empezar.

Las preguntas a las que daremos respuesta en este tema son:

¿Para qué lo quiero?

¿Cuál es mi objetivo con el negocio?

1.1 El Negocio que quiero tener

Lo primero es lo primero. Por eso veremos, ¿qué es lo que nos proponemos cuando pensamos en poner un negocio propio o mejorar el que ya tenemos?, ¿qué significa tener un negocio?



Escribe la idea que tienes de lo que **para ti** es un negocio:

.....

.....

.....

.....

.....

Revisemos algunos ejemplos para precisar tu idea de negocio.



En los siguientes ejemplos, indica con una ✓, la actividad donde consideres que se está realizando un negocio:



Una madre o un padre trabajan en casa haciendo limpieza, preparando alimentos, reparando algo.

☐


Trabajadores de una fábrica o comercio que tienen un patrón y les pagan un salario.

☐


Una persona compra algún tipo de producto y lo vende a un precio mayor del que lo compró.

☐


El dueño de un taller, un comercio o un local, que produce o repara algo y cobra más de lo que gasta en el trabajo que hace.

☐


Una persona a la que le prestan mercancía y tiene que cubrir una cuota para recibir un sueldo o le pagan por comisión.

☐

No todo trabajo es un negocio, aunque todo negocio tiene que realizarse mediante el trabajo.

Un negocio puede ser muchas cosas, pero sobre todo es:

14

Una **actividad** que realizan una o varias personas: puede ser la venta de productos, ofrecer sus servicios o la producción de algo para venderlo.

La actividad, cualquiera que sea, comercio, servicios o producción que al ofrecerse, tiene que **venderse y ser útil para alguien**. De no ser así, nadie lo adquiere.

La actividad que se realiza para obtener un **beneficio** en dinero. Lo que se obtiene debe ser más de lo que se gasta.

Desde luego, una actividad **honrada**. De lo contrario deja de ser negocio y se convierte en delito.

Hace muchos, pero muchos años, los pueblos eran errantes porque buscaban agua, alimento y lugares donde protegerse del tiempo.

Algunos pueblos descubrieron la agricultura, se establecieron y cuando les iba bien y les quedaba algo de más, intercambiaban sus productos con pueblos que seguían siendo nómadas. ¡Záz! Así surgió el intercambio, que con el tiempo fue creciendo y modificándose, pues se descubrieron los metales y algunos de ellos se utilizaron como dinero. Surgió el comercio, al cual se dedicaron algunas personas.

Otras, los llamados grandes señores, se dedicaban, además de a la guerra, a la ciencia y a los asuntos espirituales, es decir al ocio creativo. Los comerciantes eran personas libres que no se dedicaban al ocio y por eso se decía que se dedicaban al negocio. Como obtenían grandes ganancias en su actividad, se relacionó el beneficio en dinero con el negocio.

Si tú quieres iniciar un negocio propio o mejorar el que ya tienes, revisa muy bien que se cumplan estas condiciones.



Piensa en lo que acabamos de leer y responde la pregunta: ¿Qué negocio quiero?

Actividad:

¿Cómo me beneficiaría?:

Utilidad para otros:

15

El negocio que quieres puede estar destinado al comercio, a la producción de bienes o a brindar un servicio. Puede ser grande o pequeño y puedes esperar que te produzca beneficios de acuerdo con tus objetivos o intereses.

Lo importante es que el negocio que quieres, responda a tus necesidades, condiciones y aspiraciones reales. Que tengas los pies en la tierra, el corazón en la mano y grandes objetivos en la cabeza.



Para que cuentes con mayor información acerca de los sectores y tamaños de negocio busca en el folleto *Para saber más . . .* la cápsula 1: Sectores económicos y tamaño del negocio.

A continuación, veremos qué es lo que pretendes lograr con tu negocio.

1.2 Mis metas con el negocio

Tener claridad o estar convencidos de lo que deseamos hacer, nos permite tomar los caminos adecuados para alcanzar la meta.

Las metas que nos proponemos, cuando son claras, nos permiten orientar nuestras acciones sobre pasos más firmes, porque sabemos a dónde queremos llegar.



Recuerda algo que hayas logrado en el transcurso de la última semana y escríbelo a continuación.

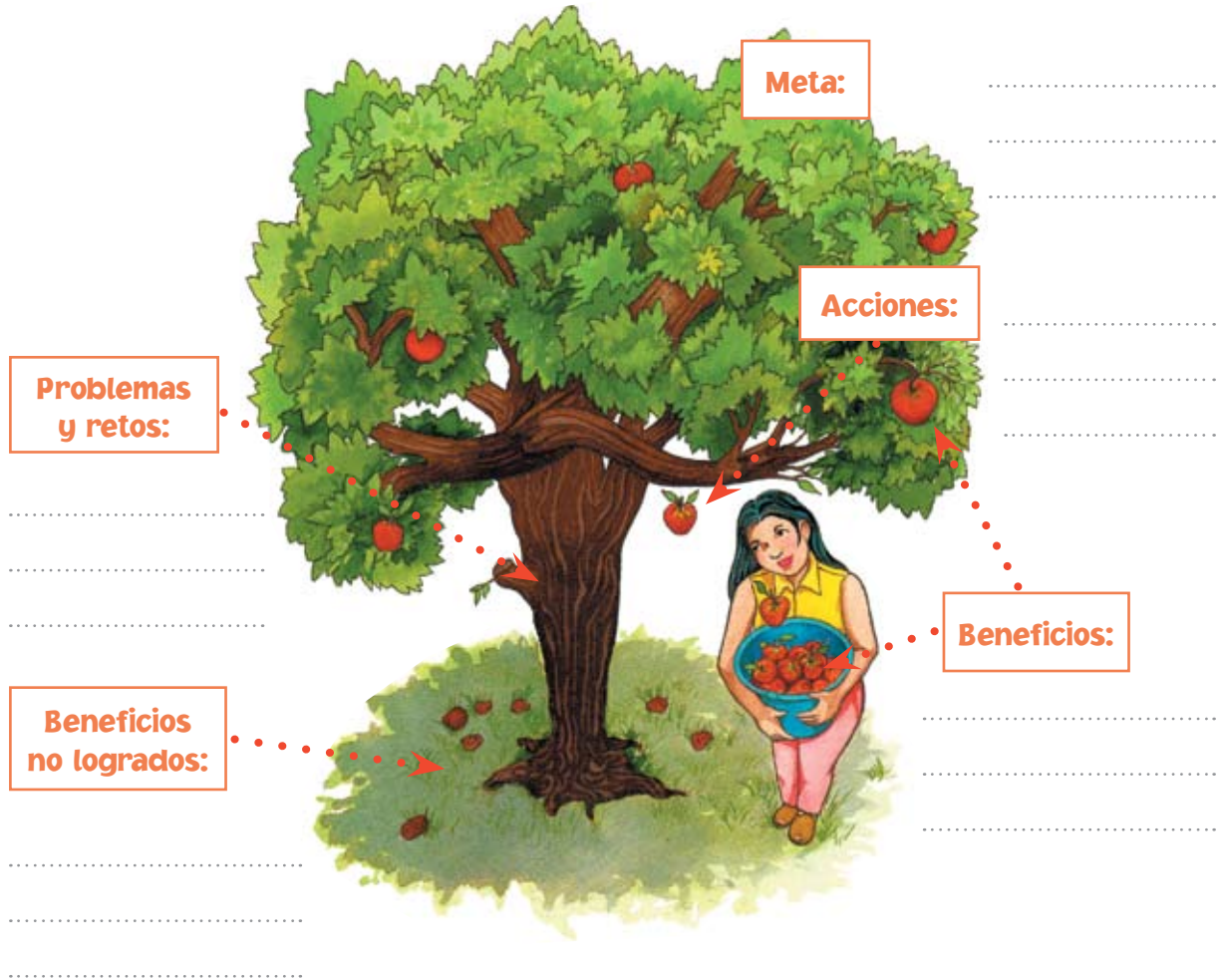
16

Eso que tú lograste la última semana fue una meta o propósito que te habías planteado y que de alguna manera te proporcionó beneficios.

Las metas son como la vida, **nacen** cuando piensas hacia dónde pretendes llegar, **crecen** cuando las alimentas trabajando sobre ellas, se **reproducen**, o sea, que te dan frutos y beneficios al lograrlas y por último **mueren** porque una vez que las has alcanzado, las superas para plantearte otras nuevas iniciando una vez más el ciclo.



Para ejemplificar el proceso que seguiste para cumplir tu propósito, realiza el ejercicio que se presenta a continuación, según las indicaciones que se mencionan después de la imagen.



En el follaje del árbol anota, de manera precisa, la meta que lograste la semana pasada.

1. En el tronco escribe los problemas y retos a los que te enfrentaste para alcanzar esa meta.
2. En las ramas anota las acciones que realizaste para cumplir ese propósito, agregando las ramas que te hagan falta.
3. En las manzanas que caen hacia ti escribe los beneficios que obtuviste al haber logrado tu meta.
4. En las manzanas que no lograste atrapar, escribe los beneficios que no quedaron cubiertos.

Con este ejercicio vemos que al lograr nuestras metas obtenemos beneficios; al no alcanzarlas quedan algunas insatisfacciones. Los resultados son la base para formularnos nuevas metas durante nuestra vida, en donde nos desarrollamos, como la familia, el trabajo, los amigos, la escuela, etcétera.

Vivimos y actuamos con otras personas y en diferentes espacios. Tenemos intereses y aspiraciones como personas y como miembros de una familia o una comunidad. Nos hacemos propósitos, nos planteamos metas distintas y de diferente importancia.

Mis metas en diferentes ambientes

18



Escribe en cada espacio una meta que quieras lograr en cada uno de los siguientes aspectos:

Personal



.....

.....

Familiar



.....

.....

Comunitario



.....

.....

Estos son ejemplos de las muchas metas que te has propuesto en tu vida, algunas te ha llevado poco tiempo alcanzarlas, quizás días o semanas, como son: ahorrar, pagar la luz o el gas, comprar tu despensa, etcétera. Estas son metas que realizas a corto plazo.

También existen otras metas que tardas más tiempo en lograr, como comprar una bicicleta para alguno de tus hijos, ahorrar para hacerle mejoras a tu casa, comprar un carrito, etcétera. Éstas son metas llamadas a **largo plazo**.



Escribe dos metas a largo plazo que hayas alcanzado o quieras alcanzar.



1.
.....
.....
2.
.....
.....

Cuando nos planteamos metas, estamos interesados en hacer primero lo que más nos importa y después lo que tiene menor importancia. No siempre se puede. A veces porque las acciones o las cosas necesarias para realizarlas no están a la mano o no es suficiente lo que tenemos.

En otras ocasiones, es porque lo importante no está a la vista y hay que encontrarlo. La situación actual casi nos obliga a vivir al día y por ello nos trazamos metas inmediatas. Vemos el árbol y no el bosque.

Probemos lo anterior con un ejercicio.



Descubre lo que se encuentra oculto en la siguiente imagen y anótalo en el recuadro.



20

Lo que sucede con la imagen anterior, puede pasar con las metas que nos proponemos tanto a corto como a largo plazo. Hay que ver el **fondo** de las cosas, el fondo de nuestros intereses y aspiraciones para encontrar lo que es verdaderamente importante.

Y eso, lo importante, convertirlo en metas. Organizarlas partiendo de que son más significativas y nos proporcionen mayores beneficios al lograrlas, continuando con las que le sigan en importancia, hasta cumplir todas las que nos hayamos propuesto.



Piensa en la meta principal de tu negocio y en los beneficios que esperas obtener, y realiza el ejercicio siguiente:

Pirámide de mi meta y mis beneficios

Escribe en el pergamino la meta principal de tu negocio. Posteriormente, encontrarás una pirámide y a su izquierda frases con diversos tipos de beneficios; selecciona sólo aquéllos que esperas obtener con tu negocio y si otros que consideras muy importantes no aparecen, agrégalos.

En la punta de la pirámide escribe el de mayor importancia para ti y así sucesivamente hasta llegar a la base, donde anotarás el que consideres de menor importancia. Puedes agregar el número de escalones que desees.



Como tú, hay otras personas que se han animado a tener su negocio, se han propuesto metas y han enfrentado obstáculos. Te invitamos a conocer lo que le sucedió a . . .

Rosaura y su máquina de coser

Como algunas ocasiones le pedían modelos de alta costura que ellos desconocían, Rosaura se sintió en desventaja, y decidió capacitarse para actualizar su trabajo; no le fue fácil porque no contaba con el tiempo suficiente, pero lo logró y compartió sus conocimientos con su hermano.



Ahora, ya no sólo acuden a ellos personas de su colonia sino de otros lugares lejanos, por lo que han aumentado sus pedidos, y planean contratar personal para que su negocio prospere más.

22



Después de haber leído este relato te invitamos a que nos ayudes a descubrir lo que le sucedió al negocio de Rosaura. Responde las preguntas en la columna correspondiente.

Rosaura	
1. Anota la meta principal de Rosaura en su negocio.	
2. ¿Qué problemas encontró para lograr su meta?	
3. ¿Qué hizo para alcanzar la meta que se propuso?	
4. ¿Qué beneficios obtuvo con su negocio?	
5. ¿Qué espera lograr a futuro con su negocio?	

Cada persona tiene su propia visión del negocio que desea y de lo que espera de él, por eso es necesario que seas **tú mismo** quien defina el objetivo o meta que desees obtener con tu negocio.



Ahora es tu turno de dar respuesta a las siguientes preguntas enfocándote en el negocio que quieres tener.

Mi nombre:

Mi negocio:

1. Anota la meta principal de tu negocio.

2. ¿Qué problemas crees que vas a encontrar para lograr tu meta?

3. ¿Qué beneficios esperas obtener a corto plazo con tu negocio?

4. ¿Qué esperas lograr con tu negocio a futuro?

La realización de nuestras metas y los beneficios esperados es más cercana cuando consideramos las condiciones reales en las que estamos: nuestras necesidades, intereses y la capacidad personal y material que tenemos o podemos obtener de manera efectiva. De otro modo, construimos castillos en el aire y podemos tener resultados que no deseamos.

Después de haber definido **tu meta** con el negocio y lo que representa para ti, estamos ante la tarea de compararlo con tus necesidades y capacidades o competencias. Poner los pies sobre la tierra para impulsar los sueños.

En el tema siguiente trataremos esos aspectos relacionados con el negocio. ¡**Consúltalo!**



2.

Mis capacidades para el negocio



Poner un negocio o introducir cambios en el que ya se tiene y cumplir con las metas propuestas, debe tener un punto de partida realista.

Para valorar cómo se corresponden las metas que nos hemos propuesto con nuestras condiciones, en este tema revisaremos cuáles son nuestras necesidades y capacidades para lograrlo. Responderemos a las preguntas:

¿Estoy convencido de que puedo?

¿Podré aprovechar mis cualidades y vencer mis debilidades?

¿Con qué cuento para lograr lo que quiero?

25

2.1 Mis necesidades y el negocio propio

Todo comienza cuando tomas la decisión de tener tu propio negocio o mejorar el que tienes. Lo haces porque quieres cambiar, porque quieres tener una situación diferente.

Las personas podemos sentirnos insatisfechos o inconformes con nuestra situación porque algo que queremos, que necesitamos o deseamos, no se cumple. Puede tratarse de algo relacionado con nuestra situación económica, porque el dinero no alcanza, con nuestra salud, la familia, el trabajo o, simplemente, porque queremos hacer algo distinto, algo en lo que realmente *nos realicemos*.

El negocio tiene metas económicas y la persona o negociante tiene metas humanas que están de acuerdo con sus necesidades y aspiraciones. ¿Qué necesidades quieres cubrir con tu negocio?



Para responder a esta pregunta examina tus necesidades personales, familiares y laborales, con toda seriedad, consultándolo con tus seres queridos.

Escríbelo en las siguientes líneas:

.....

.....

.....

26

¿Cómo estoy... cómo quiero estar?

A continuación se muestran las imágenes de dos personas viéndose en dos espejos: uno refleja cómo es su situación actual y en el otro se observa la situación de cómo les gustaría estar en el futuro. Tú puedes ser cualquiera de esas personas.



La palabra reflexionar viene de reflejo, de imagen en el espejo, y la entendemos como una forma de pensamiento profundo.

Bueno, pues reflexiona, ¿cómo te verías en cada uno de los espejos?, ¿cómo consideras que es **tu situación** actualmente?, ¿cómo te gustaría que fuera?



Escríbelo con tus palabras en las líneas frente al espejo.

Primer espejo. ¿Cómo me veo en la actualidad?:



Segundo espejo. ¿Cómo me gustaría verme?:



La distancia que hay entre nuestra situación actual y la que queremos alcanzar puede ser grande o pequeña. Todo depende de cuáles son nuestras necesidades y capacidades.

Vamos por partes.

28

Las necesidades de cada persona son distintas. Dependen de sus condiciones, gustos, intereses o aspiraciones. Un bebé de meses necesita menos cantidad de comida que un adulto, pero el bebé necesita más cuidado. Un hombre sano necesita mantenerse en condición, mientras que un enfermo necesita curarse.

Tú quieres tener un negocio propio, una actividad por tu cuenta o simplemente mejorar para cubrir una necesidad, gusto o aspiración que no has satisfecho. Hace falta recorrer el camino entre tu situación actual y aquella que quieres.

¿Qué tanto necesito?



Para expresar cuáles son *actualmente* tus necesidades, gustos o aspiraciones principales, realiza el siguiente ejercicio.

Escribe cuáles son tus necesidades más importantes en lo inmediato y en un plazo mayor en los cuadros siguientes:

Necesidades a corto plazo:

[illegible]

Necesidades a mediano plazo:

[illegible]



Ahora piensa en tus necesidades y expresa cuáles de ellas podrás satisfacer con tu negocio. Escríbelo a continuación:

Cuando platicamos con otras personas confirmamos que hay muchas dificultades y obstáculos para satisfacer necesidades, gustos y aspiraciones. No es fácil tener un buen empleo, un salario o ingreso que alcance, vivienda suficiente y decorosa, educación de calidad, tiempo y recursos para divertirse o para colaborar en nuestra comunidad.

Claro está que la falta de satisfacción en nuestra situación, se debe en parte a aspectos externos: la crisis, el desempleo y otros problemas que son importantes, pero no son los únicos.

Reflexionemos un momento...





¿Cuáles crees que son los obstáculos o dificultades para que logremos la satisfacción de nuestras necesidades?

Hay quienes no se preocupan de revisar si han hecho lo que pueden y deben hacer. Se niegan a reconocerse como personas capaces de enfrentar situaciones difíciles y salir adelante.

El negocio propio se relaciona mucho con lo que queremos y lo que podemos. Y todo lo que hagamos tiene la finalidad de lograr nuestras aspiraciones y satisfacer nuestras necesidades.

2.2 Mis cualidades para el negocio

Ya que has decidido tener un negocio propio o mejorar el que tienes, con el fin de satisfacer tus necesidades, gustos o aspiraciones conviene que revises:

Tus capacidades y cualidades personales

Para tener un negocio hay que estar preparado, reunir las cualidades personales para enfrentar los retos que se presentan y aprovechar la capacidad, la experiencia y las mejores actitudes que se tienen.

32

Todos tenemos aspectos positivos y negativos, virtudes y defectos; en algunas cosas somos buenos, en otras no tanto y en algunas no tenemos conocimientos o habilidades. En la vida vamos juntando experiencia y ésta la usamos para resolver problemas.

A aquellos aspectos en los que nos consideramos buenos les llamaremos **fortalezas**, a los aspectos en los que no nos consideramos buenos les llamaremos **debilidades** y a todo aquello que nos proponemos y represente un problema o que no conozcamos le llamaremos **retos**.



Examinemos cuáles son nuestras capacidades, muchas de las cuales desconocemos o nos negamos a reconocer y desarrollar. ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades?



Lo revisaremos con el juego: **Lotería de mis fortalezas y debilidades.**

Después de haber realizado el juego, decide y escribe lo que se te pregunta:

¿Cuáles de tus fortalezas te pueden servir para iniciar un negocio por considerar que tienes la capacidad para hacerlo?

1.

2.

3.

4.

5.

¿Cuáles de tus fortalezas te pueden servir para realizar mejoras en tu actividad o negocio?

1.

2.

3.

4.

5.

Ahora:

Una conclusión que se puede obtener del ejercicio anterior, con realismo y convicción, es:

El reconocimiento de que eres capaz de hacer varias cosas, que algunas de ellas son la base de tu actividad como trabajador o como negociante y que tus debilidades son superables si las tomas como retos por vencer.

Poner o mejorar nuestro propio negocio es menos difícil si afianzamos nuestras fortalezas y reducimos nuestros defectos y debilidades.

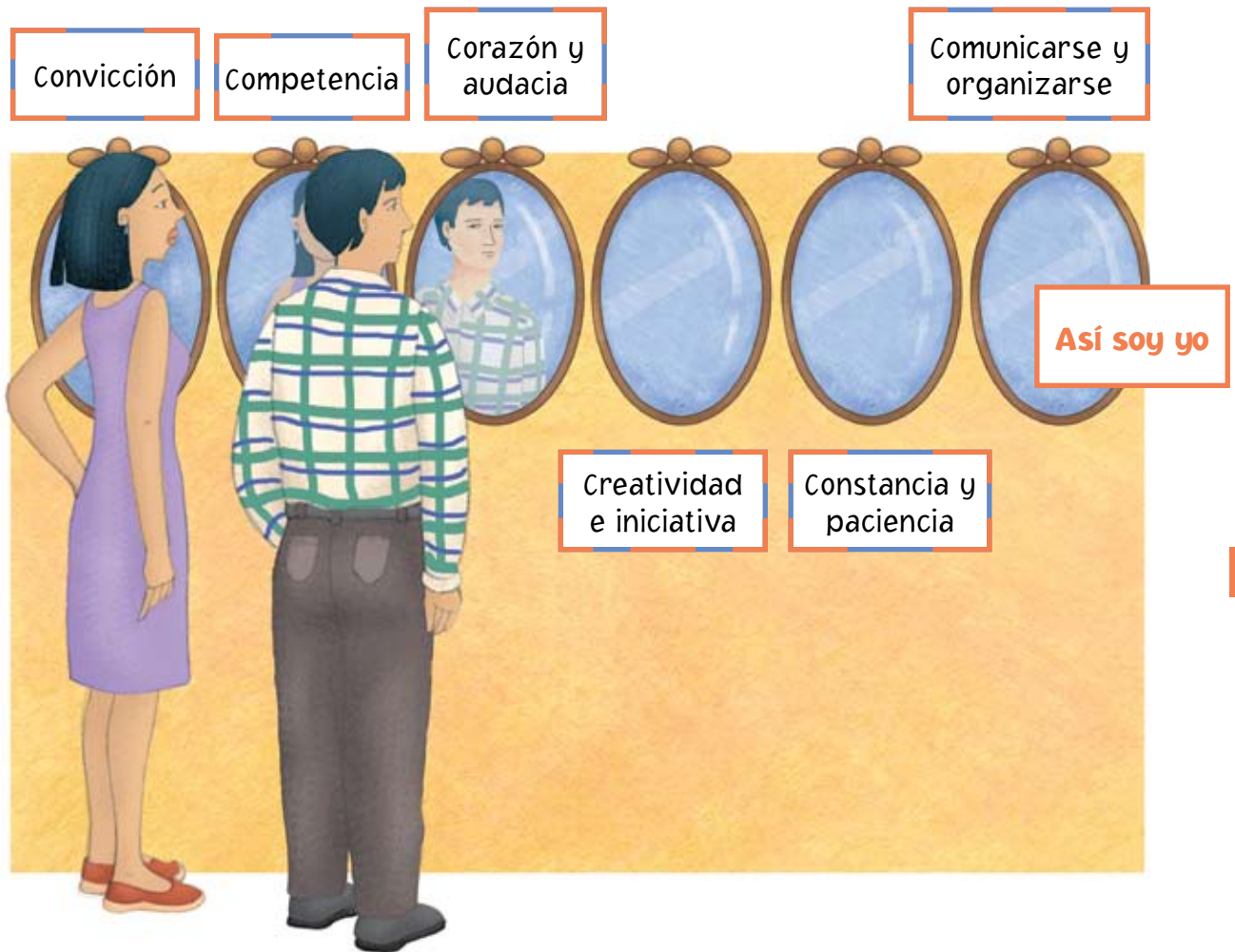
34



Yo y las 6 C's (seis cualidades)

Además de las competencias que tenemos en una o varias actividades debemos reunir otras cualidades para salir exitosos en nuestra actividad como negociantes. ¿Cuáles son esas cualidades? Tratemos de averiguarlo.

Sigamos con la idea del espejo. Imaginemos que estás en un lugar donde sólo hay seis espejos en los que puedes verte de cuerpo completo. Cada espejo tiene un letrero y encierra una historia que te pone a prueba. En la salida del lugar está la puerta con otro letrero que dice "Así soy yo".



Tú pondrás el final al relato o resolverás las situaciones que se presenten en cada espejo. ¿Estamos listos?

Primera C, el espejo de la...

Convicción:

Para iniciar cualquier cosa hay que estar consciente y creer de verdad lo que se quiere hacer a pesar de las dificultades.

Todos los fines de semana era lo mismo. En la mañana te veías al espejo y te decías: *"¡Ahora sí voy a empezar a ahorrar! Dentro de un año me compro el carrito, luego las placas y ¡a darle al taxi por mi cuenta!"*.

Pasaba el tiempo: uno, dos, tres años y . . . nada. No sólo no ahorrabas sino que la situación en casa empeoraba. Tu esposa te dijo: *"Lo que pasa es que tú no crees de verdad en lo que dices"*.

Te preguntaste muy serio por qué no haces lo que dices que quieres, ¿realmente lo quieres? Viste que las necesidades eran muchas y que había que actuar.

Así que . . .

Final feliz: Te pones de acuerdo con tu esposa, empiezan a ahorrar entre los dos, entran a tandas con conocidos, etcétera. Después de tres años le dices a tu esposa: *"todo era cosa de estar convencidos de verdad"* y ¡sales a ruletear!

Segunda C, el espejo de la...

Competencia:

La convicción no basta. Se necesita tener conocimiento, experiencia y habilidades en lo que se quiere hacer o estar dispuesto a capacitarse..

Acabas de recibir una liquidación de tu último empleo. Decides gastarlo en un taller de reparaciones de autos. Tú estarías a cargo del taller. Aunque no sabes nada de mecánica o electricidad automotriz, piensas que **el que es perico donde quiera es verde** y que pronto recuperarás el dinero que gastaste en el taller.

Pues no. Los trabajos no salían bien y tú no sabías cómo corregir las fallas de los trabajadores. Luego, las refaccionarias aprovecharon tu desconocimiento y te vendían **gato por liebre** y caro. Los clientes comienzan a irse, entonces decides:

37



Escribe aquí el final feliz:

Tercera C, el espejo del...

Corazón y la audacia:

Se trata de enfrentar los riesgos y sobreponerse a los malos resultados; hacer las cosas con pasión, vencer las dudas, el miedo y la incertidumbre, porque solamente lo que se quiere con intensidad puede lograrse.

La vida es una aventura constante. Continuamente enfrentamos situaciones en las cuales están presentes unos **monstruos** que llegan a paralizarnos y no nos dejan actuar: **las dudas**.

A continuación veremos algunos casos con relación al espejo del corazón y la audacia:

1. Te enteras de que en otra ciudad se está dando apoyo a personas que trabajan en una actividad en la que eres experta y tienes la oportunidad de poner, al fin, tu propio negocio.

Pero aparecen las dudas: la escuela de los niños, conseguir casa, convivir con desconocidos. Tu familia no se siente segura de que sea lo mejor. Hay que hablar con tu pareja y decidir porque el plazo se vence...

38

Tú decides:

.....

.....

.....

Cuarta C, el espejo de la creatividad e iniciativa

Crear es inventar,
hacer surgir, iniciar algo nuevo.
Tener iniciativa es contar con la
capacidad para proponer y actuar
cuando es necesario, estar dispuesto
a dar el primer paso para buscar
soluciones.

Cuando se tienen pocos recursos o los caminos parecen cerrados, se necesita saber sacarle provecho a cualquier cosa y buscar nuevas rutas. Pero hay que hacerlo en el momento adecuado, no esperar a que las cosas pasen y ya no se pueda hacer nada.



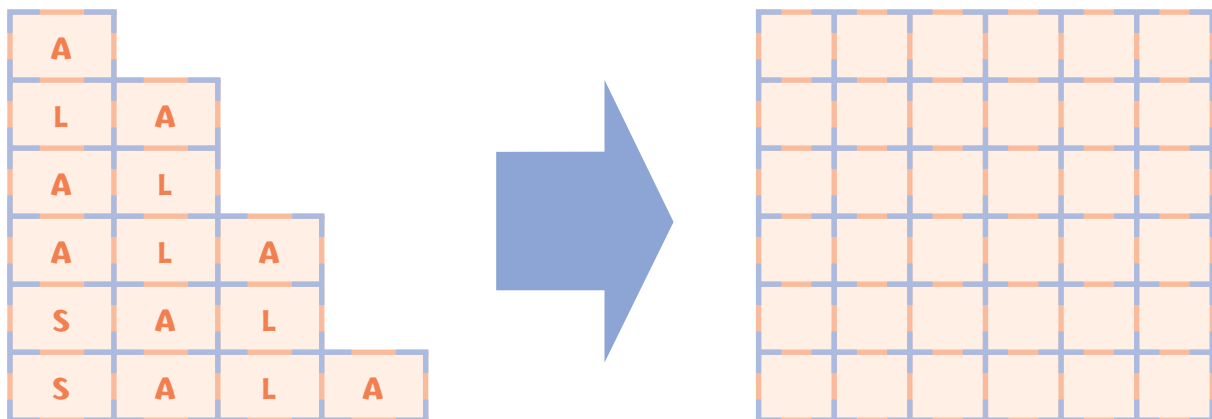
Realiza la siguiente actividad y veamos cómo andas en creatividad e iniciativa:

39

Tienes una fábrica de palabras. Si con menos letras y sin repetir ninguna puedes producir más palabras, saldrás ganando. Inténtalo con el siguiente ejercicio.

Ejemplo: Con las letras A, S, A, L, se pueden producir palabras.

¿Cuántas puedes producir con las siguientes letras?: E, R, T, O, A, S. Sigue el ejemplo y forma las palabras que puedas:



Respuesta

A, AS, AR, ATO, ARE, ERA, ESQ, RES, RETOS, RATOS, ROJA, ROTA, SER, ARTE, TOSE, TRAS, TRES, OTRA.

El gobierno de la localidad donde vives ofrece ayuda para poner su negocio a las personas que produzcan bienes o servicios útiles a la comunidad. Decides presentarte de inmediato. En la oficina de gobierno les ponen el siguiente ejercicio:

Con la palabra **agua** tendrás que decir en cuántas cosas se puede usar y, al final, deberás escribir con cuál de esas formas de utilizarse se puede *hacer negocio*:



Escribe a continuación:

40

¿En qué se utiliza o se puede utilizar el **agua**?

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....
5.
.....
6.
.....



Se podría hacer negocio con:

.....

.....

.....

La creatividad y la iniciativa son muy importantes en la vida. Nos ayudan a encontrar soluciones. Continúa realizando ejercicios de creatividad para que desarrolles esta cualidad.

Quinta C, el espejo de la constancia y paciencia



Busca en el diccionario el significado de las palabras: constancia y paciencia, y escríbelo a continuación.

Competencia:

.....

.....

.....

.....

.....

Paciencia:

.....

.....

.....

.....

.....

Cuando iniciamos alguna actividad es conveniente concluirla, eso nos proporciona satisfacción y mayor confianza en nosotros mismos.



Realiza el siguiente ejercicio: la actividad consiste en juntar con una línea las situaciones que se relatan o describen con el refrán que mejor las exprese.

Quieres comprar una herramienta o equipo para poder iniciar tu negocio pero el salario o ingreso apenas te deja un poco y no te alcanza.

Tienes que ahorrar.

Más vale paso que dure y no trote que canse.

42

El que persevera alcanza.

Siempre quisiste ser un buen negociante; la experiencia te ha demostrado que es necesario capacitarse continuamente para atender los problemas que se presenten. Con el tiempo lo estás logrando.

Un negocio de comida al principio tenía muchos clientes. La comida era buena y barata. Luego subieron el precio varias veces y bajó la calidad. La clientela se fue.

De poquito en poquito se llena el jarrito.



Con tus palabras, escribe lo que te dicen los tres refranes en una sola frase:

.....

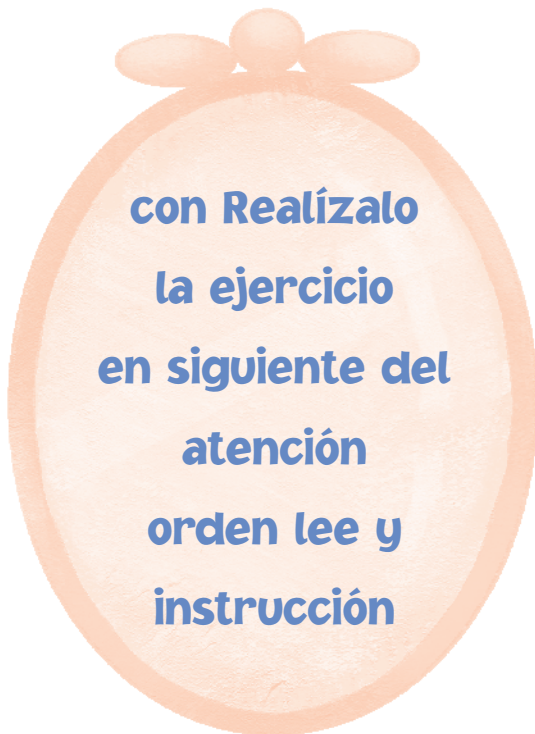
.....

.....

La constancia expresa el compromiso que tenemos con lo que queremos, muestra si hay convicción basada en intereses reales: no la pierdas.

Sexta C, el espejo de comunicarse y organizarse bien

En este espejo hay una frase desordenada. Encuentra el orden para saber qué sigue. Escribe la frase ordenada



.....

.....

.....

.....

.....



En tu negocio tienes que atender a un cliente. Escribe con número el orden adecuado de las siguientes actividades:

Actividad	Orden
Despedirse	
Cobrarle	
Saludarlo	
Preguntarle qué desea	
Entregar el pedido	
Dar cambio	
Preguntar si se le ofrece otra cosa	

Lo mismo que en la atención al cliente, en todas las actividades del negocio es de gran importancia estar organizados y desarrollarlo todo de la mejor manera. Para esto, siempre tendrás que comunicarte y ponerte de acuerdo con los demás: clientes, proveedores, empleados o familiares. Los malos entendidos pueden significar pérdidas.

Después de observarte en los seis espejos y reflexionar sobre las seis C's sales por la puerta Así soy con una idea más firme de tus competencias para el negocio.



Para esto, es conveniente que concluyas en cuáles de las seis C's te sientes fuerte y en cuáles débil. Márcalo con una **X** en la columna correspondiente.

C's	Me siento fuerte	Me siento débil
1. Convicción		
2. Competencia		
3. Corazón y audacia		
4. Creatividad e iniciativa		
5. Constancia y paciencia		
6. Comunicación y organización		

Las seis C's son como vitaminas que nos fortalecen no sólo en el negocio sino en muchas actividades de nuestra vida. Por eso es importante revisar cuánto nos falta de cada una de ellas y obtener la dosis necesaria en cada caso. Existen otras cualidades que seguramente tienes y te ayudarán a obtener buenos resultados.

Es importante que reflexiones sobre las cualidades que posees y las tengas siempre presentes como herramientas para obtener lo que te propones. Asimismo revisa cuidadosamente las debilidades o defectos que tienes y asegúrate de hacer todo lo posible por eliminarlas, capacitándote, informándote, leyendo o ejercitándote, ya que no hacerlo será un impedimento para tu desarrollo.

Junto a las cualidades o competencias (C's) para el negocio están también las cinco D's, es decir, las debilidades que nos limitan para actuar positivamente en el negocio y en la vida.

Pero, ¿cuáles son estas D's?, ¿de qué se tratan? Pues ahí te van.

Las cinco D's

Desánimo, decepción, disgusto, derrota y depresión forman parte del ánimo del negociante cuando se le presentan retos y piensa que no puede enfrentarlos, es algo que podríamos llamar normal dentro de lo que experimenta el negociante durante el ciclo de vida de su negocio.



Del entusiasmo y manejo de las 6 C's que hagas como negociante, podrás ver la salida a estos retos sin mayores problemas.

Las 5 D's no son fáciles de reconocer, como las dudas, se esconden muy bien. Encontrar nuestras debilidades, reconocerlas con honestidad y convertirlas en retos es una tarea a la que nos resistimos con frecuencia, pero si queremos avanzar como personas y negociantes, debemos hacerlo.

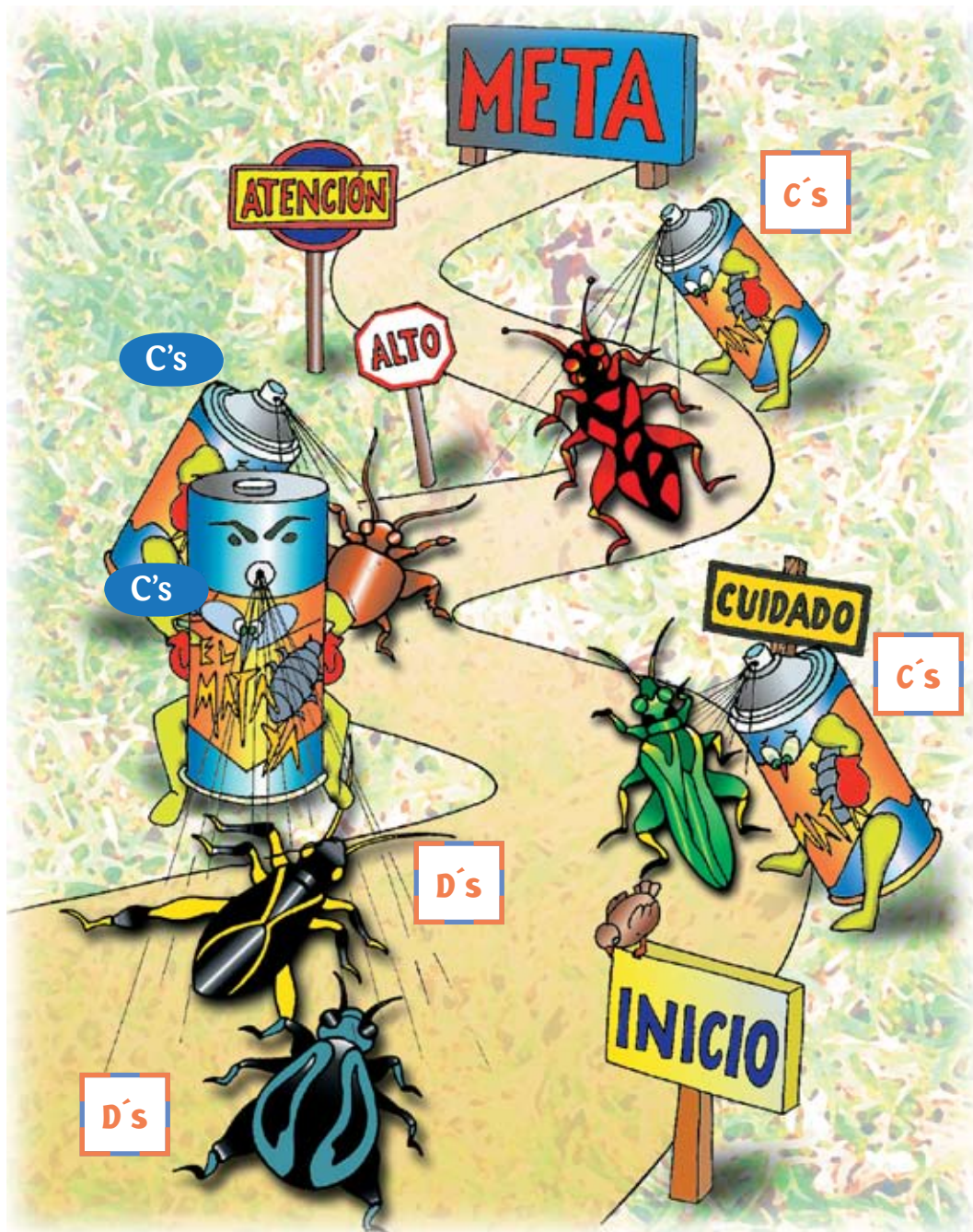


Marca con una **X** dentro del círculo las D's que te hayan invadido al realizar algo que consideraste importante, y escribe en las líneas cuándo ocurrió y qué hiciste para superarlas.

He tenido:	Cuándo ocurrió y cómo lo superé
1. Desánimo	
2. Decepción	
3. Disgusto	
4. Derrota	
5. Depresión	

En esta tarea que inicias, tendrás que sortear retos importantes hasta llegar a tu meta, no permitas que las D's hagan que te entretengas mucho por el camino. Recuerda que puedes valerte de las C's para salir triunfante.

Nuestras competencias y fortalezas entran en juego a cada momento, principalmente cuando afrontamos problemas y retos. Esto lo veremos en el tema siguiente.



3.

Funciones y retos del negocio



Un negocio no es sólo saber hacer una cosa. Se trata de realizar muchas actividades para obtener buenos resultados en algo que hacemos bien.

En este tema veremos que los negocios tienen un período de vida, significan muchas actividades así como enfrentar retos, riesgos y problemas. La intención es formarnos una idea más completa del negocio y del camino o proceso para iniciarlo o mejorarlo.

Se responderá a las preguntas:

¿Qué me hace falta y cuáles son mis problemas principales?

¿Cómo me tengo que organizar para que las cosas salgan bien?

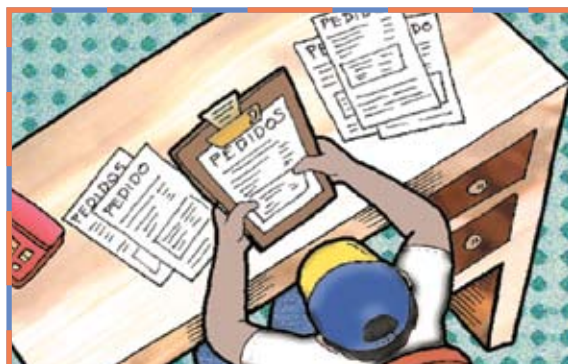
49

3.1 Etapas y retos en la vida del negocio

Surge una idea, las personas imaginan el negocio y consiguen recursos; empieza el ciclo de vida del negocio. *Nace*, es decir, se echa a andar.



Permanece y mejora, pasa de la etapa infantil a la adolescencia, se hace adulto, madura; esto es, se organiza y administra, tiene más ventas, se promueve y tiene clientela para rato.



50

Puede ofrecer mayores cantidades del mismo producto o de otros, entre los mismos clientes o conseguir nuevos. Por tanto, *crece*, *se expande* o *se reproduce*.

A veces... puede envejecer o estancarse y pasar a mejor vida, esto es, desaparecer.



La vida del negocio puede ser semejante a la de las personas: hay que cuidarlo para que viva más.

Cada etapa del negocio tiene su propio tiempo de duración, que puede ser variable según el negocio, el negociante y sus condiciones.

El tiempo necesario para plantear la idea e iniciar el negocio, depende de la elección correcta de esa idea y de que cuente con las condiciones y recursos apropiados.

En la siguiente etapa, un negocio puede o no permanecer un determinado tiempo; a veces los negociantes se desesperan porque no ven resultados rápidos y satisfactorios. Es conveniente, en este momento, analizar la situación con prudencia y cálculo, para no incurrir en alguna de las 5 D's.

Cuando un negocio se estanca, el tiempo pareciera que se suspende, nada sucede, no crece para ninguna parte. Este estancamiento, de no tomar las medidas necesarias, puede llevar al negocio hacia su desaparición. Si esto ocurre, es importante que el negociante tenga muy abiertos los ojos, analice qué pasa, sea capaz de detectarlo y se alíe con las 6 C's.



Reúnete con tus compañeros del círculo de estudio y platiquen sobre algún negocio conocido y que:

51

1. Se haya instalado o iniciado en poco tiempo:

.....

2. Esté consolidado, le vaya muy bien:

.....

3. Esté estancado, apenas venda, no le deje ganancias al dueño:

.....

4. Haya desaparecido, hayan cerrado:

.....

5. Se haya renovado, en su aspecto o en lo que hacen:

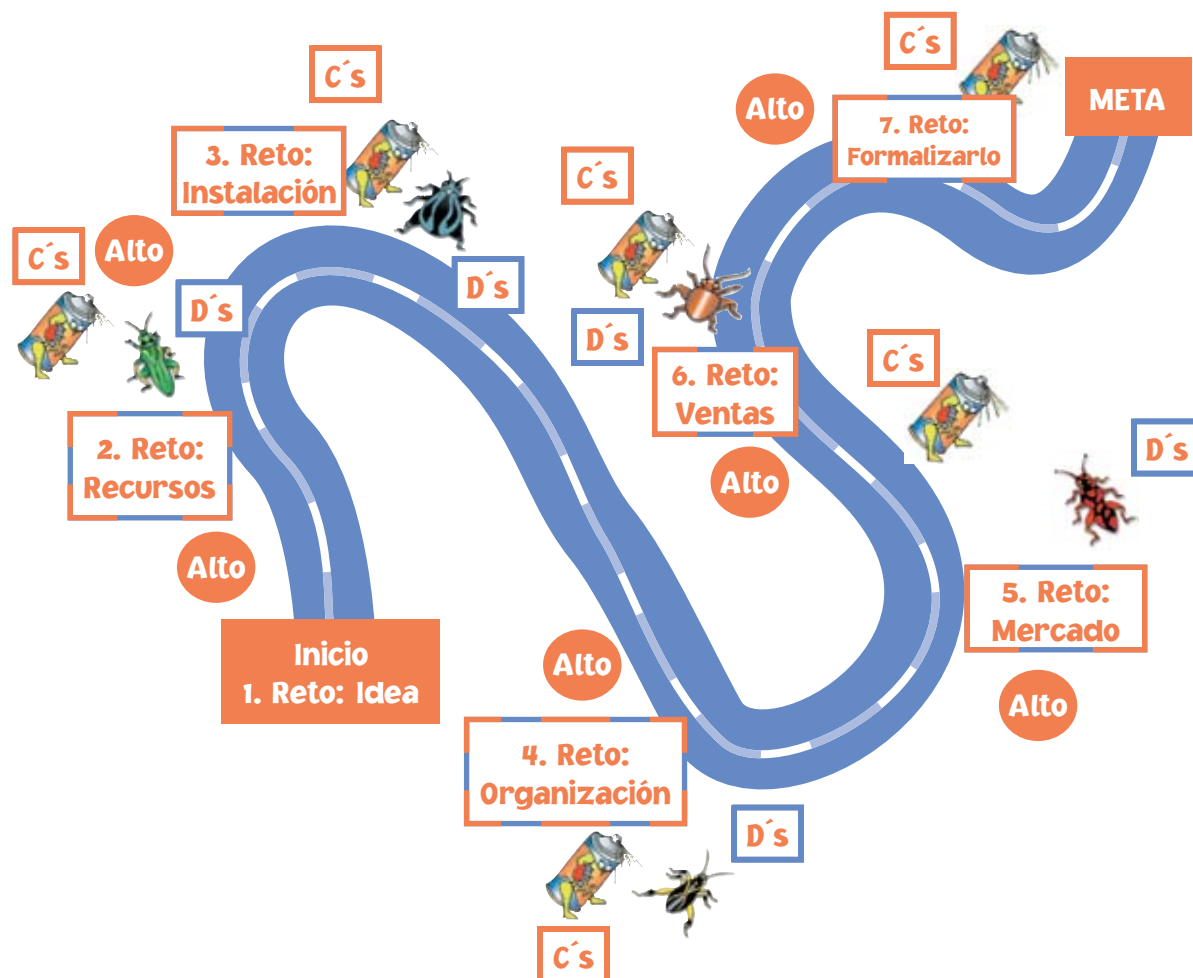
.....

¿Cómo cuál de estos negocios te gustaría que fuera el tuyo?

.....

Los negocios dependen de las personas. Si lo fundan con firmeza y plena convicción, lo cuidan y administran adecuadamente, el negocio tendrá larga vida. De no ser así, pronto desaparecerá.

Para que el negocio tenga una **vida sana** hay que **criarlo**, trabajar duro en cada etapa y vencer los retos que se nos van presentando. El negocio es un camino en el que a cada paso vencemos un nuevo reto. Es algo así como este esquema.



El camino inicia desde que se tiene la idea de poner un negocio, se busca el mercado, los recursos, la forma de organizarlo y administrarlo para lograr buenas ventas y ganancias. La meta es lograr un negocio sólido, con perspectivas de desarrollo y mejora continua.

Recuerda que en el camino están las 5 D's para atacarte en cuanto te descuides. Por ello debes tener siempre contigo las 6 C's.

Veamos más de cerca cómo es y qué hay en el camino del negocio analizando un caso.

El taller de Carlos

Existen muchas experiencias de negocios que nos enseñan cómo iniciar o mejorar el negocio que deseamos. El siguiente ejercicio está basado en un caso real de una persona que inició su negocio, los retos que tuvo que afrontar y su experiencia, esto te puede ser de mucha ayuda para revisar lo que sucede con tu negocio.



Lee la experiencia de Carlos y escribe en las líneas el nombre de las C's o D's, que creas estén presentes en cada parte de la historia, si es que las hay.

53

Ejemplo: **C** Iniciativa, creatividad, organización, competencia.
D Disgusto.

Carlos empezó como ayudante en un taller de mecánica, desde niño le gustaba mucho armar y desarmar. Luego, se fue a estudiar un curso de mecánica y aprendió más. Se asoció con un amigo y pusieron un pequeño taller en la cochera de la casa de su tía.



Un día, el amigo se casó y se fue. Carlos se quedó solo, con escasa herramienta y poca clientela. Pidió prestado algo de dinero a su abuelita y empezó, poco a poco, a comprar más herramienta.

C

.....

.....

.....

D

.....

.....

.....



54

Actualmente trabaja en el patio de su casa. También se casó. Su esposa le ha ayudado a organizar las herramientas y refacciones usadas que ha ido adquiriendo. Apenas está llevando un registro de las cuentas, de lo que gasta y de lo que le pagan. Aún no sabe bien cuánto gana en promedio a la semana. Antes sólo llevaba un cuadernito en el que anotaba lo que debía.



C

.....

.....

.....

D

.....

.....

.....

Tuvo una mala racha en la que el taller se le estaba cayendo porque sus cuates iban a que les reparara sus autos y nunca le pagaban, además sólo le quitaban el tiempo. A veces, le pedían la herramienta prestada y nunca se la regresaban. Ahí tuvo pérdidas importantes que le costó mucho trabajo reponer. Ante las deudas y pocas ganancias, reflexionó y vio la importancia de cuidar sus cosas.

C

.....

D

.....



Los proveedores le vendían caro pero buscó y encontró otros, sólo que ya no le querían fiar porque demoraba en sus pagos, pero habló con ellos y renegoció sus deudas, estableció plazos para sus pagos y los cumplió con puntualidad.

55



C

.....

D

.....

Sus clientes lo buscan pero ahora trabaja con citas para no quedarles mal. Unos clientes lo han recomendado a otros. Tiene un cliente que vende refacciones para carros antiguos y él le manda otros clientes. Su esposa le hizo unas tarjetas de promoción y las han distribuido a personas conocidas y casa por casa en las colonias cercanas.

Ha empezado a hacer afinaciones a domicilio y le hablan mucho para este servicio. Se ha superado y ha seguido tomando cursos para saber sobre los nuevos motores.

Está ahorrando para comprar un terreno y poner ahí su taller. Tiene algunas deudas que no ha cubierto totalmente pero son pocas.

¿Cuáles fueron las principales C's que encontraste en la historia?

¿Cuáles D's tuvo que vencer Carlos?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

56

En el taller de Carlos se hacen muchas actividades. Carlos tiene que encargarse de todas ellas. Es como una orquesta: unos músicos tocan los violines, otros los trombones, las trompetas, los platillos, etcétera. El *director* organiza y conjuga las habilidades de todos en melodías bien interpretadas.

Podemos revisar la experiencia de Carlos y verla desde diferentes aspectos. El *primer aspecto* es un análisis de la actividad que Carlos realiza en el *taller de mecánica*, que es así:

En este caso, Carlos es el *director* de la orquesta porque organiza y dirige las actividades de su negocio pero, además, es ejecutante porque también las realiza.

En el negocio propio, muchas veces se empieza solo, con la familia o con compañeros de oficio. Pero la orquesta tiene que funcionar de cualquier manera.

El taller de Carlos



En este esquema podemos confirmar que Carlos, no sólo dedica tiempo a reparar automóviles, sino que tiene que estar en todo: comprar bien, pagar a tiempo, encontrar proveedores honestos, llevar las cuentas y atender a los clientes, entre muchas otras cosas.

La actividad que realiza Carlos se encuentra entre los negocios de servicios, pero hay negocios de otro tipo que pueden ser de **producción, comercio o ventas**.

En cada negocio las actividades se distribuyen y organizan de acuerdo con las necesidades particulares. La importancia de cada actividad varía de acuerdo al giro o tipo de actividad del que se trata. Realicemos una comparación con otro negocio para precisarlo.

Comparemos el negocio de Carlos con otro

Muchas veces hacer comparaciones ayuda a mejorar las ideas o el negocio que ya tenemos. Es probable que no te dediques a lo mismo que Carlos, pero todo negociante hace muchas cosas como las que él realiza. Probemos con esta comparación para tener una idea más cercana del negocio que quieres o de las mejoras que desees hacer.

¡Investiga un negocio!

Recuerda o elige un negocio cercano a donde vives y obsérvalo. Después responde las siguientes preguntas:

¿Qué negocio es?

.....

¿Qué hacen?

.....

.....

¿Cuántas personas trabajan ahí?

¿Cómo se organizan?

¿Cómo atienden a los clientes?

¿Qué producto o servicio ofrecen?

¿Qué otras actividades observaste?

Vamos por el segundo aspecto, se trata de analizar los retos que se afrontan en el negocio.



Revisa nuevamente la historia del taller de Carlos y escribe los retos que tuvo que superar. Sigue el ejemplo:

Aspectos a considerar	Los retos de Carlos
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores. 	Ejemplo: Encontrar mejores proveedores que den buen precio.
<ul style="list-style-type: none"> • Comprar. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pagar. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el lugar del negocio. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar las cuentas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el funcionamiento del negocio. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Saber si gana o pierde y cuánto quiere ganar. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar el negocio. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pensar cómo mejorar. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Otros retos que tú creas necesario tener en cuenta. 	

Para superar estos retos hay que trabajar mucho y en muchas cosas. El negociante tiene que hacer de todo, pensar en todo y resolver todo. **El negocio no espera.**

Puedes realizar y afrontar las funciones y retos del negocio con mayor éxito si aplicas tu capacidad de organizar, prever y planear. La experiencia indica que los negocios exitosos son los que han iniciado y funcionado organizadamente.

3.2 Plan del negocio

La previsión y organización de las actividades que vamos a realizar, considerando los recursos necesarios, el tiempo que nos llevará y los posibles problemas que enfrentaremos, podemos denominarlo como *planeación*.

61

Iniciar o mejorar el negocio con previsión y claridad en el tipo de actividad que se trate, los recursos que se requieren, la cantidad de clientes, la forma de utilizar los recursos, de promover y ofrecer el producto o servicio, ayuda a evitar errores y fracasos del negociante.

Carlos nos enseña a no improvisar

Con lo que hemos revisado hasta ahora y con el ejemplo del *taller de Carlos*, veamos cómo hacerlo.

- 1** Encontrar la actividad que hacemos mejor, sentirnos útiles y obtener beneficios personales y financieros.
- 2** Calcular cuánto quiero obtener y en cuánto lo voy a vender.
- 3** Conocer las necesidades de los clientes y organizarme para satisfacerlos.
- 4** Obtener los recursos.
- 5** Encontrar proveedores.
- 6** Organizar y vestir el negocio a la medida y con decoro.
- 7** Planear y organizar cómo y cuándo voy a vender.
- 8** Si somos varios en el negocio: cada quien en el trabajo que le corresponde, si nos llevamos bien hacemos mejor las cosas.

- 9 Darnos cuenta de que nosotros también somos clientes de otros negocios. Cuidar la calidad de lo que hacemos.
- 10 Encontrar el mercado para la actividad que realizamos, esto es, buscar quién la necesita.

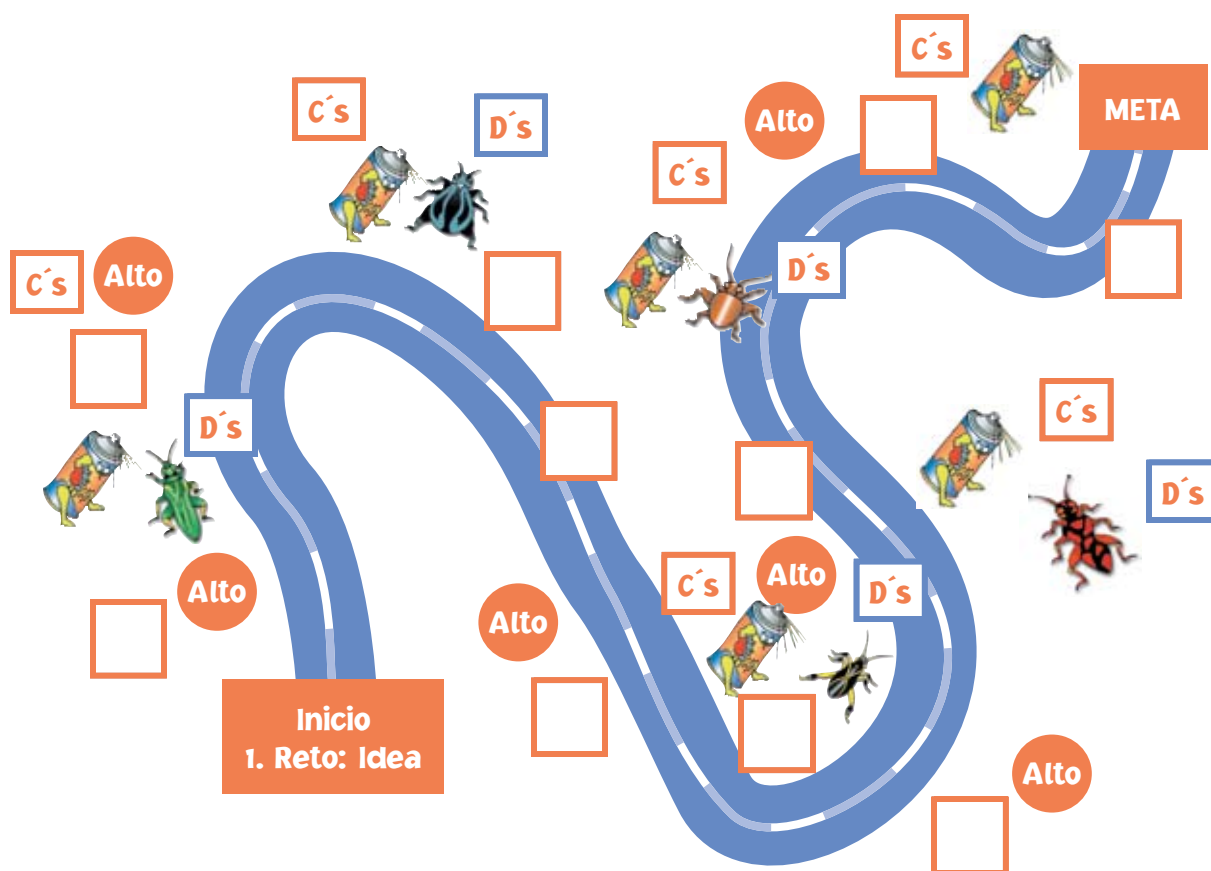
La enseñanza del taller de Carlos la podemos utilizar para nuestro propio **plan del negocio**.

Construyamos el **plan del negocio** como si fuera el camino del nuestro.



Ordena las frases anteriores dentro del camino del negocio, escribe en los recuadros el número del 1 al 10 que le corresponda a cada actividad.

62





Consulta en el folleto *Para saber más...* la cápsula 2: Plan de negocio. Fijate en el orden que diste al plan y lo que ahí se señala. Al terminar regresa aquí.



Escribe cuáles son los puntos más importantes para ti.

Con esto concluimos la primera unidad, por lo que es muy importante que en este momento ya cuentes con una o dos propuestas del negocio que quieres tener o mejorar, así como del camino que piensas seguir para llevarlo a cabo.

Antes de pasar a la siguiente unidad, realiza los ejercicios de autoevaluación para revisar tus avances y continúa en la unidad que hayas elegido.

Recordemos lo aprendido

¿Cómo estoy para el negocio?

Reconozcamos lo que hemos aprendido en esta primera unidad.

1. Revisa tus necesidades, idea de negocio y metas personales que escribiste en los temas de esta primera unidad.

64

1.1 ¿Qué tan convencido estás de las metas que te propusiste?

	Necesidades	Idea Inicial	Metas
Estoy convencido			
Dudo			
No me convence			

1.2 ¿Qué cambiarías? Escríbelo en los cuadros de abajo.

Necesidades	Idea Inicial	Metas

¿Qué aprendí y para qué me sirve?

Para que evalúes lo que has aprendido y si te ha sido de utilidad, en esta parte te sugerimos que marques con una ✓ los contenidos que creas que necesitas repasar. En la segunda parte contesta lo que se te pide.

Contenidos

Debo repasar

66

Mi negocio y mis metas

☐

Mis capacidades para el negocio

☐

Funciones y retos del negocio

☐

¿Qué aprendí en esta unidad?

¿Para qué me sirve lo que aprendí en esta unidad?

¿Qué dudas tengo?

¿Qué debo revisar con el asesor?



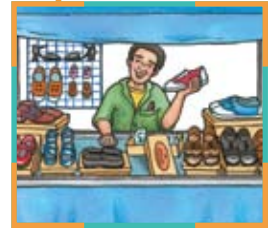
Unidad 2

**Para
iniciar
el negocio
se necesita...**

En esta unidad recuperaremos los resultados obtenidos de la Unidad 1, para que llegues a una decisión sobre el negocio que más te conviene, y revises la forma de conseguir los recursos que te hagan falta para instalarlo.

1.

El negocio más útil y conveniente



70

El negocio que queremos no siempre es el que podemos tener, ya sea por falta de recursos, experiencia, conocimientos o condiciones favorables. Elegir bien el negocio en el que podemos tener éxito significa utilizar todas nuestras habilidades y capacidades para orientarnos hacia el que sea más apropiado. De este modo podremos tener diferentes posibilidades de iniciar o desarrollar un negocio que ofrezca algo útil a los demás y que sea provechoso para nosotros. Daremos el primer paso en tu plan de negocio. Responderemos a las preguntas:

¿Cuál es el negocio más conveniente?

¿Qué giro y tamaño tendrá?

1.1 Ideas para mi negocio

Entre el negocio que quieres y el que puedes tener hay una distancia, por eso hay que encontrar aquel en el que puedas aplicar tus habilidades, aprovechar las condiciones en que te encuentras y ofrecer algo útil a la comunidad.

Puede ser que ese negocio no sea el que quieres pero sí el que puedes iniciar en un plazo breve y será un paso para alcanzar el que realmente deseas.



Para resolver el problema de tomar una buena decisión del negocio más conveniente y útil, iniciemos revisando la siguiente anécdota.

Jorge es un joven que estaba desempleado y deseaba poner un negocio lo antes posible, pero no tenía idea de qué tipo porque según él no sabía hacer nada; al comentarlo con cuatro de sus mejores amigos lo hizo de una forma tan detallada y

elocuente¹ que al escucharlo casi los convence; sin embargo, se quedaron maravillados de la facilidad de palabra y poder de convencimiento que Jorge tenía.

Entonces le propusieron realizar un ejercicio llamado **lluvia de ideas**, el cual consistía en que cada uno de ellos completara la frase:



Jorge puede ser

porque

71

De esta manera Jorge tendría varias opciones a las que podría dedicarse. El resultado fue el siguiente:

Amigo 1	locutor	habla bien.
Amigo 2	maestro	sabe explicar.
Amigo 3	vendedor	sabe convencer.
Amigo 4	instructor	sabe dirigirse a la gente.

Finalmente, al analizar las diferentes posibilidades Jorge decidió poner un negocio vendiendo zapatos por comisión en un tianguis, porque correspondía más a sus características, gustos, habilidades, capacidades y condiciones actuales.

En tu caso, ya sabes que cuentas con fortalezas que pueden ser aplicadas a varias actividades que se pueden convertir en negocio, ya sea en el comercio, la producción o el servicio para tener diversas opciones. Si alguna de ellas no te funciona podrás contar con otras que se adapten mejor a lo que buscas o que puedas realizar más pronto.

¹ Elocuente: Que habla o escribe con elocuencia.

Elocuencia: Facultad de hablar o escribir de modo eficaz para deleitar, conmover o persuadir, ya sea mediante la palabra, una mirada, una acción, etcétera.

Como Jorge, puedes utilizar tus fortalezas para encontrar opciones de negocios. Hagamos un ejercicio con dos actividades. Primero recurriremos a la **lluvia de ideas** para relacionar tus fortalezas con posibles opciones de negocio:



72



Escribe los negocios en los que puedas obtener mejores resultados de acuerdo con tus fortalezas. Recupera la actividad que anotaste en la **Unidad 1** de este módulo y escríbela en el primer renglón, luego sigue con otros ejemplos. Te puedes apoyar en la cápsula 3: Catálogo de oficios por sector que se encuentra en el folleto *Para saber más...*

Yo puedo tener un negocio de:

- 1 **porque**
- 2
- 3
- 4
- 5

Otra técnica para elaborar ideas de negocios es pensar en cosas que parezcan absurdas a simple vista. Por ejemplo:

Hacer cachuchas con ventilador integrado

porque

se venden bien en los estadios.



Continúa con algunas que se te ocurran y pienses que podrías realizar:

73

1 **porque**

2

3

4

5

Entre las opciones de negocio que escribiste, sólo en algunas sentirás que estás donde debes y quieres estar; donde puedas avanzar con firmeza para lograr tu propósito como negociante y aprovechar las cualidades y capacidades de quienes vayan a participar en el negocio.

Así como un recién nacido no puede correr y una gallina no se anda por las ramas para construir su nido, el negociante busca y **encuentra** su lugar, es decir, su nicho, para moverse en los negocios como pez en el agua.

Dedicarnos a una actividad específica no es fácil, hay que encontrarla. Necesitamos de las 6 C's que son: convicción, competencia, corazón y audacia, constancia y paciencia, creatividad e iniciativa, comunicación y organización, además de nuestras fortalezas. A veces tenemos varios tropiezos que son los retos a superar para seguir adelante.



Busquemos ahora, cuál podría ser tu espacio o nicho como negociante. Sigue las indicaciones.

- Tú estás en un lugar donde vas a encontrar opciones de diferentes nichos para el negocio, de acuerdo con tus competencias y condiciones.
- Esos nichos se encuentran en diferentes lugares y distancias:

- 75



Después de haber elegido aquellas actividades en las cuáles sabes que cuentas con la capacidad y el conocimiento para llevarlas a cabo, hay que buscar los clientes adecuados a quienes puedes **ofrecer eso que sabes hacer**, es decir, **donde** haga falta y la gente tenga la posibilidad para comprarlo, así tu negocio será útil a otras personas y tú recibirás beneficios con él.

1.2 Ofrecer algo que se venda y que sea útil

Para encontrar una buena opción de negocio o mejorar el que se tiene, hay que ponerse en los zapatos de los consumidores, es decir, de las personas que compran lo que otras ofrecen con la finalidad de satisfacer sus necesidades y gustos.



Tú, como mucha gente, también eres un consumidor, cubres tus necesidades de acuerdo a tus gustos y a los recursos con los que cuentas. A veces, cuando no encuentras lo que quieres en el negocio acostumbrado, lo buscas en otro lugar. Lo mismo hacen las demás personas. Para elegir una opción de negocio o mejorarlo es importante pensar qué hace falta a la gente, qué quiere y ver si podemos ofrecérselo. Hay que investigar² la **demanda en el mercado**. Veamos de qué manera podemos hacer esto.

¿Qué necesitan los demás?

La primera parte de la investigación será encontrar los **clientes potenciales**. Éstos pueden ser de dos tipos:

a) Los *consumidores directos*, las personas que tienen necesidad de lo que ofrecemos, desean adquirirlo y tienen los recursos para hacerlo. Es decir, demandarán lo que ofrecemos.



² Investigar: Averiguar, buscar.

b) Otros productores o comercializadores, otros negociantes. Las personas que para realizar sus actividades necesitan algo que comprar y por lo tanto pueden ser nuestros consumidores.



Éstas son recomendaciones de utilidad para la investigación:

- Hay que meterse en los zapatos del consumidor, pensar como él.
- Concentrarse en buscar lo que les falta a las personas de la comunidad o en otras localidades cercanas o frecuentadas.
- Ir más allá de lo inmediato, aunque se puede partir de lo que se tiene más a la mano, es importante no quedarse ahí.
- No desesperarse, la constancia y la paciencia ayudan a llegar con firmeza a un resultado del que estamos firmemente convencidos.

77

Iniciemos metiéndonos en los zapatos del consumidor, con tu experiencia y la de las personas que te rodean en el lugar donde vives cuando tienen que consumir algo. Luego, por medio de una encuesta³, trataremos de localizar las necesidades de tu comunidad en cualquiera de los sectores: comercio, producción o servicio.

En busca del mejor producto o negocio



A continuación encontrarás unas preguntas, contéstalas de acuerdo a la experiencia y conocimiento que tienes de tu comunidad. ¡Guíate con los ejemplos!

³ Encuesta: Conjunto de preguntas recogidas en un cuestionario para conocer la opinión del público sobre un asunto determinado.

En los negocios existentes de mi comunidad, ¿qué productos o servicios hacen falta?	¿Por qué crees que no lo ofrecen?	¿Qué negocios hacen falta?	¿Por qué crees que no existen?
<p>Ejemplos:</p> <p>En la tienda no venden curitas.</p> <p>Fotocopias en la papelería.</p>	<p>El que atiende considera que deben venderse en otro lado.</p> <p>No saben manejar la fotocopidora.</p>	<p>Reparadora de calzado</p> <p>Tapicería</p>	<p>Existe una que sólo se pone los martes en el mercado sobre ruedas.</p> <p>No hay locales comerciales.</p>

Con los datos que obtuviste te acercas a conocer los productos, servicios o negocios que realmente hacen falta en el lugar donde vives, es decir, la demanda; así como los motivos por los que no existen algunos de ellos.

Sin embargo, la demanda de los bienes o servicios que puedas ofrecer no se encuentran solamente a la vuelta de la esquina. Los consumidores pueden localizarse en comunidades cercanas o lugares muy frecuentados.

El negocio derivado

Para ubicar y desarrollar ideas de negocio es útil recordar que muchos negocios surgen a partir de otros, son los negocios derivados.

En éstos, se aprovechan los clientes de una empresa o negocio establecido para ofrecer un producto o servicio que complementa lo que estas empresas o negocios venden; se ubican cerca para cubrir las necesidades de las personas que pasan por el lugar en donde se encuentra dicho negocio.

79

**negocio
principal**



**negocio o
actividades
derivadas**

Afuera del registro civil u oficinas gubernamentales se venden micas, carpetas o folders para guardar los documentos; junto a la panadería se colocan negocios de elotes o tamales y las empresas modernas promueven la colocación de sus proveedores junto a sus plantas para garantizar el servicio justo a tiempo.



80



Veamos tu experiencia sobre negocios que se colocan cerca de negocios establecidos o grandes, de acuerdo a la actividad que desempeña cada uno. Para realizarlo, sigue las instrucciones.

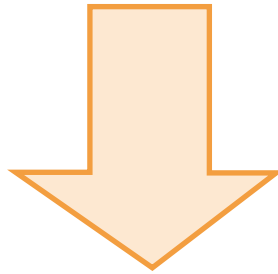
- Con una línea roja une las actividades complementarias que se pueden encontrar afuera o cerca del salón de belleza, con azul las que correspondan a la tienda de abarrotes, con verde a la empresa y con café las que pertenezcan al registro civil.
- Una o más actividades complementarias pueden localizarse junto a un mismo negocio principal.



Negocio principal



Petra sabe hacer tamales y atole



Horacio es bolero

A José Fernando le gusta reciclar latas y papel

Salón de belleza

Clara vende cosméticos y accesorios de belleza

Carlos vende micas y carpetas

Tienda de abarrotes

Rosa vende verduras

Doña Graciela vende plumas forradas con hilos de colores

Empresa o fábrica

Elías sabe preparar tacos de guisado

Registro civil



Completa tu lista de negocios, bienes o servicios que hacen falta, con los que consideres se pueden colocar cerca de otros negocios y lograr éxito.

Negocios que hacen falta:

.....

.....

.....

.....

.....

Los negocios también consumen

El siguiente paso es identificar otro tipo de clientes para tu negocio. Se trata de otros negociantes que puedan ser consumidores o productores. Recuerda que siempre hay que ver más allá de lo que se encuentra a simple vista.

Precisemos la idea con un ejercicio.



Observa la siguiente lista de materiales y la imagen del carpintero, identifica los elementos, insumos⁴ o servicios que está utilizando, así como los que le hacen falta para realizar su trabajo.

⁴ Insumos: son todos los elementos materiales que ‘entran’ o forman parte de la producción de otros bienes y servicios; la palabra se deriva de insumir: emplear en o para algo.

máquina cortadora	serrucho	taladro	cepillo
estantes	martillo,	brochas	regla
barnices	destornillador	mesa de trabajo	metro
tablas	clavos	tornillos	estopa
solventes	luz eléctrica	madera	lápiz



Escribe los insumos o servicios que el carpintero utiliza y los que le hacen falta.

Lo que utiliza	Lo que hace falta
.....
.....
.....

Así como el carpintero hay muchas personas que tienen su propio negocio, ya sea en un local o en la calle. Estas personas y las empresas necesitan de diversas cosas para hacer su trabajo adecuadamente, como herramientas, servicios, materia prima, etcétera. Lo obtienen a un precio y de cierta calidad.

Sin embargo, pueden tener problemas con sus proveedores porque no les surten con puntualidad, les aumentan constantemente los precios o la calidad es irregular, entre otros.

El negociante puede estar dispuesto a cambiar de proveedor si encuentra alguien que le ofrezca ventajas.

Al igual que hiciste con el carpintero, observa con detenimiento lo que utilizan y les hace falta a los negocios que pueden ser tus clientes a partir de lo que quieres y puedes ofrecer.

84



Realiza el siguiente ejercicio.

Otros clientes salen a la luz

Vamos a conocer a los negociantes que pueden ser tus clientes. Para ello, hay que seguir las indicaciones que se presentan a continuación.

Para realizar el ejercicio, toma en cuenta el ejemplo.

- De las ideas que tienes de tu negocio, selecciona la que sea más importante para ti y que puedas realizar más pronto.
- Escribe tu idea en el centro del foco.
- Debajo de la imagen anota todas las opciones que puedas ofrecer con tu negocio.
- Piensa a qué negocios crees que les puedes ofrecer tus productos o servicios y escríbelos en las líneas que rodean al foco.
- Con estas ideas, haz un recorrido por donde vives e identifica si existen esos negocios y márcalos.
- Si encuentras otros que no se te habían ocurrido, agrégalos a la lista utilizando las líneas que sean necesarias.
- Observa cuidadosamente qué puedes ofrecer en los negocios que seleccionaste y anótalo debajo de la línea correspondiente.

Ejemplo:

Actividad o idea de negocio



Ahora es tu turno de realizar el ejercicio con la idea que seleccionaste.

85

Actividad o idea de negocio

negocios



En resumen: ¿Qué se necesita y se puede vender?

Este es el momento de analizar, cuidadosamente, si lo que sabes que puedes hacer cubre las necesidades de tu comunidad o tiene una demanda que te dé perspectivas de éxito en el corto o mediano plazos.

Compara todas las opciones de negocio que has detectado y elige dos en las que te sientas más competente y que al mismo tiempo consideres **que tienen buena demanda**.



Anótalas en los cuadros que se muestran enseguida y explica las razones.

Las ideas de negocio con más posibilidades son:

Opción 1:

.....

.....

.....

.....

Tiene buena demanda porque:

.....

.....

.....

.....

Opción 2:

.....

.....

.....

.....

Tiene buena demanda porque:

.....

.....

.....

.....

87

Entre estas opciones puede estar el negocio más conveniente, todo depende de si además de tratarse de actividades con buena demanda, estás en condiciones de producirlo u ofrecerlo en la magnitud apropiada para que te proporcionen los beneficios que tú esperas.

Hace falta, entonces, dar algunos pasos. El inmediato es determinar el volumen y precio del bien o servicio y comparar contra los ingresos que esperas obtener. De esto hablaremos enseguida.

1.3 El negocio que conviene

Cuando pensamos poner un negocio, lo podemos hacer por varias razones: para cubrir nuestras necesidades básicas o bien, aquellas que correspondan al nivel de vida que aspiramos. Analicemos cada una de las ideas de negocio que acabas de definir para conocer cuál de ellas puede proporcionarte los beneficios y satisfacciones que esperas, es decir, el negocio que más te conviene.

¿Cuál de todas es la mejor opción? Iniciemos la revisión y el análisis.

Los aspectos que analizaremos son: tus necesidades de ingreso y su relación con el volumen de producción o venta de bienes y servicios y sus precios.

Empecemos por definir qué necesidades de ingreso tienes y las expectativas de que tu negocio las satisfaga.

Para determinar tus necesidades de ingreso, es importante que consideres todas tus necesidades inmediatas y a largo plazo. Esas necesidades están relacionadas con tu situación social, económica, familiar, personal, etcétera.

Realicemos el cálculo de tus necesidades de ingreso en el siguiente ejercicio.



Alcanzar mis propósitos



- Selecciona y marca con una **X**, las figuras que contengan tus necesidades inmediatas.
- Después elige y marca con una **✓**, las que quieres alcanzar a largo plazo.
- En las figuras que dicen "otra", anota las que consideres que hagan falta.

Ahorrar

**Departamento
rentado**

Aprender

**Superación
personal**

**Estudios técnicos
o profesionales**

Otra
.....

Agua potable

**Estudios
básicos**

Vacacionar

Drenaje

Empleo

Diversiones

Otra
.....

Más dinero

Automóvil

Casa propia

Otra
.....



- Escribe, en las columnas del siguiente cuadro, las necesidades inmediatas y a largo plazo detectadas en el ejercicio anterior.
- Piensa y anota las cantidades aproximadas que gastarías para satisfacer esas necesidades.
- Hay necesidades cuyo costo no se puede calcular, por lo que te sugerimos tomarlas en cuenta cuando estimes necesidades afines.
- Suma los costos por columna.

Necesidades y gastos			
Necesidades inmediatas	\$	Necesidades a largo plazo	\$
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
6.		6.	
7.		7.	
8.		8.	
9.		9.	
10.		10.	
11.		11.	
12.		12.	
13.		13.	
Total	\$	Total	\$

Con este cálculo aproximado podrás tener una idea del ingreso requerido para cubrir tus necesidades en diferentes plazos. Tu situación actual marca el nivel de ingreso con el que puedes iniciar tu negocio. Puede ser un **ingreso mínimo** que cubra las necesidades inmediatas, personales y del negocio; o un **ingreso máximo** que permita elevar tu nivel de vida y mantener un crecimiento continuo personal y del negocio.

En este momento conviene preguntarse ¿qué ingreso espero obtener con mi negocio?



Marca con una **X** el espacio correspondiente al rango en el que se ubique el ingreso mínimo (IMi) y con otra **X** el rango en el que se ubique el ingreso máximo (IMa) que esperas obtener con tu negocio.

Ingresos mensuales

IMi				IMa	
<input type="checkbox"/>	500	a	400	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	1,000	a	5,000	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	11,000	a	10,000	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	16,000	a	15,000	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	21,000	a	20,000	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	26,000	a	25,000	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	31,000	a	30,000	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	41,000	a	40,000	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	51,000	a	50,000	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	31,000	a	100,000	<input type="checkbox"/>	

Ya tienes tu ingreso mínimo y tu ingreso máximo. De alguna manera, las metas que te propusiste se expresan ahora en cantidades precisas que guían y orientan todos tus esfuerzos en torno a tu negocio.

Con base en los ingresos esperados podrás determinar el tamaño del negocio y el volumen de producción y venta de los productos que vas a ofrecer.

Dicho de otro modo, los ingresos que esperas recibir dependen de cuánto produzcas o vendas y a cómo lo hagas.

92

¿Cuánto? Se refiere al volumen de producción y venta de los bienes y servicios que vas ofrecer: si se trata de un solo producto, tendrás que calcular un sólo volumen y un solo precio. Pero casi nunca es así.

La mayoría de los productos o servicios tienen variedades distintas, por lo que conviene primero determinar la variedad de bienes o servicios que ofrecerás y sus precios. Gráficamente puede expresarse de la siguiente manera:

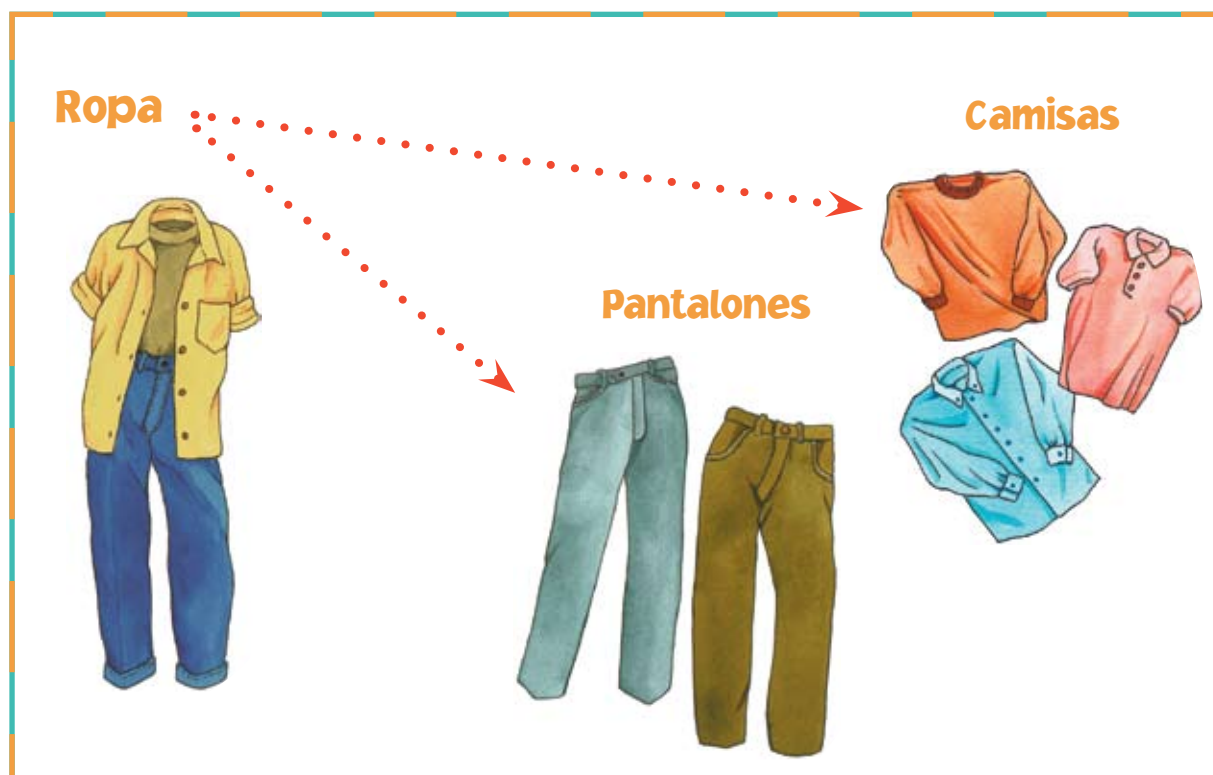


Veamos cada uno de estos aspectos con detenimiento.

Decidir: uno o más productos

Esto se refiere a la variedad de productos o servicios que un negociante ofrece a sus clientes. Puede decidir **especializarse**, es decir, ofrecer un sólo producto o **diversificarse** al vender más de un producto o servicios diferentes.

Es importante especificar la diversidad de productos y servicios que el negocio ofrecerá, lo cual significa analizar sus características como: el material del que están hechos, colores, tallas, diseño, etcétera. El esquema que sigue nos da una idea de un producto con distintas variedades.



Para reafirmar esto, realiza el siguiente ejercicio: En la primer columna de la siguiente tabla anota un producto y un servicio que conozcas, y en la segunda columna, escribe la diversidad que de cada uno se puede encontrar. Para realizar el ejercicio sigue los ejemplos.

Producto o servicio	Variantes
<p>(Ejemplo de servicio)</p> <p>Instalación de chapa.</p>	<p>Para negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industrial. <p>Casas habitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • De doble seguro. • De alta seguridad (triple seguro).
<p>(Ejemplo de producto)</p> <p>Playera de algodón o de poliéster manga larga, diversos colores y tallas.</p> 	<p>Adulto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estampada. • Lisa. • Poliéster. • Manga larga. <p>niño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estampada. • Lisa. • Algodón. • Manga corta.
Producto	
Servicio	

Así como existen diversos artículos o servicios con características específicas según la utilidad que deseas darle, estas mismas especificaciones o variantes debes considerarlas para definir, detalladamente, los productos o servicios que vas a ofrecer en tu negocio, y poder satisfacer las necesidades de tus clientes. Por eso es importante que elabores un catálogo de estos productos o servicios con el propósito de facilitar la organización de tu negocio.

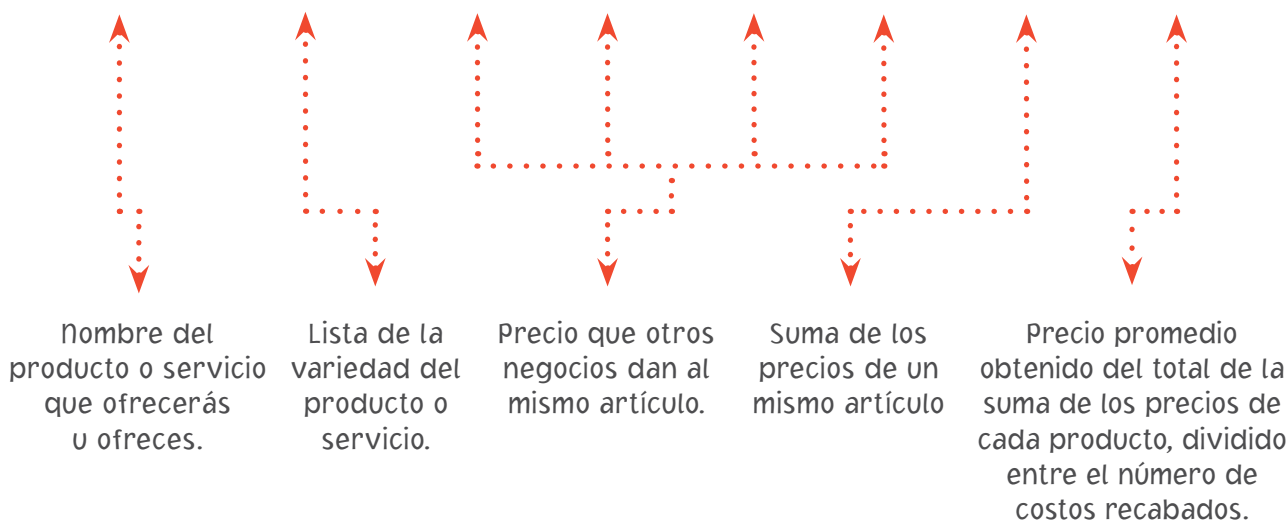


Continúa con el siguiente ejercicio. El siguiente ejemplo muestra la forma cómo se elabora un catálogo. Lee con detenimiento las instrucciones de llenado.

Construyo el catálogo de mi negocio

		Precios de competidores					
Producto	Características o variantes	negocio 1	negocio 2	negocio 3	negocio 4	Total \$	Precio promedio
Playeras	Adulto:						
	estampada	35.00	27.50	32.40	28.00	123.40/4	\$30.85
	o lisa	28.00	21.40	26.00	22.50	98.40/4	\$24.60
	niño:						
	estampada	30.00	25.50	27.40	22.00	83.40/3	\$27.80
	o lisa		23.10	26.50		71.60/3	\$23.86

95



Recomendaciones

Para investigar el precio al que dan otros negocios competidores el mismo producto o servicio que ofrecerás:

- Consulta la Sección Amarilla del Directorio Telefónico y solicita por vía telefónica el dato.
- Acude directamente a las zonas comerciales cercanas a los lugares que visitas con mayor frecuencia.

Esto que acabas de hacer en tu cuaderno es un análisis de las características de los productos o servicios que vas a producir o vender, lo que te permite realizar el cálculo de precios.

96

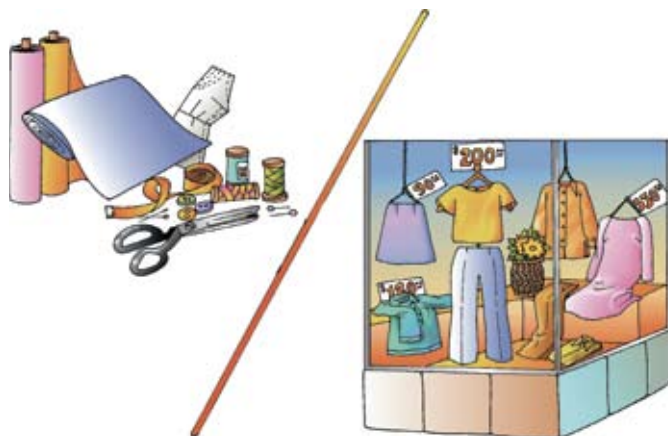
Ahora es necesario determinar el precio al que puedes ofrecerlos para obtener el ingreso que deseas alcanzar. Entonces, requieres:

Establecer el precio en que los voy a vender

Nosotros somos consumidores de artículos o servicios variados, los cuales adquirimos para satisfacer necesidades y gustos. Al momento de elegir cuál es el que nos conviene tomamos en cuenta la calidad, la presentación y el servicio que nos brindan, entre otras cosas, ya que esto indica el precio que estimamos pagar por dichos productos o servicios.

Para determinar el precio lo podemos hacer de dos maneras:

1. A partir del precio de mercado de los bienes o servicios de que se trate.
2. Con base en el cálculo de costos más la ganancia esperada.



De lo que se trata es de que elijas cuál de las opciones de negocio sería la más conveniente para proporcionarte los ingresos que requieres. Primero utilizaremos el cálculo de precios mediante la investigación de precios de mercado de bienes y servicios que vas ofrecer.

Más adelante analizarás el cálculo de costos para iniciar tu negocio.

Continúa con el siguiente ejercicio.

Construyo el catálogo de mi negocio



A continuación elabora un catálogo para tu negocio. Si vas a ofrecer sólo un producto, llena una tabla. Si vas a vender varios, elabora dos.

97

Propuesta número . . .				
Producto	Características o variantes	Precios de competidores	Total \$	Precio promedio
		número de negocios		

Propuesta Número . . .				
Producto	Características o variantes	Precios de competidores	Total \$	Precio promedio
		Número de negocios		

No olvides tener presente el precio máximo y mínimo de los productos o servicios que ofrece la competencia, para que cuando definas el precio de lo que pienses vender no rebase esos límites porque, de lo contrario, si vendes caro la gente no comprará tus productos y si das muy barato, comprarán pero no recuperarás tus gastos de inversión.

Saber cuánto necesito producir o vender

Tenemos un precio aproximado de los bienes o servicios que esperamos ofrecer y sabemos cuánto queremos obtener de ingresos. Al calcular el volumen de lo que se necesita producir o vender nos hacemos una idea de si el negocio conviene o no.

Si se conoce el precio de los bienes y servicios que se piensan ofrecer en el negocio, sólo hace falta calcular, de manera precisa, la cantidad que se tiene que producir y vender para obtener el ingreso esperado.

Si quiero obtener, digamos \$100 pesos diarios y el precio de mi mercancía es de 10 pesos, entonces tendré que vender 10 unidades de mi producto o servicio. La cuenta es la siguiente:

$$10 \times 10 = 100$$

Sencillo, ¿no?

Bueno, eso pensó Toño, un muchacho al que no le alcanzaba su sueldo como ayudante de maestro constructor. Pensó que sin gastar mucho podía vender gelatinas los fines de semana y obtener el ingreso que necesitaba. Él no había investigado la demanda ni nada. Sus necesidades de ingreso eran de \$4 500.00 al mes, aunque con \$3 000.00 la podía sobrellevar. Así que, pensó, si vendo gelatinas a 2 pesos tendré lo que necesito.

El primer viernes Toño hizo 100 gelatinas y las fue a vender el sábado al tianguis que se pone cerca de su casa. Fue difícil pero lo consiguió. El sábado compró los materiales para hacer otras 100 gelatinas que vendió en todo el día domingo a la salida de la iglesia de su barrio.

Hizo cuentas. Gastó 100 pesos para hacer las primeras gelatinas. Vendió 200 a 2 pesos lo cual daba 400 pesos. Tenía que guardar 100 pesos de los materiales y le quedaban 300 pesos. Como cada mes tiene cuatro fines de semana, más o menos, entonces Toño sacaría 1 200 pesos al mes.

¿Qué había fallado?

Toño necesitaba hacer y vender _____ gelatinas al mes para obtener los 3,000 pesos que necesitaba.

En realidad no es difícil observar que Toño no hizo cálculos y le pasó lo que a los malos albañiles: se le cayó la construcción por no echarle el cemento del cálculo.

Se necesita hacer un cálculo más preciso de los precios de cada producto y de las cantidades que hay que producir y vender de acuerdo con las condiciones y necesidades de cada quien. Veámos cómo lo realiza un negocio de cerámica.

Calcular la producción con base en el ingreso esperado

En una fábrica de cerámica se hacían vajillas de barro lisas y con dibujo. La hija del dueño aprendió el negocio por su papá, y ahora ella quiere tener el suyo y venderlas en el mercado de artesanías cercano a su casa.

Hizo un recorrido por diferentes lugares en los que venden vajillas lisas y con dibujo y comparó precios, desde el más barato o económico hasta el más caro, y encontró lo siguiente:

Negocio	Precio	
	Con dibujo	Sin dibujo
Cerámica mexicana	\$270.00	\$205.00
Vajillas nacionales	\$300.00	\$250.00
La cerámica	\$290.00	\$220.00
Precio más alto	\$300.00	\$250.00
Precio medio	\$286.67	\$225.00
Precio más bajo	\$270.00	\$205.00

Entonces, calculó el precio de cada vajilla lisa en \$200.00 y en \$250.00 el de cada vajilla con dibujo, de manera que resultara atractivo y le dejara ganancias.

También hizo cuentas del ingreso mensual que necesitaba: \$10,000.00 para sus necesidades inmediatas y a largo plazo, más \$15,000.00 por gastos de inversión en materia prima, sueldos a empleados, etcétera. En total, \$25,000.00.

Para distinguir entre las vajillas lisa y con dibujo, diremos **variante 1** a la lisa y **variante 2** a la vajilla con dibujo.

Ahora necesita saber cuántas vajillas de cada tipo tiene que producir al mes para obtener el ingreso que desea.



Observa el ejemplo y ayuda a la dueña del negocio a resolver la variante 2. Sigue el ejemplo de la variante 1.

Ejemplo:

Producto: Vajilla de barro. Variante 1: Vajilla de barro lisa.

Datos:

1 vajilla = \$200.00
"x" vajillas = \$25 000.00

Operación:
$$\frac{1 \times 25\,000.00}{200.00} = \frac{25\,000.00}{200.00} = 125 \text{ vajillas lisas al mes.}$$

Esto significa que tiene que producir:

$$\frac{125 \text{ vajillas}}{30 \text{ días}} = 4 \text{ vajillas diarias.}$$

Producto: Vajilla de barro.**Variante 2: Vajilla de barro con dibujo.**

Datos:

1 vajilla = \$250.00

"x" vajillas = \$25 000.00

Operación:

_____ x _____ = _____ = vajillas con dibujo al mes.

Esto significa que tiene que producir:

_____ = vajillas con dibujo diarias.

102

Con la información obtenida, la dueña de este negocio puede hacer lo siguiente:

- Vender 125 vajillas lisas o _____ vajillas con dibujo al mes.



- Pero también puede decidir vender vajillas lisas y con dibujo, de tal forma que cubra el ingreso que desea obtener.



Volumen de producción o venta para mi negocio



Calcula la cantidad de productos o servicios por variante que necesitas para obtener el ingreso deseado de cada una de tus propuestas u opciones de negocio. Utiliza un formato como el que se muestra para cada una de tus variantes.

Producto:

Variante 1:

Datos:

Operación:

..... X = =

Esto significa que tengo que producir o vender diariamente:

..... =

Con estos datos ya tienes una idea de la cantidad de productos o servicios que necesitas producir o vender por variante para que puedas alcanzar el ingreso que buscas. Pero, antes, es necesario considerar otros aspectos importantes como saber con qué recursos cuentas, cuáles necesitas y cómo los conseguirás. Esto lo veremos en el tema siguiente.

2.

Un negocio a mi medida



En este tema haremos una revisión y el cálculo de los recursos con que cuentas y los que te hacen falta para iniciar, a partir de condiciones óptimas o de un mínimo indispensable, de manera que te propongas metas realizables

Responderemos a las preguntas:

¿Qué recursos humanos y materiales se requieren, de acuerdo al tamaño de mi negocio?

¿Cuánto dinero necesito?

104

2.1 Sin recursos no hay negocio

Cuando nos hacemos una prenda de vestir: calculamos qué se necesita según el modelo que más nos guste, que esté a nuestro alcance y que se ajuste a nuestro cuerpo, etcétera.

Según el modelo sabemos qué recursos se necesitan, valoramos si los recursos con los que contamos son suficientes o faltan algunos y nos abocamos⁵ a conseguirlos si queremos que la prenda nos salga bien.

Una vez que obtenemos todos los recursos ponemos manos a la obra: cortamos la tela, la cosemos, y una vez terminada tenemos una **prenda a la medida**.

⁵ Abocar: Aproximar, acercar.

Algo parecido sucede con el hecho de instalar y echar a andar un negocio o mejorarlo.

Primero tenemos una idea general del negocio que queremos; luego, valoramos los recursos que se necesitan, vemos qué tenemos y qué nos falta y lo ponemos a funcionar, de acuerdo con nuestras posibilidades y capacidades.

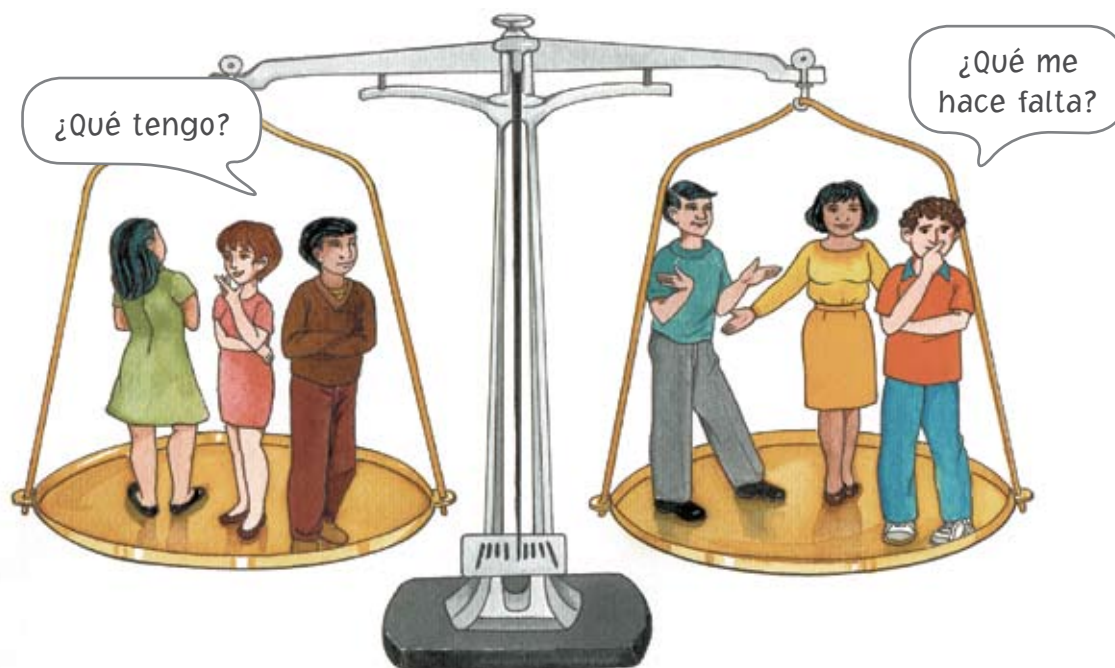


Un *negocio a la medida* es aquel en el que se dispone de los recursos necesarios, es decir, las posibilidades y capacidades humanas, materiales y financieras, para realizar lo que nos proponemos.

El negocio a la medida incluye varios aspectos que están entrelazados; empiezan desde la elección de la actividad o giro en el que se va a emprender. Uno de los más importantes son los recursos. Es algo así:



Al producir o vender la cantidad de bienes o servicios necesarios para obtener el ingreso que consideramos apropiado, se requieren ciertas cantidades de recursos. Pueden ser cantidades óptimas o mínimas, depende de las características del negocio. Para saberlo, necesitamos hacer un balance entre los recursos que tenemos y los que nos hacen falta.



Los recursos que se utilizan en un negocio son de tres tipos:

- **Materiales:** son el local, las instalaciones, la maquinaria, el equipo, las herramientas, las materias primas, los empaques, los vehículos para transportar, el equipo de oficina como: escritorios, sillas, computadoras, calculadoras, papel, etcétera.



- **Financieros:** son el dinero con que se cuenta, ya sea propio o conseguido en préstamo, para realizar los gastos y pagos del negocio.

- **Humanos:** son las personas que hacen el negocio, los trabajadores, socios, familiares o conocidos que apoyan y sostienen su funcionamiento. Aunque las personas no son un recurso, se acostumbra denominarlos así porque se recurre a ellas. Son el componente esencial, fundamental de cualquier negocio, empezando por el negociante.



En ocasiones contamos con algunos de los recursos necesarios y nos falta sólo una parte para contar con el mínimo o el óptimo necesario para echar a andar el negocio a la medida. ¿Es importante conocer y calcular los recursos que se necesitan para arrancar?



¿Qué piensas que ocurre o puede ocurrir si se intenta iniciar un negocio sin saber qué se va a necesitar para que funcione bien?

108

Las consecuencias pueden ser de distinto tipo e importancia: desde no poder iniciar el negocio, hasta iniciarlo e ir al fracaso.

¿Ya tienes los recursos para tu negocio?, ¿cuáles te faltan?, ¿lo sabes con precisión?, ¿será necesario echarle lápiz y papel? Si esto es así, entonces *echemos números*.



Revisa qué tipo de recursos se necesitan en un negocio en la cápsula 4: Catálogo de recursos de la sección *Para saber más...* de tu folleto.

2.2 Los recursos para el arranque

Siempre necesitarás de recursos materiales, de recursos en dinero y de las personas, familiares o empleados que contribuyan a que el negocio funcione. Sin embargo, las cantidades o características de cada uno de estos recursos es distinta en cada etapa de la vida de tu negocio.

Los recursos y los momentos del negocio se combinan. Algunos de ellos se necesitan para el **arranque o inicio** destinados a la instalación y funcionamiento inicial, o en el momento de introducir una mejora en el negocio y otros son importantes para su **funcionamiento permanente**.

A los recursos para el arranque o inicio les llamamos capital para el **arranque**. Estos recursos son de dos tipos:

- Unos se obtienen una sola vez y tienen la característica de ser duraderos como por ejemplo: maquinaria, herramientas, equipo, bolsa o mochila para cargar productos; instalaciones, mobiliario, entre otros, y representan un gasto en recursos o bienes fijos.

Capital para el arranque



- Otros, son recursos que se utilizan de manera continua y necesitan adquirirse permanentemente, como: materias primas, gas, agua, o mercancías que más se venden, empaques, pago de renta, pagos a proveedores, salarios, gastos e ingresos personales, esto es, todo lo que se gasta o consume en períodos muy cortos de tiempo y entonces son recursos que se **están moviendo** y que por eso les llamaremos **gastos corrientes**.

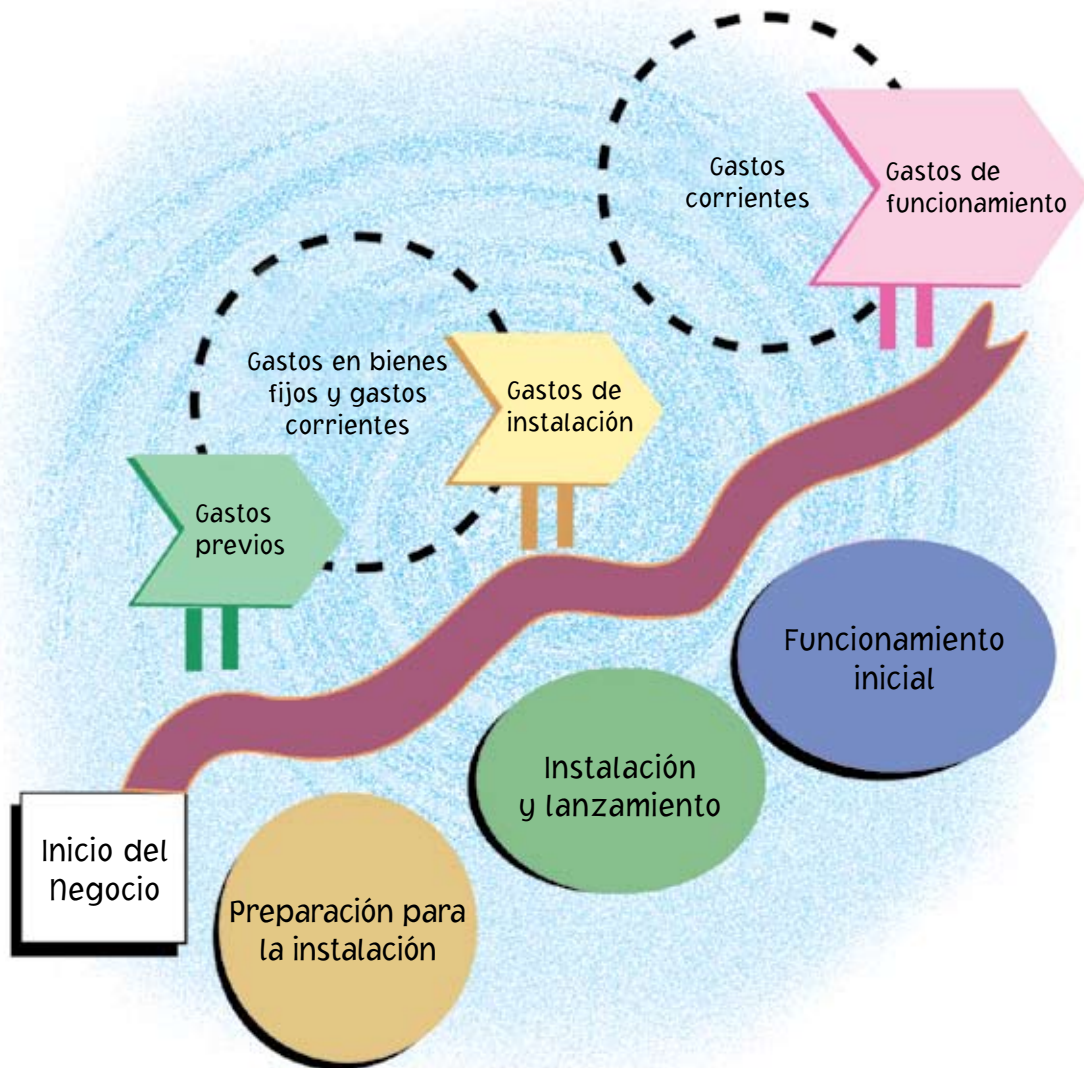
Durante el período previo a la instalación y puesta en marcha del negocio, se realizan gastos importantes tanto en recursos fijos como en corrientes.

- Los desembolsos que se realizan son principalmente gastos corrientes y desde un inicio se precisa contar con una cantidad determinada para realizarlos durante un tiempo, es decir, mientras el negocio toma fuerza; a estos recursos les llamaremos capital de soporte. Éste es un capital que se está moviendo, se gasta y se recupera.

Capital de soporte para el funcionamiento permanente



La relación entre los gastos para iniciar el negocio y los momentos en que se realizan, son el primer tramo de la ruta de tu negocio y puede ser así:



Con el ejemplo de las vajillas de barro que vimos en el tema anterior, podremos observar de manera más precisa en qué consisten y cómo se puede hacer el balance⁶ y registro de los recursos.

⁶ Balance: Cálculo y comparación del activo y pasivo de un negocio o caudal. Estudio de las ventajas e inconvenientes de una situación o acción.

Los recursos del negocio de vajillas de barro

Cuando se inició este negocio, la dueña tuvo que hacer algunos cálculos, para saber en cuánto le salía ponerlo. Fíjate bien qué hizo primero y qué hizo después.

Aunque no le gustaba mucho sentarse y echar cuentas, ni modo, lo tuvo que hacer.

—Poner un negocio es cosa seria— pensó y lo sigue pensando...

—Empecé por ver qué me hacía falta para arrancar: los materiales, las personas que colaborarían, el dinero para comprar los materiales y pagar a los colaboradores. Voy a necesitar recursos antes de arrancar, para preparar ciertas cosas, luego viene la compra de equipo, materiales y la instalación. Hay que pensar en los primeros meses. No vaya a ser...



Como parte del plan del negocio, en lo que se refiere a lo *financiero*, hizo una tabla con columnas para anotar, primero, los recursos materiales que requería para el inicio de su negocio:

a) En los gastos previos tomó en cuenta: permisos, trámites, viajes a otros estados para capacitarse en el negocio, depósito de la renta del local, entre otros.

b) En los gastos de instalación y lanzamiento del negocio incluyó la inversión inicial en compra de maquinaria, instrumentos, herramientas, mobiliario, la instalación del local, los servicios, etcétera.

c) En los gastos de funcionamiento consideró: materia prima, pago de la renta, gas, agua, empaques, pago a proveedores, etcétera.

Con una **X**, marcó lo que le faltaba y con una **✓**, lo que sí tenía. Aquí incluyó los recursos que le servirían para el arranque del negocio y para seguir funcionando.

Veamos en el siguiente cuadro qué tenía, entre lo que le prestaron o consiguió con familiares, amigos o conocidos y qué le hacía falta en el momento de arranque.

Cosas	Tengo	Faltan	Costo aprox.
Gastos previos			
Pagos de permisos		X	\$378.00
Viajes a Cuernavaca		X	\$279.00
Subtotal de gastos previos			\$657.00
Gastos de instalación y lanzamiento			
Instalación de servicios			
Limpieza del local		X	\$149.00
Reformas al local		X	\$1 200.00
Instalación de luz	✓		0.00
Instalación de gas	✓		0.00
Instalación de agua	✓		0.00
Teléfono	✓		0.00
Tanque estacionario de gas	✓	X	\$1 050.00
Subtotal de instalación de servicios			\$2 390.00
Maquinaria, equipo y mobiliario:			
Horno	✓		0.00
Tornos	✓		0.00
Mesas	✓		0.00
Moldes		X	\$650.00
Tarraja y herramienta			\$900.00
Estantería	✓		0.00
Bancos (2)	✓		\$150.00
Sillas (4)	✓		\$200.00
Escritorio chico	✓		0.00
Caja	✓		0.00

Calculadora		X	\$39.00
Subtotal maquinaria, equipo y mobiliario			\$1 439.00
Decoración del local		X	
Acabados del local		X	
1 planta de ornato	✓		\$120.00
1 maceta	✓		
1 exhibidor de vajillas		X	\$370.00
Subtotal de decoración del local			\$440.00
Subtotal de gastos de instalación y lanzamiento			\$4 828.00
Gastos de funcionamiento			
Papelería de oficina:			
Cuaderno		X	\$18.00
Papel carbón		X	\$25.00
Lápices (1 caja)		X	\$25.00
Bolígrafos (1 caja)		X	\$25.00
Clips		X	\$6.50
Archivero de cratón		X	\$120.00
Goma		X	\$1.00
Engrapadora		X	\$69.00
Grapas		X	\$24.00
Tijeras		X	\$18.00
Regla		X	\$7.00
Subtotal de papelería de oficina			\$338.50
Materia prima			
Barra o arcilla (2 meses)		\$7458.00	0.00
Agua	✓		0.00
Surtido de gas (2 meses)		X	\$1000.00
Anilinas		X	\$450.00
Lacas y barnices (2 meses)		X	\$7 500.00
Brochas		X	\$320.00
Pinceles		X	\$172.00
Manta		X	\$100.00
Letrero en la pared		X	\$75.00
Subtotal de materia prima			\$17 575.00
Subtotal de gastos de funcionamiento			\$17 413.50
Total			\$23 348.50

Recursos humanos

¿Cuál fue el siguiente paso?

Ella sabía que sola no podía con todo *el paquete*. Tuvo que tomar la decisión de formar el negocio con la participación de otras personas. Había que calcular cuántos y quiénes serían los colaboradores.

Tomó en cuenta el trato que su papá le da a sus trabajadores pues *las personas son la parte más importante del negocio*, ellas son quienes lo llevan a cabo y sin ellas, el negocio no funcionaría.

Para calcular cuántas personas necesitaban trabajar con ella, pensó en la fábrica de su papá y el volumen de producción que había calculado con base en sus ingresos esperados.

Entonces, en una página de su libreta de notas escribió:

	El negocio necesita de:	
	Producir 125 vajillas al mes	
	$125 \div 30 \text{ días} = 4 \text{ vajillas al día}$	
	Cada vajilla tiene 20 piezas, por tanto,	
	se necesita producir $20 \times 5 = 100$.	
	Por lo que se necesitan 2 personas	
	para el moldeo con torno y tarraja.	
	Además el hornero y los chalanos.	
	Entonces el equipo de trabajo sería:	
✓	La negociante (yo)	1
✓	Torneros - tarrajeros	2
✓	Hornero	1
✓	Ayudantes	2
	Total	6 personas

Además de cuantificar los recursos materiales y los humanos, era necesario que la dueña calculara los pagos a cubrir al iniciar el negocio.

Entonces tomó en cuenta los **recursos financieros corrientes** que requería e hizo otro cuadro más pequeño para saber lo que tenía que pagar y cada cuándo hacerlo.

El cuadro quedó así:

Pagos mensuales		
A:	Cada cuándo	Cuánto
Ingreso personal	Mensual	\$10 000.00
Renta del local	Mensual (2 meses)	\$2 400.00
2 torneros	Semanal x 12 semanas	\$60.00 diarios \$1 800.00 al mes x tornero = \$3 600.00
1 hornero	Semanal x 12 semanas	\$60.00 diarios \$1 800.00 al mes
2 ayudantes	Semanal	\$40.00 diarios \$1 200.00 al mes x ayudante = \$2400.00
	Total al mes	\$20 200.00
	Total 2 meses	\$40 400.00

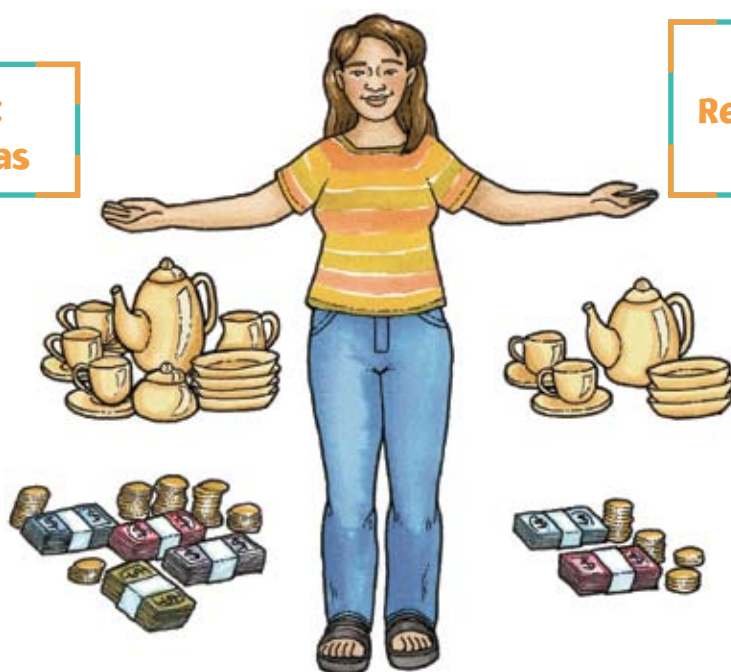
Haciendo cuentas, resultó que su capital de *arranque* sumaba la siguiente cantidad:

Recursos materiales	+	Recursos humanos	
\$ 24 703.50	+	\$ 40 400.00	= \$ 65 103.50

¡Una buena cantidad! Sin embargo, ella sabía que **hay una distancia entre el negocio que se quiere y el que se puede**. Así que intentó hacer las cuentas que le indicaran cuál sería el **mínimo indispensable** para poder arrancar.

Bajó su ingreso mensual a lo indispensable, incluso como para amarrarse el cinturón; por tanto, bajó el volumen de producción necesario, con lo que disminuyó todos los gastos en una tercera parte y suprimió otros temporalmente. Por otro lado, su papá la apoyó con parte del equipo con el que no contaba.

Óptimo:
125 vajillas



Mínimo:
Reducir gastos e ingresos

El capital de arranque indispensable se redujo considerablemente y llegó a \$21 500.00 aproximadamente. Una vez establecida y con clientes podría aumentar pedidos y desarrollar el negocio hasta su nivel óptimo inicial. Después... ya se vería.

De momento ya tenía una idea clara de los recursos necesarios para arrancar el negocio. Poco a poco podría establecer un funcionamiento normal y crecer.



Realiza el siguiente ejercicio:

Lo que tengo y no tengo para mi negocio

La mejor manera de saber qué recursos tienes y qué te hace falta es hacer un listado que te ayude a controlar tus recursos, el cual te podrá servir para cuando tengas que cambiarlos, repararlos o de plano, venderlos y conseguir nuevos.

En la siguiente lista se encuentran recursos de todos los tipos, marca con una **X** en la columna "T" los que ya tienes y otra en la "F" para los que te faltan. Al final agrega los que falten en los espacios en blanco.

117

Recursos humanos	T	F	Recursos Financieros	T	F	Recursos Materiales	T	F
Conocimiento sobre el negocio.			Dinero para el equipo.			Equipo necesario para el negocio.		
Experiencia.			Dinero para local.			Composturas del local.		
Habilidad para manejarlo.			Dinero para materia prima: las compras por semana, quincena, mes.			Instalaciones especiales: luz, agua, gas, anaqueles, etcétera.		
Habilidad para hacer cuentas.			Dinero para instalaciones especiales.			Fabricación o construcción de: puesto, etcétera.		
Saber hacer las compras.			Ahorro para imprevistos.			Mostrador.		
Conocer de proveedores.			Dinero para promoción del negocio.			Despachador.		
Llevar los pagos.			Dinero para pago de servicios: agua, luz, teléfono en su caso.			Caja para guardar el dinero.		
Saber que el negocio está funcionando.			Dinero para adelantos si es el caso.			Calculadora.		
Comunicarse con clientes y empleados.			Dinero para gastos personales.			Cuaderno para registrar las ventas.		

Recursos humanos	T	F	Recursos Financieros	T	F	Recursos Materiales	T	F
Personal de ayuda								
Empleado(s)			Otros:			Otros:		
Encargado								
Otros que no estén aquí:								

¿Con cuánto puedo seguir funcionando?

Los gastos de funcionamiento regular del negocio (o capital de trabajo) son parte del capital de arranque. Varían de acuerdo a las etapas del negocio, dependiendo del volumen de producción o ventas y de los gastos por mejoras que se van incorporando.

En el negocio de las vajillas de barro, los gastos para el funcionamiento normal para un mes comprenden principalmente:

• Materias primas y materiales adicionales.	\$9 100.00
• Pagos de servicios (renta, luz, agua, teléfono, promociones).	\$7 800.00
• Sueldos y salarios.	\$2 400.00
• Pagos a acreedores.	0.00
• Gastos de administración y ventas (papelería, contabilidad, promoción, distribución, comisiones, etcétera).	\$283.00
• Amortizaciones ⁷ y depreciaciones ⁸ (cantidades para recuperar el desgaste del equipo, maquinaria y herramientas, transportes, etcétera).	0.00
Total (al mes)	\$19 583.00

⁷ Amortización: Cantidad destinada a la recuperación de un capital invertido.

⁸ Depreciar: Disminuir el valor o precio de una cosa.

En condiciones normales, el negocio debe arrojar un ingreso mínimo a esa cantidad más lo necesario para la reposición del desgaste del equipo, herramientas y el ingreso del negociante.

Veamos si esto es así:

Ingreso esperado		Gastos		Ingreso neto
\$ 25 000.00	-	\$ 19 583.00	=	\$ 5 417.00

A nuestra negociante le quedan cerca de \$5 500.00 después de hacer sus pagos normales. Es muy probable que tenga que realizar ajustes en la producción o los precios, comprar con mejores proveedores y tomar otras medidas para mejorar sus ingresos.

Utiliza la sección **Notas** que se encuentra al final del **libro** para realizar el estimado de los costos para el funcionamiento de tu negocio, así como lo hizo la joven del ejemplo de las vajillas de barro. Ten esta información a la mano, ya que la vas a utilizar en el siguiente tema.

El arranque siempre es difícil cuando se cuenta con pocos recursos. Por eso es conveniente tener muy claro cuáles son nuestras condiciones reales para iniciar el negocio y aplicar todas nuestras cualidades como negociante. Las personas son el recurso más importante del negocio. El negociante puede y debe ser suficientemente creativo y audaz para obtener los recursos que necesita. Y como una cosa es calcular los recursos y otra conseguirlos, hablaremos de esto a continuación.

3.

¿De dónde saco el dinero?



Existen distintas formas de conseguir los recursos que se necesitan para un negocio en su inicio o mejora. En este tema revisaremos algunas de ellas, desde las más accesibles hasta los créditos bancarios que podrían considerarse como la última carta en la jugada.

Analizaremos también la importancia del tamaño de tu negocio, de acuerdo con tus condiciones y recursos disponibles. Responderemos a la pregunta:

¿Qué opciones tengo para obtener recursos financieros?

121

3.1 Conseguir financiamiento⁹

Conseguir financiamiento es una de las mayores preocupaciones de las personas que se plantean iniciar un negocio o realizar mejoras de importancia al que ya tienen.

La cuestión es encontrar los procedimientos, las personas o instituciones que nos permitan resolver las necesidades de recursos del negocio.

Conseguir recursos o financiamiento es algo que hacemos muy seguido. Cuando no hemos ahorrado lo suficiente o nos fallan los cálculos nos ocurre algún imprevisto, pasamos por un mal momento en nuestra situación económica, tenemos que recurrir a alguien para cubrir nuestras necesidades.

⁹ Financiamiento: Crear o fomentar [una empresa] aportando el dinero necesario. Sufragar los gastos de una actividad, obra, etcétera, bajo ciertas condiciones de pago.

A veces no es fácil porque tenemos que vencer la incomodidad y los temores de obtener negativas o ser vistos de una manera que no nos gusta. Sin embargo, tenemos que hacerlo, así que buscamos a las personas o lugares en las que tengamos mayor confianza para obtener lo que queremos en las mejores condiciones.

122



Una primera forma de obtener recursos es el **ahorro**. Si has ahorrado en alguna ocasión o tienes algo actualmente, ¿cómo y dónde lo has hecho?



.....

.....

.....

La otra forma general es conseguir recursos **prestados** o a **crédito**. Si has tenido alguna experiencia en conseguir dinero o bienes materiales o necesitas hacerlo:

¿Con quién acudes primero?



.....

.....

.....

¿Cuáles son las respuestas más comunes que se obtienen?



.....

.....

.....

123

¿Qué piden a cambio quienes proporcionan los recursos?



.....

.....

.....

Bueno, conseguir recursos para solucionar necesidades personales y obtenerlo para un negocio no es siempre lo mismo. Cuando solicitamos para un negocio, además de nuestra palabra y honor empeñado en ella, **ofrecemos algo**.

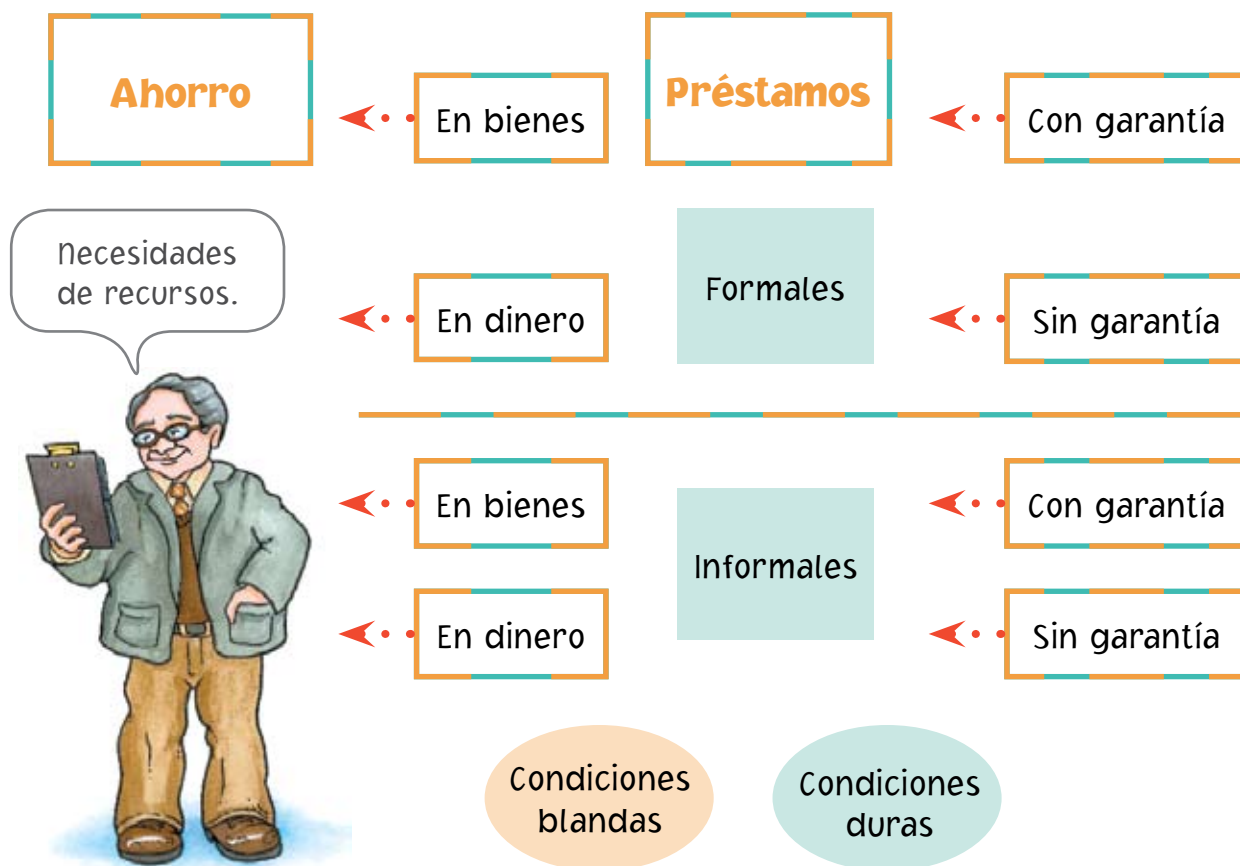
Ese algo es la seguridad de que estamos haciendo una actividad que nos va a proporcionar ingresos; que de algún modo estamos dando a los demás la oportunidad de participar en nuestro proyecto de negocio.

Si estamos convencidos de lo que queremos (**convicción**), nos esforzaremos lo necesario (**constancia y paciencia**), buscaremos todas las opciones posibles (**creatividad e iniciativa**), arriesgaremos si es necesario (**corazón y audacia**) para conseguir los recursos en las mejores condiciones (**comunicación y organización**), preparándonos lo mejor posible (**competencia**).

¿Cuáles son las formas en que podemos obtener o conseguir recursos y cuáles las mejores condiciones? Todo depende.

- Podemos obtener los recursos necesarios en forma de dinero o de los bienes que requerimos. Puede ser mediante ahorro o con préstamos.
- Por otro lado, las instancias, personas o instituciones que pueden proporcionarnos financiamiento pueden ser formales o informales.
- Los préstamos o financiamientos otorgados pueden ser con garantía o sin garantía.
- Las condiciones pueden ser *duras* o *blandas*.

Veámoslo en un esquema:



- El ahorro es la acción de guardar un dinero o recurso para consumirlo en el futuro. Puede ser personal o en grupo, y realizarse de manera formal, con instituciones y mediante contrato o de manera informal sin mediar documentación legal alguna.



- Los préstamos o créditos formales son los que se realizan con personas, empresas o instituciones a través de un contrato o documento en el que se indica quién otorga y quién recibe el préstamo, la cantidad prestada (su valor en dinero) y las condiciones de pago, es decir los plazos y los intereses.

- Los créditos o préstamos con garantía son los que se proporcionan teniendo como respaldo algún bien como terrenos, casa, auto, muebles, o un valor cobrable como un aval comercial, un documento por cobrar, contra recibo, bonos, etcétera.




Contrato de credito



- Los créditos con intereses pueden ser préstamos blandos cuando se obtienen con una tasa de interés¹⁰ baja, plazos largos o ambas cosas. Los créditos duros son los que se proporcionan a tasas de interés altas o plazos cortos o ambos.

¹⁰ Tasa de interés: Es una proporción de la cantidad prestada o ahorrada que se cobra cada cierto lapso de tiempo. Por ejemplo, una tasa de interés de 40% al año sobre un préstamo de \$100.00 significa que al final del año se cobrarán los \$100.00 más \$40.00 que representa el interés cobrado por el préstamo.

Ahora realicemos una actividad para identificar formas de obtener recursos (financiamiento) y condiciones en que se obtienen.

Marca con una , la opción que consideres correcta.

Si le pido dinero a un amigo o familiar sin firmar ningún papel y sin establecer condiciones de pago, el préstamo obtenido es:

Formal ☐ Informal ☐

Si realizo compra de materiales a crédito en una empresa comercial y me comprometo a pagarlo en un tiempo establecido en un contrato o pagaré, el crédito es:

Formal ☐ Informal ☐

Si solicito dinero para la compra de maquinaria o equipo y me piden las escrituras de la casa, la factura de un auto o de bienes de valor, el financiamiento es:

Con garantía ☐ Sin garantía ☐

Cuando me prestan a una tasa de interés alta, digamos de 10% mensual y tengo que pagar en poco tiempo, tres meses por ejemplo, el crédito es:

Blando ☐ Duro ☐

Por el contrario, si el préstamo sobre una cantidad a una tasa baja, de 25% al año y a pagar en un plazo de tres años o más, el crédito es:

Blando ☐ Duro ☐

Respuestas:

1. Informal 2. Formal 3. Con garantía 4. Duro 5. Blando

Lo importante de tus respuestas a las preguntas anteriores es que reflexiones sobre las formas que conoces de obtener recursos y ubiques aquellas que más te convienen para iniciar el negocio.

3.2 Alternativas para obtener recursos

Dice el dicho que *poco a poquito se llena el jarrito* y es muy cierto, reunir los recursos y mantener el negocio funcionando es como labor de hormiga, de poco en poco, de acuerdo con tu plan de negocio, puedes ir juntando para que inicies tu camino de la mejor manera, de acuerdo a tus propias condiciones.

Hemos visto que el negocio puede arrancar aunque no tengas todo lo necesario para iniciar en condiciones óptimas. Que se puede iniciar con lo mínimo indispensable que permita su funcionamiento sostenido y con el tiempo lograr el crecimiento deseado.

Como dice otro dicho *más vale paso que dure y no trote que canse*.

Las opciones para obtener recursos pueden ser variadas. Así que revisemos qué formas te pueden convenir más, de acuerdo con tu experiencia, para que inicies o mejores tu negocio.

127



Para afrontar los retos que significan obtener recursos, existen varias opciones. ¿Cuántas de ellas conoces y cuáles has utilizado? Revisémoslo.

Realiza el juego: Diversas formas de financiamiento y al terminar continúa aquí.

En el tema anterior de esta unidad calculaste cuánto necesitas para el arranque o mejora y cuánto para el funcionamiento normal del negocio.

Toca ahora que revises **de dónde echarás mano para juntar** tu capital inicial y tu capital para después del inicio.

Será necesario rescatar los cálculos que hiciste en el tema anterior sobre tus necesidades **mínimas y óptimas** para iniciar el negocio o realizar una mejora importante.



Consulta los costos que hiciste de los recursos materiales y humanos en el tema 2: **Un negocio a mi medida** y escríbelos en el cuadro, según el renglón que le corresponda.

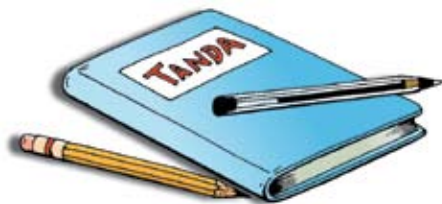
Recursos que faltan	Total
Maquinaria, equipo, autos, mobiliario y bienes duraderos.	\$
Materia prima y otros materiales que se usan regularmente (mercancía para vender).	\$
Pagos de servicios.	\$
Sueldos y salarios.	\$
Total	\$

Es muy importante que tengamos claramente ordenado el tipo de recursos que nos hacen falta y las cantidades mínima y óptima que se requieren. De ello dependerá el tipo de financiamiento que busquemos.

Si el total de recursos necesarios es pequeño o se necesita gastar en bienes que se recuperan rápidamente, entonces las alternativas más convenientes son el ahorro y las opciones de financiamiento informales, que suelen ser más **blandas** y dependen más de lo que tú hagas que de condiciones establecidas por otros. Iniciemos con las opciones de este tipo.

Tanda

Es una forma de ahorro colectivo por cooperación. Esta modalidad de conseguir dinero es muy noble porque el que lo necesita es quien la organiza entre varias personas que conoce, familiares o amigos, quienes puedan aportar una cantidad cada



determinado período, según se decida; así como en qué momento les corresponde su turno para que esa cantidad les toque, gracias a la ayuda de los demás. Es importante que cuando participes en una tanda te asegures de conocer la honorabilidad de quien la organiza para evitarte problemas de engaños e incumplimientos.

129

Si tú quieres hacer una tanda es muy importante que lo relaciones con una necesidad de recursos para tu negocio, muy clara. Así, podrás calcular cuánto de esa necesidad se puede cubrir con el dinero de la tanda y cuánto con otras formas de financiamiento.

- Es recomendable que el destino del dinero de la tanda sean bienes de rápida recuperación. Si la tanda es quincenal, por ejemplo, los bienes en que los inviertas deben tener una recuperación del mismo período, de modo que puedas volver a comprar y además pagar la tanda.



Materias primas



Tanda

Gastos

- No ocupes todo el dinero de la tanda en los bienes que necesitas. Evita problemas. Guarda para los primeros pagos de la tanda, mientras el resto circula y retorna, acompañado de otros recursos conseguidos de diferente manera. Salvo que ya tengas pedidos adelantados y estés absolutamente seguro de que vas a recuperar el dinero de inmediato.

Recordemos el ejemplo de las vajillas que vimos en el tema de recursos. Se necesitaban \$17 575.00 para las materias primas (barro, agua, gas, lacas, barnices y anilinas) de dos meses para la producción. Sin embargo, la negociante puede pensar en producir y vender en períodos de una semana o una quincena y financiarse con una tanda.



130

Puede organizar una tanda de 10 números de 500 pesos semanales, con lo cual recibiría de inmediato \$5 000.00. Con ellos puede comprar \$4 000.00 de materias primas lo cual casi le alcanza para la producción y venta de la primera quincena: o sea $\$17\,575.00 \div 4 \text{ quincenas} = \$4\,393.75$.

Aparta \$1 000.00 para pagar los dos primeros números de la tanda en la primera quincena; en ese tiempo vende \$12 400.00 (62 vajillas de \$200.00) y le quedan cerca de \$2 700.00. Puede pagar la tanda de la próxima quincena y arreglárselas con \$1 700.00 quincenales mientras paga la tanda (diez semanas). Después de ese tiempo tendrá sus \$2 750.00 quincenales, limpios de polvo y paja. ¡El negocio pudo arrancar!

Claro que organizar las tandas requiere de mucha **comunicación, organización y constancia** para convencer a los participantes. La clave de la tanda está en: 1) la organización; 2) el compromiso para participar desde el inicio hasta el fin; 3) la entrega oportuna del dinero a quien le toca en la fecha destinada, y 4) la selección de las personas.

¿Cómo organizar la tanda?

Primero que nada es conveniente pensar en las personas que pueden asumir el compromiso de aportar la misma cantidad durante un tiempo, a veces prolongado, tres a seis meses, según la cantidad y los períodos que se determinen. Es muy usual que las tandas se programen en períodos de 15 días (quincenas) para que el tiempo de su duración no sea tan largo como para desesperarse, ni tan corto como para verse en aprietos.

El número de personas que se puede invitar a participar en una tanda, depende de la cantidad de dinero que se necesita y de la que puedan pagar cada período las personas que quieran participar.

Apliquémoslo a tu caso:



Realiza el siguiente ejercicio.

Dinerito para mi tamaño



131

Organiza una tanda

Por lo general, primero se determina la cantidad que se quiere juntar o que se necesita y luego se divide en el número de personas que la pueden aportar en un tiempo real estimado.

Organiza una tanda con personas que conozcas. ¿Cuál es el monto inicial que necesitas como capital de arranque para tu negocio? Anótalo aquí:
\$

Ahora divide ese monto entre 10, que puede ser un ejemplo y que corresponde a las personas participantes. ¿De cuánto le toca a cada una?: \$

Anótalas en el siguiente cuadro, señala la fecha en que le toca a cada persona recibir su tanda y ve marcando conforme te vayan dando el dinero en los cuadros de al lado.

Recuerda que a quien le toca la tanda no le corresponde aportar su cuota. Por eso inscribes a una persona más. Analiza el ejemplo siguiente.

Nombre	Fecha	Quincenas										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Aurora Zamora	1° de enero		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2 Silvia Molina	15° de enero	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
3 Catalina Aguilar	1° de febrero	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
4 Juan Salazar	15° de febrero	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
5 Josefina Hernández	1° de marzo	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
6 Estéban Pérez	15° de marzo	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
7 Samuel Canales	1° de abril	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
8 Ricardo Isunza	15° de abril	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
9 Alfonso Castillo	1° de mayo	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
10 Ismael Sánchez	15° de mayo	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
11 Rosa María Domínguez	1° de junio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Las personas escogieron la fecha en la que más les convenía recibir su ahorro colectivo o tanda y el organizador marcó con una **X** cuando le entregaban la cuota quincenal y con azul la quincena en la que no daban y recibían sus \$5 000.00 completos. En ese momento le firmaron que recibieron su dinero.

Ahora te toca organizar tu tanda. Recuerda que el período tú lo organizas: cada 15 días, cada semana, etcétera.

Nombre	Fecha	Plazas (quincenas o semanas)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												

Supongamos que organizaste tu tanda:

¿Qué número elegiste para ti?

.....

¿En cuáles recursos gastarías el dinero obtenido?

.....

.....

134

¿Apartarías algo para garantizar el pago de los primeros números?

.....

¿Por qué?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Una tanda no siempre permite reunir el total de recursos que necesitamos, pero puede ser parte de un conjunto de acciones para hacerlo y el punto de partida para proponerse cosas más audaces. Como se dijo al principio de este tema *de poquito en poquito se llena el jarrito*. Veamos cómo puede ser.

Una bolsa de dinero para mí

No hay que poner todos los huevos en una sola canasta porque se pueden romper todos de una vez. Crear una bolsa de dinero que permita contar con un capital inicial es posible y rápido.

La forma es ubicar y convencer a un número suficiente de personas de que pueden apoyarte en la creación de tu negocio mediante un pequeño desembolso, sin que genere intereses y que cuenten con la garantía de que su dinero regresará a su bolsillo sano y salvo.

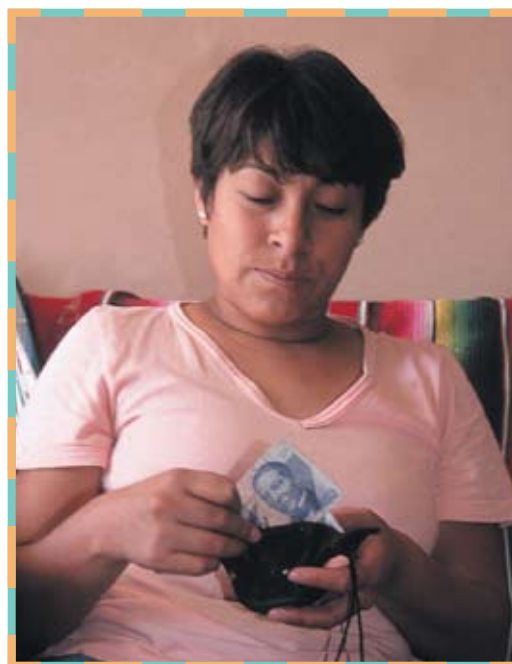
Una bolsa de dinero se puede organizar mediante **préstamos chiquitos** entre varias personas que pueden ser familiares, amistades cercanas o conocidos.

El elemento central es la **confianza** que sepas brindar y tu capacidad de **convencer** de tu propósito a cada quien, con una buena **comunicación**. En ese sentido vale la pena destacar la utilidad que tu negocio tiene para la comunidad, o bien el valor de la **solidaridad** y la **cooperación**.

El asunto es que organices y planees la solicitud de los préstamos y hagas un calendario de pagos en función de las necesidades de las personas que te prestan. A quiénes pagarás primero y a quiénes después.

Con la bolsa de dinero organizada podrás contar con un recurso importante para iniciar o mejorar tu negocio y afirmar la confianza en las personas que participan en ella.

Otras formas de obtener recursos mediante la participación colectiva son la caja de ahorro y la integración de proyectos productivos o de negocios asociados entre personas de una comunidad. En ambos casos, la obtención de recursos es un poco más condicionada o reglamentada porque las cantidades obtenidas pueden ser mayores.



Caja de ahorro

Ésta es una forma muy común de juntar dinero y de proporcionar crédito entre grupos de personas organizadas para ello. Los asociados ahorran cantidades regulares y continuas en un fondo común que facilita préstamos a los mismos socios. Y se cobran intereses sobre el préstamo para aumentar el capital y obtener ganancias.



Por lo regular funciona por año, al término del cual, los intereses generados por los préstamos realizados se reparten entre los socios inversionistas iniciales o se dejan las ganancias obtenidas por los intereses para que pasen a formar parte del capital que se va a prestar. Todos financian a todos.

Con relación a esta alternativa, conviene tener presente algunas cuestiones:

- Se puede organizar de **manera formal** entre varias personas y registrarla ante las autoridades para que todos los **socios** de la caja tengan muy claras las reglas del juego. Sobre todo, la cuota que les corresponde y los beneficios que obtendrán de su participación en el fondo común. Conviene asesorarse muy bien.
- Por el carácter de las actividades de la caja de ahorro, se necesita que la atiendan personas con suficiente **tiempo y dedicación**.
- De manera que si tu idea de negocio no es dedicarte a la administración de ahorros de tus compañeros de trabajo o de la comunidad donde vives, es mejor que promuevas la integración de una sin estar tú al frente o te integres a una, con base en tu **capacidad de ahorro**.

Integrar o integrarse a una caja de ahorro significa una responsabilidad colectiva muy importante.

Por eso, al obtener parte o la totalidad de tu capital inicial mediante una caja de ahorro debes estar muy seguro de la firmeza de tu proyecto y de la capacidad de recuperación que tenga para poder cumplir tus compromisos.

Tú puedes hacerlo siempre y cuando formes una sociedad inicial con algunas personas que quieran invertir en una caja de ahorro y asuman la responsabilidad que implica. Desde luego, para llevarla adelante, debes recurrir a la experiencia de otros y orientarte con personas o instituciones especializadas.

137

Los préstamos con intereses: es mejor caer en **blandito**.

Los préstamos

A partir de la modalidad de caja de ahorro, entramos en un asunto un poco espinoso: pedir prestado con intereses. En situaciones en las que la economía de un país no es estable este asunto es complejo: muchas personas y empresas sufren al tener que pagar cantidades elevadas por los intereses que sus créditos generan.



Estos intereses son una proporción de la cantidad prestada y se cobran de acuerdo con las tasas y los plazos establecidos en el contrato de préstamo. Las tasas de interés se calculan por año aunque los pagos se realizan, normalmente, cada mes.

Generalmente las tasas son mayores a medida que aumenta el período de tiempo por el que se presta. Esto es así debido a que a medida que pasa el tiempo, aumenta el riesgo de que cambien las condiciones en las que se presta; por ejemplo, que aumenten los precios de los bienes que se consumen y esto disminuya la capacidad de ahorro y de pago de las personas.

Antes de aceptar o solicitar un crédito, del tipo que sea, es necesario examinar bien las condiciones en que se realiza y compararlo con nuestra capacidad presente y futura para realizar los pagos correspondientes, con base en los ingresos que esperamos recibir por el funcionamiento de nuestro negocio u otras fuentes de ingreso.

Los mejores créditos o préstamos son los más **blandos**, es decir, aquellos que cobran bajas tasas de interés y se hacen para períodos de tiempo largos. Los créditos **duros**, en cambio, cobran altos intereses en poco tiempo, hacen que *nos las veamos duras* para pagar.

Por lo anterior, siempre que solicites un préstamo formal, exige que te expliquen perfectamente las **condiciones** y que se establezcan **por escrito**: que te indiquen el valor total de tu deuda, con los intereses, y las cantidades que debes pagar cada cierto tiempo. Así, podrás comparar contra tu capacidad de pago y decidir la mejor alternativa: si vamos a caer en la necesidad de conseguir créditos, es mejor que sea en **blandito**.

Los préstamos con intereses se pueden **pagar de diferente forma**, dependiendo del tipo de préstamo y del contrato que se haga. Las más comunes son:

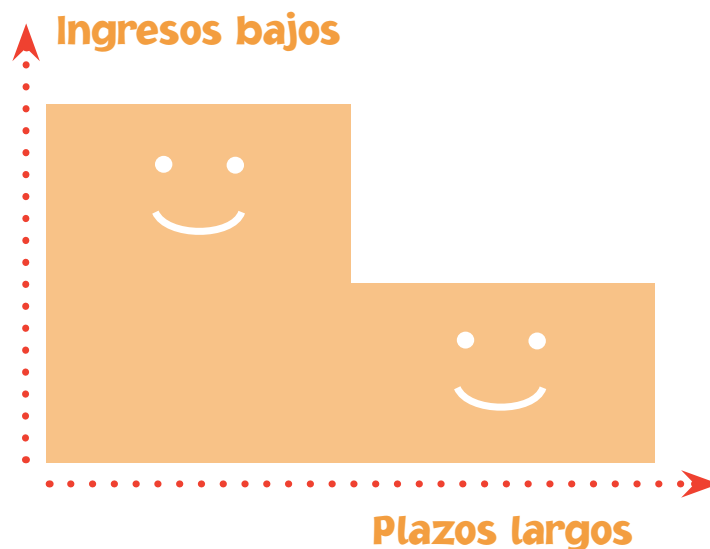
- 1 Pago al final del período establecido: se paga el dinero prestado más los intereses generados por el préstamo.
- 2 Pago de los intereses generados cada cierto tiempo y de la cantidad prestada al final del período establecido.

- 3** Pago en parcialidades, es decir se paga parte del préstamo (la cantidad principal más intereses) cada cierto tiempo, normalmente, cada mes.

Conviene tener presente las siguientes **recomendaciones** al solicitar cualquier préstamo con intereses:

Un buen crédito

- No es recomendable contratar **préstamos a pagar al final del período** porque, hasta ahora, todas las instituciones bancarias cobran **interés compuesto**; eso hace que la deuda crezca muy rápidamente.



- Lo más recomendable es **contratar créditos** en los que se paguen **parcialidades cada cierto tiempo**. Esto hace que los intereses se calculen sobre la cantidad que va quedando e impide que se acumule una fuerte deuda. Esta forma permite que la persona que recibe el préstamo, haga pagos mensuales constantes y pueda programar de mejor manera el cumplimiento de sus compromisos.
- Los **préstamos a corto plazo** suelen tener **bajas tasas de interés** por lo cual son recomendables para financiar recursos que se utilizan en producir bienes y servicios que se venden o realizan en períodos cortos de tiempo. Así se evita que la falta de ingresos rápidos impida cumplir el compromiso de pago. Estos préstamos a corto plazo pueden pagarse al final del período establecido y no en mensualidades u otras formas parciales de pago.

- Los **préstamos a plazos mayores aumentan las tasas de interés** conforme crece el tiempo durante el cual se concede el préstamo. Son recomendables cuando se tiene seguridad de que se obtendrán ingresos durante períodos prolongados de tiempo. Se recomienda utilizarlos en la adquisición de bienes de alto valor y que su recuperación se da en lapsos prolongados de tiempo, como ocurre con la maquinaria, los automóviles, los terrenos o las casas.

Conoce los tipos de intereses que existen, practica los cálculos que debes hacer para obtenerlos y revisa las condiciones que debes tomar en cuenta, antes de solicitar un préstamo. Consulta el módulo *El crédito para tu negocio* que también forma parte de los libros que puedes estudiar en el *Modelo de Educación para la Vida y el Trabajo*.

Veamos ahora algunas formas para obtener créditos con intereses.

Créditos prendarios

Otra opción de financiamiento de tu negocio son los créditos en los que se exige algo en prenda para garantizar el pago del dinero solicitado: escrituras de casas o terrenos, facturas de bienes duraderos como automóviles.



Conviene utilizar esta opción cuando los recursos que necesitamos son para la compra de equipo costoso y el préstamo es a plazos largos o medianos. No olvidar que está en juego el patrimonio familiar o personal.

Créditos comerciales

Si parte del capital necesario para iniciar tus operaciones consiste en materia prima o materiales, pero ya cuentas con equipo, local o algunos otros bienes de valor que le den respaldo a una solicitud de recursos, se pueden buscar proveedores para hacer compras a crédito, con o sin garantía.

Muchas empresas comerciales, para ganar clientes, realizan la venta de sus productos o servicios a crédito sin intereses en períodos de tiempo relativamente cortos, de tres o seis meses, por ejemplo.

Tú puedes recurrir a los proveedores y solicitarles la cantidad de materiales que vas a necesitar para un tiempo, pagar con el producto de la venta e ir ahorrando para contar con capital propio.

Recordemos a la productora de vajillas:

Si los \$17 575.00 que necesita para dos meses de producción los consigue a crédito con sus proveedores, digamos con un 5% de interés mensual, tendrá una deuda de \$17 575.00 más los intereses generados que es igual a:

$$\text{\$17 575.00} \times 5\% \times 2 = \text{\$1 757.50}$$

Cada mes ella vendería \$25 000.00 por las 125 vajillas que produce su taller. Una vez cubiertos los gastos, incluyendo los \$ 8 787.50 mensuales de materias primas prestados, le quedarían \$ 5 417.00.

Puede pagar los intereses, dependiendo del contrato de crédito, en un mes o en dos. Después de cubrir el crédito, está en condiciones de adquirir materias primas con recursos propios.

La clave de esta forma de financiarse está en localizar a los proveedores apropiados y cuando se necesite, a las personas o empresas que puedan firmar como avales para obtener el crédito o bien, tener algún tipo de garantía.

En la siguiente unidad veremos algunos procedimientos para comprar de la mejor manera. Por lo pronto puedes empezar a organizar un Directorio de proveedores.

Préstamos bancarios

Los préstamos bancarios son una forma de financiarse a la cual podemos recurrir si se necesita una cantidad de dinero grande y siempre que tengamos seguridad de que podemos pagar puntualmente. Los bancos prestan de acuerdo a la capacidad de pago de quien solicita el préstamo. El solicitante tiene que cumplir con ciertos requisitos como:

- Tener un ingreso demostrable.
- Un fiador que responda por él o una afianzadora, entre otros.

Una vez reunidos los requisitos y haber demostrado que el solicitante puede pagar, el banco otorga el préstamo y determina los intereses que va a cobrar.

Recurrir a los préstamos bancarios es recomendable para la adquisición de equipo o maquinaria puesto que estos bienes se recuperan en períodos de tiempo largos, o bien, en verdaderas emergencias. Los préstamos bancarios pueden ser considerados como la última opción para financiar el negocio.

Es muy importante conocer con exactitud las condiciones del préstamo y buscar opciones **blanditas**: saber cuál es el monto total de la deuda, ya incluidos los intereses y cuánto se tiene que pagar mensualmente.



Además, hay que comparar esa cantidad con los ingresos que se van a obtener de manera regular en el negocio. Aceptar el crédito sólo cuando estos ingresos nos permitan pagar las mensualidades y obtener lo que necesitamos como ingreso personal mínimo. De otra manera estaremos trabajando sólo para pagar.

Veamos un ejemplo

Supongamos que necesitas un préstamo de \$15 000.00 como capital inicial para tu negocio y en los bancos varía la tasa anual entre 20% y 40%. Los intereses que tendrías que pagar serían los siguientes, de acuerdo con el banco.

Intereses				
Banco	Tasa Anual % (un año)	A 1 año	A 2 años	A 3 años
Amarillo ■	20%	\$3 000.00	\$6 600.00	\$10 920.00
Rosa ■	30%	\$4 500.00	\$10 350.00	\$17 955.00
Morado ■	40%	\$7 500.00	\$14 400.00	\$26 160.00

143

Deuda Total			
Amarillo ■	\$18 000.00	\$21 600.00	\$25 920.00
Rosa ■	\$19 500.00	\$25 350.00	\$32 955.00
Morado ■	\$21 000.00	\$29 400.00	\$41 160.00

Pago mensual			
Amarillo ■	\$1746.00	\$1 101.60	\$959.00
Rosa ■	\$11891.50	\$1 419.60	\$1 384.00
Morado ■	\$2 142.00	\$1 793.40	\$1 975.00

Si tus ingresos te permiten pagar cualquiera de las cantidades mensuales anotadas y todavía te queda un ingreso personal adecuado, aunque sea mínimo, entonces puedes recurrir al préstamo, sin temor a no tener con qué pagar. No olvides que los recursos que necesites en otros renglones como materiales o sueldos y salarios se pueden obtener y cubrir con otras fuentes de financiamiento.

Te recomendamos visitar algunos bancos cercanos a tu localidad para que te informes sobre los créditos que ofrecen, las tasas de interés que manejan, etcétera. Puedes hacer lo mismo visitando casas comerciales. La información que obtengas puedes concentrarla en la sección de **Notas** de tu **libro**.

Los programas oficiales de apoyo a los pequeños negocios y los proyectos productivos comunitarios.

Si el negocio que te propones es en conjunto con otras personas, puedes solicitar apoyo a diferentes instituciones de gobierno. En las oficinas municipales o estatales de las Secretarías de Trabajo, Desarrollo Social o Económico encontrarás la información necesaria para llevar adelante tu propósito de la mejor manera.

144



En tu folleto *Para saber más...* encontrarás información sobre este tipo de apoyos, en la cápsula 5: Créditos a microempresas. Consúltala y después regresa aquí.

Cualquiera de las opciones que consideres para obtener recursos debe estar bien planeada y respaldada en la capacidad de recuperación del dinero que tenga tu negocio.

Dos consejos útiles para el dinero que necesitas

El primero:

Consiste en que reduzcas los costos para iniciar el negocio. Puedes empezar con menos presupuesto para arrancar el negocio, no comprar tantas cosas para la elaboración del producto o del servicio que vas a ofrecer.

Lo importante es que no cambies tu idea del negocio de acuerdo con el plan que has hecho.

El segundo:

Se trata de aumentar el dinero de que dispones, sin incurrir en deudas difíciles de pagar.



145

Puedes recurrir a: convencer a la familia para que aporte dinero, buscar otros socios capitalistas, realizar gestiones para conseguir un financiamiento de programas de gobierno especiales para microempresas.

3.3 Recursos y tamaño de mi negocio

Hay una relación entre los recursos de que disponemos con el tamaño y alcance de nuestro negocio. El tamaño del negocio no es el lugar que ocupa el puesto, local o establecimiento, sino principalmente el tamaño de lo que se hace, es decir, la cantidad que se produce o vende. Por eso, el tamaño físico de nuestro negocio es importante.

El tamaño y la capacidad de desarrollo del negocio dependen de:

- La cantidad de los recursos materiales y financieros.
- **Nuestra capacidad** para obtener los recursos necesarios del negocio.
- **Nuestra capacidad** como negociantes a fin de reducir el capital mínimo indispensable que requerimos para iniciar y **hacer funcionar los recursos disponibles de la mejor manera posible.**

Recordemos el ejemplo de confeccionarnos un saco, falda o pantalón.

Si queremos hacer un saco o una chamarra y no tenemos materiales suficientes, al final nos quedaremos con las piezas cortadas o una prenda inservible. Habremos desperdiciado recursos en algo que no usaremos.

De igual manera, si decidimos hacer una prenda completa pero muy pequeña, no la podremos usar y será trabajo en vano.

En ambas situaciones se hacen las cosas en una medida que no se corresponde con los recursos disponibles ni con el objetivo de hacer algo útil y funcional.

Si la decisión es no utilizar la tela hasta no tener los recursos para hacernos un traje completo, nos limitamos y mantenemos ociosos bienes útiles que, además, representan un costo.



¿Qué alternativas se pueden sugerir para el uso adecuado de los recursos en el ejemplo anterior? Escríbelas a continuación.

Pudiera pensarse que un negocio pequeño apenas si da para irlo llevando, mientras que un negocio grande es el que vale más porque deja más.

¿Tú qué piensas de esto? Escríbelo en las siguientes líneas.

.....

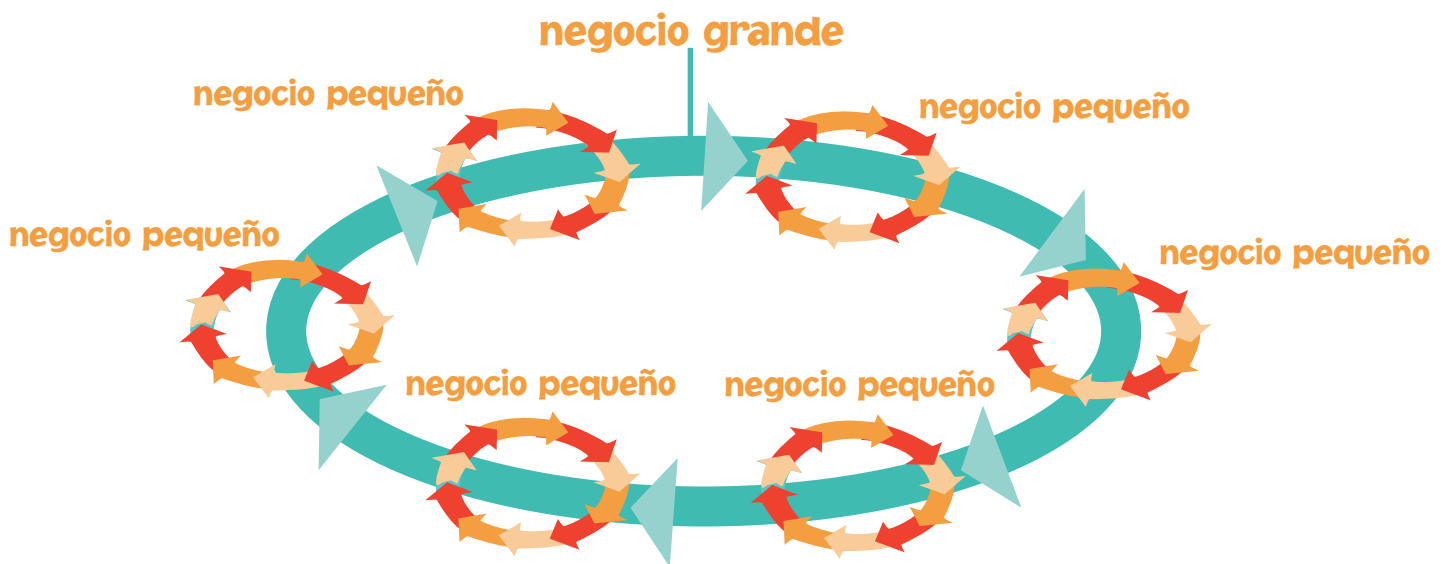
.....

Los recursos necesarios para iniciar un negocio, introducir una mejora importante o mantener su funcionamiento, son diferentes para cada negociante y, por tanto, para cada negocio.

Hay negocios que manejan escasos recursos y sus ingresos o ventas son regulares o altas. Sobre todo en aquellos en los cuales se producen o venden mercancías de rápida rotación, es decir, la compra de materiales y la venta de mercancías o servicios se realizan en períodos de tiempo muy cortos: diario, semanal, etcétera.

147

Por otro lado, hay negocios con capitales más grandes que no obtienen los ingresos esperados. Los recursos de algunos negocios dan muchas vueltas en el mismo tiempo en el que un capital más grande da sólo una vuelta. Ocurre algo así:



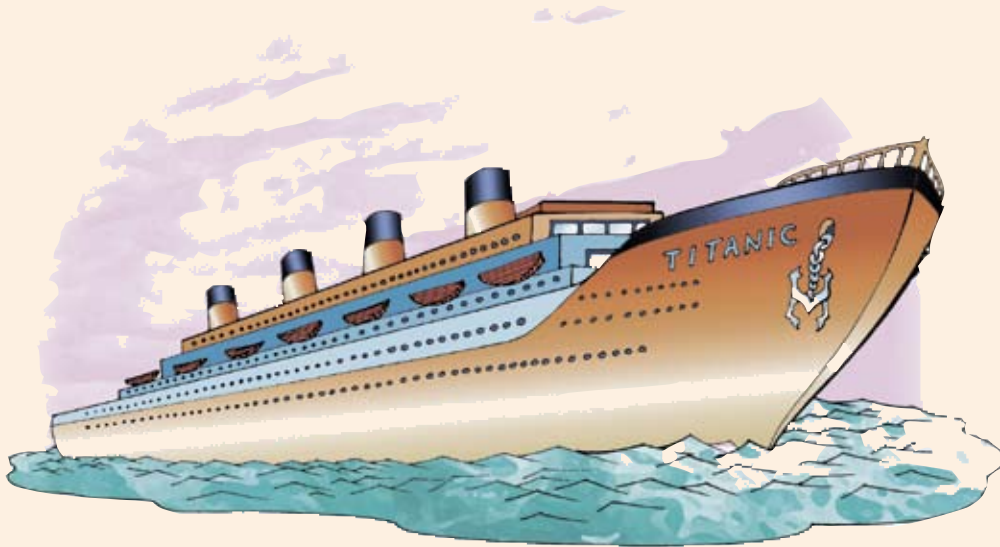
Es necesario adecuar el tamaño del negocio a los recursos o bien, tomar las decisiones y realizar las acciones que nos permitan utilizar los recursos de manera creativa y eficaz para lograr el propósito deseado: hacerlo crecer.

Una pequeña balsa y el *Titanic*



Lee la siguiente anécdota. Cuando termines, piensa en algún refrán o proverbio que esté relacionado con esta historia.

Un brillante navegador brasileño, Amyr Klink realizó solo una travesía desde África hasta Brasil, en una balsa. Aventura, suerte, dirán algunos. ¡No! Es el resultado de una enorme preparación y estudios. Cierta vez le preguntaron a Amyr, ¿por qué piensas que el tamaño de la embarcación no importa para hacer esta hazaña?



Y él respondió: "Lo que interesa es la idea del proyecto que tienes en la cabeza, los recursos que tienes y cómo los manejas".

Vamos a comparar dos grandes desafíos: Amyr y el *Titanic*. La misión de ambos era cruzar el Atlántico.

Imagínate que tu pequeño negocio es como la balsa de Amyr y podemos ver al *Titanic* como un gran negocio, como muchos que existen en el mercado. Revisemos qué pasó con cada uno de ellos.

Proyecto Titanic

Capital inicial:

1 500.000 libras esterlinas de aquella época, que es mucho dinero.

Filosofía:

Negocios de viajes.

Habilidades:

Tradicón y gran conocimiento de construcción y navegación marítima de gran calado.¹¹

Objetivos:

Abril de 1912: Cruzar el Atlántico con el mayor y más seguro transatlántico jamás visto, llevando 2 207 pasajeros, en un viaje inaugural inolvidable y con 900 tripulantes, en una semana (récord de esa época).

Recursos:

Contratación de la mejor tripulación existente en el mundo. Modernísima instrumentación de a bordo para su época.

Resultados:

Naufragó el 14 de abril de 1912 después de chocar contra un iceberg habiendo sido su comandante y tripulación acusados de incompetentes. El director de la constructora, a bordo, intentó salvar pasajeros. Terminaron naufragando con el navío junto con otras 1 503 personas.

Conclusión:

Se puede pensar que:

- ¿Fue mala suerte?
- ¿Un hecho normal?
- ¿Un accidente?
- ¿Concentró su atención en el autopoder?, ¿subestimó los factores externos?, ¿falló en la planeación?

¹¹ Calado: Profundidad que alcanza en el agua la parte sumergida de un barco. Altura que alcanza la superficie del agua sobre el fondo.

Proyecto de Amyr Klink

Capital inicial:

Pequeño.

Filosofía:

Negocios de aventuras planificadas.

Habilidades:

Profundo conocimiento de navegación deportiva.



Objetivos:

Junio de 1984: Cruzar el Atlántico con el barco más pequeño, a remo, sin acompañantes, en un viaje para probar la inteligencia del hombre sobre los factores que lo rodean. Duración estimada: 100 días para recorrer 7 000 km.

Recursos:

Reunió cierta cantidad de dinero. Se hizo asesorar por un especialista en alimentación y conservación de agua. Proyectó un barco para soportar los climas extremos. Recolectó información con un navegante francés que había cruzado el Atlántico Norte. Sería un viaje sin igual entre los miles realizados en los océanos.

Resultados:

Llegó a Salvador (Brasil), después de 100 días y 7 000 kilómetros de viaje en el mar iniciado el 10 de junio de 1984 en África, solo, con alta moral y con perfecta salud.

Conclusión:

Se puede concluir que fue:

- ¿Suerte absoluta?
- ¿Una locura?
- ¿Competencia de Amyr?
- ¿Hecho que nunca más será repetido?

Concentró todas sus atenciones en factores externos. Los estimó competentemente. Adecuó sus propios recursos a los factores incontrolables y controlables para alcanzar su objetivo. Un éxito de planeación. Un ejemplo de humildad y respeto a los factores externos.

Moraleja

El *Titanic*, con todos los recursos que tenía, jamás se hubiera hundido si frenaba a 10 metros de distancia del *iceberg* en la oscuridad de la noche.

Amyr podía accidentalmente haber sido destruido por algún obstáculo menos pensado como ballenas juguetonas.

Para reducir el riesgo de los negocios, la planeación y el manejo de los recursos es vital y no tanto el tamaño.¹²



Escribe un refrán o proverbio que se relacione con estas dos historias:

151

El tamaño de un proyecto depende de las cualidades de quienes lo hacen, si bien los recursos son una base importante para convertirlos en realidad. Ninguno de los navegantes del ejemplo anterior podría haber hecho nada sin recursos. Sin embargo, el logro del propósito dependió de la capacidad de cada cual para aprovechar las condiciones y recursos con que contaban. Así, con nuestro negocio, es de gran importancia saber aprovechar los recursos y aplicar todas nuestras capacidades y cualidades de manera eficaz.

Hasta aquí hemos visto diferentes formas para decidir el tipo de negocio que más te conviene tener, en función de su utilidad tanto para ti como para el consumidor, así como diversas opciones para obtener financiamiento.

En la siguiente unidad veremos el proceso específico de instalar el negocio que queremos y de organizar los recursos con los que contamos para lograr los resultados que deseamos.

¹² Texto obtenido de internet: www.emprendedor.com

Recordemos lo aprendido

A. Recapitulemos sobre lo visto en esta Unidad. Para esto contesta las siguientes preguntas:

Las mejores ideas para mi negocio son:

Idea 1: _____

Idea 2: _____

Mis principales clientes pueden ser:

1. _____

2. _____

Mis necesidades de ingreso son:

Mínimo: \$ Máximo \$

Para obtener ese ingreso neto, es decir, aparte de los costos, necesito producir o vender:

Ingreso Mínimo: \$ Ingreso Máximo \$

Para producir o vender lo que necesito, mi negocio requiere los recursos siguientes:

- Materiales:



153

- Otros:



La cantidad de dinero que necesito para obtener esos recursos (incluyendo salarios, rentas, promoción, si los hay) es de:

Materiales: \$

Sueldos, salarios, rentas o servicios: \$

Las formas a las que puedo recurrir para obtener recursos, de acuerdo a mis condiciones y la capacidad del negocio son:

1. _____

2. _____

3. _____

B. Con relación a tu idea inicial y meta del negocio, ¿se han fortalecido o modificado? Explica cómo:

Idea inicial:

Meta:

¿Cómo se han fortalecido o modificado?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


.....

.....

.....

.....

¿Qué aprendí y para qué me sirve?

Para que valores lo que has aprendido y si te ha sido de utilidad, en esta parte te sugerimos que marques con una  los contenidos que creas que necesitas repasar. En la segunda parte contesta lo que se te pide.

Contenidos

Debo repasar

156

El negocio más útil y conveniente

☐

Un negocio a mi medida

☐

¿De dónde saco el dinero?

☐

¿Qué aprendí en esta unidad?

¿Para qué me sirve lo que aprendí en esta unidad?

¿Qué dudas tengo?

¿Qué debo revisar con el asesor?



PLAN DE VENTA-

- 1 _____ ✓
- 2 _____ ✓
- 3 _____ -
- 4 _____ -

Unidad

3

Instalación y funcionamiento

En esta unidad trataremos de aterrizar los aspectos relacionados con la instalación y funcionamiento de tu negocio, de acuerdo con la actividad que elegiste, el tipo de clientes y los recursos de que puedes disponer.

1.

Mi negocio: ¿cuándo y dónde instalarlo?



Decidir cuándo y dónde es oportuno instalar tu negocio representa uno de los retos a vencer en tu vida como negociante. Este tema te ayudará a conocer de qué manera podrías hacerlo, así como los aspectos que hay que considerar para tomar una decisión.

Responderemos a las preguntas:

- ¿Qué aspectos debo considerar para saber dónde debo instalar mi negocio?
- ¿Cómo debo organizar la instalación?
- ¿Qué necesito preparar para realizar el lanzamiento o inauguración de mi negocio?

160

1.1 Para iniciar: audacia y organización

La instalación del negocio que quieres, no se refiere solamente al aspecto físico, es algo más que poner un puesto o abrir un local o establecimiento. Es tomar la decisión de realizar todas las tareas que necesitas para **iniciar tu negocio**, y estas tareas pueden empezar antes de que lo instales. Se trata de analizar la situación, tus necesidades, las oportunidades que tienes y las que te **puedes crear y programar**, ponerle nombre y apellido a las tareas que se tienen que realizar.



Para tomar la decisión de cuál es el momento oportuno de iniciar tu actividad en el negocio, se precisa analizar muy bien tus condiciones y necesidades actuales y las oportunidades con que cuentas, tener **corazón y audacia** para enfrentar los riesgos; decidir con **convicción y firmeza**.

Además, piensa que mientras más pronto lo instales, más rápido obtendrás los beneficios que esperas de él.



Tomando en cuenta lo anterior, contesta las preguntas que se presentan a continuación en bloques de dos. Marca con una **X** la respuesta de cada bloque que consideres adecuada a tu situación actual.

Para instalar tu negocio piensas que:

Tus necesidades de comenzar son inmediatas.
Puedes esperar más tiempo.

Es mejor tener todos los recursos materiales.
Con el equipo y material que tienes actualmente, puedes iniciar.

Es necesario empezar tu negocio solo.
Requieres del apoyo de alguien más.

Lo puedes lograr con el capital que tienes en este momento.
Puedes empezar con algunas actividades
mientras reúnes el capital que te hace falta.

Podemos iniciar nuestras actividades como negociantes, si contamos con un mínimo o un óptimo de recursos. La decisión depende de las necesidades que tengamos y las condiciones actuales en que nos encontremos.

Lo óptimo sería poseer todos los recursos para instalar nuestro negocio tal y como lo queremos, sin embargo, la experiencia de otros negociantes nos dice que por falta de tiempo, planeación, organización, etcétera, no siempre contamos con todos. Por eso es importante analizar si conviene comenzar con los recursos que consideremos suficientes para, de esta manera, obtener poco a poco los beneficios que esperamos con el negocio.

Cada caso es especial, tú como negociante decidirás cuándo y dónde instalar tu negocio. Vamos a conocer la experiencia de otras personas cercanas a ti que tienen su negocio propio.



Piensa en dos personas, ya sea familiares o amistades cercanas a ti que trabajen por cuenta propia e investiga cómo le hicieron para iniciar su negocio. Básate en las preguntas siguientes y escribe las respuestas al final de tu libro.

- 1 ¿Cuánto tiempo le llevó poner su negocio?
- 2 ¿A qué problemas se enfrentó al iniciarlo?
- 3 ¿Tenía quién le ayudara? Sí ☐ No ☐
- 4 De ser así, ¿quién le ayudaba?
Familiar ☐ Amigo ☐ Socio ☐ Otro ☐
Especifica:
- 5 ¿Empezó trabajando tiempo completo o parcial?
- 6 Explica las causas.
- 7 ¿Contaba con los recursos suficientes para iniciar?, ¿cuáles eran?
- 8 Actualmente, ¿le dedica a su negocio tiempo completo?
- 9 Describe en qué condiciones se encuentra en este momento (considera herramientas, equipo, espacio, dinero, personas que le ayudan, etcétera).

Cada una de estas personas seguramente analizó su situación en algún momento y decidió que existían condiciones favorables para empezar. También enfrentó diversos problemas para tomar la decisión de poner en marcha su negocio o mejorarlo.

En tu caso, ¿cuáles son las condiciones favorables y cuáles los retos a vencer para iniciar tus actividades como negociante?



.....

.....

Para iniciar o mejorar un negocio, se requiere emplear tu habilidad para **organizar-te**; de esta manera podrás dar respuestas eficaces a los retos que enfrentes, tomando en cuenta tu situación y condiciones actuales. La cuestión es no darse por vencido y tener en la mente que si otras personas lo han logrado, tú también puedes hacerlo.

Las opciones para iniciarse en el negocio pueden ser varias, dependiendo del caso. En la siguiente actividad encontraremos algunos ejemplos.



Piensa en las opciones de negocio que tengas y gánale la carrera al tiempo para instalar tu negocio. Sigue las indicaciones

164



- Ubícate en la salida que represente tu situación actual.
- De las opciones que se encuentran encerradas en un cuadro, selecciona aquellas que te permitan llegar hasta la meta, es decir, instalar tu negocio, trazando el camino con una línea roja.
- Escribe el tiempo en **días** o **meses** que consideras te llevaría llegar a la meta. El reto a vencer es no pasar de tres meses.

En sus marcas, listos, ¡Fuera!

Mi situación actual

Salida
Tengo empleo

Asociarme con
una persona
de confianza.

Contar con
alguien que
me ayude
mientras estoy
en mi empleo.

Realizar una
actividad provisional
relacionada con mi
negocio.

Pagar la renta
de un local.



Salida
No tengo empleo

Trabajar solo.

Trabajar
con familiares
o amigos.

Combinar mi
empleo con las
actividades
de mi negocio.

Hacer volantes
para promocionar
mi negocio.

META
Instalación de
mi negocio



Inicio del primer mes.

Contratar personal
para que me apoye.

Solicitar permiso
por varios meses
en mi empleo.

Trabajar durante
mi tiempo libre.

No pagar renta
de un local.



3 meses máximo

Tiempo que me llevará llegar a la meta:

El camino que más te conviene recorrer varía de acuerdo a tus necesidades y condiciones. Pero hay que definir claramente dos aspectos:

- ¿Cómo iniciar?
- ¿A dónde llegar?

Como hemos visto, **iniciar un negocio** requiere de planear, organizar y ser creativo, con la finalidad de encontrar soluciones que te permitan emplear de manera adecuada los recursos suficientes para comenzar a desarrollar las actividades propias de tu negocio. Veamos algunos ejemplos.

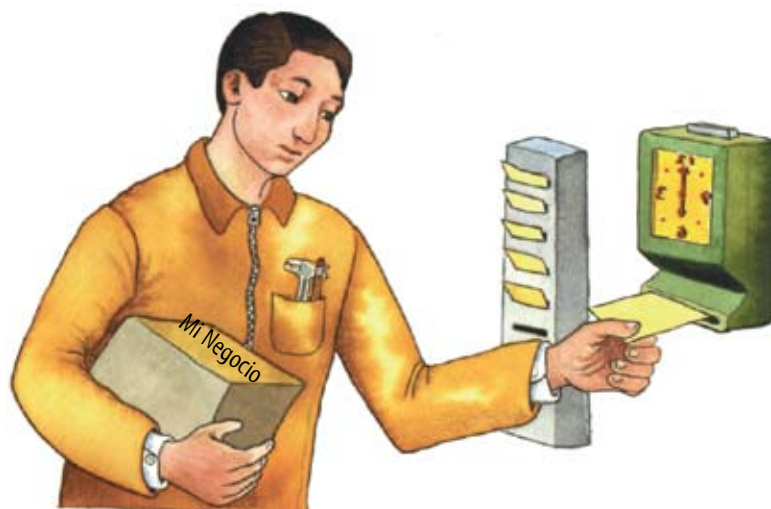
Si en este momento **tú cuentas con un empleo**, podrías comenzar tu negocio aprovechando tu **tiempo libre** u **ofreciendo tus productos o servicios a tus compañeros de trabajo** y, además, decidir si quieres trabajar solo o con el apoyo de algún familiar o amigo de confianza.

Si por el contrario, en este momento **no tienes un empleo**, esto no es un impedimento para que puedas hacer algo a fin de **reunir el capital necesario** y lograr establecer tu negocio como lo quieres. Una opción podría ser iniciar una **actividad provisional** relacionada con lo que desees apoyándote con los recursos que tienes hasta el momento.



Así como estas opciones, existen otras que se te pueden ocurrir para iniciar tu negocio de la manera que más te convenga. No olvides ser **muy creativo**.

El otro aspecto es **¿a dónde llegar?**, ¿cuál es la meta que tengo que alcanzar?



167

Una vez que empezamos a realizar las actividades de nuestro negocio, la meta es obtener los recursos óptimos para instalarlo como lo quisimos desde que la idea daba vueltas en nuestra cabeza. Quizá deseamos contar con un local o establecimiento con espacio suficiente para atender a los clientes, adquirir el equipo y material más moderno y útil para incrementar la producción o venta de los bienes o servicios que ofrecemos, tener a varias personas que nos ayuden a realizar las diversas actividades que requiere el negocio para su buen funcionamiento, etcétera.

Para lograr cubrir estos aspectos, es importante definir claramente cuáles van a ser las actividades que te permitirán llegar a tu meta en el tiempo que estimas realizarlo. Aunque el negocio que piensas iniciar sea pequeño, tendrás que realizar muchas actividades. Por eso es mejor organizarlas en un **programa general de acciones**, el cual te servirá como guía para instalar tu negocio en el lugar y momento adecuado, de acuerdo a tus necesidades y condiciones.

Un ejemplo nos será de utilidad.



Revisa el programa de acciones que realizaron Tere y su vecino Raúl, quienes se asociaron para iniciar un negocio de venta de frutas congeladas.

[illegible]



Piensa, ahora es tu turno. Realiza la siguiente actividad.

Programa general de acciones

En los renglones de la primer columna, anota las actividades que piensas realizar para instalar tu negocio. Después, marca con una **X** la semana en que vas a llevarlas a cabo y quién será el responsable de ello. Toma en cuenta desde la investigación de mercado hasta el momento de abrir tu negocio. Si ya efectuaste alguna de ellas, escribe cuáles son y márcalas con un asterisco en el espacio correspondiente a la primer semana. No olvides que puedes realizar una o varias actividades de manera simultánea.

Planea tu programa para tres meses máximo.

Ejemplo:

Actividad general	Semanas												Responsable
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°	
Detectar a mis posibles clientes.	X	X											Ana
Buscar locales.			X	X									Juan

Programa general de acciones

Actividad general	Tiempo (semanas)												Responsable
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°	

Para facilitar aún más el trabajo, Tere y Raúl se dieron cuenta que había que **poner los puntos sobre las íes**, ir a lo concreto; así que especificaron con detalle las acciones que podrían realizar para lograr cumplir con las actividades generales que definieron en su **programa de acciones**.



Veamos cómo le hicieron con una de las actividades que propusieron.

Actividad general: Buscar un lugar para instalar el negocio			
Actividad específica	Fecha	Responsable	Recursos disponibles
Revisar los anuncios del periódico.	Semana del 18 al 22 de octubre	Tere	<ul style="list-style-type: none"> • Periódicos de la semana definida. • Plumón para marcarlos. • Tijeras.
Hacer un recorrido por la zona donde quiero instalar el negocio.	19 y 20 de octubre	Tere y Raúl	<ul style="list-style-type: none"> • Automóvil para desplazarse. • Libreta y pluma para anotar direcciones y datos. • Mapa de la zona.
Llamar por teléfono para hacer citas.	Semana del 18 al 22 de octubre	Tere y Raúl	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono de la casa de Raúl. • Libreta y pluma para anotar los datos. • Libreta y pluma para anotar los precios.

Nuestros amigos llevaron a cabo las actividades que les correspondía a cada uno de ellos y tuvieron algunos problemas que modificaron sus planes iniciales. Pero no se dejaron vencer. Ambos se **organizaron** y emplearon su **creatividad** para solucionarlos a fin de cumplir su meta en el tiempo que determinaron en su **programa de acciones**.

Toma como ejemplo la forma en que Tere y Raúl planearon sus actividades. Define y planea también las actividades específicas que te permitirán lograr tu objetivo.



Hagámoslo, realiza la siguiente actividad.

172

Organizar mis actividades

Escribe las actividades específicas que te permitan realizar cada una de las actividades generales que definiste anteriormente. Enseguida, especifica la fecha en que piensas llevarlas a cabo, el o los responsables y los recursos que necesitas para realizar las actividades, y sigue el ejemplo. Si quieres más cuadros utiliza la sección de Notas. Revisa el ejemplo y después llena el cuadro.

Ejemplo:

Actividad general: Instalación de mi negocio			
Actividad específica	Fecha	Responsable	Recursos
Buscar en el periódico locales disponibles en octubre.	Semana del 18 al 22	Tere	<ul style="list-style-type: none"> • Periódicos de la semana definida. • Plumón para marcarlos. • Dinero para transporte.

Actividad general: Instalación de mi negocio			
Actividad específica	Fecha	Responsable	Recursos

Ahora que ya has organizado tu tiempo, de ti depende cumplir con las metas propuestas y vencer el reto de ganarle al tiempo, planeando adecuadamente cada paso que pienses dar. Algunos de ellos son, ¿dónde y cómo instalar nuestro negocio? De esto hablaremos enseguida.

1.2 El mejor lugar para negociar

Al decidir el momento oportuno para poner tu negocio, de alguna manera estás decidiendo, *¿cuál es el lugar más adecuado para instalarlo?*

La respuesta a esta pregunta requiere pensar en todas las cosas que están relacionadas con el **lugar conveniente**, aquel donde se logren mejores resultados; de una buena elección dependerá en gran medida que a tu negocio le vaya bien.

Podríamos decir que el mejor lugar, el más conveniente, para cualquier negocio es aquel que está cerca del cliente y cuenta con las condiciones y características para darle un buen servicio. Esto no es otra cosa que poner el negocio donde funcione mejor.

¿Cómo saber qué lugar es adecuado para el negocio que queremos? Los aspectos básicos que podemos considerar para tomar una decisión, son tres:

1. El tipo de producto o actividad que se va a realizar y con ello, su tamaño y condiciones físicas.
2. La cercanía del cliente o consumidor, su ubicación y costo del alquiler, si es el caso.
3. La cercanía y eficacia de los proveedores de los materiales que utilizaremos en la producción o venta de nuestro bien o servicio.



Veamos cada uno de estos aspectos.

El tipo de producto



El producto es el bien o servicio que el negocio ofrece. Sus características influyen en el tipo y tamaño del local que se necesita para producirlo y ofrecerlo a los clientes, por ejemplo: lo que se necesita para su producción, tiempo que se tarda en producirlo, si se consume al momento de producirse o si no puede permanecer mucho tiempo sin consumirse porque pierde sus características, como el caso de la comida.

Estas características a su vez, influyen en la demanda que tienen por parte de los clientes, el número de veces que los piden, momentos en que se solicita, entre otros. Todos son factores que influyen para escoger y ubicar el lugar adecuado para instalar el negocio.

El producto y las preferencias del cliente

En ocasiones suele pasar que cuando un producto es único o exclusivo, el lugar para su venta o distribución no es tan importante.

En este caso, el cliente tiene preferencia por ese tipo de producto y mientras no haya otro que le haga competencia, el cliente irá hasta donde se encuentre, por ello, el lugar es lo que menos importa, porque el cliente está dispuesto a trasladarse al lugar para obtener el producto.



175

Claro que para llegar a este nivel de predilección o exclusividad del producto tiene que pasar un buen tiempo. Pocas veces es el resultado inmediato después de haber iniciado el negocio.



¿Te ha pasado a ti que para consumir algo que te gusta mucho, recorres grandes distancias hasta llegar a ese producto?

Sí ☐ No ☐

¿Qué tipo de producto (bien o servicio) es el que te hace que vayas hasta donde se encuentra?

¿Qué es lo que te gusta de ese producto que te hace moverte hacia él?

¿En tu negocio, qué crees que tienes que hacer para que el cliente sienta lo mismo que tú?

Buscar el mejor lugar para el negocio es importante y requiere tiempo para encontrarlo, hay que hacerlo con dedicación, atención y cuidado porque ahí, en ese lugar es donde vas a desarrollar tu actividad día con día, es decir, cada momento de tu vida.

Tú ya hiciste una investigación que nos ayudará mucho a tomar decisiones. Buscáste lugares donde hacen falta negocios o donde están los clientes. Revisemos cómo anda tu iniciativa para encontrar el lugar adecuado según el tipo de producto que se producirá u ofrecerá en tu negocio.



Describe o dibuja el tipo de producto de cada una de las ideas de tu negocio, y relacionalo con líneas en los lugares en los que se podría ubicar.

Tipo de producto del negocio 1
Dibújalo o descríbelo aquí:

Afuera de una estación del metro.

En la parada del
transporte colectivo.

Frente a una iglesia,
los sábados y domingos.

En un tianguis

Afuera de un mercado.

En un camellón.

Zona industrial.

Junto a negocios similares.

Frente a la entrada de oficinas.

Otro lugar, indica cual:

.....

Tipo de producto del negocio 2
Dibújalo o descríbelo aquí:



De los lugares anteriores, escribe en las líneas de abajo, ¿por qué crees que serían los mejores o más adecuados? El número indica la idea de negocio.

1.

.....

.....

2.

.....

.....

¿Qué experiencia tienes sobre ese tipo de negocios?

.....

.....

.....

¿Qué ventajas tienen sobre otros negocios?

.....

.....

.....

Relacionar el tipo de producto y el lugar que uno cree que es el adecuado sirve mucho para ir viendo con mayor precisión cuál es el mejor lugar.



Realiza el siguiente ejercicio.

¿Cuál es el mejor lugar?

Selecciona uno de los productos y lugares mencionados anteriormente para tu negocio, y dibuja un croquis en el cual indiques el lugar donde te convenga ubicarlo, para ello, puedes escribir las veces que creas necesario los lugares que se mencionan en los recuadros pequeños. Después contesta la pregunta.

Iglesia

Calle

Estación del metro

Oficina

Estación de bomberos

Supermercado

Parque

Escuela

Parada de transporte
colectivo

Mercado

Vía rápida

Esquina

¿Por qué crees que este lugar es el más conveniente?

.....

Uno de los aspectos que está determinado por el tipo de producto es el espacio que se necesita para instalar el negocio. La cuestión consiste en:

Saber qué espacio necesitas

En este punto se trata de pensar y calcular el **espacio necesario** para que el negocio funcione. Se puede hacer de dos maneras.

La primera es que tú determines cuántos metros cuadrados se necesitan y en función de esto, lanzarte a la búsqueda del espacio que realmente necesitas. Esta forma es la ideal. Para esto es necesario pensar en las características de tu negocio y el tipo de actividad que vas a realizar en él.

No se requiere el mismo espacio para un negocio de alimentos que para uno de fabricación de vajillas de barro.

La segunda, es cuando no queda otra opción que adecuarse al espacio que se tiene a disposición. Aquí es conveniente **jugar con el espacio**, esto quiere decir, que hagas los cálculos necesarios hasta que quedes satisfecho con el acomodo que sea más adecuado para un mejor funcionamiento del negocio y aprovechar al máximo cada rincón de ese lugar, sea un local o un espacio abierto.



Para practicar lo anterior, realiza la siguiente actividad.

El espacio necesario

Piensa en las ideas de negocio que tienes, cierra los ojos e imagina cómo quieres que sea físicamente. En tu mente ubica qué cosa va en qué lugar. Ahora, ponlo en papel. Dibuja en los espacios siguientes, el acomodo que harías de las cosas; de esta forma podrás hacer un cálculo aproximado del espacio necesario para cada una de las ideas de negocio que tienes.

Idea de negocio 1

Idea de negocio 2

181

Ahora que hiciste un cálculo aproximado del espacio necesario para cada una de las ideas que tienes de negocio, conviene que reflexiones si el **lugar físico** que estás pensando es el adecuado.

El tipo de producto y los clientes a los que quieres llegar te indican la forma adecuada del lugar que necesitas para instalar tu negocio.

De acuerdo con las características del producto que vas a ofrecer, hay que tomar en cuenta. Dónde y en qué cantidad se localizan los clientes.

2. La cercanía del cliente o consumidor: explorar lugares, buscar alternativas.

El cliente adquiere lo que hacemos y ofrecemos; de sus compras dependen las ventas y los ingresos que tendremos. Por esto, entre más cerca estemos de él, estaremos en mejores condiciones de ofrecer los bienes o servicios que hacemos, de ganar su preferencia y de hacerlo con oportunidad.

Es el cliente quien marca la pauta para determinar *dónde ubicar el negocio*. Por eso, para estar cerca del cliente, hay que tomar en cuenta que:

182



Cada producto tiene su propia clientela. Por eso, la ubicación del negocio debe hacerse de acuerdo con la ubicación de los clientes. En general, existen dos variantes de la forma en que se localizan los clientes: concentrados en uno o pocos espacios o dispersos en muchos lugares.

A continuación veremos en qué consiste cada una de estas variantes.

Clientes juntos o dispersos

Las personas a quienes diriges tu producto o servicio, son consideradas como consumidores, clientes o mercado, por ser el lugar donde hay un intercambio: se compra y se vende. Tu mercado puede estar concentrado o disperso.

Puede estar **concentrado** por diferentes razones:

- Ya sea por que se trata de un **cliente muy importante**, como una empresa que consume tus productos como un insumo para su actividad,
- Por tratarse de **muchos clientes localizados en uno o muy pocos lugares o puntos de compra**: una zona comercial, un mercado, un punto de reunión como una escuela, estaciones de transporte, oficinas de gobierno, etcétera. Tu poder de observación y análisis en este punto es de vital ayuda porque al observar conoces las costumbres y hábitos de tus futuros consumidores.



Instalar el negocio cerca de donde están **concentrados los clientes** tiene muchas ventajas: el cliente entra en contacto inmediato y directo con los productos que ofreces (de la vista nace el amor), ahorras gastos de traslado en entregas; si el producto es perecedero, se gasta menos en equipo para conservarlo, entre otras.

También tiene sus **desventajas**, aunque sean las menos: la competencia es más fuerte en puntos de compra concentrados, los precios de terrenos o locales son más altos y a veces no hay lugar donde instalarse.

La tarea de la búsqueda y elección del mejor lugar con mercados concentrados es aprovechar las oportunidades y reducir las desventajas. Esto se logra negociando buenos precios de renta o compra de locales, tener bien planeado el espacio mínimo necesario para instalarse con el menor costo posible y ofreciendo productos de calidad que tengan ventajas sobre los de la competencia.

184

Supongamos un punto de compra con clientes concentrados. En las calles cercanas existen locales de diferentes tamaños y precios de renta. Algo similar a lo que ilustra el siguiente cuadro.

Locales y precios				
1) \$60	2) \$65	3) \$70	4) \$65	5) \$60
6) \$75	7) \$85	8) \$120	9) \$80	10) \$85
Clientes mercado concentrado				

Considerando la distancia, el precio del local y la cercanía del cliente responde la pregunta: ¿Cuál de los locales sería el mejor? Escribe el número y explica por qué:



.....

.....

.....

Cuando, por el contrario, los consumidores están **dispersos**, esto es, en diversos puntos y además lejanos unos de otros, entonces la cuestión del lugar dónde poner el negocio tendrá que pensarse en función del tipo de producto y la **manera de hacer llegar al cliente el bien o servicio en un tiempo justo**.

El siguiente esquema ilustra la situación:



La clave del asunto está en analizar dos cuestiones:

1. El lugar en donde se realice la producción.
2. La forma de distribución y promoción del producto a diferentes puntos geográficos donde se encuentran los clientes.

El negocio puede instalarse en un lugar fijo y para dar el servicio al cliente, se desplaza por medio de repartidores que distribuyen el bien o servicio: el negocio se mueve hacia el cliente. Pero es importante considerar que es mejor que el negocio esté cerca de los principales clientes.



Al cliente se le hace llegar el producto mediante extensiones del negocio. El producto en su casa, en su oficina o hasta donde usted se encuentra, según dicen algunos anuncios de promoción de negocios que se especializan en este tipo de distribución de servicio.

Últimamente han aumentado este tipo de negocios debido a la demanda de servicio a domicilio, es decir, el cliente no va a la montaña sino es el negociante quien va hacia ella.





¿Qué negocios con servicios a domicilio conoces? Escribe dos y asigna el primer lugar para el mejor servicio y el segundo para el peor.

1.

Lugar:

2.

Lugar:



¿Cuál de ellos te convence más y por qué?

.....

.....

.....



¿Qué esperarías de tu negocio en caso de que se tratara de un servicio a domicilio?

.....

.....

.....



Ahora realiza la siguiente actividad.

Juntos y dispersos

Fíjate en las imágenes de abajo. Una de ellas tiene a los clientes concentrados y en la otra se encuentran dispersos. Imagina que tu negocio realiza las dos formas de distribución. ¿Cómo harías la distribución para cada una? Escríbelo en las líneas correspondientes a cada imagen.





Cuando los clientes no se encuentran concentrados, el lugar donde instales el negocio pasa a un segundo plano; puede estar donde te cueste menos el alquiler o los gastos de instalación, o en tu propia casa.



El equipo y el sistema de distribución, se convierten en lo más importante.

189

3. Distribución del producto

En la distribución del producto hay que tener en cuenta:

El primer caso supone una actividad de **promoción** que normalmente son servicios, entre los clientes dispersos para que estos acudan al negocio, puesto que por sus características, este no se mueve hacia el cliente: por ejemplo, un molino de nixtamal no puede mover sus servicios del lugar donde se instala.

1. Si el negocio es el centro de atención al cliente o
2. si es el cuartel central desde donde salen los productos para ser distribuidos.

El segundo caso implica una **organización** en las acciones y actividades que debes realizar **para llegar hasta tus clientes**.

Para hacer llegar el producto que ofrece tu negocio hasta los clientes, se necesita pensar y **organizar un equipo y un sistema de distribución**.

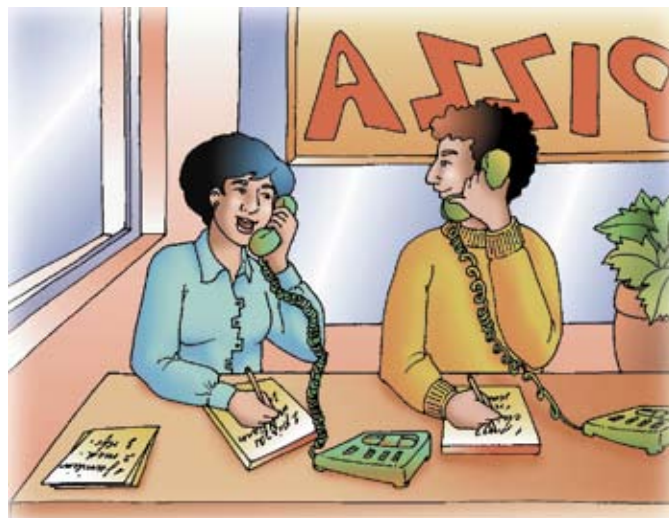
Para lo cual, hay que considerar: el número de personas que se necesitan, las actividades que han de llevar a cabo, las funciones y la responsabilidad que tiene cada una. Es decir, se requiere de lo que podríamos llamar una **red de distribución**.



La red de distribución no es otra cosa que las rutas que se siguen para hacer llegar a los clientes el servicio o producto que tu negocio ofrece.

La red de distribución se puede organizar de acuerdo a las características de los pedidos y la capacidad de cubrir cierta zona o región. De este modo, se organiza una o más rutas tratando de reducir el tiempo y recursos que se utilicen en cada ruta.

Algunos gastos como los del alquiler de un local, se pueden invertir en otro tipo de cosas, como por ejemplo, en una o más líneas telefónicas para recibir pedidos, algunos medios de transporte rápidos para llevar hasta el cliente el bien o servicio de que se trate y el pago de salarios a los repartidores.





Practica con un ejemplo. Traza la ruta que seguirías para hacer la entrega de los pedidos saliendo desde tu negocio. Después, responde las preguntas.

Negocio: Venta de agua purificada.

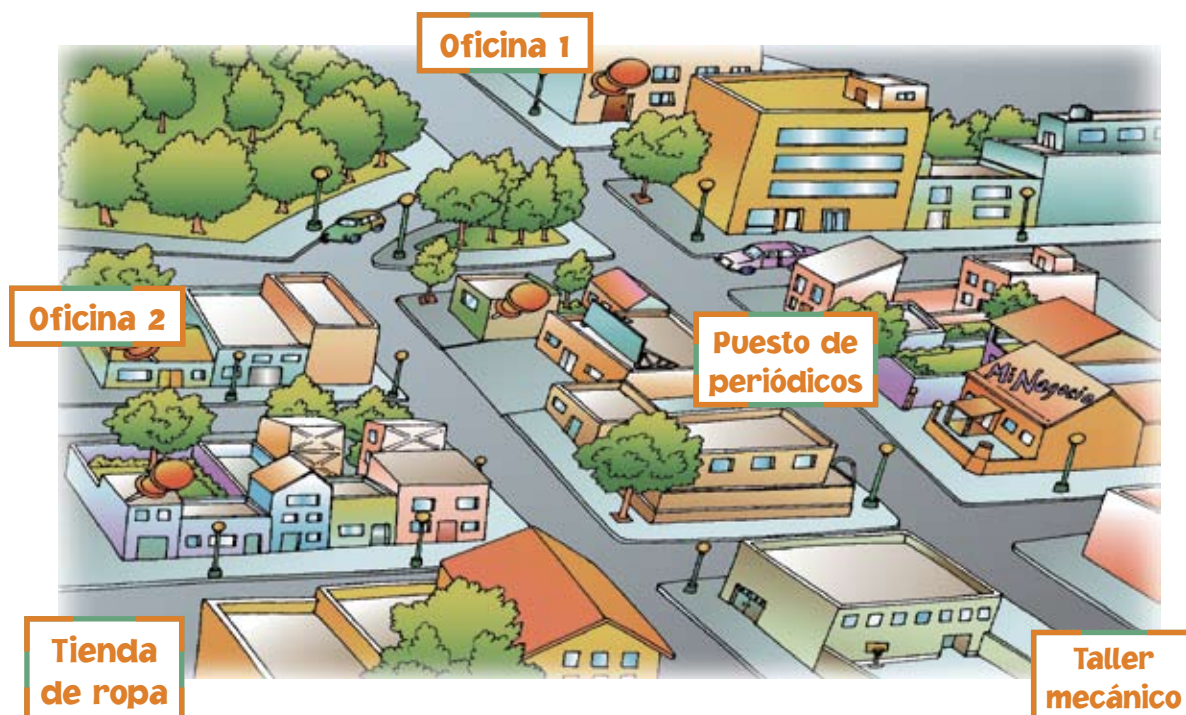
Distribución de agua purificada.

Medio de transporte: Triciclo.

Pedidos: 5.

Lugares de los pedidos: Oficina 1, oficina 2, taller mecánico, tienda de ropa y puesto de periódicos.

Tiempo: 20 minutos.



¿Qué tomaste en cuenta para hacer tu ruta?

.....

.....

¿Por qué piensas que la ruta que trazaste es la que menos tiempo te lleva para hacer la distribución?

¿Qué tomarías en cuenta para hacer tu distribución?

192



De las ideas de negocio que tienes, haz una lista de lo que necesitas para la distribución de tus productos en las siguientes columnas.

Negocio 1	Negocio 2



Remítete al Juego: Yo voy a la montaña. Al terminar regresa aquí.

A continuación veremos otro aspecto muy importante para decidir cuál es el mejor lugar para instalar nuestro negocio.

4. La localización de los proveedores

Un negocio sin proveedor no es negocio

A muchos negociantes se les hace una tarea cotidiana acudir donde se provee de la materia prima o productos que necesitan para su negocio y ofrecer a sus consumidores su bien o servicio con calidad y justo a tiempo. Sin embargo, este punto conviene pensarlo dos veces.



Los proveedores, en muchos de los casos, reciben sus pedidos por teléfono y acuden para hacer la entrega de manera puntual, siempre y cuando el pedido se haga con el suficiente tiempo para que el negociante no quede desprotegido de su materia prima o productos básicos que son los que le permiten seguir funcionando.

193

Existe también la necesidad de **estar cerca del proveedor** cuando un negocio exige que la materia prima o productos indispensables para el bien o servicio que ofrece estén a tiempo por la velocidad con que se consumen, es decir, por el tipo de rotación que tienen.



Para ejercitar lo anterior, realiza la siguiente actividad.

Proveedor a la mano

Haz una lista de dos o tres proveedores que puedan proporcionarte la materia prima y demás productos para tus ideas de negocio y escribe su dirección y teléfono. Ten la lista a la mano para cuando quieras consultar y comparar precios.

Idea de negocio 1	Idea de negocio 2

La elección del **mejor lugar para instalar nuestro negocio** puede ser sencilla si conocemos bien el mercado y sus características, si tenemos la habilidad para buscar y analizar qué conviene más. Los aspectos clave a tomar en cuenta son:

- Estar cerca del cliente.
- Buscar el lugar con el tamaño apropiado y al menor costo.
- Organizar el equipo y forma de distribución del producto.
- Estar cerca de los proveedores.

La instalación física del negocio es un asunto que, igualmente, requiere de nuestra capacidad de organización basada en el conocimiento del giro o actividad (**competencia**), así como de nuestra **creatividad** para aprovechar al máximo los recursos con los que contamos. De esto hablaremos en el siguiente punto.

1.3 La instalación: funcionalidad y presentación

La instalación física del negocio es la puesta en práctica de los planes iniciados con nuestra idea de negocio. Es el momento de llegada de un camino que incluyó muchas decisiones y acciones relacionadas con la investigación de la demanda, el cálculo de los ingresos esperados, el volumen de producción, los recursos materiales, financieros y humanos, la programación de actividades, el tamaño y la ubicación del negocio.

Pero la instalación física de nuestro negocio es también un punto de partida; de alguna manera es el *arranque* formal de nuestra actividad como negociantes.



En la forma en que instalemos nuestro negocio estaremos sentando las bases de su buen funcionamiento y, por tanto, de su futuro.

¿Cuáles son los aspectos que debemos cuidar para que la instalación de nuestro negocio sea un buen arranque? En este punto trataremos los siguientes:

- Organización funcional del negocio.
- Presentación o decoración de instalaciones y productos.
- Lanzamiento o promoción inicial.

Veamos cada una de ellas.

Organización funcional del negocio

Toda actividad que realizamos en cualquier ámbito de nuestra vida, así la consideremos la actividad más sencilla, está integrada por un conjunto de **operaciones**, es decir, acciones más o menos simples en las que aplicamos nuestros conocimientos, habilidades y destrezas y, muchas veces, proyectamos nuestra personalidad y nuestros valores con nuestras conductas.

Revisemos lo anterior con un ejemplo cotidiano:



Cuando se cocina un platillo, primero realizamos algunas actividades previas, como obtener los materiales que utilizaremos: alimentos, combustible, utensilios, receta. Luego organizamos la preparación para llevarla a la práctica: lavamos, cortamos, encendemos el fuego, colocamos el recipiente, vertimos los alimentos, los condimentamos, esperamos que se cuezan o se frían, siguiendo los pasos indicados por la receta o por nuestra experiencia. Después lo servimos y lo comemos. Pero incluso cada una de estas dos últimas actividades, servir o comer, se pueden analizar en acciones más simples que las integran.



Bueno, pues con el negocio también ocurre que, cualquiera que sea la actividad que realicemos, la consideremos sencilla o compleja, estará integrada por un conjunto de acciones simples que se hacen con un orden, con una secuencia, primero se hace una, luego otra y así, hasta obtener el resultado esperado.

En el momento de instalar el negocio, hay que pensar en todas las actividades simples que componen nuestro negocio y organizar los recursos materiales y las personas que participaremos en ellas, de manera tal que garanticemos su buen funcionamiento.

En ese sentido, debemos considerar los siguientes elementos clave:

- Tomar en cuenta todas las actividades: recordar que hay actividades previas o de preparación, actividades principales y actividades finales o de desalojo del producto.
- La secuencia de acciones o funciones para realizar nuestra actividad.
- El espacio que ocupa el equipo, los materiales y todo lo necesario para realizar cada acción de manera cómoda, rápida y eficaz.
- El tiempo que se ocupa en realizar cada una de esas acciones.

197

Veamos unos ejemplos:

Para elaborar un traje en una industria, pequeña o mediana, se realizan más de 140 acciones. Aunque el dueño del negocio o empresario no maneja con la precisión requerida las diferentes máquinas de cortar, coser, pegar botones, planchar, etcétera, sabe organizar las actividades o ha contratado a alguien que lo sabe hacer.



¿Qué ocurriría si no se organizan las actividades, la maquinaria, el equipo, etcétera, en una secuencia adecuada y en el espacio suficiente para hacer las cosas bien?

.....

.....

198



Una persona que vende tamales afuera de la panadería de un barrio, tiene que hacer los tamales en algún momento, instalar su puesto todos los días y ofrecer sus productos. Para ello, necesita seguir un cierto orden y hacerlo en ciertos espacios y tiempos.

Debe comprar los materiales y tener un lugar donde colocarlos o almacenarlos; secar las hojas, preparar el relleno, hacer la masa, colocarles el relleno, envolver los tamales, organizar los materiales: anafre, carbón, soplador, mesa, bote, silla, etcétera. Además, tiene que trasladarse al punto de venta en el horario preciso y acomodar las cosas de manera que pueda atender a los clientes con la mayor rapidez y eficacia: servir los tamales, envolverlos, cobrar y dar cambio.

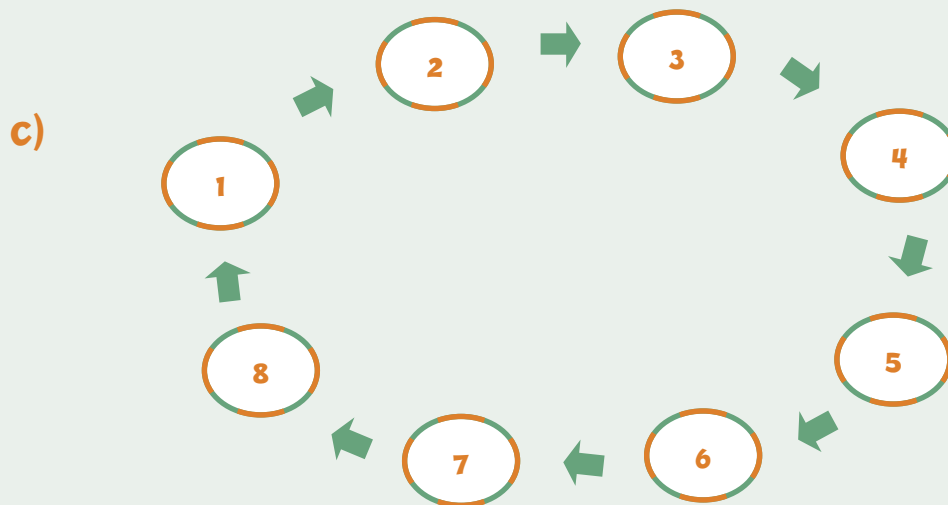
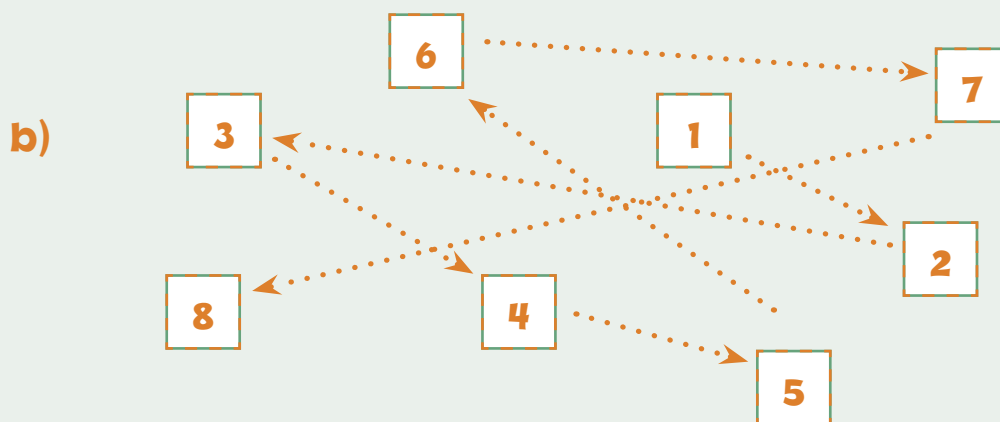
El asunto no es hacer complicadas las cosas que son sencillas. No. Pero se debe tener presente que hay buenos y malos productores de trajes o malos y buenos productores de tamales. La diferencia se encuentra en que unos hacen bien las cosas, mientras que otros las hacen al *ahí se va*.

El negociante se fija en todo. Aunque hay cosas esenciales, todo es importante. Los costos de la desorganización, la indiferencia, la falta de competencia, constancia y perseverancia pueden acabar con el negocio.



Revisa los siguientes esquemas tomando en cuenta la secuencia y la distancia entre actividades, cada cuadrado es una actividad distinta.

Formas de organizar las actividades



Explica cuál de las tres formas anteriores crees que te convenga más para organizar las actividades de tu negocio y por qué.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Aunque inicialmente tú seas el responsable de realizar todas las actividades o lo sean miembros de la familia, en el negocio se debe buscar que cada actividad se haga en el orden, el momento, el lugar y el tiempo adecuado, así como buscar formas de hacerlo mejor.



Tú ya tienes un croquis de cómo acomodar u organizar tu negocio. Ahora, describe en los renglones que siguen, cuáles son las actividades o acciones que se van a realizar en tu negocio, en el orden y tiempo requeridos. Compara cada actividad con tu croquis y haz los ajustes necesarios.

Orden de la actividad	Descripción de la actividad	Tiempo de la actividad	¿Cómo hacerlo mejor?

¿Ya comparaste con tu croquis? Es importante que la instalación de tu negocio no sea como el esquema b) mostrado en páginas anteriores.

Los equipos, maquinaria y utensilios deben estar en una secuencia y en un espacio que facilite la realización de la acción que sigue. Esto no quiere decir que se deba estar apretados o desperdiciar espacio. Siempre es posible **utilizar el espacio tanto horizontal, como verticalmente**, así ocurre con los libros en las bibliotecas y librerías o en las tiendas de abarrotes:

Cuando se trata de un negocio cuyo local, donde se almacena y produce o prepara el bien o servicio, es nuestra propia casa, hay que ser muy **creativo** para **diseñar** espacios adecuados:

- Con cajas se puede crear la estantería, las mesas que utilizamos para comer o escribir las podemos usar para preparar u organizar algunos productos.
- Si contamos con patio o con una pequeña terraza o azotehuela, la podemos acondicionar para utilizar una parte en la realización de nuestro negocio.

Cuando el negocio es un local o puesto en la vía pública, el aprovechamiento del espacio *hacia arriba* es una medida muy útil puesto que los espacios normalmente son reducidos. Se pueden utilizar estantes desarmables elaborados con materiales baratos, entre otras posibilidades.



Las características de tu producto determinan la mejor forma de acomodarlo de manera que no se maltrate, sea visible y atractivo.



Piensa en las posibilidades que tienes de mejorar la utilización del espacio de tu negocio. Escríbelo en las siguientes líneas.

Presentación o decoración de instalaciones y productos

203

Hablemos brevemente de presentación, la parte *visual* del negocio. La importancia de la presentación que le des a tu negocio al instalarlo depende del tipo de productos que ofreces, las características de los clientes a quienes los ofreces y de la presentación de la competencia, entre otros aspectos.

- Si tu negocio es productor de bienes terminados y no tienes trato directo con el público sino con clientes muy específicos, es probable que no se necesite una **presentación** muy atractiva sino **funcional e higiénica**.



Un taller de costura, de reparaciones de autos, plomería y muchos otros son buscados por su efectividad en el trabajo que hacen. Sin embargo, es conveniente que los clientes vean que el negocio es ordenado, funcional e higiénico. Si los recursos lo permiten, una buena fachada y un espacio específico para exponer en forma ordenada y vistosa los productos que se ofrecen (vitrina, escaparate, tienda anexa al taller, etcétera) puede causar un impacto positivo en los clientes.

Si el producto que ofreces es un bien o servicio que consume un público muy amplio, la presentación puede ser de gran importancia. Al respecto, conviene tener en cuenta la zona donde se ofrecen los productos:

- En una zona residencial, donde los clientes pueden ser personas con altos ingresos, un local desordenado, sucio o poco vistoso puede pasar inadvertido o bien causar un impacto desfavorable.



- En cambio en una zona donde la clientela es de bajos ingresos, un local con acabados lujosos o excesivamente llamativo, puede ahuyentar a la mayor parte de la clientela potencial.

Si la competencia tiene importancia entre los clientes que buscamos, es fundamental analizar hasta qué punto influye en ello la presentación de sus negocios. Aun en los negocios más pequeños, la presentación llega a convertirse en un elemento que atrae o aleja a los clientes. Por esta razón, conviene dedicar tiempo y recursos para darle una buena presentación al negocio, de acuerdo a nuestras condiciones y presupuesto.

Con los elementos obtenidos contesta lo siguiente.

El elemento más importante de la presentación de tu negocio es:

- a)** Tú y quienes trabajan en el negocio ()
 - b)** El producto o servicio ()
 - c)** El lugar de trabajo ()
 - d)** El lugar de atención al público ()
 - e)** Otro, indica ¿cuál?
-

El aspecto que más te interesa cuidar en la presentación de tu negocio es:

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| a) Lujo () | b) Higiene () |
| c) Comodidad () | d) Seguridad () |
| e) Orden () | f) Funcionalidad () |

205

¿Cómo impactaría a tus posibles clientes?

.....

.....

.....

.....

¿Sería suficiente para estar a la altura de la competencia?

.....

.....

.....

Por último, conviene recordar que cualquiera que sea el tipo de negocio, debe mantener las mínimas normas de higiene y seguridad para quienes trabajan en él. Las personas son quienes hacen y sostienen a los negocios, por ello son lo más importante y lo que hay que cuidar.

Veamos ahora algunos aspectos relativos al lanzamiento del negocio, que es un momento muy importante y casi paralelo a su instalación física.

Lanzamiento o promoción inicial

El tema más general de este punto es el de la promoción, pero por su importancia para el aumento de las ventas, lo tocaremos ampliamente más adelante. Aquí sólo reflexionaremos sobre algunos procedimientos básicos para sensibilizar a los clientes potenciales en el período previo a la instalación y apertura del negocio.

Primero revisemos tu experiencia como cliente:



¿Cómo te has enterado cuando se abre un nuevo negocio en el lugar donde realizas tus actividades (casa, trabajo, escuela, etcétera)?

.....

.....

.....

¿Qué aspecto importante ha sido el que te ha hecho ir a esos negocios?

.....

.....

207

La forma de promover tu negocio está relacionada con:

- El tipo de **clientes** a los que quieres llegar: si son pocos o muchos, si se encuentran concentrados o dispersos, si su nivel de ingreso es alto o bajo.
- El **tipo de producto** que ofreces.
- La importancia de la **competencia**.
- Los **recursos** con que cuentas para realizar la promoción.

Realicemos un ejercicio que te permita analizar estos aspectos con relación a tu negocio.

A un negocio de publicidad le llegaron varios pedidos en un día. El encargado de dar atención a los clientes anotó en una lista los pedidos y en otra la fecha de entrega, por lo que para cumplir con los trabajos solicitados en las fechas acordadas tuvo que relacionar las listas de manera correcta. ¡Vamos a ayudarlo!





Coloca en los paréntesis de la lista de la derecha el número de pedido que le corresponda. Estas son las listas.

Trabajos

1. Manta grande, volantes y carteles anunciando ¡Gran inauguración! en zona comercial de lujo. **Habrá música y regalos.**
2. Pedido de volantes, hojas media carta: para amas de casa; servicios de reparación a domicilio. **Descuento por inauguración.**
3. Tarjetas de presentación dirigidas a empresas poniéndose a sus órdenes a partir de cierta fecha, describe los principales productos que venderá. **Precios especiales a mayoristas.**
4. 100 carteles con la promoción: ¡Por inauguración: coma dos y pague uno!

Clientes y fechas de entrega

- () Taller de materias primas **Mexprim**. Dentro de quince días.
- () Fonda **El buen sabor**. Una semana.
- () Restaurante **Petit Maison**. Tres días.
- () Plomería, gas y electricidad. Puesto número 45 del mercado. Pasado mañana.



¿Cuál es el elemento común entre todos los pedidos del ejemplo anterior?

Los negocios que cuentan con recursos y con clientes de altos ingresos, pueden hacer su lanzamiento mediante acciones costosas; mientras que los que tienen escasos recursos tendrán que pensar muy bien el momento y la forma de promover su lanzamiento, así como la cantidad de medios que utilizarán de acuerdo al número y características de sus posibles clientes. Los gastos excesivos no siempre son iguales a buenos resultados.

En todos los casos, el propósito es dar a conocer el negocio y lo que ofrece: lograr un impacto que atraiga al cliente. Para ello se valen de alguna acción especial, como precios, descuentos, etcétera.



En la promoción de la apertura de tu negocio debes destacar las virtudes, las cualidades principales de los productos que ofreces: calidad, atención, precio, oportunidad, garantía.

Puedes utilizar una frase pegajosa o de impacto que sea breve y clara, o alguna imagen atractiva como un símbolo o personaje.

209



Realiza la siguiente actividad.

El Bautizo

Después de realizar todos los pasos necesarios para iniciar tu negocio, sientes que estás listo para lanzarlo. Recuerda que decidiste empezar con un nivel de recursos acorde a tus condiciones y suficientes para lograr el efecto que deseas. Ni más, ni menos.

El lanzamiento de tu negocio será como un bautizo: habrá **invitaciones** (los medios que utilizarás) durante algún **tiempo** (el período de promoción previo), **invitados** (clientes que esperas recibir), **festejo** (la inauguración) y **bolo** (el atractivo del evento). Tú decidirás qué forma tendrá el lanzamiento y qué **recursos** utilizarás para obtener los **resultados** que esperas.

Escribe cómo será el bautizo de tu negocio.



Tiempo de promoción:

.....

Invitados:

.....

Festejo:

.....

Invitaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

Bolo:

.....

Recursos que utilizarás:

.....

¿Qué resultados esperas?:

.....

De acuerdo con tu propósito, se trata de que lleves a la práctica tu propuesta de la manera más eficaz y al menor costo posible. Con ello podrás dedicar tu atención al funcionamiento de tu negocio, sobre todo en aspectos que contribuyan a aumentar los buenos resultados.

Antes de pasar a los temas siguientes mencionaremos de manera breve un punto de mucha importancia.

Instalación del negocio: formas legales de establecerlo

Este es uno de los asuntos más *espinosos* para las personas que quieren establecer su negocio, porque se considera que hay trámites formales que se tornan difíciles y en ocasiones representan costos muy altos.

Si bien es cierto que la realización de trámites y gestiones de registro pueden ser complicados, un negocio que aspira a tener éxito tiene que percibirse como un negocio que cumpla con sus responsabilidades sociales, entre otras, las relativas a su registro. En este módulo no les daremos un tratamiento específico.



211



Si deseas conocer algunas formas, te invitamos a revisar en el folleto *Para saber más...* la cápsula 6: Formas legales de establecerse. Al terminar regresa aquí.

Asimismo, podrás consultar instituciones responsables que puedan ofrecerte la orientación y el servicio que necesitas.

En el tema siguiente trataremos aspectos relacionados con la organización de tu tiempo, la mejor manera de comprar y la calidad. Te invitamos a revisarlo.

2.

El buen funcionamiento del negocio



Un negocio siempre puede ser mejor, sobre todo si empieza bien. La instalación del negocio, grande o pequeño, y su puesta en operación son claves para su posterior desarrollo. Se trata de lograr el aprovechamiento eficiente de los distintos recursos con que se cuenta, es decir, con calidad y sin desperdicios de materiales, tiempo o dinero.

Responderemos a las preguntas:

¿Cómo organizar el tiempo y las actividades?

¿Cómo comprar abundantemente?

2.1 Organiza tu tiempo

Como vimos anteriormente, todo negocio es un conjunto de actividades y cada una de ellas exige se le dedique el tiempo justo, de acuerdo con su importancia en los resultados finales. Así ocurre en la vida de las personas dependiendo de las actividades a las que se dediquen.



Veámoslo con algunos ejemplos:



Escribe dos actividades a las cuales dediquen la mayor cantidad de tiempo las personas que se indican a continuación:

La madre que trabaja en casa utiliza su tiempo en:



1.

.....

.....

2.

.....

.....

El obrero de una fábrica:



1.

.....

.....

2.

.....

.....

Una persona que se dedica a un negocio:



1.

.....

.....

2.

.....

.....

214

Cada actividad que se realiza en el negocio tiene una importancia especial y **todas afectan en los resultados finales**, es decir, las ventas que se hacen, los ingresos que se obtienen y la satisfacción de los clientes.

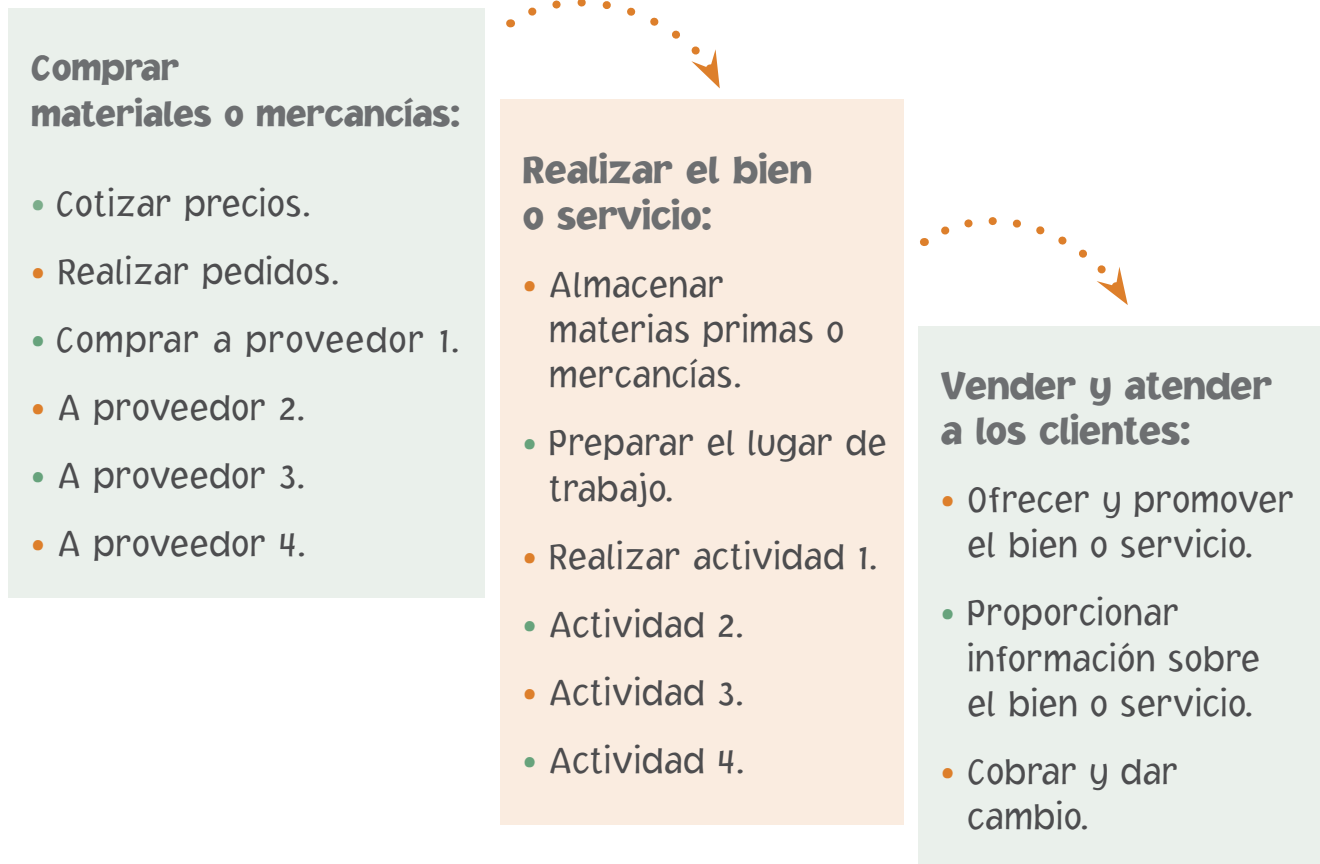


Cuando **una sola persona** se hace cargo de todas las actividades del negocio tiene que distribuir su tiempo entre todas estas.

Es saludable que un negocio crezca y que varias personas participen en él con sus capacidades y responsabilidades. Eso supone **organizar el tiempo de cada actividad y cada persona**.

Al principio vimos que a veces, una persona tiene que hacerla de hombre orquesta. Ahora retomaremos esa situación y agregaremos la idea de convertir al hombre orquesta en director de orquesta. Eso es un negociante con visión y cualidades.

Agruparemos las actividades vistas anteriormente en tres momentos, de manera similar a como se indica en los cuadros del siguiente esquema.



Imagina que instalas tu negocio y tienes que mantenerlo en operación de manera que funcione con la precisión de un reloj. Estás tú solo para realizar todas las actividades. Sabes que todas son importantes pero que hay unas que son más que otras.

Debes tener en cuenta que los tiempos que definas te ayudarán a establecer tus estándares de productividad, por lo tanto, procura realizar tus actividades dentro de esos tiempos, así obtendrás mejores resultados en tu negocio.



Escribe cuáles son las actividades más importantes para que tu negocio funcione bien y cuánto tiempo necesitas dedicarle a cada una:

Actividad	Tiempo que se necesita para realizarse (horas o días)
1. Comprar materiales o mercancías:	
2. Realizar el bien o servicio:	
3. Vender y atender a los clientes:	

Muchas veces la práctica y la experiencia nos indican los tiempos precisos que cada actividad se lleva, de acuerdo a nuestra forma de trabajar. Y es aquí donde está el meollo¹³ del asunto.

¹³ Meollo: Sustancia, fondo de una cosa.

Hay que hacernos las preguntas, ¿hago las cosas en el momento oportuno?, ¿les dedico el tiempo justo para que salgan bien?

El aprovechamiento del tiempo o su desperdicio pueden significar ganancias o pérdidas del negocio. Veámoslo con un ejemplo:

Mónica es una joven entusiasta que comenzó su negocio comercializando ropa para dama, cosméticos, perfumes, etcétera, con sus compañeras de trabajo. Le empezó a ir bien y de pronto ya no le alcanzaba el tiempo para dedicarse a su trabajo y al negocio. Entonces pidió una licencia en su trabajo para dedicarse sólo al negocio. Se promocionó con amistades, en otros trabajos, con las conocidas de su unidad habitacional y en pocos meses sintió que era mejor dedicarse por completo a su negocio. A pesar de todo, no se daba abasto.

Reflexionando sobre su experiencia, llegó a la conclusión de que su forma de organizarse no era la mejor y que tenía que cambiar. ¿Qué hizo? Decidió organizar su tiempo y sus actividades.



Es decir, ahora aprovecha el día. Le dedica tiempo a cada cosa, ha establecido días y horarios que tratará de cumplir.

- Tenía que comprar ropa y cosméticos con distintos proveedores. Aunque algunos le llevaban las mercancías a su casa, tenía que dedicarles tiempo para revisar novedades, hacerles pedidos y reclamos cuando los había.
- Tenía que organizar las visitas a sus clientes. Definió rutas por zonas o centros de trabajo. La experiencia le indicó que en cada lugar a donde iba tenía que dedicar un tiempo para ofrecer los productos, recoger pedidos y cobrar.
- A todos sus clientes les proporcionó su número telefónico al cual le podían llamar en ciertos horarios para hacer pedidos.
- Antes de visitar a sus clientes tenía que preparar las entregas, es decir, los paquetes de mercancía de acuerdo con las características de los clientes que le tocaba visitar.
- Como no le gustaba despilfarrar, ahorrraba parte de las ganancias, por lo que se dio un tiempo para hacer cuentas e ir al banco a depositar o sacar dinero.
- Todo lo anterior lo tenía que compaginar¹⁴ con sus necesidades personales para comer, asearse, dormir, capacitarse y también, aunque no mucho, divertirse y hacer vida familiar y social.



Al organizar sus actividades encontró detalles que antes no había visto; gastaba mucho tiempo con proveedores a los que les compraba poco, así como con algunos de sus clientes. Además, no organizaba sus actividades.

Con todo lo anterior y otros detalles que descubrió, pudo dedicarle el tiempo necesario a cada cosa y concentrarse en algo que ella tenía como meta: hacer que el negocio creciera y convertirlo en una empresa.

¹⁴ Compaginar: Corresponder o conformarse bien una cosa con otra.

Realiza la siguiente actividad.

Piensa en el negocio y en tu persona. Organiza el tiempo que destinas (o destinarías) durante una semana a las distintas actividades personales y del negocio. Explica qué pasaría si dejaras de hacer alguna de ellas.

Agenda personal			
Actividad	Tiempo destinado	¿Qué pasaría si dejo de hacerlo?	¿Qué tiempo es el justo?
Alimentarse.			
Comprar mercancías.			
Dormir.			
Realizar el bien o servicio.			
Revisar que todo esté en su lugar.			
Descansar.			
Visitar proveedores.			
Atender asuntos familiares.			
Organizar el negocio.			
Atender clientes.			

Un negocio, a medida que crece, necesita mayor constancia, tiempo y atención, no sólo como la actividad que realizas, sino **como negocio**. El zapatero a tus zapatos se convierte en:

Negociante a tu negocio.

Eso significa que el negociante que tiene la **competencia** (capacidad) para hacer un bien o servicio, se preocupa por todo lo que se tiene que hacer.

El negocio de una sola persona no siempre es negocio. El hombre orquesta está bien para empezar, pero siempre cuenta con **alguien**, los llamados recursos humanos que son los que hacen el negocio.

Ya sean los proveedores, quienes nos financian, los socios, nuestros familiares o los empleados, cuando los hay: **el negocio depende de las personas** y, algo que ya sabemos:

El negociante es el responsable del negocio.



¿Qué hacer para que todo se haga bien?: **trabajar en equipo.**

Esto significa que, como ocurre en todo equipo, cada quién cumple su trabajo, en el lugar que le corresponde.

Y si antes una sola persona se hacía cargo de todo, ahora cada quien se hace cargo de lo que le corresponde: unos tratan con los proveedores y los clientes, otros organizan perfectamente la producción, otros operan en cada momento del proceso.



221

El negociante deja de ser el que hace todo, para ser un socio especial, que está pendiente de todos los aspectos del negocio y que comparte con todos, así sean unos cuantos, los problemas y soluciones de cada parte del negocio. Esto significa que:

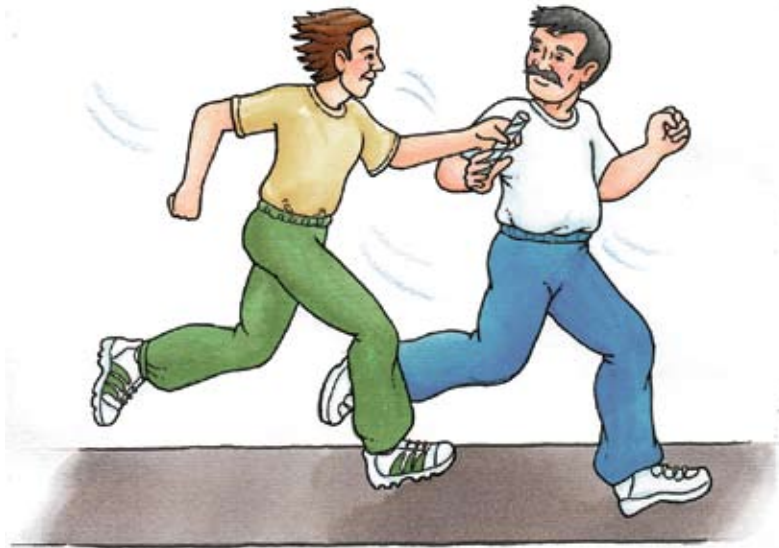
Participa y se hace responsable de organizar el tiempo de cada actividad y de cada persona en el negocio.

La tarea ya no es sólo ofrecer un bien o servicio para obtener un beneficio, ahora de lo que se trata es de **crear y sostener una organización** cuyo propósito es el **negocio**: la producción de algo útil para otros y que genera un **beneficio particular y colectivo**.

El negociante ya no es el que está atrás de la actividad y la caja: es el que está atrás del negocio.

Para eso, hay que reconocer que las personas tienen más o menos cualidades en una u otra actividad: unos saben más o tienen más experiencia en una actividad específica que otros.

Al ubicar quiénes son los más capaces en las actividades específicas que se necesitan para el negocio, el **negociante** toma decisiones y **delega responsabilidades**.



¿Cómo garantizar que cada quien cumpla de manera eficaz lo que le corresponde?

Al **delegar responsabilidades** se necesita tener **confianza** en los conocimientos, habilidades y experiencia de los responsables de cada actividad, así como en el **compromiso** que adquieren para realizarlas; por lo que es necesario **compartir** los objetivos y las metas que se desean alcanzar, los retos y obstáculos que se enfrentarán en el camino y los medios que se tienen para lograrlo.



Al llegar a este momento el negocio comienza a consolidarse. Cada quien se preocupa porque el negocio se sostenga, crezca y se desarrolle.



Para concluir con este punto, realiza la siguiente actividad:

Describe cuáles serían las **características de las personas** con las cuales compartirías la responsabilidad, en cada una de las **actividades importantes** de tu negocio, con la confianza de que lo harían como si lo hicieras tú mismo o mejor. Indica también cuáles serían sus **principales responsabilidades**.

Ejemplo:

Actividad importante	Características de la persona	Principales responsabilidades
1. Llevar la contabilidad.	Conoce y sabe hacerlo bien; es honesta, responsable, comprometida.	Sabe cómo está la situación financiera del negocio, maneja bien los libros, se da cuenta de cuándo hay ganancias y pérdidas, sugiere medidas contables para mejorar el manejo del negocio.

Actividad importante	Características de la persona	Principales responsabilidades

2.2 Bajar los costos: comprar bien

El negocio y los costos

Para lograr buenos resultados en nuestro negocio es fundamental que todo funcione bien. Que los tres grandes grupos de actividades que lo integran cumplan con sus tareas y aporten medidas que beneficien los resultados.

Los resultados del negocio son los ingresos, ya sea por ventas o por servicios prestados. Los ingresos obtenidos dependen de la cantidad de lo que se venda o los servicios que se realicen y del precio de los productos, sean bienes o servicios. Es decir:

224

$$\text{Ingresos} = \text{Ventas}$$

$$\text{Ventas} = \text{Precio} \times \text{Volumen}$$

Los clientes cuidan su dinero, igual que nosotros; por ello buscan bienes y servicios de buena calidad y bajo precio. Por esta razón, ya sea grande o pequeño el negocio, el **volumen de ventas puede aumentar si se ofrecen buenos precios**, es decir, precios al mismo nivel de la competencia o por debajo de ellos, manteniendo la misma calidad.

Uno de los retos del negocio es, entonces, mantener **buenos precios**. ¿Cómo lograrlo? Una fórmula es: **bajando los costos**.

Los precios de cualquier bien o servicio dependen de sus costos y de la utilidad o ganancia que se quiere obtener.

$$\text{Precios} = \text{Costos} + \text{Ganancia}$$

Los **costos** de un bien o servicio son los gastos que hacemos en todos los recursos que intervienen en su producción o prestación.

Algunos de esos gastos se hacen en materiales, mercancías o pagos que intervienen directamente en la producción, es decir, los **costos directos**.



Otros gastos se hacen en materiales o recursos necesarios para el funcionamiento del negocio pero no entran directamente en la producción del bien o servicio: los pagos de luz, teléfono, los gastos en promoción, contabilidad u oficinas, rentas de locales, los intereses de un préstamo, etcétera. Estos son los **costos indirectos**.

En los siguientes espacios calcula los costos de un bien y servicios de tu negocio.

Tipo de costo	Cantidad
Costos directos	
• Mano de obra:	
Salarios pagados:	
Horas trabajadas:	
Horas por producto o servicio:	
Costos indirectos:	
Gastos en:	
•	
•	
•	
•	
• Materiales:	
Total de gasto en materiales:	
Total de productos:	
Costos totales:	



Realiza el siguiente ejercicio apoyándote en la lectura de la Cápsula 7 Cálculo de costos, que se encuentra en tu folleto *Para saber más...* Al concluir regresa aquí.

¿Cómo disminuimos los costos?

Podemos hacerlo de diferentes formas.

¿Cuáles crees que son las formas para reducir costos que podrías seguir en tu negocio?

.....

.....

Entre las distintas formas de reducir costos en el negocio está la relacionada con la **adquisición de los recursos** necesarios para el funcionamiento del negocio: la clave es **comprar bien**.

227

Para comprar bien es importante responder, de manera práctica, las preguntas siguientes: ¿qué comprar?, ¿cuánto comprar?, ¿cómo comprar? y ¿cómo organizar lo que compro?

Lo necesario, en las variedades y con la calidad requerida para ofrecer el bien o servicio que tus clientes demandan.

¿Qué comprar?



Comprar lo necesario quiere decir adquirir sólo aquellos materiales o servicios relacionados con el funcionamiento del negocio, evitar comprar cosas superficiales o que no se expresen como un beneficio en los resultados del negocio. Para determinarlo, es conveniente revisar con detalle cada una de las actividades que se realizan en el negocio y analizar si se tienen todos los elementos necesarios o si se tienen cosas que no se ocuparán. Sin embargo, eso no es suficiente. Es necesario garantizar que se están comprando las variedades adecuadas y con la calidad requerida.



- Las variedades de los recursos. Es conveniente tener conocimiento de las diferentes variedades de recursos que utilizamos en el negocio y que se ofrecen en el mercado, sus características físicas positivas y negativas, así como sus precios.

- La calidad de los bienes y servicios que compramos. Se refiere a sus características particulares, relacionadas con la utilidad que se les quiere dar, pueden ser características físicas o asociadas con el gusto y preferencia de los clientes, en este caso tú. La resistencia, durabilidad, presentación, etcétera, son parte de la calidad de los productos que adquirimos. Es necesario conocer las diferentes calidades que existen en el mercado de un mismo tipo de bien o servicio y elegir la más adecuada a las necesidades de nuestro negocio.



- Para conocer variedades y calidades de diferentes bienes o servicios necesitamos buscar, investigar, de lo contrario corremos el riesgo de comprar variedad, calidad y precio inadecuados.

¿Cuánto comprar?

La cantidad de bienes o servicios que se necesitan en un período de tiempo para que el negocio funcione adecuadamente depende de varios aspectos:

- a) La cantidad que se necesita de cada material por producto.
- b) Los productos que se consumen en un período de tiempo.
- c) La rapidez con que se vendan los productos que se producen, es decir, la cantidad y frecuencia de los pedidos.
- d) Los precios de los diferentes productos.
- e) Los recursos financieros con que se cuenta para efectuar y pagar las compras de recursos.

229



Recuerda que los precios de tus insumos pueden variar, ya sea subir o bajar. Si ya tenemos una idea clara sobre qué y cuánto comprar, ahora falta responder a la pregunta:

¿Cómo comprar?

En este punto trataremos la relación entre las condiciones de compra y los proveedores.



Las condiciones de compra consisten en la combinación de **precio, créditos, calidad y servicio** (entregas a tiempo, garantías, trato, transporte, etcétera). En las compras de tu negocio la tarea es **buscar, encontrar, comparar y decidir** entre **varios proveedores** que ofrezcan las mejores condiciones.

Considerando tu experiencia como comprador, **para ti**:



¿Cuáles son los mejores proveedores?

¿Qué aspectos son los más importantes que debemos cuidar?



Marca con el número uno (1) el aspecto que consideres más importante, con un dos (2) al que sigue y así hasta terminar con todos los aspectos.

• Precios bajos.	
• Créditos blandos.	
• Calidad alta y constante.	
• Entregas a tiempo, en fecha y hora acordadas.	
• Responsabilidad y garantías en el cuidado de materiales o servicios.	
• Bajos costos de entrega en tu negocio.	
• Trato respetuoso y personalizado.	
• Políticas de descuentos por volumen de compra.	
• Precios constantes o contratos con precios fijos por períodos de tiempo mayores.	

Encontrar proveedores que reúnan **todas** las mejores condiciones de compra no es nada fácil. Por ello, es importante tener un procedimiento claro de **cómo comprar mejor**.

Hay que buscar con perseverancia, paciencia y audacia, hay que **establecer los pasos** para lograr la mejor compra. Revisemos primero tu experiencia.

¿Qué pasos seguirías para hacer buenas compras?

Compara tus pasos con los que a continuación se mencionan:

- El primer paso podría ser revisar bien los recursos de que se dispone y determinar los **precios óptimo y máximo** que estás en condiciones de pagar, la **fecha** en que lo necesitas y decidir cuánto tiempo puedes tardarte en tomar una decisión y hacer un pedido.
- Luego, **buscar proveedores** en todas las fuentes de información que te permitan ir creando un **directorio de proveedores de tu negocio**: directorios telefónicos comerciales, directorios de cámaras industriales, oficinas de la Secretaría de Comercio, negociantes de tu mismo giro, etcétera.

232



- **Realizar cotizaciones**, es decir, preguntar los precios y las condiciones de compra del o los productos que necesitas con diferentes proveedores. Realiza las cotizaciones por teléfono o visita a los proveedores para garantizar la calidad de los productos que requieras. Siempre es mejor el trato personal.

Una vez que tienes diferentes opciones, compara y decide por aquellas que te ofrezcan mejores condiciones de compra.

¿Cómo saber si estás comprando bien? La organización de lo que compras.

233

Las recomendaciones que hay que seguir para comprar bien nunca están de más cuando se trata de cuidar el dinero del negocio, que puede ser el tuyo y el de otras personas con quienes compartes riesgos y responsabilidades.

Reflexionemos sobre algunas situaciones que pueden producirse si no cuidamos la forma en que compramos.

¿Qué ocurre si compras más de lo que ocupas normalmente en producir los bienes y servicios que ofrece tu negocio?



.....

.....

.....

.....

.....

.....

Al comparar tus costos en la compra de materiales o servicios necesarios para tu negocio encuentras que siguen siendo los mismos o han aumentado.

¿A qué puede deberse?



En caso de un pedido inesperado, ¿cómo garantizar que tienes los materiales necesarios?



Si firmas de recibido un pedido sin haber revisado cuidadosamente que todo cumpla con las condiciones acordadas (cantidad, calidad, precio), ¿cómo sabes que compraste lo correcto?



Los resultados de las situaciones anteriores pueden ser negativos para la buena marcha del negocio. Por eso es que te sugerimos algunas medidas para garantizar que las compras se hagan bien.

- Actualizar tus cotizaciones periódicamente.
- Aunque los proveedores tengan muy buenas ofertas, no comprar más de lo planeado o de lo que tu capacidad de producción y de ventas te permita.
- Revisa que los pedidos cumplan con lo comprometido: que los bienes y servicios reúnan las características de calidad, cantidad y precios. Cualquier anomalía resuélvela de inmediato con el proveedor. Llama por teléfono o si estás en el lugar de la compra exige la corrección del caso.
- Trata de realizar todos tus pedidos por escrito y que se te entregue la documentación de lo que adquiriste: factura o nota de compra, para que te protejas y puedas hacer los reclamos, en caso necesario.



235

Para tener una idea correcta de lo que el negocio necesita y responder a tiempo te sugerimos que al organizar lo que compras:



- Revises continuamente lo que se necesita.
- Preveas y adquieras una cantidad de materiales para períodos en los que se aumenta la demanda (festejos, celebraciones y épocas).
- Organices y clasifiques por grupos de productos, en espacios adecuados y funcionales.

- Cuando crece el volumen de los productos o mercancías que se manejan en el negocio conviene llevar un registro de lo que se compra de cada grupo de productos o de cada producto, así como de lo que se va utilizando o vendiendo.



Quien se haga cargo de estos aspectos en el negocio, necesita constancia en sus convicciones y propósitos, paciencia y responsabilidad para organizarse y aportar beneficios al negocio.

Ahora pasemos al tema sobre el funcionamiento del negocio y el control de la calidad.

2.3 Hacer bien las cosas: cuidar la calidad

Para garantizar el éxito en el negocio, uno de los aspectos de mayor importancia es el de cuidar la calidad, es decir, hacer bien las cosas. Cuidar todas y cada una de las actividades que se realizan en el negocio y tomar las medidas necesarias para conseguir buenos resultados.

En el tema anterior vimos cómo realizar bien las compras de los materiales y mercancías que se utilizan y cómo organizarlos. En este tema nos centraremos en la elaboración o realización del bien o servicio que ofrecemos en el negocio. Los puntos que veremos son:

- a) La calidad en lo que hacemos
- b) Cuidar la calidad

Veamos cada uno de ellos.

a) La calidad en lo que hacemos

Cuando adquirimos algo, como consumidores o como negociantes, esperamos obtener la satisfacción de alguna necesidad con el bien o servicio que conseguimos.



Tú, por ejemplo, adquieres bienes o servicios para alimentarte, vestirme, descansar, mantener limpia la casa, educarte y divertirme, entre otras necesidades.

Al obtenerlos, tomas en cuenta sus características en relación con las necesidades o gustos que quieres satisfacer, de acuerdo a tus condiciones.

A continuación hay una lista de artículos de uso común. Escribe las características que esos bienes **deben tener** para satisfacerte:

a) Carne



.....

.....

.....

b) Blusa o camisa



.....

.....

.....

c) Jabón



.....

.....

.....

d) Colchón o cobija



.....

.....

.....

De la misma manera, cuando adquirimos algo como negociantes, esperamos que los productos cumplan con determinadas características, las cuales tenemos que considerar para elaborar los bienes y servicios que ofrecerá nuestro negocio y queremos que salgan bien.

Supongamos que tienes que hacer una silla sencilla y tienes que obtener los materiales para elaborarla. Revisa el ejemplo de la siguiente página.

Ejemplo:

Servicio: Tapicería de muebles.

Insumo 1: Clavos

Características:

De 2 y 2.5 pulgadas de largo
Cabeza ancha
Resistentes
Sin deformaciones

Insumo 2: Tela para forrar

Características:

Resistente
Gruesa
Durable
Colores opacos
De 1.50 metros de ancho

239



Ahora piensa en el producto o servicio que vas a proporcionar y escribe dos insumos que necesites para elaborarlo. Después, describe las características que deben tener cada uno de ellos. Sigue el ejemplo de la *tapicería de muebles*.

Producto o servicio:

Insumo 1:

Características:

Insumo 2:

Características:

Es muy importante cumplir con las características que un bien o servicio debe tener, de acuerdo con la utilidad para la que son hechos y, por tanto, con las necesidades y preferencias de los clientes. Son esas características las que hacen **la calidad del bien o servicio**.

La calidad de un bien o servicio es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes de manera adecuada.

El productor de un bien o prestador de un servicio está interesado en lograr el nivel de calidad que logre la satisfacción de sus clientes, si quiere conservarlos y aumentarlos.

Hay aquí dos cuestiones:

- a) ¿Cómo deben ser los productos, bienes o servicios, que satisfagan la necesidad del cliente?
- b) ¿Cómo hacer el producto, bien o servicio, bien hecho, es decir, que cumpla con las características que satisfagan al cliente?

La primer pregunta se refiere al **producto**, la segunda al **proceso para producirlo**. Ambas las podemos resumir como la **calidad en lo que hacemos**.

Para determinar las características del producto bien hecho debemos realizar una investigación de la demanda, de las preferencias del cliente y de la competencia.

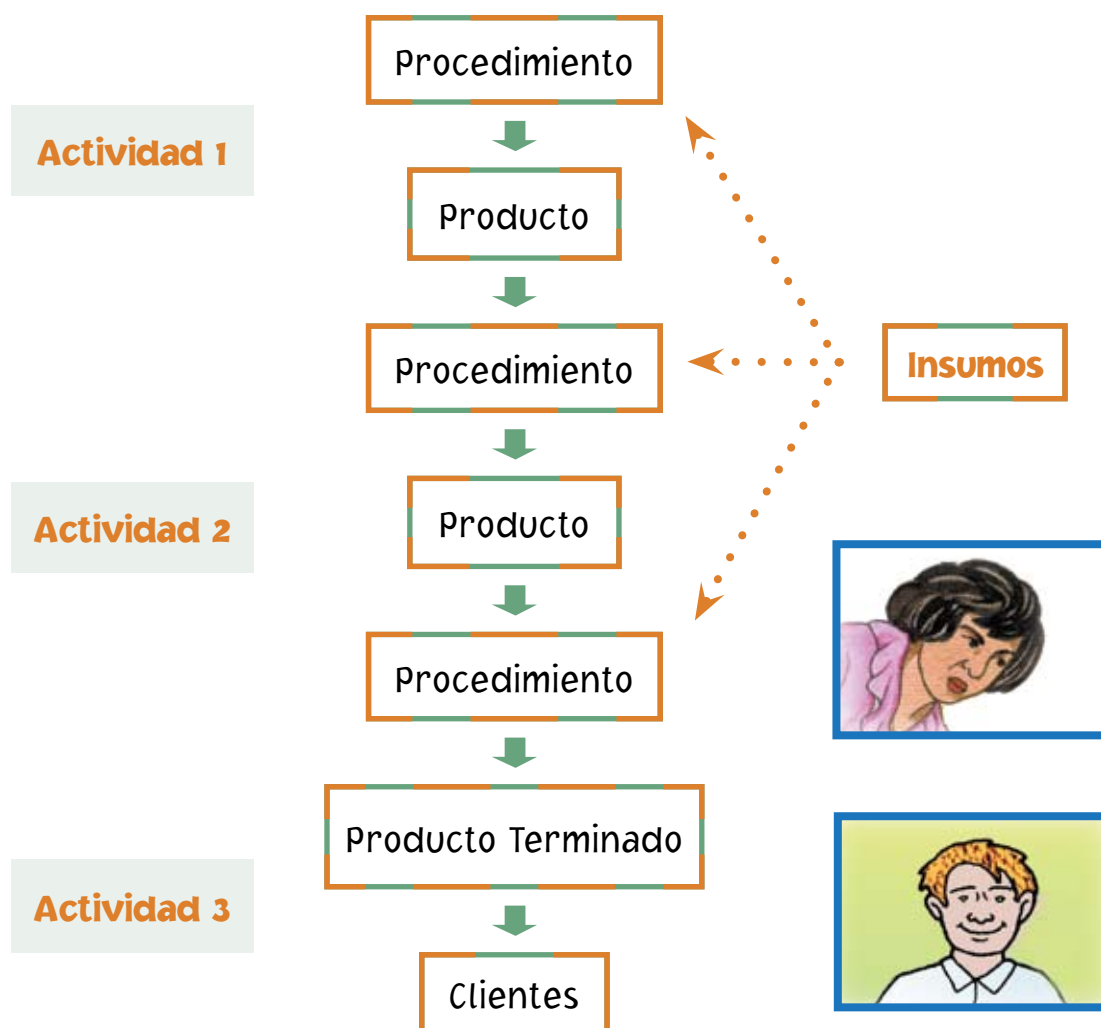


Esas características se convierten en una guía de cómo **debe ser el producto**. Considerar esas características como requisitos que debe cumplir el producto, es considerarlas como **normas**.

Para cumplir con las normas necesitamos hacer un **análisis de todo proceso que se realiza para producirlo**. Veamos esto con un poco de detenimiento.

El producto que realizamos en el negocio, sea un bien o servicio, es el resultado de un conjunto de actividades u operaciones que realizan una o varias personas para su elaboración. En cada una de esas actividades u operaciones el producto va cambiando de forma adquiriendo nuevas características.

Es algo como se indica en el siguiente esquema:



En cada operación o actividad entra algo: los insumos; hay un proceso o procedimiento durante el cual se hace una parte del bien o servicio y un resultado o producto parcial; ese producto parcial se convierte en insumo de la siguiente operación. Y así hasta que el producto está terminado, se entrega al cliente y se obtiene su satisfacción o rechazo.

Cada producto parcial reúne ciertas características y se hace de un modo específico. Si queremos **cuidar la calidad**; los productos parciales y las operaciones particulares deben cumplir con las normas de realización o producción.

También es necesario hacer el análisis de todo el proceso. Preguntarse: ¿cómo es el producto y cómo debe ser?, ¿cómo y con qué se hacen las operaciones? y ¿cómo y con qué deben hacerse?

Al responder al cómo debe ser y hacerse cada producto parcial estaremos estableciendo las normas para lograr un resultado final de calidad.

Veamos un ejemplo:

La señora Marta tiene un taller donde se elaboran frituras de harina embolsadas. Hacen chicharrones, churritos, totopos y otras formas del producto. Colaboran con doña Marta cuatro personas más.

Al inicio, para ella lo principal era que los productos tuvieran buen sabor, pero el conocimiento del negocio y las respuestas de los clientes le indicaron que necesitaba atender otras características como las siguientes:

- No se quebraran con el manejo normal.
- No se pusieran duras rápidamente.
- No tuvieran mucho aceite.
- Estuvieran bien pesadas.
- Tuvieran un tamaño regular.
- Se embolsaran bien para que no se tirara el producto.
- La envoltura fuera más atractiva.

Para dar respuesta a las necesidades y preferencias de los clientes se planteó la pregunta:

¿Cómo hacer bien el producto que se necesita?



Luego de consultar a otros negociantes con experiencia y pensarlo bien, decidió relacionar las características que deben tener los productos con las diferentes actividades del proceso de elaboración de las frituras.

243

Además consideró cómo andaba en la distribución del producto.

Características	Actividades relacionadas
<ul style="list-style-type: none"> • No se quebraran con el manejo normal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de materia prima, fritura, envoltura, entrega.
<ul style="list-style-type: none"> • No se pusieran duras rápidamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de materia prima, fritura.
<ul style="list-style-type: none"> • No tuvieran mucho aceite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fritura.
<ul style="list-style-type: none"> • Estuvieran bien pesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Báscula.
<ul style="list-style-type: none"> • Tuvieran un tamaño regular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de materia prima.
<ul style="list-style-type: none"> • Se embolsaran bien para que no se tirara el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Embolsado.
<ul style="list-style-type: none"> • Que la envoltura fuera más atractiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra y diseño de envolturas.
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregas

Decidió comentarlo con sus colaboradores para escuchar su opinión. El lema de la reunión era hacer bien las cosas. Les mostró la lista y estuvieron de acuerdo con ella y nuevamente se planteó la pregunta:

Bueno, pues cada quien tenía la responsabilidad de una actividad u operación. Con la lista de características que debe tener el producto ya se tenía ubicado a qué actividad y a quién le correspondía la responsabilidad de lograr que las cosas se hicieran bien. Cada quién debía cuidar la parte de las características de calidad del producto en su área de trabajo.

En una cartulina dibujaron un esquema parecido al siguiente:

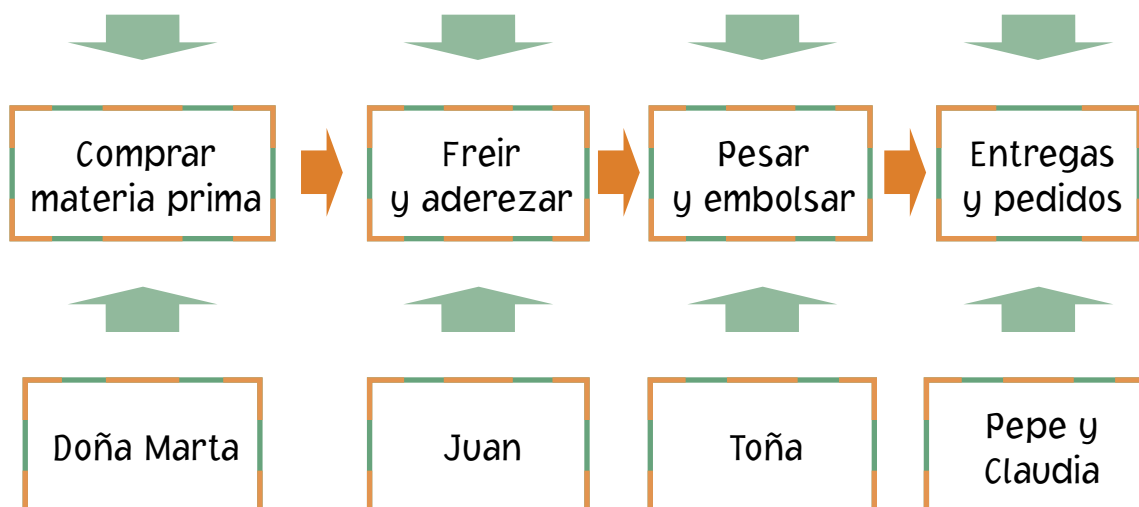


- Que no se quiebren.
- No se endurezcan.
- Tamaño regular.
- Bolsas atractivas.

- Que no se quiebren.
- No se endurezcan.
- Tamaño regular.
- No tengan mucho aceite.

- Bien pesadas.
- Bien envueltas.

- Que no se quiebren.
- Entrega a tiempo.



A continuación cada quien describió con detalle:

- Cómo hace las tareas que le corresponden en su área de trabajo.
- Qué utiliza o necesita para hacerlo.

De manera que el producto cumpla con las características que **debe tener** después de cada actividad u operación parcial.

- **Marta** indicó las características que debía tener la pasta que compraba, el aceite y demás materiales; dónde comprar, cómo almacenar y cómo abastecer a Juan. También anotó con quién y cómo cambiar la presentación de las bolsas.





- **Juan** explicó las características del recipiente donde se frien las pastas, la cantidad de aceite, la temperatura a la que se debe vaciar la pasta, el tiempo que deben freírse, la forma de sacarlas, aderezarlas y dónde colocarlas para que se escurran y las envuelva Toña.

246

- **Toña** escribió cómo calibra la báscula, cómo manejar las frituras para embolsarlas, como sellar las bolsas, dónde y cómo colocarlas para la distribución.



- **Claudia y Pepe** explicaron cómo hacen sus rutas, elaboran pedidos y tratan a los clientes.

Hagamos algo similar al ejemplo anterior.



De acuerdo a las características que debe tener tu producto completa el cuadro.

Características de mi producto	Actividades relacionadas	¿Quién es el responsable?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Con esta actividad se establecen las normas de producción o realización del bien o servicio que tu negocio produce u ofrece. Estas normas de producción son sólo una guía para hacer bien las cosas.

Falta definir si lo que se hace cumple con esas normas, en qué si y en qué no se cumple, cuáles son las causas de errores y aciertos y, si estamos preparados para cambiar lo necesario para cuidar y lograr la calidad, mantenerla y aumentarla.

b. Cuidar la calidad.

1. Las normas y las características de mi producto

Para saber si las cosas se están haciendo bien podemos:

En primer lugar, establecer la relación entre las especificaciones de la norma, es decir, las características que debe tener el producto para ser considerado de calidad, y las características físicas, utilidad o funcionalidad, características estéticas, etcétera.

248



En el caso del taller de frituras se tiene la siguiente relación entre la norma y el producto que se elabora:

Características de calidad	Características actuales del producto obtenido
1. No se quiebre más del 10%.	1. Se quiebra en 14%.
2. No se endurezca en 7 días.	2. Se endurece a los 8 días.
3. Aceite al 15% al pesarse.	3. Aceite en 20% al pesarse.
4. 990 - 1 000 gramos por kilo.	4. 950 - 980 gramos por kilo.
5. 0 - 5% de bolsas defectuosas.	5. 10% de bolsas defectuosas.
6. 0 - 5% bolsas mal selladas.	6. 10% de bolsas mal selladas.

¿Cuáles características de calidad no se cumplen? Escribe el o los números.

Para obtener estos datos se necesitó elegir una cantidad de productos al final de cada operación y revisar sus características. La revisión se debe realizar las veces que se consideren necesarias hasta tener la seguridad de que efectivamente se cumple o no con la norma.

Continuemos.

2. Las normas y las condiciones en que hago un producto

Luego se analiza si los elementos con los cuales se hace cada parte del producto cumple con las características establecidas para que se logre un resultado de calidad. Para ello, se compara la norma con las condiciones materiales de los diferentes componentes: instalaciones, equipo, mobiliario, materia prima, mercancía, materiales de empaque, materiales auxiliares, así como la relación lógica entre las distintas operaciones y su organización en las instalaciones.

249



Sigamos con el ejemplo.

Un punto crítico del proceso es la operación de freír. Al hacer la revisión de las condiciones se considera lo siguiente:

Características de calidad	Condiciones existentes
1. Hornilla de gas L.P. con parrillas grandes y quemadores en el perímetro y al centro.	1. Hornilla de gas L.P. con parrillas grandes y quemadores en el perímetro y al centro.
2. Cazo de lámina de acero inoxidable, grande, con capacidad para 20 litros.	2. Cazo de lámina de acero inoxidable, mediano, con capacidad para 20 litros.
3. Aceite de maíz o girasol poliinsaturado, marca "X".	3. Aceite de girasol, insaturado, marca "Y".
4. Tenazas metálicas.	4. Tenazas metálicas
5. Pala larga de madera.	5. Pala corta de madera.

250



¿Cuáles características de calidad no se cumplen? Escribe el o los números.

3. Las normas y el procedimiento para hacer mi producto

A continuación, se analiza la forma en que se realiza cada operación con relación a las características de calidad: algunos pasos del procedimiento seguido y el tiempo que se ocupa en desarrollarlo.

Veamos como es esto:

Proceso: Fritura de piezas de pasta tipo chicharrón

Características de calidad	Condiciones existentes
1. Se revisa que el lugar de trabajo esté en orden y limpio.	1. Se revisa que el lugar de trabajo esté en orden y limpio.
2. Se revisa que haya suficientes materias primas y se solicitan faltantes.	2. Se revisa que haya suficientes materias primas y se solicitan faltantes.
3. Se coloca el cazo en la hornilla.	3. Se coloca el cazo en la hornilla.
4. Se vacían 15 litros de aceite en el cazo, depositando los envase vacíos en una canastilla lateral.	4. Se vacían 18 litros de aceite en el cazo, depositando los envases vacíos en una canastilla lateral.
5. Se enciende la hornilla.	5. Se enciende la hornilla.
6. Se espera que el aceite esté a una temperatura de xx grados (casi hirviendo).	6. Se espera que el aceite esté a una temperatura de xx (menos) grados.



¿Cuáles características de calidad no se cumplen? Escribe el o los números.

.....



¿Cuáles sí se cumplen? Escribe el o los números.

.....

4. Las causas de los problemas

Una vez que se hace el análisis anterior, se establecen, en cada paso, las causas de que las cosas salgan bien o de que no se hagan de acuerdo con la norma o características de calidad establecidas.

- Por lo que respecta a la relación entre la norma y las características del proceso, los problemas que encontramos son:

- El producto se quiebra en un 4% más que la norma.
- El producto tiene 5% más de aceite al pesarse.
- Se pesa mal el producto en 20 gramos por kilo en promedio.
- Hay 5% de diferencia respecto a la norma en bolsas defectuosas.
- Hay 5% de diferencia respecto a la norma en sellado defectuoso de bolsas.

- ¿Por qué se producen esas fallas? Sólo podemos ver el caso de la operación de freír.

En cuanto a las condiciones y materiales que se utilizan para realizar esta operación, encontramos diferencias en la calidad del aceite y en el tamaño de la coladera. Es probable que esto influya en la temperatura que alcanza el aceite en un tiempo y la calidad con que fríe en el tiempo que se mantiene la pasta dentro del aceite. También puede influir lo corto del mango de la coladera, ya que pueden quemarse las frituras por la dificultad de sacarlas pronto del aceite caliente. Además, la persona corre el riesgo de sufrir un accidente.

En lo que se refiere a procedimientos u operaciones simples, se observan diferencias en la cantidad de aceite que se utiliza, la temperatura a la que se vierte la pasta, el tiempo en que se fríen las pastas y aunque no se menciona en la tabla, el tiempo en el que se retira con la coladera.

La mayor cantidad de aceite y tiempo de fritura pueden ser las causas de que el producto salga aceitoso o quebradizo.

Supongamos que se realizó el análisis de todas las operaciones y se llegó a la conclusión de que las causas de la mala calidad de las frituras son:

- Mala calidad en las pastas y el aceite (compras).
- Inadecuado proceso de fritura: demasiado aceite, baja temperatura, mucho tiempo de cocción de las frituras.
- Mala calibración y tamaño inadecuado de la báscula (muy pequeña).
- Mala calidad de las bolsas.
- El sellado no se hace a la temperatura adecuada.
- Las rutas no están bien organizadas y no hay un formato adecuado para realizar pedidos.

¿Y ahora qué se hace? *Renovarse o morir*. Suena dramático, pero si no se está dispuesto a hacer bien las cosas en el negocio, la competencia nos rebasa y la desesperación, el desinterés, el desánimo, la derrota y la depresión pueden invadirnos. Esto pone en riesgo la vida del negocio. Por eso, no hay que dejarse vencer. Hay que seguir adelante.



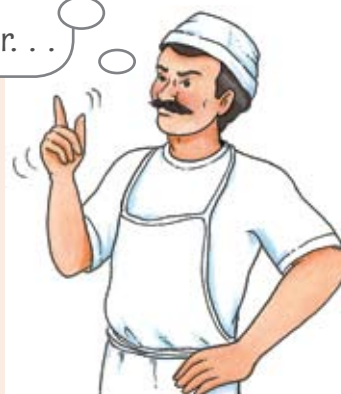
5. Los cambios necesarios

Lo siguiente es analizar las condiciones del negocio para llevar a cabo los cambios que se necesiten para realizar las cosas de acuerdo a la norma, es decir, con calidad.

6. Los cambios que puedo hacer

Hecho ese análisis hay que realizar los cambios de acuerdo con las condiciones financieras, el mercado y la organización del negocio.

Los cambios
que puedo hacer. . .



254



En el caso del taller de Doña Marta lo más difícil fue: obtener materias primas de calidad y a buen precio; cambiar la coladera, la báscula y el sellador, buscando buenos proveedores para no elevar demasiado sus costos.

7. Comparar los resultados

Luego hay que comparar los resultados con productos de la competencia para verificar que estén acordes a lo que los clientes demandan en el mercado. Si nuestro negocio aún está por debajo de la competencia, hay que seguirse esforzando para alcanzar la calidad que nos permita ganar la preferencia de los clientes; eso no se logra en un día.

8. Cada cuando realizo un análisis

El proceso de análisis se repite con cierta periodicidad para evitar que la calidad disminuya con el tiempo y para ubicar fuentes de acierto y error en el proceso de elaboración del bien o servicio.

Lograr la calidad, hacer bien las cosas es resultado de la competencia que tengamos como negocio en la realización de cada una de las actividades que lo integran. Es también resultado de la constancia en el proceso de análisis, pero sobre todo es resultado de la convicción en lo que queremos y de la organización que somos capaces de desarrollar para conseguirlo.

Este proceso de hacer bien las cosas se manifiesta en los resultados, el volumen de ventas o de ingresos que percibimos cada período, en la cantidad y la calidad de los clientes que nuestro negocio va logrando.



Ahora bien, en los procesos de venta, promoción y atención al cliente se concreta la personalidad y la fuerza del negocio, su capacidad de mantenerse como tal y de crecer. En la siguiente unidad abordaremos esos importantes temas.

Por lo pronto te invitamos a revisar tus conocimientos adquiridos en esta unidad, en las secciones: **Recordemos lo aprendido** y **¿Qué aprendí y para qué me sirve?**

Recordemos lo aprendido

Para afirmar lo que hemos tratado en esta unidad, revisemos algunos aspectos principales.

- A.** Considerando todas tus condiciones materiales y de mercado, así como tus cualidades de convicción, competencia, corazón, creatividad y organización, explica en cuánto tiempo estarías listo para iniciar tu negocio:

- B.** Para cada una de las siguientes situaciones, dibuja o describe, ¿cuál es el mejor lugar que necesitas para tu negocio y cómo lo organizarías?

Producir o proporcionar los productos o servicios.



Vender lo que vas a ofrecer.

257

A. ¿Cómo organizarías las distintas actividades de tu negocio para bajar costos? y ¿cómo garantizarías que se obtuvieran resultados de calidad? Por ejemplo, en la compra de materiales.

Continúa con las demás actividades de tu negocio.

Actividades	¿Cómo bajo costos?	¿Cómo garantizo la calidad?
1. Comprar materiales.		

Reflexiona sobre los temas vistos en esta unidad, dando respuestas a las preguntas de la siguiente sección.

¿Qué aprendí y para qué me sirve?

Para que valores lo que has aprendido y si te ha sido de utilidad, en esta parte te sugerimos que marques con una ✓ los contenidos que creas que necesitas repasar. En la segunda parte contesta lo que se te pide.

Contenidos

Debo repasar

258

Mi negocio ¿cuándo y dónde instalarlo?

☐

El buen funcionamiento del negocio

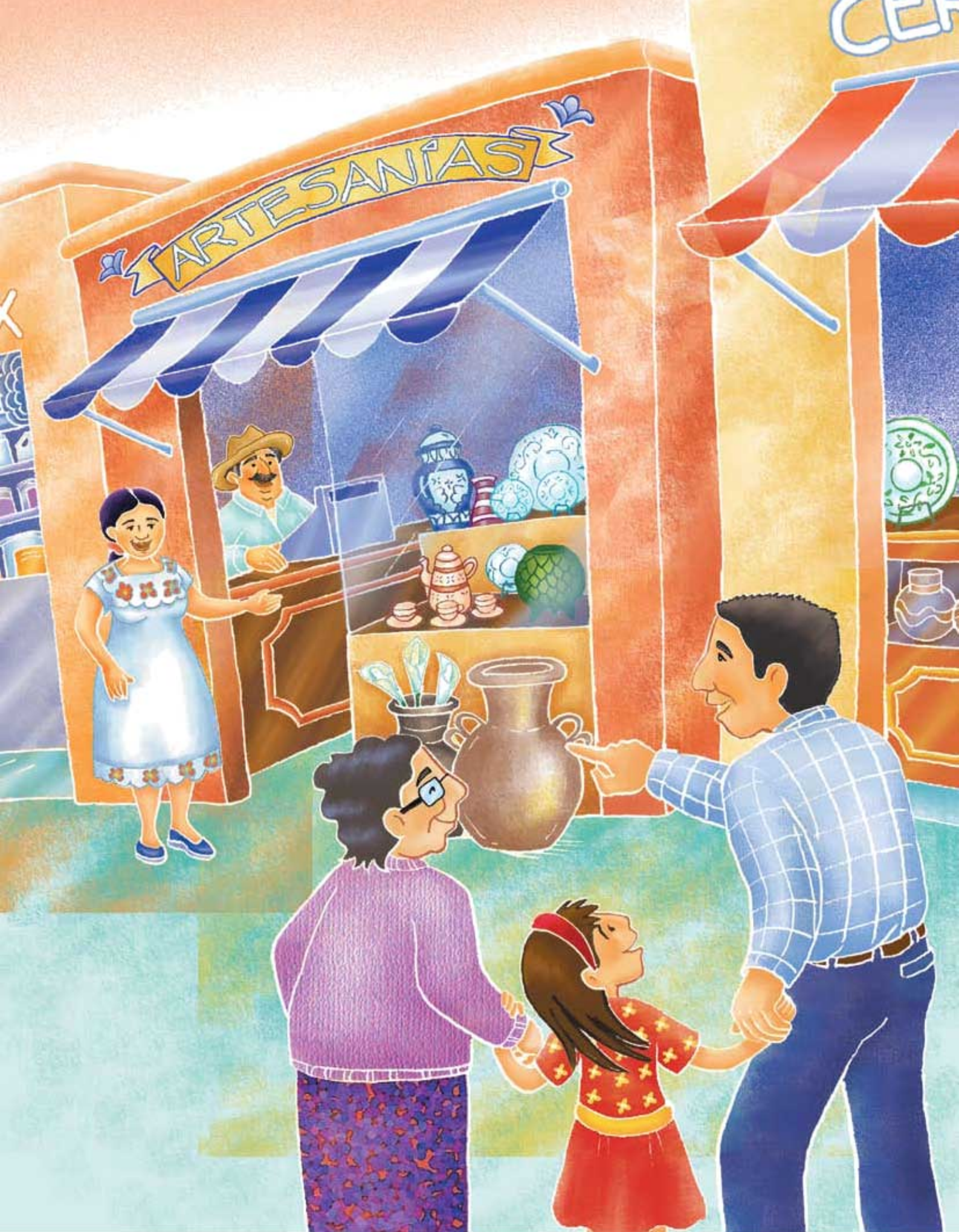
☐

¿Qué aprendí en esta unidad?

¿Para qué me sirve lo que aprendí en esta unidad?

¿Qué dudas tengo?

¿Qué debo revisar con el asesor?



Unidad

4

Ventas y clientes

En esta unidad hablaremos de la relación directa que existe entre quien vende y quien compra, es decir, entre tú y el cliente, en donde tu principal función como negociante es: conseguir y mantener a tus clientes mediante tus ventas y una atención de calidad.

1.

Plan inicial de ventas



Con los recursos que tienes o que has conseguido, hiciste un gran esfuerzo para definir el producto o servicio que vas a trabajar en tu negocio, los precios de venta, el cálculo de recursos, es decir, cuánto te cuesta hacerlo, así como la forma de instalar el negocio y de organizarte para ponerlo en marcha.

En esta parte, toca ahora hacer un plan inicial de ventas que incluya la formación de una cartera de clientes y los cálculos de tus ventas, ya sea como negocio inicial o con la mejora del que tienes, lo más apegado a la realidad y tus posibilidades.

Responderemos a las preguntas:

¿Cómo integrar una cartera de clientes?

¿Cómo mantener el nivel de ventas adecuado o incrementarlo?

262

1.1 Una cartera ... llena de clientes

Para arrancar las ventas conviene seguir un plan inicial sencillo y fácil. No importa si tu negocio es fijo o móvil, para vender hay que seguir dos pasos básicos e indispensables que consisten en:

- Saber quiénes son tus clientes.
- Integrar una cartera de clientes.



Veamos en qué consiste cada uno de ellos.

• Saber quiénes son tus clientes

Cómo conocerlos a fondo, lo veremos en el tema tres de este folleto, aquí toca identificar cuántos son, con qué frecuencia compran, si son los mismos o diferentes y qué preferencias tienen.

El conocimiento de quiénes son tus clientes con más precisión te ayuda a anticipar tus ventas porque puedes estimar su frecuencia, preferencias y cantidad de compra.

Recuerda que:

Cientes y ventas están directamente relacionados.

263

En la Unidad 2 **Para iniciar el negocio se necesita...** decimos que los clientes pueden ser tanto los **consumidores directos**, esto es, quienes demandan y compran lo que ofrecemos, como otros productores o comercializadores a quienes les podemos vender el producto o servicio que nuestro negocio ofrece para que ellos lo ocupen en sus actividades.

Las características principales que queremos conocer de nuestros posibles clientes son aquellas que se relacionan con su capacidad de compra y sus preferencias con relación al tipo de bienes y servicios que nuestro negocio ofrece.



Puedes saber quiénes son tus clientes de varias formas, las que aquí te presentamos son las más utilizadas:

- a. Anota por un período determinado, quién te compra, qué cosa, cada cuándo y en qué momento del día.
- b. Fíjate cuántos clientes son constantes o eventuales.
- c. Piensa en tus hábitos de compra como consumidor o cliente de otros negocios y relaciónalos con los posibles hábitos de quienes puedan ser tus clientes.

264



Pongamos en práctica lo anterior con la siguiente actividad.

1. Escribe tres preguntas que creas necesarias para hacérselas a tus clientes a fin de conocer sus intereses.
2. Haz las preguntas a posibles clientes y registra sus respuestas en la columna de interés. En la última columna convierte ese interés en necesidad. Sigue el ejemplo.

Pregunta	Interés	Necesidad
Ejemplo: ¿Qué es lo que está buscando?	Necesito comida sabrosa, pero que no engorde.	Alimentarse sin engordar.
1.		
2.		
3.		

Con esta forma de aproximarte a conocer tus clientes has dado un primer paso. Las 6 C's te ayudan para todo lo que hagas en tu negocio; recuérdalas: **convicción, competencia, corazón y audacia, constancia y paciencia, creatividad e iniciativa, comunicación y organización.**

El conocimiento de nuestros clientes, su ubicación y características, tenemos que realizarlo de un modo concreto y organizado. Este es el punto que a continuación trataremos.

• Integrar una cartera de clientes

Una **cartera de clientes** se refiere a un registro o directorio de los compradores actuales y de los posibles compradores.



265

Consiste específicamente en tenerlos bien ubicados, saber quiénes son, dónde y cuándo encontrarlos, sus posibilidades de compra, su dirección y teléfono.

El punto en esta parte es encontrarlos y tenerlos a la mano para ofrecerles el producto o servicio del negocio. Para localizarlos se puede recurrir a varias estrategias:



Estrategia 1

Observar los hábitos de recorrido que hacen los posibles clientes, es decir, las personas que pasan diariamente por tu negocio. Identificarlos por algunas características de su persona y acercarse a ellos cuando sea el mejor momento para ofrecerles los servicios.

Estrategia 2

Observar el tipo de posibles clientes que acuden a los alrededores del negocio: trabajo, asistencia al médico, realizar trámites, etcétera.

Estrategia 3

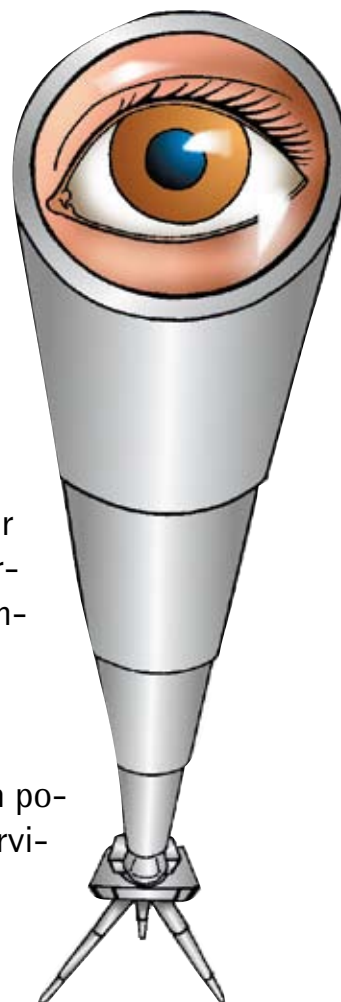
Solicitar a los clientes actuales que te recomienden a otras personas que pudieran ser buenos clientes.

Estrategia 4

En los puntos de compra donde está el negocio, localizar edificios habitacionales, casas, negocios o locales comerciales en los que haya posibles clientes y se puedan contactar.

Estrategia 5

Consultar el directorio telefónico por zonas y contactar a posibles clientes por teléfono, informarle del producto o servicio que ofrecemos y hacer una cita para visitarlos.



Contar con la cartera de clientes de tu negocio puede ser que te parezca algo innecesario y laborioso pero al final de cuentas te ahorrará tiempo, dinero y esfuerzo.





¿Qué otra estrategia se te ocurre, de acuerdo con las características de tu negocio? Anótala en el siguiente recuadro.

La estrategia para mi negocio es:

.....

.....

.....

.....

267

No olvides que tu cartera de clientes te indica quiénes te compran y quiénes te pueden comprar. En temporadas de ventas bajas o cuando la competencia se hace más fuerte, la cartera de clientes es una herramienta fundamental para ampliar el mercado y superar las dificultades.



Los datos **básicos** que debes anotar en tu **cartera** son: nombre del negocio o empresa de que se trate, nombres de las personas con quienes se puede realizar la venta, direcciones, teléfonos y, algo muy importante, información de cuánto y cuándo te pueden comprar, así como algunas características especiales que te permitan decidir estrategias de cómo venderles.



Remítete a la sección de **Notas**, ubicada al final de este libro. Anota los **datos básicos**, señalados anteriormente, e inicia la elaboración de tu **cartera de clientes**. Al terminar regresa aquí.

Ya que tienes una aproximación de quiénes son tus clientes efectivos o aquellos a quienes puedes ganar como clientes, es importante que le eches un vistazo a las ventas y las ganancias. Esto corresponde al siguiente punto.

1.2 Estimación de ventas

Parte importante del plan inicial tiene que ver con lo que estimas producir y vender. En la Unidad 2 se encuentra el caso de un negocio de vajillas de barro en el que se hace, paso por paso, el cálculo para saber cuánto se necesita invertir y cuánto producir en relación con lo que se desea ganar.

En ese caso se deseaba obtener un ingreso mensual de \$10 000.00 y para lograrlo se necesitaban vender 125 vajillas al mes, lo que equivale a 4 vajillas diarias.

Tus ventas: ¿cuánto quieres y cuánto puedes vender?

Tu negocio tiene características propias y, por tanto, necesidades de venta específicas. Veamos cuáles son:

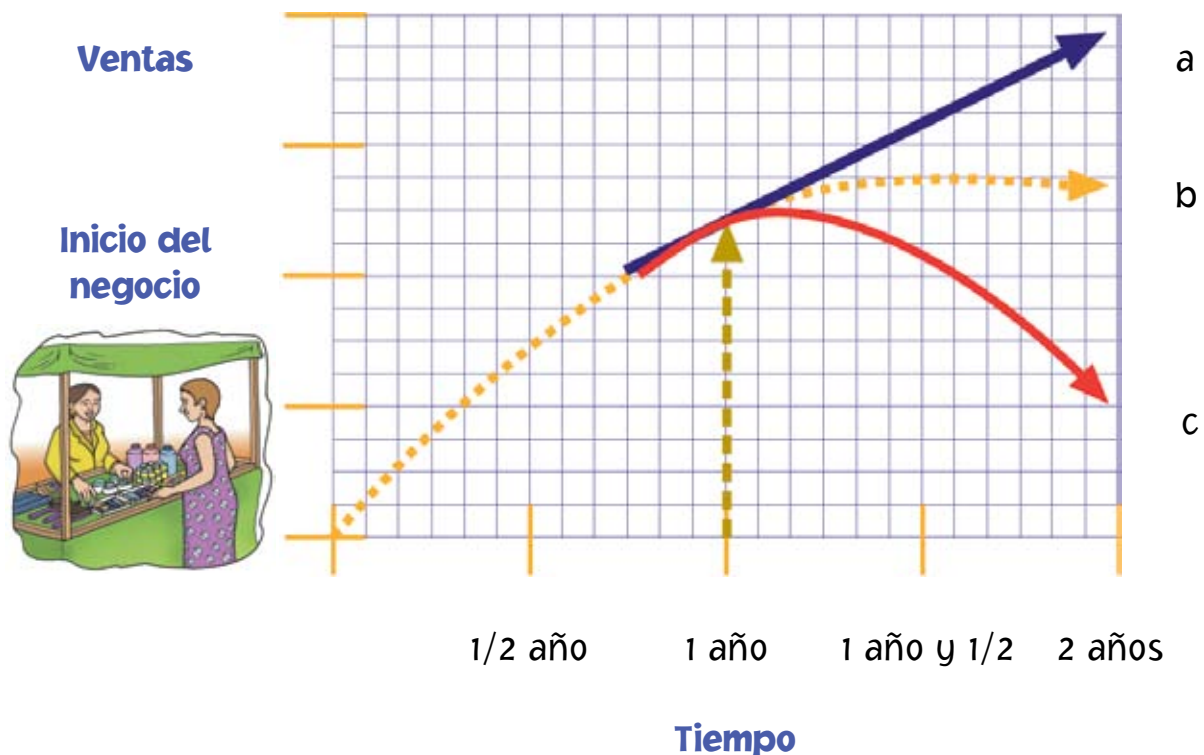


Anota en el siguiente cuadro la información que se te solicita; puedes recurrir a la actividad: Volumen de producción y venta para mi negocio realizada en este Libro.

Ingreso mensual que deseas obtener \$	
Negocio 1	Negocio 2
Venta diaria: \$	Venta diaria: \$
Venta mensual: \$	Venta mensual: \$

Las ventas que obtengas son la expresión de los resultados de tu negocio. Y todo negocio que aspira a mantenerse y a crecer necesita sostener un nivel de ventas o incrementarlo.

Si todo funciona de manera normal, en los primeros meses del negocio las ventas son bajas y empiezan a subir hasta llegar a un nivel cercano a la capacidad de producir los bienes o servicios de que se trate, luego se estabilizan en ese nivel si las cosas no cambian. Esto se expresa en la siguiente gráfica, con la línea punteada, señalada con la letra b.



¿Qué crees que pase con las ventas de tu negocio después de un año?

.....

.....

.....

Para que duermas tranquilo, es conveniente que hagas una estimación de tus ventas a un plazo no muy largo, podría ser a seis meses o a un año y observar cómo son tus ventas de manera frecuente.

Las condiciones en que se desarrollan los negocios son muy cambiantes: aumentan los costos, se modifica la calidad, cambian las variedades, crece la competencia, e incluso, los clientes modifican sus preferencias por diversas razones.

Si tu negocio **no está al pendiente** de los cambios que ocurren ni se adecua a las necesidades de los clientes, las ventas pueden bajar y con ellas tus ingresos, hasta poner en riesgo la existencia del negocio, como indica la línea señalada con la letra **c** en la gráfica anterior.

270

La cuestión que interesa a tu negocio es, ¿cómo mantener el nivel de ventas adecuado o incrementarlo?, ¿cómo lograr que las ventas sigan la tendencia de la línea señalada con la letra **b**?

Para esto es necesario reforzar tus acciones en:

- **Los costos:** revisar los cambios en los costos del negocio y valorar si puedes bajar tus precios para **ganar más clientes y vender más**.
- **La capacidad de producción** que tu negocio puede tener para responder a una mayor demanda de lo que haces en él.



- **Las épocas de ventas:** referido a las temporadas en que hay una mayor afluencia de clientes y, por tanto, de ventas. Aquí puedes encontrar los momentos más propicios para vender más y pensar en tus estrategias de promoción.
- **La competencia:** Lo importante aquí es que conozcas a fondo la competencia y que siempre te mantengas informado, al día, en cuanto a lo que ofrece, los precios que tiene y las promociones que hace, cada cuándo y en qué consisten.

Hay un dicho que dice: *la competencia es sana*, y se refiere a que los negocios se esfuerzan por ganar la preferencia de los clientes y para ello, mejoran lo que hacen y ofrecen.

Las preferencias del cliente o consumidor dependen de muchas cosas, pero la más relevante es el tipo de servicio o producto que se ofrece en cuanto a calidad, oportunidad, precio y accesibilidad. La competencia puede estar a un lado de tu negocio y si lo que ofreces es bueno, te ayudará como referencia para conservar la preferencia de los clientes.

271



Dicen que la competencia es todo lo que me obstaculice o impida llegar a mi cliente y poder hacer la venta. ¿Qué piensas de esto?

La competencia no sólo son otros negocios. Hay negociantes con experiencia que señalan como competidores ciertos obstáculos para que el cliente llegue o tenga preferencia por nuestro servicio o producto.

Por ejemplo, hay obstáculos contra los que se puede hacer muy poco como el clima, la lluvia, los calores y los fríos intensos que influyen en las actividades de las personas; o bien, cuando después de instalados, se coloca algún impedimento en la calle como un camellón, una barda, una zanja, etcétera. Todo esto se vuelve un competidor porque lo que hace es ahuyentar o distraer a los clientes.

¿Con qué tipo de competencia te vas a enfrentar? Escribe todo lo que te impida llegar a tu cliente.



272



Resuelve la siguiente actividad.

Conozco a mis competidores

Haz una lista de tus competidores, sus productos, precios y promociones y en la última columna escribe cómo puedes superar lo que ellos ofrecen a sus clientes. De esta forma podrás revisar qué se puede hacer para estar a la altura de la competencia.

Competidor	Producto	Promoción	Yo ofrezco
1.			
2.			
3.			

El que no oye consejo, no llega a viejo. Ahí te va otro: No sigas siempre los ejemplos de tus competidores, es probable que las necesidades de ellos sean diferentes a las tuyas.

Para **vender más**, uno de los aspectos al que debemos darle la mayor atención es:

- **La fuerza de ventas**, referido a tus habilidades y capacidades para vender.

Esta fuerza eres tú y quienes colaboren contigo en la atención directa al cliente, aportan también sus conocimientos y habilidades para lograr buenas ventas. Se complementa con **efectividad en la distribución** para hacer llegar el bien o servicio al cliente.



¿Quiénes tienen mayor capacidad para vender?, ¿cómo se adquiere esa capacidad?



Escribe, en tu opinión, qué es un vendedor, en el siguiente espacio.

Para mí, un vendedor es:

.....



Tú como vendedor, ¿cómo te sientes?, ¿qué te hace falta?

Me siento:

Me hace falta:

.....

.....

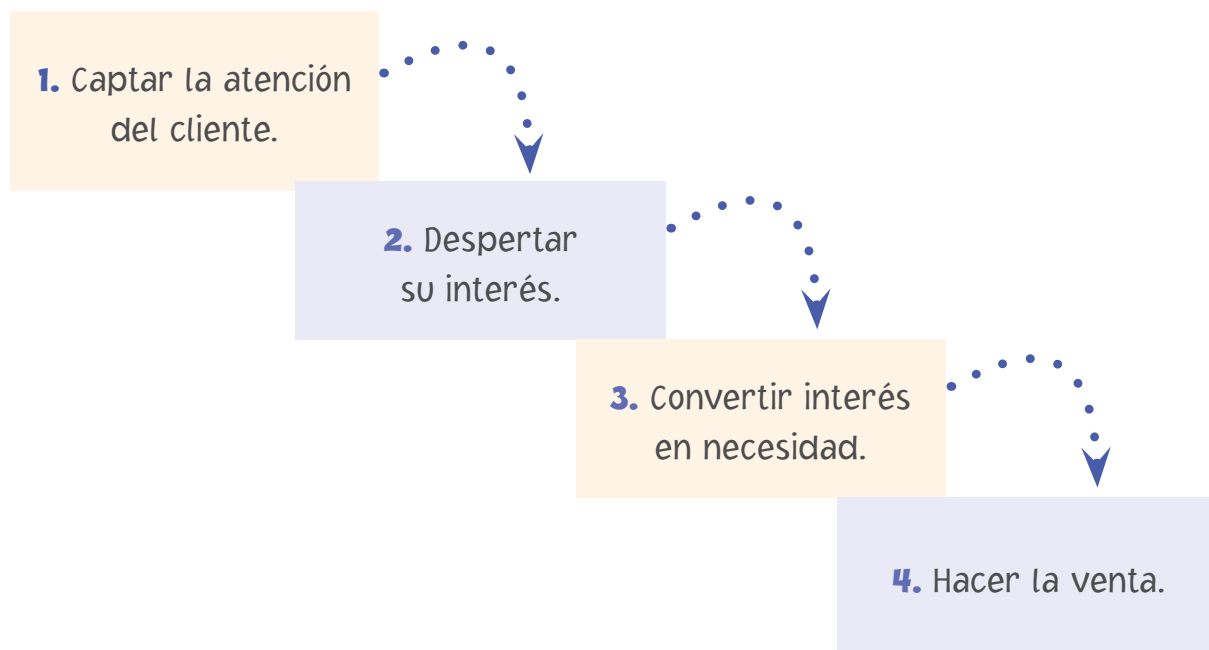
Ser un **buen vendedor** requiere de habilidades y disposición para adquirirlas si no se tienen.

Si te sientes con algunas deficiencias o dudas sobre tus habilidades como vendedor, será necesario que te armes de corazón para superar tus debilidades. La práctica y la preparación constante te permitirán lograrlo.

Si no tienes ninguna duda o algo que haga falta, ¡felicidades! Sigue adelante con el punto de estrategias para vender, que se encuentra unas páginas adelante. De no ser así, revisa lo que a continuación se señala.

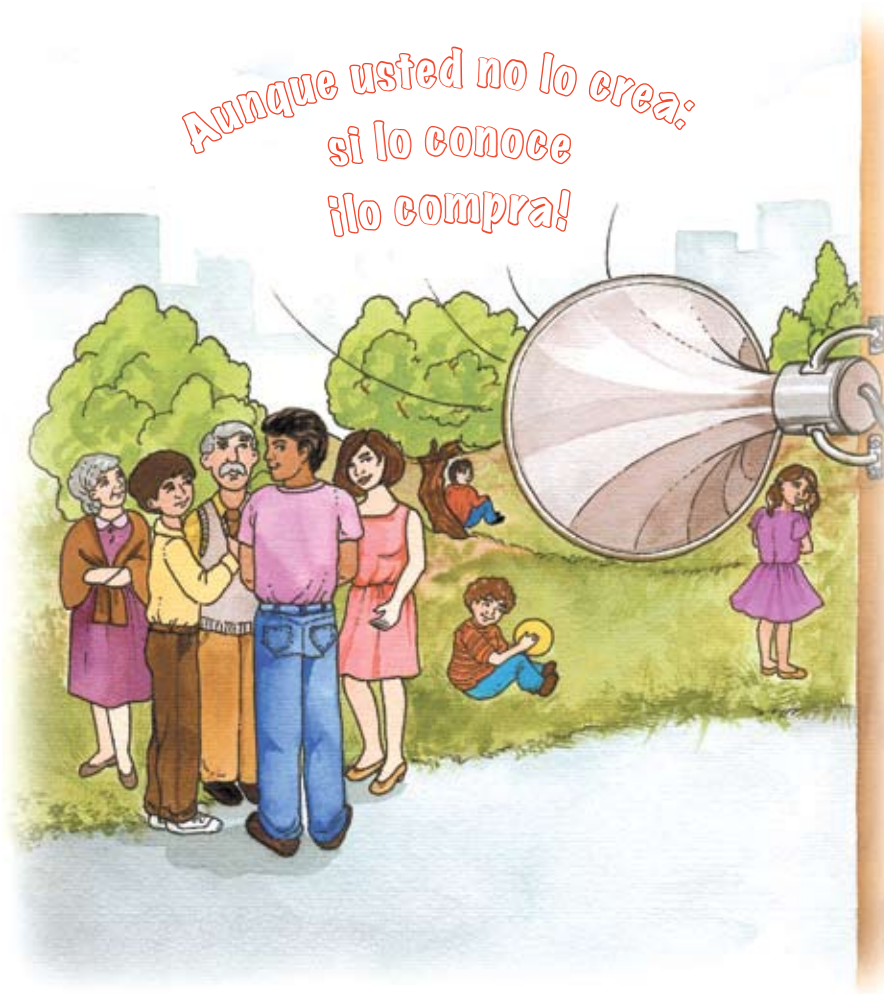
La **fuerza de ventas** consiste en desarrollar y aplicar la capacidad, como vendedor, de **cerrar la venta**, esto significa convencer al cliente que lo que se lleva es realmente algo necesario para él y, por tanto, le está proporcionando un beneficio. Esto implica un proceso.

Un **proceso de venta** es una serie de pasos que se siguen para:



1. Captar la atención del cliente. El vendedor observa, investiga y conoce los problemas y necesidades de sus clientes, aun cuando los clientes ponen algunas barreras o resistencias.

2. El vendedor tiene la habilidad de **despertar el interés del cliente** en lo que ofrece. Aquí el vendedor puede hacer una relación entre el interés del cliente y las características de su producto.
3. El **interés del cliente se convierte en una necesidad** y es cuando el vendedor le hace ver que su necesidad tiene solución y si es pronta, mejor.
4. **Hacer la venta.** El cliente se va convencido de que su necesidad fue satisfecha y es muy probable que regrese. El vendedor logró su fin: hacer un cliente. Cuando éste regrese, sabrá que la venta le ayudó a mantenerlo.



Para reforzar lo anterior, realiza lo siguiente:

Mi proceso de ventas es . . .

Explica cómo han sido los procesos de venta que has realizado o cómo piensas que podrían ser para tu negocio. Si lo deseas, haz un esquema y utiliza recuadros para que se te facilite.



La organización para vender

Como parte de lo que tienes qué hacer **antes de iniciar la venta** es conveniente que **organices tus actividades**. Aquí mencionamos algunas que pueden ayudarte.



Subraya las actividades que hayas realizado.

Del producto o servicio

Si se trata de la fabricación o procesamiento de productos:

- Haber revisado todos los aspectos de producción, empaque y presentación, de manera que estén listos para su distribución y venta.

277

De ti y de las personas que colaboran en el proceso de ventas de tu negocio

- Estar todos comprometidos con los objetivos del negocio y con las metas de ventas. Asumir sus tareas con responsabilidad y eficiencia, formando un equipo de trabajo coordinado para lograr que se cumplan las metas.

Del lugar para el negocio

- Según el negocio, tener listos los medios de comunicación (teléfono) y distribución (triciclo, bicicleta, moto, etcétera).
- Organizar el acomodo del producto, mobiliario, equipo o recursos para realizar la venta, ya sea fijo o movable.
- Tener listo dónde guardar el dinero, en qué hacer anotaciones, si se requiere de una calculadora, tenerla a la mano.
- Los materiales necesarios para empaque según el giro del negocio.

En el siguiente tema, encontrarás información relacionada con las estrategias de venta.

2.

Estrategias para vender



Un propósito fundamental del negocio es aumentar las ventas, ganar clientes y mejorar la posición en el mercado, es decir, hacer mejor las cosas que la competencia. En muchos negocios las estrategias de venta que se diseñan, consisten en un conjunto de medidas para que, cada vez más personas, se conviertan en clientes actuales y mejor aún, en clientes frecuentes.

Las estrategias más usuales, que ayudan a incrementar las ventas y hacer nuevos clientes o clientes más frecuentes, son la publicidad y la promoción.

Responderemos a las preguntas:

¿Cómo puedo hacer la publicidad de mi negocio?

¿Cómo puedo hacer la promoción del bien o servicio que ofrezco en mi negocio?

2.1 Publicidad

Un negocio sin publicidad no tiene vida. La publicidad es una herramienta clave para atraer clientes.

Cuando se trata de ventas, si algo es creativo, es la publicidad: anuncios espectaculares, carteles, volantes, folletos, tarjetas y personas que recomiendan, son formas de publicidad que se usan de manera cotidiana en el mundo de los negocios.



La buena salud de un negocio depende en mucho de la importancia que se le dé a la publicidad. Con ésta se busca, principalmente:

Provocar en los clientes una impresión o impacto fuerte y positivo sobre los bienes o servicios que se anuncian. Se espera que ese impacto se produzca de manera inmediata y que se afirme en su pensamiento conforme conoce la publicidad del producto y las características de él.

Con el uso de la publicidad, se espera influir en las decisiones de compra de los posibles clientes, destacando las características positivas de los productos que se anuncian y los beneficios que el cliente puede obtener con ellos.

Todo negocio, chico, grande o mediano; del giro que sea, necesita de la publicidad para comunicar a los clientes que tiene algo que ellos necesitan; que está allí, a su servicio, y que los están llamando para que se acerquen y compren.



La publicidad se utiliza para lograr metas y resultados positivos en los negocios, entre otros:

- Incrementar las ventas.
- Atraer nuevos clientes.
- Mantener el nivel actual de ventas, de ahí su papel relevante.
- Promocionar ofertas o baratas.
- Introducir nuevos productos o servicios.

Con relación a la utilidad de la publicidad, se dice por ahí que:

Una buena venta origina una buena compra.

280

Hacer una buena venta consiste en realizar todo aquello que resulte necesario para lograr la satisfacción de quien nos compra: el cliente. En la tarea de venderle al cliente, la publicidad juega un papel muy importante. Por eso, hay que pensarla y no utilizarla al *ahí se va*.



¿Cuáles de los siguientes tipos de publicidad conoces? Márcalos con una X.

Promoción
personal casa
por casa

Cartas
Circulares
Folletos
Volantes

Artículos de
promoción

Carteles
espectaculares
en edificios y
transportes

Anuncios
clasificados

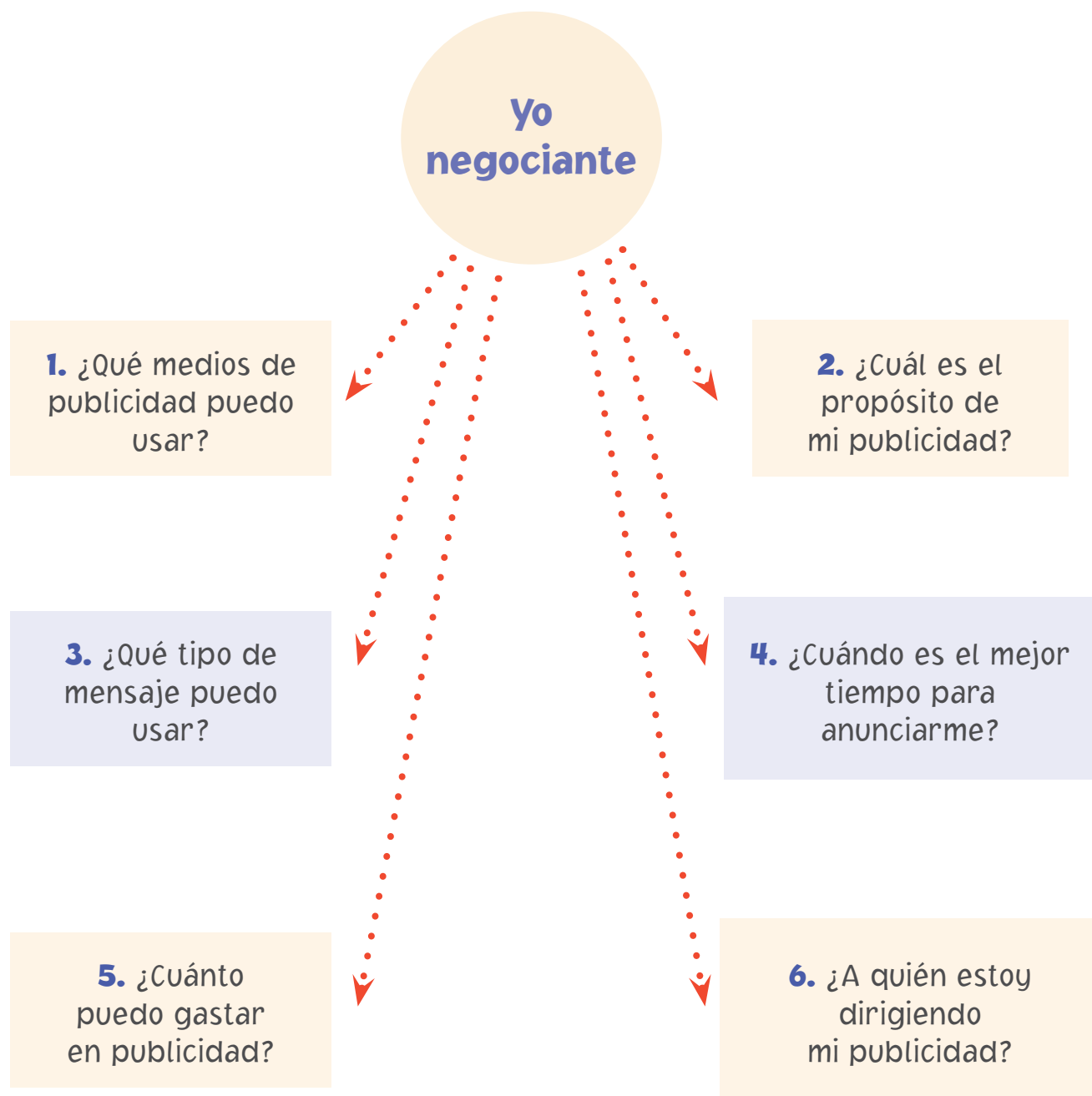
Anuncios en
periódicos y
revistas

Radio y
televisión

Relaciones
públicas

Como negociante tienes que dedicar cierto tiempo y recursos a la publicidad. Bien puede ser que lo hagas tú, a partir de tus ideas y habilidades para dibujar, hacer rótulos o letreros, elaborar frases atractivas o **esloganes**; o bien que ubiques empresas o negocios que se dediquen a la publicidad y que puedan satisfacer tus necesidades dentro de tus posibilidades económicas.

Si queremos tomar en serio la publicidad, debemos tomar en cuenta algunos de estos aspectos:





Realiza el siguiente ejercicio:

... y la publicidad se hizo para mi negocio

Piensa en los negocios que conoces, por lo menos unos tres que te gusten o estén cercanos al tuyo y que sean tu competencia. Trata de recordar y escribe en la columna de la derecha qué tipo de publicidad han utilizado para su negocio. Fíjate en el ejemplo. Después marca con una **X** la publicidad que te haya gustado.

Negocio	Publicidad
Ejemplo: Venta de tortas.	Manta que cuelga del árbol a la ventana del local.

De lo que se trata en este momento es de que apliques creativamente todos los elementos que hemos visto sobre la publicidad en tu negocio.

Toda publicidad destaca algo de los bienes y servicios que se anuncian y de los beneficios que pueden proporcionar a los posibles clientes. Una de las estrategias de venta que logran mejores resultados con los clientes, son las promociones. De este importante punto hablaremos a continuación.

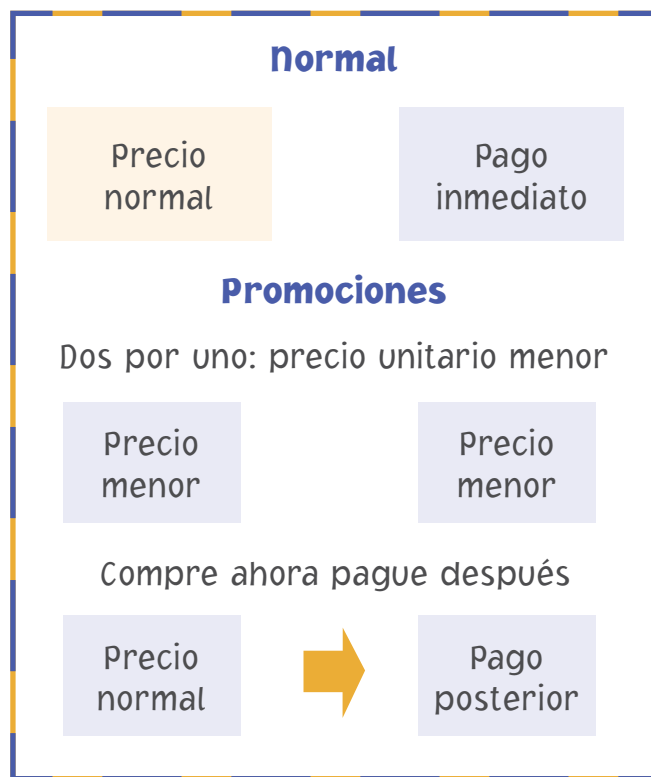
2.2 Promociones

Todo cliente, al entrar en contacto con un negocio, busca ventajas.

Las promociones son acciones extraordinarias o temporales en las que el negociante ofrece sus productos en mejores condiciones de compra para el cliente, que en situaciones normales.

Las condiciones de compra que se modifican en las promociones se refieren, de manera principal, al precio que paga el cliente por unidad de producto o a la forma en que lo paga.

283



Descuentos, muestras gratis, cupones, paquetes promocionales, premios, concursos, sorteos, juegos, entre otros, son parte de la atracción.

Para que el negociante realice promociones que se expresen en mejores resultados en las ventas y las ganancias, necesita **realizar acciones que le permitan recuperar la disminución de los precios unitarios** a los que ofrecerá sus bienes y servicios, durante la promoción.

De igual manera, si el contenido de sus promociones consiste en ofrecer condiciones de pago *blandas*, es decir, a plazos y sin intereses, necesita crear las condiciones del negocio que le **permitan aguantar los plazos de pago** y cubrir las deudas de sus clientes con pagos de otros clientes.

El efecto final esperado es, desde luego, un aumento de ventas e ingresos sin que el negocio incurra en deudas o desabasto.

284



¿Qué acciones consideras necesarias para que tu negocio pueda ofrecer promociones?

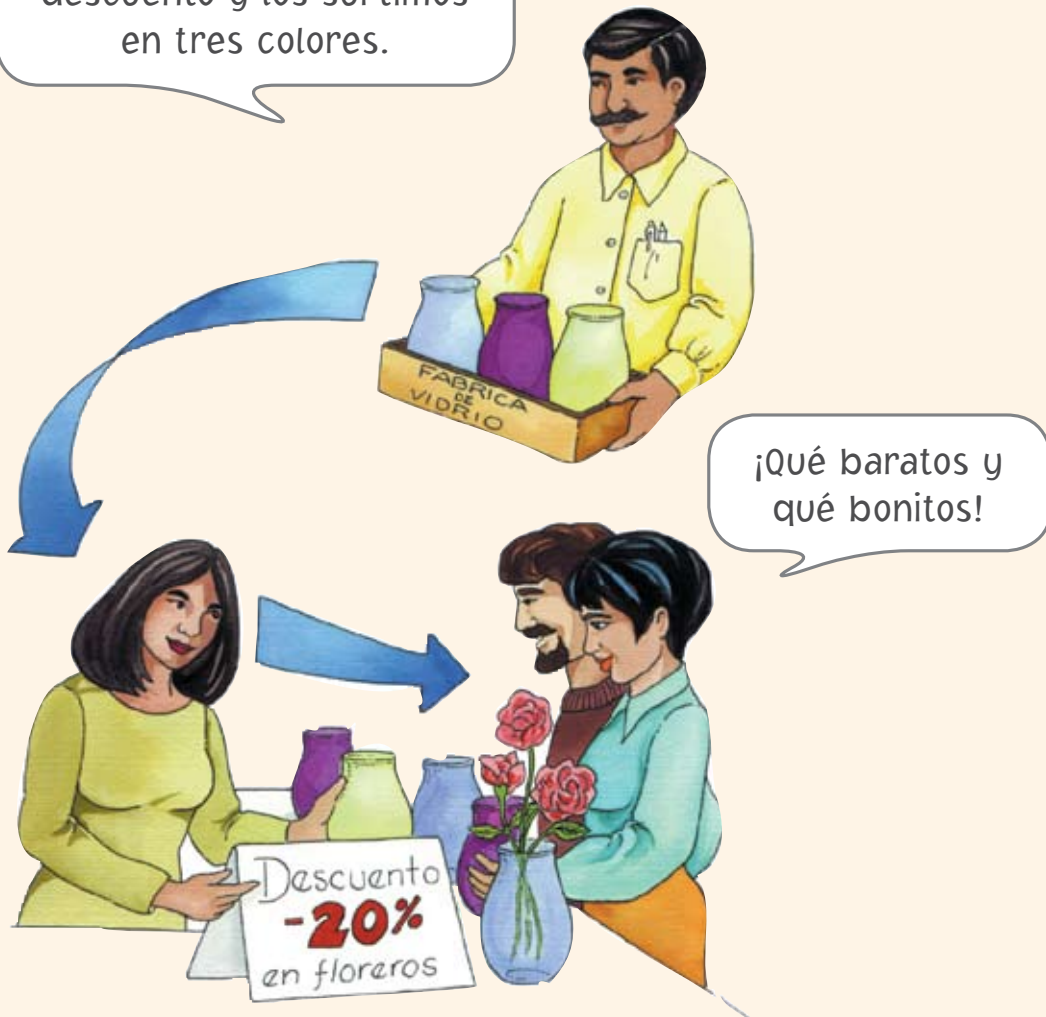
Entre las medidas que puedes tomar para que tu negocio ofrezca promociones están:

• **Buscar ofertas entre tus proveedores**

Descuentos por mayoreo o por pronto pago. Al trasladar los descuentos de tus proveedores al precio final, sin afectar tus ganancias, tus ventas pueden aumentar y con ellas tus ingresos. Un ejemplo:

Supongamos que consigues una oferta con tus proveedores consistente en un descuento de 30% por compra al mayoreo. Si la mercancía tiene un precio normal de un peso, con el descuento te costará 70 centavos. Es decir, disminuye en 30 centavos. Con el mismo dinero puedes comprar más. Con \$70.00 antes comprabas 70 unidades de la mercancía; ahora compras 100 unidades.

Por cierto, tienen 30% de descuento y los surtimos en tres colores.



Si tú la vendías normalmente en \$1.30 y le ganabas 30 centavos por unidad, ahora la puedes vender en \$1.10, por ejemplo, y obtener de la venta de 100 unidades \$110.00, aunque sólo gastaste lo que antes te costaban 70 unidades. Vendes más y ganas más.

• Conseguir créditos a plazos más largos de lo habitual y sin intereses

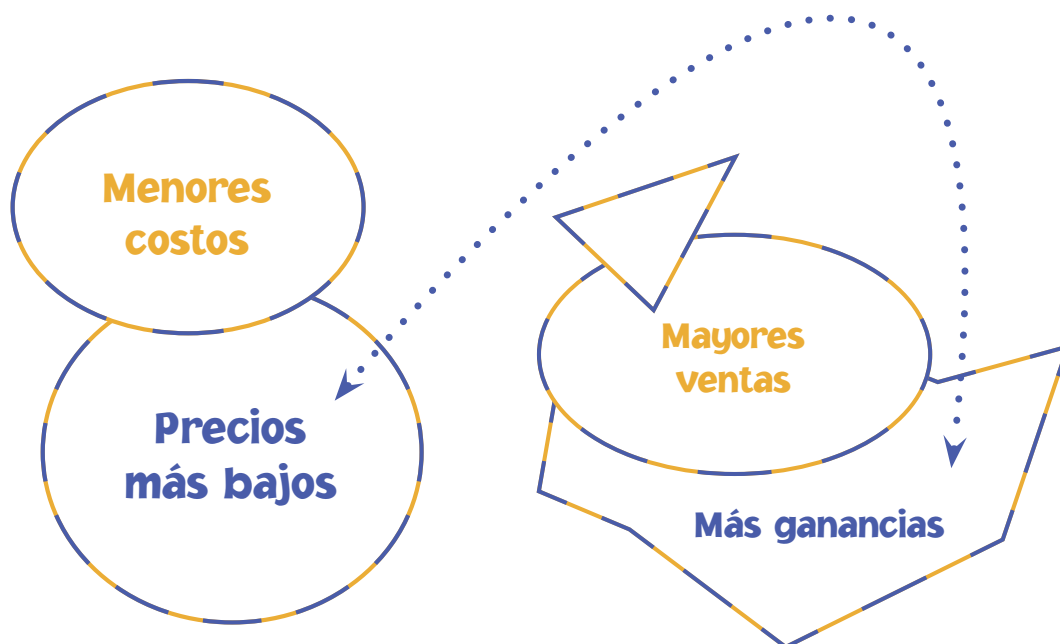
Al conseguir que tus proveedores te vendan a plazos, puedes hacer mayores pedidos y ofrecer las mercancías en condiciones de pago a plazos, cuidando que el plazo que ofreces sea menor o igual al plazo que te otorga tu proveedor.

Si compras más y ofreces mejores condiciones, tus ventas pueden aumentar y tú no tendrás problemas para pagar a los proveedores. **Tus ventas y tus ganancias aumentarán.**

• Disminuir costos en algunos de tus insumos o en el proceso de elaboración

Si disminuyes los costos de tus principales insumos, podrás promover los productos a menor precio sin afectar tus ganancias. La forma de disminuir costos aparte de comprar bien, es haciendo mejor las cosas, evitando desperdicios y gastos superficiales o secundarios, sin bajar la calidad de los productos o servicios.

Si no desperdicias en la producción, la misma cantidad de materias primas dará un mayor resultado, si ahorras en gastos de transporte, empaques, energía y otros, los costos totales de tus productos pueden disminuir y podrás ofrecer alguna promoción. **Nuevamente tus ventas aumentarán y con ellas tus ganancias.**



Para promocionar nuestros productos o servicios podemos encontrar muchas formas y valernos de distintos medios publicitarios. Hagamos un ejercicio.



Marca con una **X** qué promociones te gustaría hacer en tu negocio, de acuerdo a tus posibilidades.



Ahora analicemos si las promociones que piensas que se pueden hacer en tu negocio realmente te ayudarían a vender más.

¿Cuáles de las formas anteriores podrías aprovechar para promocionar tu negocio?

Describe:

- ¿En qué consistiría la promoción?
- ¿Cómo la harías?
- ¿Cuánto gastarías en ella?
- ¿En cuánto se aumentarían tus ventas?

288

La promoción que quiero hacer consiste en:

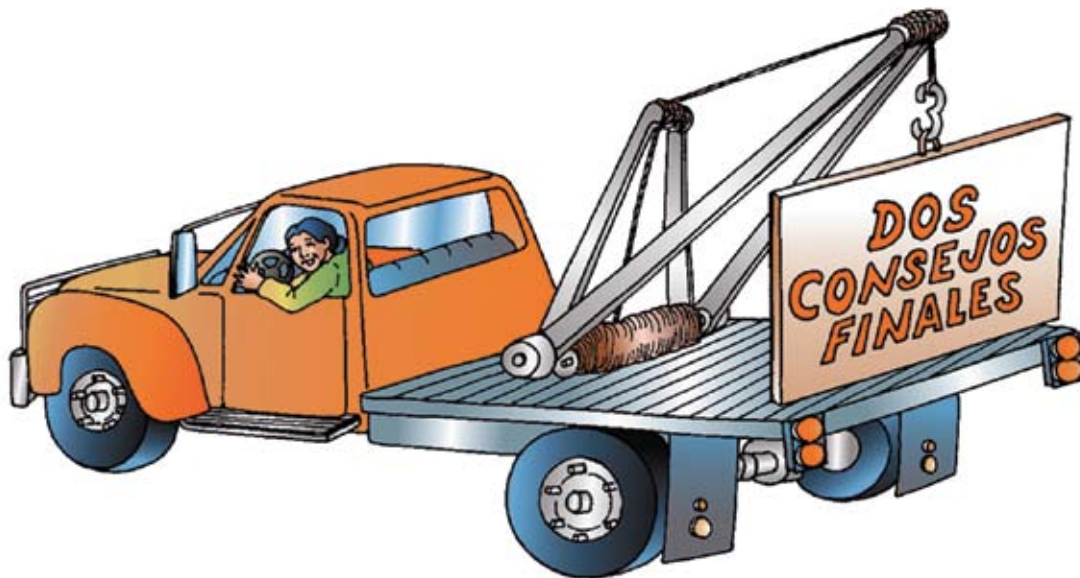
Voy a hacer la promoción de la siguiente manera:

Pienso gastar la siguiente cantidad:

Espero que mis ventas aumenten en:

Una vez que hayas hecho tus cálculos y tomado la decisión de iniciar la promoción: ¡Adelante! La competencia está lista para ganar a todos aquellos clientes que dejes sin atender.

Cuando planteamos estrategias de venta y de promoción, debemos plantearnos aquellas cosas que estamos convencidos que podemos hacer y revisar muy bien **con quiénes podemos competir y cuál es el tipo de clientela al que podemos llegar con nuestras ofertas y promociones.**



Uno de los mayores errores entre los negociantes que empiezan a crecer es querer competir con negocios grandes, bien establecidos, con numerosa clientela y poderosos aparatos de promoción y ventas. Esos competidores pueden convertirse en nuestros proveedores o nuestros clientes, dependiendo de lo que ofrezcan o lo que busquen. Tu capacidad de análisis, organización y buena visión se pondrán a prueba continuamente para no cometer errores.

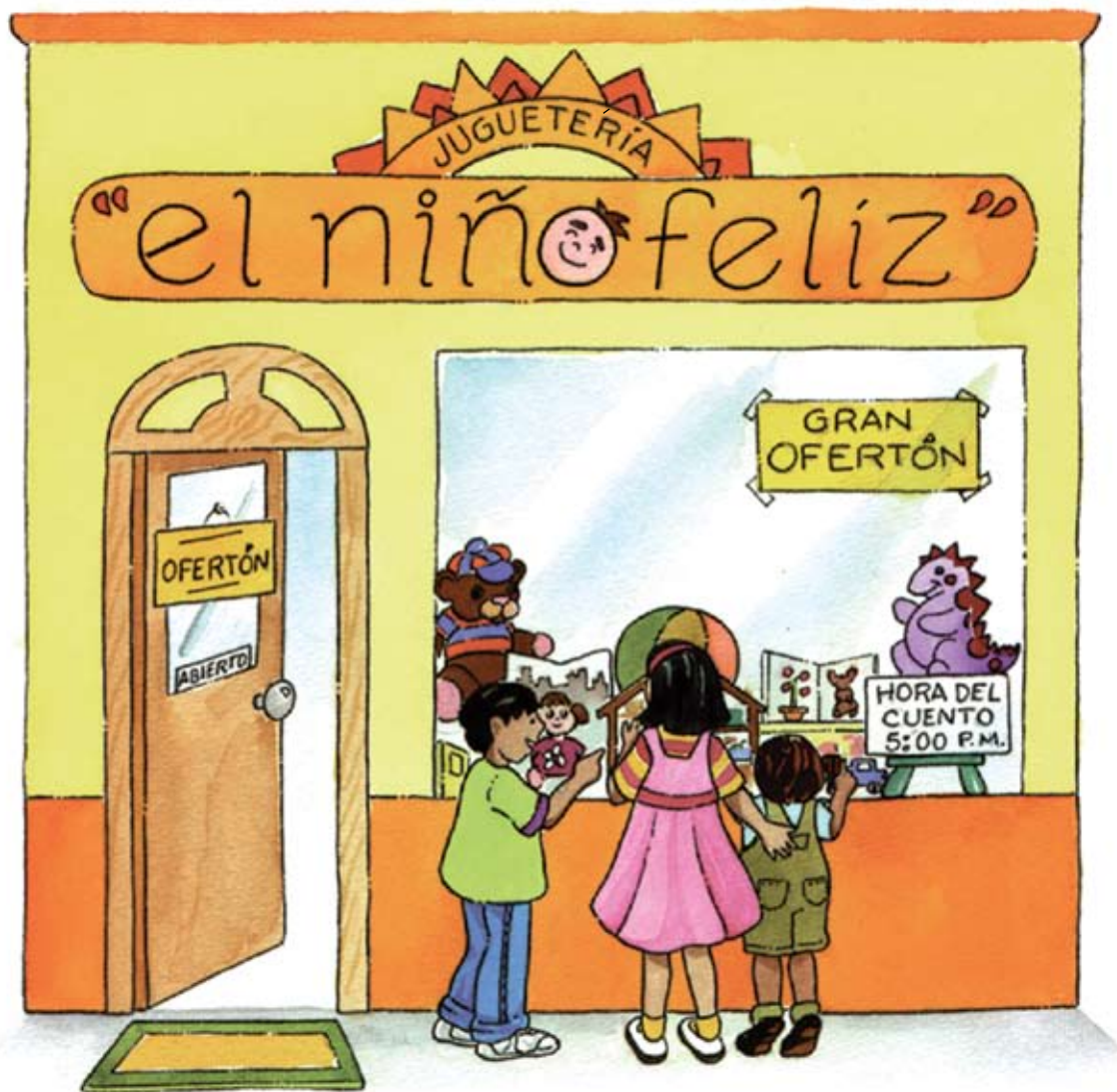
• **Crear el escenario para la venta. Uso de mostradores para el producto**

El ambiente de tu negocio es importante para que las promociones tengan un efecto exitoso. De lo que se trata es que la promoción y la oferta se vean o destaquen lo suficiente para atraer al cliente y hacerlo sentir a gusto.

En un negocio fijo o en uno movable, es conveniente utilizar bien el espacio con que cuentas, organizar los exhibidores o muebles que utilices para mostrar tu producto, que esté bien iluminado y, si se puede, con una decoración agradable a la vista.

Para las ventas a domicilio, el distribuidor o repartidor es como *un embajador* del negocio. Él es quien proyecta la imagen que se desea.

Concluamos este tema recordando que la mayor promoción de tu negocio es el trato que das al cliente. Continuemos.



3.

Atención al cliente



Conseguir, sostener y aumentar la cantidad y calidad de nuestros clientes son de los retos más importantes para el negocio, porque en la medida en que tengamos más y mejores clientes, los volúmenes de ventas e ingresos serán mayores y el negocio podrá sostenerse y crecer.

Responderemos a las preguntas:

¿Cómo darle importancia al cliente?

¿Qué procedimientos puedo utilizar para conocer la preferencia y los cambios del cliente?

¿Cómo darle una atención de preferencia al cliente?

291

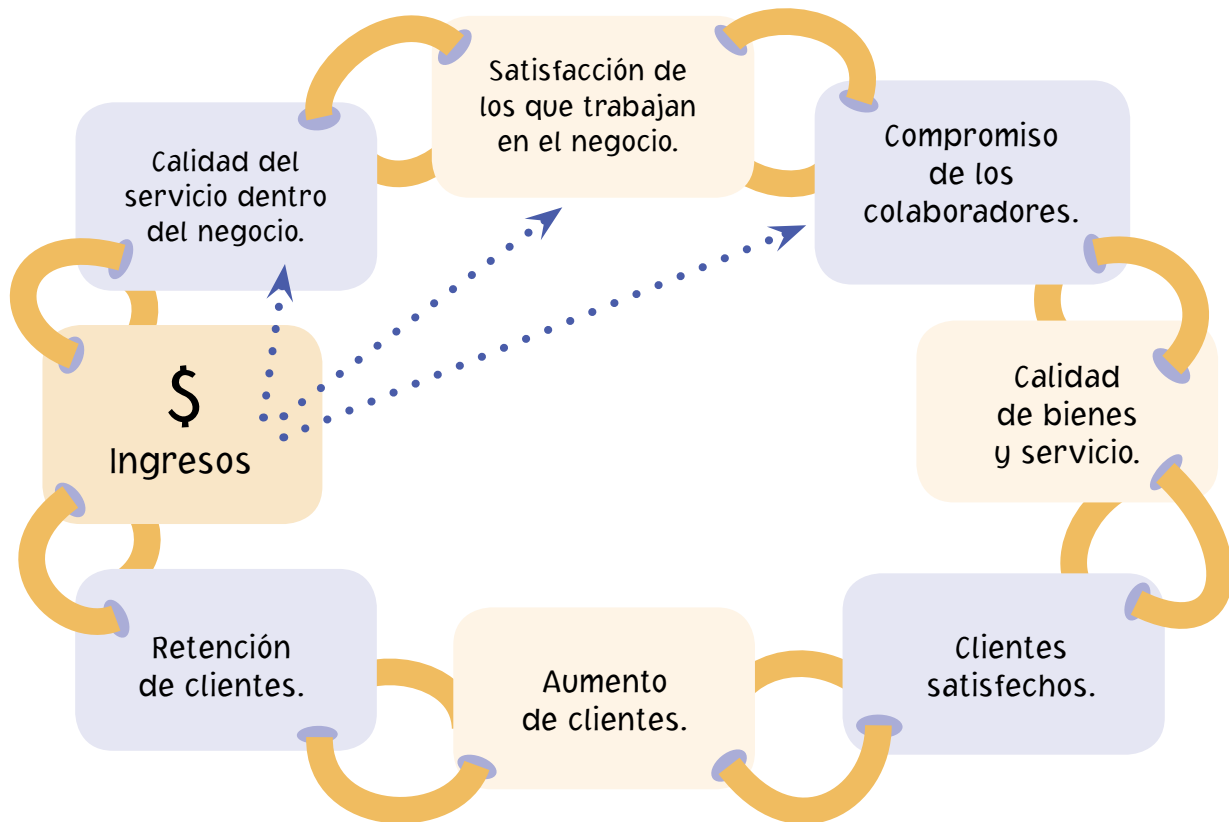
3.1 Conocer al cliente

La importancia del cliente

Nosotros somos la imagen del negocio ante el cliente. De cómo hagamos las cosas y cómo las ofrezcamos, obtendremos la aceptación o rechazo de las personas que queremos hacer nuestros clientes.



Proporcionar un bien o servicio de calidad que satisfaga a los clientes es como una cadena. Observa.



Todos los elementos del negocio están conectados y se influyen unos a otros. Hay que asegurarse que los eslabones de la cadena se encuentren bien enganchados. Todos conducen a los resultados que pueden expresarse como ingresos o clientes.

Como se destaca en el esquema, en este caso lo más importante es **sostener e incrementar la cantidad y calidad de nuestros clientes** como elemento clave para poder obtener los beneficios esperados. Esto quiere decir, que la actividad del negocio se basa en el propósito de satisfacer las necesidades del cliente.

Por lo anterior, es muy importante haber realizado una buena detección de clientes al momento de tomar la decisión de iniciar el negocio.



Lee las siguientes frases y a continuación escribe lo que quieren decir:

El cliente es lo primero.
El cliente nunca se equivoca.
Al cliente lo que pida.

La importancia que le otorgamos al cliente se expresa en la disposición que tenemos para comprender y atender lo que necesita, opina y pide. Reconocer que el cliente es una persona que considera importante satisfacer sus necesidades, gustos y expectativas.



Dar al cliente la importancia que tiene significa meterse en sus zapatos, esta es una forma de proceder para comprender lo que el cliente quiere y espera para lograr la satisfacción de sus expectativas.



Vamos a ubicarnos en los zapatos de nuestros clientes. Resuelve el siguiente ejercicio.

Supongamos que requieres comprar el marco de madera de una puerta de tu casa y en la localidad existen dos negocios donde comprarlo, cada uno con características distintas.

Tú eres el cliente, tú decides:

Negocio 1

- Vende caro.
- Está muy cerca de tu casa.
- La atención es rápida y amable.
- Tiene una amplia variedad de marcos.

Negocio 2

- Vende barato.
- Está lejos de tu casa.
- La atención es rápida y amable.
- Tiene poca variedad de marcos.

Para decidir qué prefieres como cliente responde estas preguntas:



¿Cuáles consideras que son los más importantes para decidirte a comprar el marco?

¿En cuál de los negocios comprarías el marco para tu puerta? Explica por qué:

Si ninguno de los dos negocios tuviera el marco que buscas, ¿qué harías?

.....

.....



Para reforzar la importancia del cliente, realiza la actividad siguiente.

La importancia de llamarse cliente

En la columna del lado izquierdo hay una lista de palabras. Reflexiona cuáles expresan las razones por las que el cliente es importante para el negocio y escribe por qué.

295

La importancia del cliente se expresa en:	Porque:
1. Molestias	
2. Satisfacción	
3. Ganancias	
4. Prestigio	
5. Trabajo	
6. Ineficacia	



Como tú, los clientes toman la decisión de comprar un bien o adquirir un servicio en función de su calidad, variedad, precio, presentación, utilidad, etcétera. También consideran las características del negocio, esto es: presentación, atención que brindan, confiabilidad, garantía, disponibilidad de los bienes y servicios en todo momento, entre otras.

Como negociante, también eres cliente de tus proveedores. Cuando les compras y no satisfacen tus expectativas es probable que decidas cambiarlos. De igual modo, si tus clientes no encuentran la satisfacción que esperan se aleja-



rán y buscarán otra opción, los resultados serán negativos y el negocio estará en riesgo. La importancia que le otorguemos al cliente influye en el éxito o fracaso del negocio. Por ello:

Dar al cliente la importancia que tiene es dar al negocio la importancia que se merece.



¿Cómo le das importancia al cliente en tu negocio?

Para saber cómo satisfacer las necesidades de los clientes es preciso conocer las causas por las que adquieren los bienes y servicios, conocer lo que motiva los cambios en sus preferencias. El conocimiento de nuestros clientes es crucial para el negocio.

297

Conociendo a mis clientes

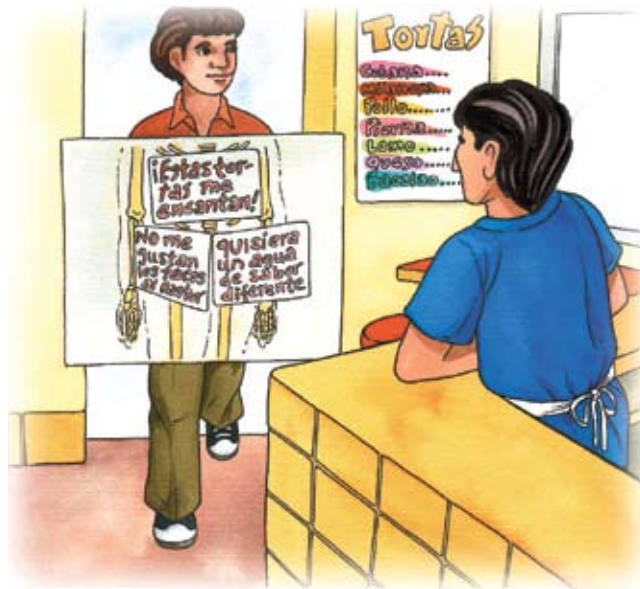
Las necesidades y preferencias de los clientes no son siempre las mismas. Dependen de sus recursos, sus gustos, la importancia que les dan a cada uno de ellos y lo que encuentran en el mercado.

Si alguna de estas condiciones se modifica considerablemente, por ejemplo una disminución de los ingresos que obligue a satisfacer de otro modo ciertas necesidades, influirá en las decisiones de compra de los clientes. Los cambios en las decisiones de compra dependerán de las ventajas que el cliente encuentre.

Los cambios drásticos en las decisiones de compra de los clientes pueden afectar de manera significativa los resultados de nuestro negocio u obligarnos a realizar modificaciones importantes en lo que hacemos y en cómo lo hacemos.

Para el negociante es un reto el saber si los cambios en las decisiones de compra de sus clientes son consistentes, es decir, razonados y evaluados, o son fortuitos, debidos a factores inmediatos y/o extraordinarios.

Necesita, por ello, de **procedimientos y actitudes** que le permitan obtener la **información suficiente y confiable** para determinar si las modificaciones en las preferencias del cliente son consistentes o fortuitas.



Piensa en diferentes formas o procedimientos que te permitan obtener información suficiente y confiable de los cambios en las decisiones de compra de los clientes. Anótalos.

Formas o procedimientos

-
-
-
-
-

Puede existir una gran variedad de formas para conocer las preferencias de los clientes que frecuentan tu negocio o de los que quieres atraer con éste. Aquí te sugerimos algunas de ellas:

1. Preguntar directamente al cliente. Quién mejor que él para manifestarnos si nuestros productos y el servicio que le ofrecemos les son suficientes o si hay algo más que no hayamos contemplado.



Las preguntas más usuales son: ¿encontró todo lo que buscaba?, ¿cuál es la razón por la que decidió comprar este producto?, ¿le atendieron bien?, ¿considera que hay algo más que podamos ofrecerle?, entre otras.



2. Instalación de un buzón de quejas y sugerencias. Consiste en dar al cliente una papeleta después de su compra para que la llene de acuerdo a las preguntas que se especifican respecto al producto y al servicio proporcionado. Es recomendable revisarlo al menos cada tercer día.

3. Conocer a la competencia de tu negocio. Si nos damos a la tarea de investigar lo que ellos le ofrecen a sus clientes en cuanto a variedad, precio, calidad de sus bienes y el servicio que les brindan, nos permitirá **compararlo** con lo que nosotros hacemos. Al saber esto, tendremos oportunidad de detectar en qué aspectos de nuestro negocio estamos fallando, para realizar las adecuaciones necesarias.



300

La información que obtengamos sobre las preferencias de los clientes y sus opiniones respecto a la medida en que satisfacen sus expectativas en nuestro negocio, debe ser analizada con cuidado. Si la determinación es cambiar, habrá que pensar en lo que se necesita hacer para lograrlo.

Veamos el siguiente caso.



Lee la siguiente historia y reflexiona.

Sara es una señora que se asoció con su sobrina para poner un negocio en su casa sobre venta de tortillas hechas con harina de maíz, y un ingrediente especial para darles un sabor más agradable. Para elaborarlas, emplean una máquina manual para aplastar las bolitas de masa y un comal grande para cocerlas.

Cerca de ahí existe un negocio del mismo giro que le pertenece a doña Eva, conocida en la colonia desde hace tiempo. Sin embargo, Sara se enteró que Eva empezaba a perder clientela y quiso saber el motivo, por lo que se dedicó a averiguar con familiares y conocidos cuáles eran los puntos positivos y negativos del negocio de Eva. Reunió información suficiente y sacó conclusiones. Las respuestas que obtuvo las registró en su cuaderno de notas:



Negocio de doña Eva	
Puntos positivos	Puntos negativos
El precio de venta es accesible.	Bajó la calidad del sabor de sus tortillas.
La atención es agradable.	Elaboraba un solo tamaño de tortilla por lo que no podía atender las necesidades de otros clientes.



Considerando los datos anteriores y las condiciones de su negocio, Sara optó por ofrecer paquetes de tortillas con un sabor diferente pero agradable, de distintos pesos y tamaños. Las envolvió en bolsas de plástico selladas que pudieran ser utilizadas nuevamente para guardar otras cosas.

De acuerdo con la historia, ¿cuáles fueron las medidas que permitieron a Sara y su sobrina ganar clientela?



Ahora piensa en tu negocio y escribe qué medidas tomarías para conocer las preferencias de tus clientes y sus cambios.

Es importante tomar en cuenta las condiciones del negocio para adaptarse al cambio. En ocasiones puede significar más gastos de los planeados, lo que puede provocar pérdidas en el negocio. En este caso, habrá que valorar la conveniencia de arriesgarse, si las perspectivas del negocio a futuro no pintan bien. Entonces tendremos que recorrer otro camino.

El camino propuesto es redefinir a tus clientes, es decir, buscar aquellas personas que requieran lo que tú estas ofreciendo. La mejor forma de lograrlo es a través de una buena estrategia de promoción, y la mejor manera es apoyándote en tus clientes potenciales.

Cualquiera que sea la decisión que tomes será por el bien de tu negocio, para que se mejore continuamente y pueda ir creciendo.

¿Qué clientes queremos?



Frecuencia: Es decir, que los clientes acudan de manera regular a nuestro negocio.

Solvencia: Esto significa que el cliente tenga el dinero suficiente para adquirir nuestros productos o servicios continuamente.

Lealtad: Es la preferencia de los clientes para acudir a comprar con nosotros y no con la competencia. Esto se logra cuando les ofrecemos algo que satisfaga o supere sus expectativas.

Los clientes **ideales** o los **mejores clientes**, son aquellos que reúnen estas tres características.

¿Te consideras el cliente ideal de algún/os negocio/s en particular?

Frecuente:	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Solvente:	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Leal:	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

¿Por qué?

303



No es fácil juntar todas estas características en nuestros clientes. Saber cuál de ellas es la más importante depende de las condiciones de nuestro negocio. Se requiere evaluar, decidir y orientar nuestras actividades hacia los clientes que tengan las características que consideramos más importantes.



Pensando en los clientes ideales, marca con una **X** la respuesta que creas adecuada según tus intereses como negociante y contesta la pregunta que sigue.

¿Qué tipo de clientes te gustaría que fueran leales con tu negocio?

☐

Uno que compra tus productos frecuentemente.

☐

Uno que te compra una vez a la semana la misma cantidad que el anterior.

¿Cuál es la razón?

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Desde luego que no todos los clientes son lo que esperamos. Por eso, en tu negocio tienes que estar preparado para relacionarte, tratar y negociar con los más diversos tipos de clientes. **Cada cliente es particular, es especial, igual que tú.**

Para todos tiene que haber una respuesta orientada a conservarlos, aumentar su cantidad y afirmar su lealtad. Ya hemos visto que se necesita tomar medidas que mejoren la calidad, variedad y condiciones de compra de los bienes y servicios que ofrecemos en nuestro negocio. Queda un asunto importante por resolver.

Cuando el precio, calidad, variedad y condiciones de compra de un bien o servicio son iguales entre nuestro negocio y la competencia más inmediata, **la diferencia la hace la atención al cliente.**

3.2 Al cliente lo que se merece

Como hemos visto en este módulo, respecto a **los clientes**, el cómo **ganarlos, conservarlos y aumentarlos** son los mayores retos del negocio. Para ganar su preferencia y lealtad hacia el negocio necesitamos ofrecer además de productos y servicios de calidad, una **atención de calidad**.

Esta es una llave que te abrirá las puertas de la confianza, preferencia y lealtad de los clientes, frente a una competencia cada vez mayor.

Con los clientes **debemos tener** las **actitudes** que exige todo aquello que tiene un valor importante para nosotros: tenemos que **darles atención** y cuidado para que se conserven como queremos.



305

Esa atención consiste en un conjunto de medidas para hacer de **nuestro negocio** el lugar donde el cliente quiere adquirir lo que necesita.

Para mantener segura esta unión entre el cliente y el negocio, y convertirla en lealtad, te recomendamos aplicar las siguientes recomendaciones:

- **Preguntar al cliente lo que necesita**

Es muy sencillo hacer preguntas como: ¿qué desea?, ¿en qué podemos servirlo?, o cualquier otra frase que refleje nuestro interés por conocer lo que el cliente busca o necesita.

Si un cliente llegara a tu negocio, ¿cómo lo recibirías?



• Proporcionar información y orientar la compra del cliente

Cuando el cliente esté efectuando una compra es aconsejable acercarnos a él para brindarle la información de los productos o servicios que está adquiriendo.

En ocasiones, las personas no tienen la información apropiada para tomar la decisión de los productos que desean adquirir.

Proporcionar datos relevantes sobre la **calidad**, la **variedad**, el **precio**, la utilidad, las facilidades de pago, etcétera, de las **opciones** de productos o servicios que busca, ayuda a decidir y realizar una compra razonada. Las probabilidades de que adquiera el producto son mayores.

306



Tú y todos los que participan en el negocio deben conocer las características de los bienes y servicios que ofrecen.

- Cuando se trata de un producto elaborado o un servicio, la persona responsable de atención al cliente debe conocer al detalle las ventajas y propiedades del producto.
- Cuando el negocio se trata de compra-venta de mercancías terminadas que se obtienen con proveedores, si éstos son buenos vendedores, te habrán informado de

las ventajas de sus productos sobre otros de tipo similar. La comunicación entre el responsable de compras y las personas que atienden a clientes es muy importante para tener la información sobre lo que el cliente necesita en el lugar y momento oportunos.

- Cuando no se obtiene la información directamente de los proveedores o de las envolturas de los productos, la opinión repetida de los clientes nos orienta para conocer las características de éstos y poder informar a otros clientes.

Si un cliente no conoce los bienes o servicios que ofreces, ¿cuál es la información básica que le proporcionarías?



.....

.....

.....

No engañar al cliente

Esto es muy importante porque de la información y la atención que le demos a nuestros clientes dependerá en gran medida la reputación del negocio. Si intentamos engañarlo ofreciéndole algo que no va encontrar o prometiéndole lo que de antemano sabemos que no sucederá, entonces perderá la confianza en nosotros y no regresará. Esto causará que el negocio se vaya a pique junto



El cliente siempre tiene la razón

Si el cliente te dice que hay un producto que le es más útil o de mejor calidad que otro, no lo contradigas. Hazle sentir que la razón está de su parte y procura ponerte en su lugar.

Trato personalizado

Benvenida señora Sofía, tengo su mesa favorita reservada para usted.

A los clientes les gusta sentirse especiales, importantes. Cada cliente, sea un particular o representante de un negocio, es especial; tiene necesidades, gustos y personalidad particulares. Tu negocio, es decir, tú y tus colaboradores o socios, deben estar preparados para brindar la atención que satisfaga a cada uno de ellos.



Además de las medidas que tomaste para la presentación de tu negocio, buscando que sea agradable y funcional, es importante dar al cliente un trato personalizado, hacer que se sienta tratado de manera especial: conocer su nombre, formas de hablar, humor, temas de plática, entre otras cosas, esto te ayudará a establecer una comunicación directa y cercana con el cliente y, por tanto, conocerlo mejor.

Invitarlo a regresar

Después de que el cliente ha efectuado su compra, conviene expresarle lo grato que fue para nosotros su visita y se le invita nuevamente a que regrese. Frases simples como, ¿encontró lo que buscaba?, ¿le podemos ofrecer algo más?, ¡me dio gusto atenderlo!, ¡esperamos su visita!, y muchas otras que tu experiencia te indicará, son útiles para que el cliente sienta que será bien atendido en una próxima compra.

Los comentarios que nos hagan permitirá detectar los aspectos que nos fortalecen frente a la competencia y los que nos hacen falta cubrir para satisfacer al cliente.

¿Qué les preguntarías a los clientes para obtener su opinión?



Así como estos, existen otros aspectos que son de igual importancia y que seguramente tú conoces o puedes crear para que tus clientes se vuelvan más leales a tu negocio.

La personalidad de tu negocio es aquella que tú le imprimas: si proyectas dinamismo, gusto por lo que se hace, eficacia, calidad, confiabilidad y amabilidad, los clientes sentirán que están en un lugar donde se hacen bien las cosas y vale la pena comprar.

309

En la atención al cliente se expresa la decisión de hacer bien las cosas desde las actividades necesarias para conocer el mercado, adquirir los recursos, ubicar y organizar el establecimiento y preparar su lanzamiento, hasta hacerlo funcionar, comprar materiales, elaborar los bienes o servicios, promoverlos y venderlos.

Tu experiencia te indicará cuáles de las medidas conocidas o las que aquí te recomendamos son las que producen mejores resultados. De lo que podemos estar seguros es que si no se ponen en práctica, no sabremos si dejamos de hacer algo importante o si dejamos de ganar lo que queremos para nuestro negocio.

Aquí concluimos el módulo Mi negocio. Te invitamos a realizar la sección **Recordemos lo aprendido** y, posteriormente, a reflexionar sobre los aprendizajes obtenidos para orientarte a reforzar los aspectos en los que te sientas débil y avanzar en el fortalecimiento de tus cualidades como negociante, en la sección **¿Qué aprendí y para qué me sirve?**



Recordemos lo aprendido

A. Organiza un plan de ventas sencillo:

1. Integra una cartera de cinco clientes, pueden ser personas o empresas.

núm.	Nombre	Dirección y teléfono	Características del cliente

2. ¿Qué aspectos debes cuidar para lograr las ventas que te propones en tu negocio?

3. ¿Cómo realizarías las ventas?

B. Organiza una campaña de publicidad en la que anuncies una promoción.

1. De acuerdo con tu tipo de clientes, ¿qué medios publicitarios vas a utilizar?

311

2. ¿Durante cuánto tiempo la vas a utilizar y cuánto piensas gastar?

Tiempo

Voy a gastar: \$

3. ¿Cuál es el mensaje, frase o contenido de la publicidad?

4. Explica ¿en qué consiste la promoción que vas a realizar y por qué puedes obtener más ventas e ingresos?

C. Organiza las acciones que debes realizar para lograr una atención al cliente de calidad.

1. ¿Qué formas utilizarías para conocer los cambios en las preferencias y decisiones de compra de tus clientes?

2. Menciona tres medidas importantes para que tu negocio proporcione una buena atención al cliente:

**D. ¿Tu idea inicial y meta del negocio, se han fortalecido o modificado?
Explica cómo:**

Idea inicial:

Meta del negocio:

Reflexiona sobre los temas vistos en esta unidad, dando respuesta a las preguntas de la siguiente sección.

Consulta con tu asesor y repasa lo que consideres necesario.

¿Qué aprendí y para qué me sirve?

Para que valores lo que has aprendido y si te ha sido de utilidad, en esta parte te sugerimos que marques con una ☒ los contenidos que creas necesitas repasar. En la segunda parte contesta lo que se te pide.

Contenidos

Debo repasar

314

Plan inicial de ventas

☐

Estrategias para vender

☐

Atención al cliente

☐

¿Qué aprendí en esta unidad?

¿Para qué me sirve lo que aprendí en esta unidad?

¿Qué dudas tengo?

315

¿Qué debo revisar con el asesor?

Después de terminar el módulo, ¿te consideras con elementos suficientes para iniciar o mejorar tu negocio?

Sí ☐ No ☐

Explica tu respuesta.

Notas



Notas

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dotted lines.

HOJA DE AVANCES

Mi negocio

Nombre de la persona joven o adulta

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre/s

Marque con una ☒ las actividades realizadas satisfactoriamente.

RFC o CURP

Nivel

Unidad 1

¿Qué negocio quiero?

Define las metas personales que tiene en relación con su negocio:

Evalúa y enuncia sus capacidades y debilidades como negociante.

Ordena diferentes actividades que necesita conocer y realizar para iniciar su negocio.

Hago constar que la persona joven o adulta completó satisfactoriamente esta Unidad.

Fecha

Nombre y firma del asesor/a

Unidad 2

Para iniciar el negocio se necesita...

Formula ideas de negocio a partir de analizar las necesidades de consumidores y negocios en la localidad

Define la actividad y tamaño de su negocio.

Analiza y registra las necesidades de recursos materiales y monetarios para el inicio del negocio.

Evalúa y define opciones de financiamiento de su negocio.

Hago constar que la persona joven o adulta completó satisfactoriamente esta Unidad.

Fecha

Nombre y firma del asesor/a

Unidad 3

Instalación y funcionamiento

Elige y describe el mejor momento y lugar para instalar su negocio de acuerdo con sus condiciones.

Define las características físicas y organizativas de la instalación de su negocio.

Registra posibles proveedores.

Define la forma más ventajosa de comprar materiales para su negocio.

Hago constar que la persona joven o adulta completó satisfactoriamente esta Unidad.

Fecha

Nombre y firma del asesor/a

Unidad 4

Ventas y clientes

Enuncia los elementos que necesita considerar para hacer un plan de ventas sencillo.

Integra una cartera de posibles clientes.

Elabora propuesta de promoción adecuada a su negocio.

Describe cómo debe atender a sus clientes.

Hago constar que la persona joven o adulta completó satisfactoriamente esta Unidad.

Fecha

Nombre y firma del asesor/a

HOJA DE AVANCES

Mi negocio



Autoevaluación final

¿Qué aprendí?

<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>

¿Para qué me sirve?

<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>

Nombre y firma de la persona joven o adulta

Datos de la aplicación

Fecha

Lugar de la aplicación

Nombre y firma del aplicador/a