

PRIMEROS PASOS

Gestión inicial de emprendimientos



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
Universidad Nacional de La Pampa



Ministerio de Producción
Presidencia de la Nación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS, UNLPAM, 2017
MATERIAL DE USO LIBRE, NO SE PERMITE SU DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.

PRIMEROS PASOS

Gestión inicial de emprendimientos

ISBN: 35469376

PRIMEROS PASOS

Gestión inicial de emprendimientos

ÍNDICE

Introducción a la gestión inicial para tu Emprendimiento. <i>Lic. Pablo Marek</i>	09
Estrategia inicial del negocio. <i>CPN Mg. Jorge Romo</i>	17
Nociones básicas de microeconomía. <i>Lic. Ariana Gómez y Lic. Romina Cicero</i>	33
La gestión de los costos. <i>Mg. Mauro Pérez Vaquer</i>	51
Estrategias de comercialización. <i>Lic. Sebastián Sánchez Fay</i>	73

La Municipalidad de Santa Rosa, que desde 2016 fue seleccionada por el programa nacional Ciudades para Emprender de la nueva Subsecretaría de Emprendedores del Ministerio de la Producción de la Nación, solicitó a la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas (UNLPam) la elaboración de una guía digital para emprendedores que otorgue herramientas para gestión y que funcione como complemento didáctico de capacitaciones presenciales.

Ese mismo año, nuestra Facultad lanzó e implementó una nueva carrera, la Licenciatura en Administración con orientación en Emprendedurismo, título inédito en Argentina con enormes desafíos no solo académicos para los estudiantes que la elijan, sino también para su plantilla docente y la comunidad pampeana, con gran demanda de acciones de extensión desde la Universidad, que debe estar preparada para interpretar las necesidades y disponer de soluciones ágiles para los tiempos que corren, en materia de creación de Emprendimientos y mejora y consolidación de PyMEs.

Es un orgullo que en el desarrollo de este material hayan participado nuestros docentes de las cátedras de Introducción a la Administración, Costos, Comportamiento Organizacional y Microeconomía.

Es para destacar la participación de cuatro empresarios de la ciudad de Santa Rosa: Marcelo Segovia, de Heladería Vittorio; Ariel Solaro, de Metalúrgica El Fortín; Pablo Monlezún, de Neo Mármoles y Mario Andreatta de Vial A, los cuales poseen muchos años de experiencia en sus rubros y dirigiendo negocios, y que gentilmente accedieron a explicar con sus palabras cómo resuelven diversos aspectos de la gestión de sus negocios, contar cómo empezaron y qué consejos pueden dar a quienes arrancan una actividad comercial.

Esta guía está elaborada para aquellos que se encuentran en la fase inicial del desarrollo de su negocio, desde la primera venta hasta los 3 años de vida, y pretende ayudar con la divulgación de las buenas prácticas de administración y gestión para facilitar el crecimiento y desarrollo de sus Emprendimientos.



Cr. Oscar Daniel Alpa

*Decano de la Facultad de Ciencias
Económicas y Jurídicas de la
Universidad Nacional de La Pampa*



Dr. Rodrigo Torroba

*Secretario de Extensión y Vinculación
con los Graduados*

1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN INICIAL PARA TU EMPRENDIMIENTO

Lic. Pablo Marek



Lic. en Administración y Posgrado en Agronegocios. Docente de la cátedra Evaluación de Proyectos de Inversión en Facultad de Agronomía UNLPAM y Coordinador de la Licenciatura en Administración con orientación en Emprendedurismo Facultad de Ciencias Económicas UNLPam. Capacitador y Consultor experto en Nuevos Proyectos, Innovación y Estrategia Empresarial. Fundador del Club On Line de Emprendedores.

1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN INICIAL PARA TU EMPRENDIMIENTO

INTRODUCCIÓN

¿Por qué es necesario leer este material?

Ya nadie discute la importancia de fomentar el espíritu emprendedor y apoyar nuevas iniciativas empresariales, sobre todo en jóvenes, buscando crecimiento personal y profesional, a la vez que generan desarrollo local en sus comunidades. Ahora bien, no se trata solamente de aumentar la tasa de nacimiento, sino que es fundamental bregar por la supervivencia y evitar la mortandad de emprendimientos.

¿Cómo facilitamos el despegue de nuevos negocios, que crezcan sanos, fuertes y con el tiempo se conviertan en PyMEs?

Desde que se empieza un negocio este período es el llamado “Valle de la muerte”, ya que las estadísticas mundiales indican que la mayor mortandad de nuevas empresas se da antes de llegar al segundo o tercer año de vida. Por lo tanto, atravesarlo es fundamental para sobrevivir y consolidarse.

¿Cuáles serán entonces las actividades y decisiones clave que deberá conocer y practicar un Emprendedor para superarlo?

Los módulos que integran esta guía están pensados para aportar lo crítico e indispensable teniendo en cuenta la tipología de la mayoría de emprendedores que inician: de tamaño pequeño en su facturación y capacidad de producción, trabajan solos o de a dos personas (muchas veces en familia o en pareja), por lo tanto es difícil la división funcional de tareas y la delegación. Un recurso escaso es el tiempo ya que el día generalmente no alcanza para todo lo que hay que hacer: planificar, comprar, fabricar, vender, cobrar, pagar, organizar, controlar, etc. Además otra característica muy común es la falta de recursos; donde el ingenio y la creatividad para conseguir lo que se necesita son fundamentales en esta etapa.

La mayoría de los libros de Administración están escritos para grandes Empresas, o a lo sumo para PyMes que ya tienen cierto grado de estructura, aceitados sus procesos operativos y comerciales y dominan aceptablemente sus finanzas. Por lo tanto las herramientas que allí se pregonan muchas veces son inaplicables para los que están comenzando. Hemos hecho un gran esfuerzo en otorgar contenido simple, entendible y -sobre todo- aplicable, para que sean tus herramientas iniciales y puedas empezar de una manera ordenada y crezcas a paso firme.

En esta guía encontrarás lo imprescindible para analizar estratégicamente tu negocio, para competir mejor.

Todo emprendimiento se desenvuelve en mercados competitivos, por lo que deberás aprender nociones básicas de microeconomía y las reglas que rigen en tu mercado.

También entenderás cómo se comportan tus costos, cómo determinarlos y tomar decisiones correctas para lograr ser rentable y sustentable.

Nada de lo anterior tendrá sentido sino tenés las estrategias de comercialización adecuadas. Las ventas son como el combustible en un vehículo. Sin clientes y flujo de dinero no hay negocio.

La importancia de las prácticas de gestión y administración toman especial relevancia cuando ya tenés clientes que confían más de una vez en tu marca, compran y vuelven, compran y les cuentan a otros, aparecen los recomendados mediante el viejo y siempre vigente “boca a boca”. Ésa es tu misión inicial, deleitar a los que te eligen, es la prueba de fuego, la que te indica que tu producto o servicio encaja en el mercado, que estás cubriendo las necesidades de un grupo de personas o empresas mejor que otros, es decir, que tu marca, tus productos o servicios o tu forma de trabajar tienen atributos diferenciadores que hacen que la elijan por sobre las propuestas del resto.

En la era digital y de la comunicación, el acceso a la tecnología genera más oportunidades que nunca para el surgimiento de emprendimientos, pero paradójicamente al igual que vos, otros se están lanzando diariamente e ingresan a los mercados a competir, por lo que ya no es posible mantener una participación de mercado perdurable, nadie puede relajarse, sino que requiere una constante orientación hacia la mejora, la diferenciación y la innovación.

Ya no basta pensar un producto bien fabricado o en un diseño estéticamente bonito, hoy el escenario requiere ofrecer experiencias inolvidables para nuestros clientes, las que ellos quieren, no las que se nos ocurren a nosotros, y eso implica conocer profundamente desde que las personas piensan en nuestro negocio hasta que se van, entendiendo cuáles son los puntos críticos para su satisfacción y comodidad. Decimos que al inicio deberás estar en modo científico, siempre experimentando, midiendo y muy atento a lo que gusta y no gusta y hacer los cambios que surjan de esas interacciones.

La detección constante de oportunidades de negocios será uno de tus desafíos, algunas las verás fácilmente por el simple hecho de haber ingresado a un mercado y comenzar a interactuar con clientes, proveedores, intermediarios, todos proveen información y muchas veces será potenciales negocios. A veces estas oportunidades estarán alineadas con tu misión y objetivos y otras quizás no, pero te verás tentado, y eso trae desenfoque, algo muy común al inicio, a aceptar todo tipo de negocios, alianzas y ventas, pero deberás tener cuidado y equilibrar tus decisiones, con una mezcla justa de intuición y análisis.

1.

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN INICIAL PARA TU EMPRENDIMIENTO

Los pequeños negocios tienen armas para luchar contra las grandes Empresas, nunca deberán caer en estrategias de competir por precio, sino en diferenciarse, esto es: explotar la calidad, diseño, personalización, atención, flexibilidad y rapidez para adaptarse a lo que vaya surgiendo. Humanizar las marcas es lo que permite diferenciarse de los grandes, en los cuales no puede conocerse ni el nombre de sus directivos.

No te centres en QUÉ te van a comprar, sino en POR QUÉ te van a comprar.

¡Diferenciarse o no Diferenciarse, esa es la cuestión! Hay muchas maneras de lograrlo, podrás tener Identidad de marca o nombre de productos muy llamativos; un hábito único; una forma diferente de producir o hacer negocios; cómo vendés o en dónde vendés; algo que no haga la competencia; servicio especial; garantía, regalo; atender un nicho y ¡ser único! En definitiva, buscar todo el tiempo ir por el camino que nadie va, es lo que te permite ser visible más fácilmente que meterte donde está toda la manada.

Por supuesto construir una marca de prestigio lleva su tiempo, pero si te preocupás en cada acción de hacer las cosas correctas de la manera correcta con un sentido ético, podrás año a año consolidar tu identidad en el mercado. Todos queremos que hablen bien de nosotros, que nos halaguen y sobre todo que nos recomienden. Recordá: Prestigio y trayectoria se logran día a día.

Poco a poco descubrirás EN QUÉ SOS MUY BUENO, QUÉ ES LO QUE HACÉS DISTINTO A LOS DEMAS Y QUÉ PROBLEMAS RESOLVES MEJOR QUE NADIE, ¿Cómo? Te lo dirán directa o indirectamente tus clientes. Así podrás ser reconocido en cierta categoría o rubro de tu mercado y posicionarte con tus atributos diferenciadores.

“ La manera de tener una buena reputación es esforzarse en ser lo que uno desea parecer ”

Sócrates

Vas a ver que hay solo 2 caminos para aumentar las ventas: Venderles a nuevos clientes y Venderles más a los clientes actuales.

Cada cliente que consigas deberás cuidarlo como ORO. Puede ser tu fuente de ingresos más importante durante mucho tiempo. ¿No envidiás a esos Negocios que tienen clientes de más de 40 años? ¡Que incluso vienen a comprar los hijos o los nietos! Imaginate calcular la rentabilidad que genera un cliente que le compra por 40 años a un negocio.

El consumidor cambió, sus hábitos y comportamientos de búsqueda, selección y compra cambiaron, la irrupción de la tecnología y teléfonos celulares es indiscutible, lo que obliga a dominar ciertas prácticas de comunicación y ventas en el ambiente digital, la presencia de tu marca en internet es imprescindible y aunque no sepas o pienses que no podés, existe un sinnúmero de posibilidades para incursionar de a poco en esas plataformas y, lo más importante, con bajísimo presupuesto. No hay rodeos con esto: tu negocio debe tener presencia en Internet si o si.

Tu estrategia de marketing se debe centrar persistentemente en hacer que los desconocidos se interesen en tu marca, lograr que confíen en vos, te elijan y sean compradores, luego clientes estables y luego fans que te recomienden y traigan otros clientes a tu negocio.

Deberá ser tu obsesión y dedicación desde que te levantás hasta que termines tu día. Marketing y Comunicación.

Si todo esto va bien y vendés, vas a cobrar, y si cobrás, te encontrarás con dinero en tus manos o en tu cuenta. Y ahora viene el tema de cómo administrar ese flujo de dinero, deberás aprender mínimamente de contabilidad y finanzas, para que no se te escurra como agua entre los dedos. Todo el juego es entradas y salidas de dinero. Tu educación financiera y la toma de decisiones será clave para avanzar y consolidar tu negocio. Todo puede estar bien pero si no sabés manejar tu dinero, tomar decisiones correctas y aplicarlo en lo que verdaderamente genera impacto y agrega valor en tu negocio, estarás en problemas. Aunque busques ayuda, te recomiendo que prestes atención y aprendas sobre este tema.

¿Cómo ordenar tus actividades? ¿Cómo priorizar lo que vas a hacer cada día? ¿Cuáles son aquellas cosas que te generan el mayor aporte a tus resultados? Tendrás que ser disciplinado, estar muy atento y revisar constantemente los procesos que realizás. No podés permitir que tu día o tu semana se te escapen, debés tener resultados concretos.

La mentalidad y fortaleza necesarias para llevar adelante un negocio merecen un párrafo aparte. Tendrás momentos buenos y momentos malos, días en los que te sentirás el mejor y muy orgulloso y días que pensarás que sos un inútil y el peor de tu rubro. El cambio será una constante, por lo tanto la actitud es fundamental. La actitud emprendedora implica enfrentar problemas todo el tiempo y tener herramientas creativas para resolverlos de la mejor manera. Sobrellevar preocupaciones y convertirlas en acciones será tu mejor arma. Tomar las adversidades como desafíos, superarlos y crecer con perseverancia.

Deberás desarrollar indefectiblemente el optimismo y el buen humor, ya que dirigir tu emprendimiento debe ser motivo de disfrute la mayor parte del tiempo, y tus decisiones y reacciones determinarán tus resultados.

Tenemos la capacidad de cambiar en el transcurso de la vida, nuestro comportamiento, nuestras creencias y emociones sucesivas veces. Muchas veces permanecemos prisioneros de nuestra rutina y costumbres. Si queremos crecer, madurar y disfrutar debemos abandonar lo conocido y aprender a vivir con la incomodidad del cambio.

La mejor manera de cambiar es **RODEARNOS** de personas que nos enseñan con su ejemplo y contagian su actitud. Nuestro contexto es el mayor **DETERMINANTE** de nuestro **COMPORTAMIENTO**. Si queremos cambiar cómo actuamos, pensamos o creemos, es preferible empezar analizando el contexto que nos rodea antes que intentar cambiar nuestro comportamiento directamente.

Las relaciones influyen en nuestras decisiones, estado de ánimo, aspiraciones y creencias. Nunca te quedes solo, nadie llega a ningún lado **SOLO**.

No te aísles, deberás construir tu red de relaciones que te faciliten el camino empresarial. Nadie triunfa **SOLO**. Podés apoyarte en tus amigos, familiares y conocidos (o también llamada red primaria de relaciones) pero también es necesario que amplíes tus círculos a otros ámbitos, sobre todo relacionados al mundo de los negocios como otros emprendedores y empresarios, tus proveedores, clientes, asesores y profesionales, instituciones, cámaras empresariales, organismos de gobierno y la universidad. Es importante que participes de eventos y actividades de emprendedores y empresarios, porque gran parte de tu éxito dependerá de quién te rodee.

Con el tiempo y si vas cumpliendo objetivos, ya sea por decisión o por presión de tu demanda, deberás ir trabajando con otros, incorporando socios, colaboradores, empleados y más proveedores. Las personas se unen a otros, se forman grupos y luego que se consolidan se convierten en equipos de alto rendimiento. Trabajar y colaborar con otros, siempre con el espíritu de beneficio mutuo y filosofía “ganar-ganar”

“ Trabajar duro no es suficiente; tampoco ser excelentes en lo que hagamos; para ser exitoso tienes que aprender a establecer relaciones ”

John C. Maxwell

Un último consejo: *nunca dejes de aprender y mejorar, TU CAPACITACIÓN ES FUNDAMENTAL, y no solo capacitación en temas de negocios sino también en capacitación para tu persona, vos sos tu principal ACTIVO, también debés capacitarte en cómo ser mejor mentalmente, rendir más y ser productivo. Messi es Messi el número 1 sin embargo no deja de entrenar ni recibir ayuda de su preparador físico, nutricionista y director técnico. Deberás estar siempre actualizado y capacitándote para poder estar a la vanguardia en tu rubro y destacarte de los demás.*

“ Los analfabetos del siglo XXI, no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino más bien aquellos que no puedan aprender, desaprender lo aprendido y volver a aprender ”

Alvin Toffler

El espíritu de ayuda, colaboración y cooperación es determinante para que una nueva generación de empresarios pampeanos sea la protagonista del desarrollo territorial, que no solo piensen en su bienestar y rentabilidad, sino también en el impacto en su comunidad aportando cada uno su granito de arena para vivir en localidades prósperas y dinámicas. Te dejo esta frase que me encanta y que escuché a Julián Weich, conductor de TV y emprendedor, fundador de la empresa social que fabrica Agua mineral CONCIENCIA y dona 50% de las utilidades a ONG's:

“No debemos crear las mejores empresas DEL mundo... sino las mejores empresas PARA el mundo”

2. ESTRATEGIA INICIAL DEL NEGOCIO

CPN Jorge Oscar Romo



Contador Público Nacional Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Pampa. Posgrado Especialista en Gestión Agropecuaria. UNLPam. Master en Gestión Empresarial UNLPam. Profesor Titular de Introducción a la Administración y Dirección General en la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa. Consultor en Gestión de Empresas.

LA NUEVA ECONOMÍA

Cuando hablamos de la Nueva Economía nos referimos a un mundo en el que:

- Las personas trabajan con el cerebro y no solo con las manos.
- La tecnología de las comunicaciones crea una competencia global.
- La innovación es más importante que la producción masiva.
- La innovación no solo significa nuevas máquinas sino nuevos conceptos.
- El cambio es constante.
- Los mercados en sí mismos están cambiando profundamente.
- La economía de la información es más abierta, pero también más competitiva.
- Las empresas exitosas deben mantener el nivel de innovación para evitar que los imitadores las superen.
- El poder de mercado se mide en términos de la superabundancia de ideas antes que en la posibilidad de administrar bienes materiales escasos.
- Cada conexión que se agrega a una red de conocimiento multiplica el valor del todo.
- En dicho contexto entonces se necesitan nuevas cualidades de los administradores, de tal forma que sus empresas puedan tener una orientación al mercado y mediante un liderazgo participativo poder gestionar con eficacia y eficiencia.

EL EMPRENDEDOR

- **Emprender es:** acometer, comenzar una obra, es una empresa, iniciar, hacer. Comprometernos a tener una actitud emprendedora.
- El espíritu emprendedor es inherente al ser humano y evoluciona.
- No existe el “gen emprendedor”.
- Debe decidir: Qué quiere hacer de su vida y cuáles son sus metas personales.
- El emprendedor se legitima convenciendo de lo que es capaz de hacer.
- Es perceptivo, tienen mucho control sobre sí mismo.
- Confianza en sí mismo, lo cual lo impulsa a experimentar con lo desconocido.
- La humildad le permite reconocer sus equivocaciones y aprender de ellas.
- El emprendedor no debe tener dificultad para comunicarse con los demás.
- Lo que no permite el emprendedor es el autoengaño.

- El emprendedor obtiene información del ambiente en que se mueve.
- Saber controlar su medio.
- Estar dispuesto a correr riesgos.
- Que su vida sea una aventura emocionante.
- Ser capaz de afrontar las situaciones.
- Lograr ser diferente.
- Levantarse una y mil veces.
- Lograr sus fines.
- Tener una firme convicción.
- Ser infatigable.
- Hacer su segundo, tercer y cuarto esfuerzo.
- No desanimarse.
- Ver siempre el lado bueno de las cosas.
- Aprender de las derrotas.
- Hacer de los problemas sus oportunidades.
- Estar lleno de energía.
- Saber pensar en grande.

¿Cuáles son tus claves para implementar ideas y mejoras que se te ocurren para tu negocio?

“ Una de las claves para implementar ideas es captar las tendencias del sector en grandes centros urbanos; esto hace que uno se abra a los cambios y así estar un paso adelante. En los comienzos el emprendedor generalmente no cuenta con muchos recursos económicos por lo tanto a veces le cuesta tomar decisiones importantes. Asumir pequeños riesgos, en la medida que no comprometa financieramente el emprendimiento es lo que va a permitir el avance del mismo. ”

Marcelo Segovia, Helados Vittorio

2. ESTRATEGIA INICIAL DEL NEGOCIO

¿Cuáles son tus claves para implementar ideas y mejoras que se te ocurren para tu negocio?

“Estamos muy atentos a las necesidades que tienen nuestros clientes o algún producto para captar nuevos clientes. Sobre esas necesidades desarrollamos un producto o vemos qué hay en el mercado y tratamos de mejorarlo tanto en prestaciones como en costos.”

Ariel Solaro, Metalúrgica El Fortín

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Es necesario que quienes dirijan tengan muy presente actuar siempre con un razonamiento estratégico.

El razonamiento estratégico es la capacidad de aprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, así como los puntos fuertes y débiles de su propia organización, de forma que se pueda determinar la respuesta estratégica óptima.

Tener una postura estratégica desde la administración del negocio nos va a permitir estar adaptando mi negocio a las exigencias del mercado y anticiparme a los cambios de la mejor forma.

Sin planificación estratégica el negocio no tendrá una brújula que lo guíe y la competencia sacará provecho de nuestra improvisación.

Las preguntas centrales son: ¿Dónde estoy hoy? y ¿Dónde quiero estar en determinado tiempo?

Para responder a dichas preguntas hay una herramienta de análisis estratégico que nos puede ayudar mucho como es la matriz FODA. Su nombre expresa la abreviatura de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Toda Gerencia debe contar con una adecuada herramienta administrativa en pro de evaluar, analizar la realidad de sus acciones y ver cómo se encuentra la organización en el entorno en donde se desenvuelve.

El FODA conforma un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que ayude a tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar:



Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atacar incluso contra la permanencia de la organización.

Entonces:

¿Qué permite el Análisis FODA?

- Que el propietario de la empresa adquiera conciencia sobre los obstáculos que deberá afrontar.
- Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.
- Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

2. ESTRATEGIA INICIAL DEL NEGOCIO

En definitiva:

El objetivo final del Análisis FODA es poder determinar las ventajas competitivas que tiene la empresa bajo análisis y la estrategia genérica que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

“ Primero NO CREER que el escenario actual (sobre el que se decide y se asumen compromisos a futuro) se mantendrá, sobre todo si uno de los factores es la política económica o industrial del gobierno de turno, ya que seguro cambiará ”

Mario Andreatta, Vial A

DE LA IDEA DE NEGOCIO A ELABORAR UN PLAN

Algunas preguntas te orientarán a convencerte de tu negocio pero también te advertirán de ciertos límites.

¿Por qué querés emprender un negocio?

- ☐ Porque me quedé sin trabajo y no tengo otra alternativa
- ☐ Porque no me gusta que me manden
- ☐ Porque he visto que otra persona empezó su negocio y gana mucho dinero
- ☐ Porque mis padres siempre me han criado en el mundo de los negocios
- ☐ Porque no quiero que otros se lleven el fruto de mi trabajo, sino yo mismo

¿Cómo empiezan sus negocios la mayoría?

- ☐ Ven que otras personas tienen éxito en un negocio, se copian y se lanzan
- ☐ No planifican. Improvisan
- ☐ Todo lo tienen en la cabeza y se “lanzan a la piletta”
- ☐ Por prueba y error: prueban, se equivocan, corrigen. Así una y muchas veces más

“ **PLANIFICACIÓN:** esta palabra para un nuevo emprendedor puede parecer complicada pero por más chico que sea el emprendedor debe aplicarla a su escala, esto le va a permitir llevar adelante acciones que lo irán haciendo crecer. Ver oportunidades y encontrar soluciones a futuros problemas, por eso es importante que la idea sea materializada por escrito. ”

Marcelo Segovia, Helados Vittorio

“ Es muy importante planificar, de esa manera podemos ir creciendo sin mayores sobresaltos, y tener metas a corto o mediano plazo. Pero es muy importante estar preparado para aceptar y corregir si no tenemos los resultados deseados. Ser persistente en nuestras metas y no bajar los brazos jamás, aunque los resultados no sean los pensados. ”

Ariel Solaro, Metalúrgica El Fortín

“ Medir su capacidad de producción, sin alterar calidad, proyectar metas alcanzables y que la suma de éstas le permitan llegar al objetivo principal. Casi la totalidad de los emprendedores posee una característica en común: trabaja de lo que le gusta, y eso tiene que estar en el producto. ”

Pablo Monlezún, Neo Marmoles

¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?

Es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de lo que será una empresa.

Con él determinamos:

- Quiénes somos
- Dónde estamos
- A dónde queremos ir
- Cómo iremos allí

Al igual que un mapa guía a un viajero, el Plan de Negocio permite determinar dónde nos encontramos, a dónde queremos ir y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada.

2. ESTRATEGIA INICIAL DEL NEGOCIO

No hacerlo significa improvisar.

La improvisación en los negocios por lo general conduce al fracaso seguro.

¿Para qué sirve un plan de negocios?

- Ayuda a definir la oferta empresarial: qué vender, a quién vender, cómo vender
- Conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio: ¿Me lanzo o no a la aventura empresarial?
- Entender y conocer todo el negocio
- Reduce la probabilidad de fracaso
- Anticipar posibles problemas e inconvenientes
- Iniciar el negocio muy bien enfocado y con orden. No perder tiempo, dinero, energías, salud etc.
- Determinar la inversión que se necesita
- Conseguir financiamiento: socios, inversionistas, etc.
- Conocer los detalles más importantes e imprescindibles del negocio para que tenga éxito

¿Cuáles son tus claves para implementar ideas y mejoras que se te ocurren para tu negocio?
¿En base a qué tomás decisiones y lográs pasar a la acción?

“ Trabajar en procesos y formas de optimizar tiempos de producción sobre cantidades de unidades, sin resignar cualidades y siempre en base a la satisfacción del cliente ”

Pablo Monlezún, Neo Marmoles

“ Estamos muy atentos de las necesidades que tienen nuestros clientes o algún producto para captar nuevos clientes. Sobre esas necesidades desarrollamos un producto o vemos qué hay en el mercado y tratamos de mejorarlo tanto en prestaciones como en costos. ”

Ariel Solaro, Metalúrgica El Fortín

ESQUEMA GENERAL DE UN PLAN DE NEGOCIO

Concepto del Negocio
Análisis de Mercado
Análisis Interno
Objetivos del Negocio
Plan de Marketing

Plan Operativo
Plan de Organización
Plan Legal
Plan Financiero
Plan de Implantación

¿Qué recomendás para organizarse al iniciar un emprendimiento y no abrumarse con tantas cosas por resolver?

“Primero y fundamental tener claro que el emprendimiento sea viable más allá de los sentimientos o entusiasmo del emprendedor. Para que sea viable uno debe consultar a profesionales dentro de sus posibilidades; una vez claro el NORTE se debería comenzar con el emprendimiento, siempre teniendo en cuenta tomar decisiones que no comprometan financieramente al mismo.”

Marcelo Segovia, Helados Vittorio

“En principio fijarse metas bien claras, y no subestimar esfuerzo para lograrlas. En estas economías tan variables es muy difícil proyectarse a largo tiempo, yo recomiendo ir dando pasos cortos y concretos, de esa manera vas consolidando las bases del proyecto. Poder armar un gran equipo humano es primordial porque de ellos depende que se entregue en tiempo y forma, son los encargados de la producción y sin producción no hay empresa. Los proveedores que tengan precio, calidad y entrega, si no tiene esos tres requisitos, nos puede causar un daño muy grande. El cliente, tenemos que saber qué es lo que él quiere o necesita, para poder brindarle un producto acorde.”

Ariel Solaro, Metalúrgica El Fortín

“Crecimiento lento y paulatino, la velocidad de la expansión “NO” debe alterar ninguna cualidad del producto para mal.”

Pablo Monlezún, Neo Mármoles

CONCEPTO DE NEGOCIO

En qué consiste el negocio:

¿Qué necesidad o deseo busca satisfacer?

¿Cómo piensa satisfacer dicha necesidad?

OFERTA: Lo que se va a ofrecer. Combinación de producto, precio/canal de distribución/ubicación

Ejemplo: Ofreceremos hamburguesas muy diferenciadas, en calidad y precio. Tendrá una atractiva presentación.

¿A quiénes piensa atender?

¿Quiénes son los consumidores potenciales?

Ejemplo: Clientes de niveles socioeconómico A y B, entre 8 y 30 años.

ANÁLISIS DE MERCADO

Entorno:

Factores políticos y legales; económicos; culturales, sociales y demográficos; tecnológicos; ecológicos

Clientes:

¿Quiénes son los clientes potenciales?

¿Cuáles son sus características? ¿Cómo se comportan?

Cantidad de clientes potenciales: ¿Es suficiente? ¿Es pequeña o grande? ¿Está creciendo o decreciendo?

Competencia:

Puntos débiles y fuertes de los principales competidores

El sector de su negocio: Características

¿Qué aspectos monitoreás de tus competidores y qué hacés o recomendás para estar a la vanguardia en tu sector?

“ La competencia dentro del mismo rubro es buena siempre. Esto te obliga a mantenerte alerta a los movimientos de los competidores y así estar en actividad permanente de planificación, que lleva a innovar saliendo de la situación de confort, obligando de esta manera al supuesto competidor a redoblar sus esfuerzos. RECOMENDACIÓN: estar en observación permanente de los competidores y del hábito de consumo de los consumidores. ”

Marcelo Segovia, Helados Vittorio

ANÁLISIS INTERNO

Capacidades y potencial del propietario y de los socios

- En qué son fuertes
- En qué son débiles

Capacidades de la empresa

¿Nuestras capacidades serán suficientes para lograr el éxito?

OBJETIVOS DEL NEGOCIO

¿Qué esperamos lograr con nuestro negocio?

Los objetivos de la empresa

- Visión
- Misión
- Objetivos

Ventas estimadas: en unidades físicas y pesos

Ganancias y Rentabilidad estimadas

PLAN DE MARKETING

- *Segmentación*
- *Posicionamiento*
- *Mezcla de Marketing*

Segmentación:

Es el proceso de dividir un mercado en grupos más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.

Posicionamiento:

- Es el lugar que ocupa la marca (empresa, producto o servicio) en la mente del consumidor.
- Un concepto clave para el posicionamiento es la DIFERENCIACIÓN. Diferencias clave entre un producto y el de sus competidores.
- ¿Ventajas competitivas o características diferenciadoras de mi negocio?

Ejemplo: precio, calidad, servicio al cliente, cercanía con el comprador, formas de pago, surtido de productos, etc.

Definiendo la mezcla comercial:

Una vez analizado el mercado debés elaborar tu propuesta de marketing decidiendo sobre:

- Producto
- Precio
- Canales de distribución
- Comunicaciones:
 - Publicidad
 - Promoción
 - Fuerza de ventas
 - Relaciones Públicas
 - Marketing Directo

PLAN OPERATIVO

- Hacer o tercerizar.
- Definir Estrategia clave: Calidad, flexibilidad, costo
- Proceso de producción. Definir un proceso adecuado
- Infraestructura y equipos
- Tecnología que se va a utilizar
- Disposición de planta
- Abastecimiento. Lista de proveedores
- Control de existencias

PLAN DE ORGANIZACIÓN

¿Cómo se va a organizar la empresa?

Organigrama

Cargos

Funciones

Selección del personal

Capacitar al personal

Primero el personal, después el cliente

Plan Legal:

Socios

Qué tipo de negocio conviene

Tipos de empresas jurídicas

Permisos y licencias

Documentación contable y legal, laboral

Plan Financiero:

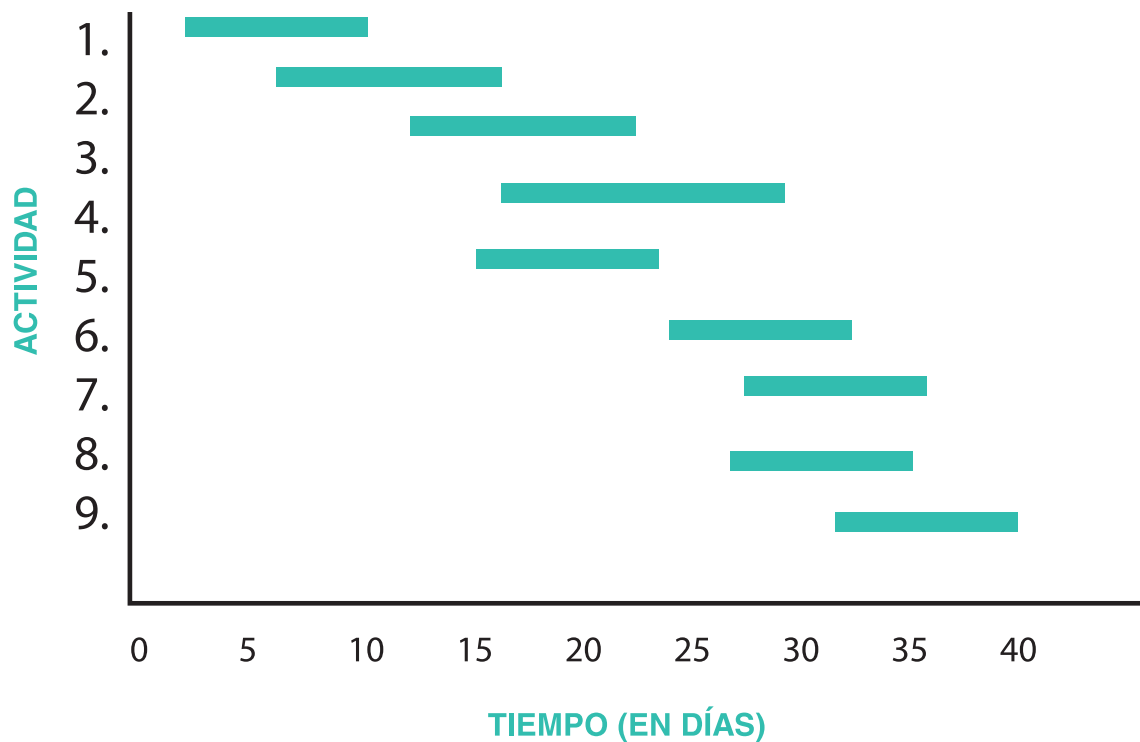
Presupuesto de inversión: Infraestructura y equipos

2. ESTRATEGIA INICIAL DEL NEGOCIO

Presupuesto de ingresos y gastos
Necesidades de financiamiento
Análisis de rentabilidad
Ganancias sobre inversión
Punto de equilibrio
Proyecciones Financieras: Flujo de caja

Plan de Implementación:

Secuencia ordenada de tareas y actividades, según fechas planeadas; indicando responsables.



Cronograma de tareas con asignación de responsables.

En resumen:

"Hacer un Plan de Negocio no garantiza el éxito, pero no hacerlo casi siempre asegura el fracaso"

3

NOCIONES BÁSICAS DE MICROECONOMÍA

**Lic. Ariana Gómez y
Lic. Romina Cicero**



LIC. ARIANA GÓMEZ

Licenciada en Economía (UNC). Docente de Introducción a la Economía, Microeconomía y Macroeconomía en Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas UNL-Pam. Es integrante del equipo de trabajo de la Incubadora de Economía Social (FCEyJ) cuyo objetivo es promover la creación y el desarrollo de emprendimientos socio económicos asociativos sustentables que contribuyan a la generación de valor económico y social local.



LIC. ROMINA CICERO

Es Licenciada en Economía de la Universidad Nacional de La Plata, y docente de Microeconomía de la Universidad Nacional de La Pampa. Tiene varios años de experiencia en la consultoría de empresas PYMEs, especialmente en áreas financieras y de optimización de procesos. Sus hobbies son la lectura de novelas policiales y jugar al tenis.

MICROECONOMÍA

Análisis de mercado

¿Para qué sirve investigar mi mercado? La investigación de mercado es una herramienta muy importante para ampliar la información que tenemos respecto de nuestro emprendimiento como insumo elemental para la toma de decisiones.

Los interrogantes a responder son:

- ¿Qué es? ¿Cómo está compuesto mi mercado?
- ¿Quiénes son mis clientes?
- ¿Cómo se define el precio en mi mercado?
- ¿Quién es mi competencia?
- Las cuatro “P”: Producto, Precio, Promoción y Punto de Venta.

Mercado

El mercado es un grupo de vendedores y compradores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores la oferta.

¿Por qué es importante realizar una investigación de mercado?

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

1. DEMANDA / CLIENTES

El punto de partida para evaluar un proyecto debe ser la identificación de la demanda, esto determinará si la inversión se justifica, ya sea porque las personas quieran comprar el producto en el caso de proyectos destinados a la generación de ingresos, o debido a que la inversión contribuye a mejorar la calidad de vida, en el caso de proyectos sociales. Incluso aquellos proyectos cuyo objetivo no es la producción de bienes o servicios comerciales dependen de la demanda. ¿Cuál es el propósito de construir una escuela si no hay niños que se beneficien de la misma? La demanda puede no expresarse en términos monetarios, como sería con un kilo de carne o una camisa, pero definitivamente ésta debe

existir. El desafío es identificar a los usuarios o beneficiarios potenciales y las alternativas con que éstos cuentan. En ocasiones puede incluso ser necesario estimar el valor de los beneficios que los usuarios reciben.

En particular, el nivel de la demanda define la magnitud de la inversión y, por consiguiente, el volumen de producción y los costos operativos. La evaluación de la demanda tendrá un impacto importante en las características del producto a obtener, la tecnología aplicada, los insumos que se pueden utilizar, los canales de distribución y puntos de venta.

El nivel de la demanda para un producto o servicio será la cantidad de personas que lo compran o hacen uso del mismo. Ningún proyecto destinado a la generación de ingresos puede sostenerse a sí mismo si no consigue responder a las demandas del mercado. Esto significa que cuando se elabora un producto o se presta un servicio y se lo coloca en el mercado, el producto debe cumplir con las características que los usuarios buscan en términos de volumen, precio, packaging, calidad y oferta estacional, entre otros factores. Si esto se consigue, el producto o servicio se vende y el dinero generado se emplea para continuar con las operaciones y para cubrir los costos de la inversión.

La evaluación de la demanda (existente o potencial) para un servicio o producto propuesto debe, por lo tanto, ser el primer paso que se tome para determinar si una inversión es factible o no.

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

¿Qué necesitamos conocer de nuestros clientes?

Número de personas, empresas u organizaciones que compran o comprarán nuestros productos, ya que pueden existir necesidades insatisfechas o nichos de mercado que explotar pero quizá el número de interesados no justifican la inversión a desarrollar.

¿Qué necesidad, gustos y hábitos tienen? Esto nos permitirá desarrollar un producto o servicio específico y orientado a satisfacer estas preferencias.

¿Dónde están ubicados? Para que el acceso a ellos sea lo más directo posible.

3. NOCIONES BÁSICAS EN MICROECONOMÍA

¿Están agrupados? Muchas veces sin darnos cuenta podemos estar ofreciendo nuestros productos en alguna institución que agrupe a nuestros potenciales clientes.

¿Qué ingresos tienen? Para saber qué posibilidades reales tienen de comprar nuestros productos.

La información que tengamos de ellos nos permitirá definir la función de demanda que enfrentaremos. Dicha información podemos obtenerla a través de una encuesta dirigida a nuestros clientes actuales o potenciales.

Encuesta de mercado de consumo

Te permite obtener la percepción u opinión de personas para recopilar datos frente a un objetivo definido. Generalmente este objetivo suele estar relacionado con un pronóstico de demanda, el lanzamiento de un nuevo producto o servicio o la percepción del cliente de cara a un elemento y su competencia, por lo cual normalmente vas a requerir de un elevado número de personas para tener suficientes datos que te indiquen conclusiones pertinentes.

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

También podemos utilizar este tipo de encuestas para evaluar si nuestros clientes actuales están conformes con el producto y/o servicio que le estamos brindando.

ACTIVIDAD 1. ENCUESTA A CLIENTE

Realice la siguiente encuesta a sus clientes actuales y potenciales.

Aspectos Demográficos	Edad Género Actividad Nivel Educativo Alcanzado Ingresos
Aspectos Geográficos	¿Vive en el barrio? ¿Dónde compra el producto? ¿En qué otro lugar le gustaría encontrar el producto? ¿Compra este tipo de producto o servicios a través del comercio electrónico?
Aspectos Comportamiento	Al momento de consumir un bien o servicio, ¿cómo busca información para poder realizar una buena elección? ¿Qué le atrae del producto/servicio? ¿Qué cosas no le atraen del producto? ¿Con qué frecuencia compra el producto o servicio? ¿Qué cantidad consume diariamente/semanalmente/mensualmente? ¿Prefiere precio o calidad? ¿Qué grado de lealtad tiene por la marca? ¿Esta lealtad se basa en la calidad de los bienes o servicios que prestamos o en la moda?
Análisis de Precio	Si considera que el precio del producto o servicio es aceptable, ¿lo compraría? ¿Consume el producto/servicio conjuntamente con otro tipo de bienes o servicios? ¿Le interesaría que el producto o servicio se comercializara junto con otros? ¿Considera que es posible sustituir el consumo de este bien o servicio por otro? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el bien o servicio? Compraría el producto a un precio de: ¿\$_____? ¿\$_____? Y a ¿\$_____? ¿Prefiere posponer el consumo para aprovechar una rebaja de precio y promociones?

LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA

El precio ejerce una influencia sobre la cantidad demandada del bien. Cuando varía el precio del bien, los consumidores reaccionan demandando una cantidad diferente. En general, cuando sube el precio del bien la cantidad demandada disminuye. Existe, por tanto, una relación de causalidad inversa entre la variación del precio y la variación de la cantidad demandada.

Al respecto nos podemos plantear cuál es la intensidad en la relación entre las variaciones del precio y las variaciones de la cantidad demandada. Es decir, observar si una variación del precio afectó mucho o poco a la cantidad que los consumidores están dispuestos a comprar. En algunas ocasiones, los consumidores apenas cambian su cantidad demandada ante un aumento del precio; en otras, por el contrario, el cambio es muy considerable.

La elasticidad es precisamente ese concepto que nos permite saber cuánto van a disminuir proporcionalmente las cantidades por cada aumento del precio en 1%, cuando todas las otras variables que influyen en los planes de los compradores se mantienen constantes (ingreso, precio de los otros bienes, gustos, etc.).

$$\text{Elasticidad precio de la demanda} = \Delta\%Q / \Delta\%P$$

Por ejemplo, si cuando el precio sube un 10% las cantidades demandadas caen un 2%, la elasticidad será de 0,2. Pero si cuando el precio sube un 10% la demanda cae un 20%, la elasticidad será de 2.

La elasticidad puede tomar muchos valores pero nos importará saber:

1. Si la cantidad demandada permanece constante cuando el precio cambia, la elasticidad precio de la demanda es igual a cero y se dice que el bien tiene una demanda perfectamente inelástica. Ej.: la insulina.
2. Si el cambio porcentual en la cantidad demandada es igual al cambio porcentual en el precio, la elasticidad precio es igual a 1 y se dice que el bien tiene una demanda con elasticidad unitaria.
3. Si el cambio porcentual en la cantidad demandada es mayor que el cambio porcentual en el precio, la elasticidad precio de la demanda es elástica.

Existen una serie de regularidades o factores de los que depende la magnitud de la elasticidad:

- Los bienes que el consumidor considera imprescindibles tienen una demanda menos elástica que los bienes más superfluos. Los bienes que satisfacen necesidades primarias tienen una demanda inelástica, ya que no se pueden dejar de consumir aunque varíe su precio. En cambio, los bienes de lujo suelen tener una demanda elástica, ya que se dejarán de consumir (bajará bastante su demanda) si varían su precio.
- Los bienes con más y mejores sustitutos tienen una demanda más elástica que los bienes que carecen de ellos. Esto es porque los demandantes tienen posibilidad de sustituir el bien que se ha encarecido por otro que no lo haya hecho.
- Proporción del ingreso que el consumidor destina al gasto del bien: cuanto menor sea el porcentaje de su ingreso que un consumidor dedica a la adquisición de un bien determinado, menos le importará que éste suba su precio y por lo tanto no modificará mucho las cantidades consumidas del mismo; por ello, menor será la elasticidad de la demanda.
- A largo plazo las demandas son más elásticas que a corto plazo, porque conlleva cierto tiempo desarrollar sustitutos satisfactorios. Esto supone que una demanda que sea inelástica a corto plazo puede volverse elástica cuando haya transcurrido tiempo suficiente. La elasticidad precio de la demanda tenderá a ser mayor cuanto más largo sea el período de tiempo considerado.
- Durabilidad del producto. Hay posibilidad de reparar el producto o bien, o comprar un bien usado; si hay posibilidad de reparación entonces la elasticidad es mayor.

RELACIÓN ENTRE PRECIO, ELASTICIDAD E INGRESO TOTAL

El Ingreso Total de un productor es igual a la cantidad del bien vendido por el precio del mismo. ¿Qué pasa con el Ingreso Total si aumento el precio del producto que vendo?

Pueden pasar tres cosas: que el Ingreso Total aumente, que caiga o que no se altere. El resultado final dependerá de qué suceda con las cantidades que vendo.

3. NOCIONES BÁSICAS EN MICROECONOMÍA

En general, cuando la demanda es elástica, es decir cuando al aumentar el precio en un 1% las cantidades caen en una magnitud mayor al 1%, el ingreso total del productor va a disminuir; mientras que si al aumentar el precio en un 1%, las cantidades demandadas caen en menos que un 1%, es decir cuando la demanda es inelástica, el ingreso del productor va a aumentar como consecuencia del aumento del precio. Por último, el ingreso del productor no se modifica si la caída porcentual de las cantidades es igual al aumento porcentual del precio (demanda con elasticidad unitaria).

ACTIVIDAD 2.

Determinemos ahora la elasticidad del producto.

1. ¿Cuántas unidades vende en la actualidad? por hora/día/mes
2. ¿A qué precio las vende?
3. ¿Qué pasaría si bajase el precio un%? (Si no ha experimentado en una rebaja del precio puede pensar en alguna promoción que haya implementado).
4. Por la rebaja del precio, logré aumentar las unidades vendidas un%
5. La elasticidad precio es
6. En base a este resultado encontrado por Ud., ¿cree que un aumento en el precio mejoraría sus ingresos?

2. PRECIO

Precio único versus segmentación

A la hora de establecer el precio de nuestro producto o servicio tenemos dos grandes posibilidades.

1. Establecer un único precio para nuestro producto que nos permita cubrir los costos de producir dicho bien y además me deje algo de ganancia.
2. Establecer precios distintos según sean los consumidores que compren, siendo que cualquiera de dichos precios me dejan cubrir los costos.

¿Cómo fijan sus distintos precios de producto/servicio y qué recomendarías a un emprendedor?

“*Deben fijar sus precios de productos o servicios logrando el PRECIO JUSTO, que es lo que el cliente está dispuesto a pagar por el mismo...*

El transcurrir del tiempo y manteniendo la calidad de los productos y calidad de atención le va a permitir al emprendedor fijar sus precios de otra manera porque ya estará instalado y reconocido en el mercado SIEMPRE Y CUANDO mantenga su honestidad con el cliente en cuanto al producto.”

Marcelo Segovia, Helados Vittorio

“*No existe una política de precios generalizada, la misma varía respecto al segmento del mercado, como también las características del producto, entre otras tantas variantes.*

El emprendedor se deberá plantear el siguiente interrogante ¿Cuánto pagaría yo por este producto? Estará en la habilidad del mismo instrumentar lo necesario para lograrlo.”

Pablo Monlezún, Neo Mármoles

“*Siempre hay que tener bien claro el costo del producto y el de la competencia, eso nos permite en la comercialización poder tener cierta flexibilidad en el precio de venta. Puede ser por cantidad, forma de pago o lograr captar ese cliente o nicho de mercado. También el precio va atado a la oferta y demanda. La calidad generalmente eleva los costos, depende qué se quiere brindar, calidad o costo. Si el producto se puede estandarizar para una mejor producción, eso baja mucho los costos.*”

Ariel Solaro, Metalúrgica El Fortín

Ejemplo: tengo una carpintería y para hacer los presupuestos de los trabajos sigo la regla “cualquier trabajo es 50% mano de obra y 50% materiales”. Por lo tanto, a la hora de presupuestar me fijo cuánto es de materiales y de mano de obra cobro lo mismo. En este caso la regla me lleva a cobrar un único precio por bien, independientemente de quien sea el consumidor o qué tipo de trabajo me encargue yo le cobro bajo la misma regla.

3. NOCIONES BÁSICAS EN MICROECONOMÍA

Pero si por ejemplo un consumidor le solicita un presupuesto para varios trabajos dentro de una casa: un placard, una alacena y un bajo mesada, a la hora de establecer el precio por el trabajo realizo el siguiente cálculo: a) me fijo cuánto de materiales se necesita para cada trabajo; b) de mano de obra le cobro: por el placard, lo mismo que de materiales; para la alacena, un 80% del costo de materiales; y para el bajo mesada un 50%. Esto quiere decir que no estoy siguiendo la regla, sino que como este cliente me va a encargar varios trabajos decido aplicarle un descuento por cantidad.

Cuando no estamos bajo la regla de un único precio, sino que nos fijamos en cada cliente o grupo de clientes en particular, se dice que estamos realizando discriminación de precios.

La discriminación de precios la podemos encontrar en muchísimos ejemplos de la vida cotidiana además del explicado antes: las entradas de cine un sábado son más caras que las del martes a pesar de que el costo de proyectar la película es el mismo. Para poder discriminar precios es necesario poder separar en grupos a los compradores y que el bien en cuestión no pueda ser revendido entre los diferentes grupos.

Cuando separamos a nuestros compradores en grupos decimos que estamos segmentando nuestro mercado. La segmentación de mercado es una fase importante de todo estudio de mercado. Normalmente, el “mercado” es un grupo heterogéneo y diverso de consumidores con gustos, necesidades y motivaciones de compra diferentes. Cuando realizamos una segmentación de mercados, lo que buscamos es dividir el conjunto del mercado en pequeños grupos de consumidores, o segmentos de mercado, que sean homogéneos, es decir, que compartan gustos y necesidades comunes, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos. Así, podremos identificar de forma precisa cuáles son las necesidades y el comportamiento de los diferentes segmentos, lo que nos permitirá desarrollar o readaptar nuestros productos o servicios de la forma más ajustada a sus preferencias y, de esta forma, lograr una ventaja competitiva en los segmentos objetivos.

La segmentación es muy importante para los autónomos y pymes, ya que sus posibilidades de éxito comercial serán mucho mayores en la medida en la que consigan especializarse en un segmento de mercado y ofrecer un valor adicional al que ofrecen empresas de mayor tamaño.

La segmentación puede hacerse tomando en cuenta diversos factores:

- Geográficos: en qué lugares distribuyo/vendo mis productos, dónde están localizados los clientes que tienen acceso a mis productos, nacionalidad, tamaño de la ciudad, clima, etc.
- Demográficos: edad, sexo, ingresos, nivel educativo, etc.
- Uso del producto: lealtad hacia mi producto, frecuencia de uso, lugar de compra, etc.
- Psicológicos: percepciones de marca, estilos de vida, grupos de referencia, moda.

Además de discriminar por segmento de compradores se puede discriminar por precio cuando compran cantidad. El carpintero del ejemplo anterior utiliza la discriminación de precios ya que cobra un precio más alto por el primer bien (precio = materiales + mano de obra al 100%) que por el segundo (precio = materiales + mano de obra al 80%) y por el tercero (precio = materiales + mano de obra al 50%).

El objetivo de la discriminación de precios es incrementar los ingresos del productor a través de captar un mayor precio para aquellos consumidores que podían pagar más caro (los espectadores del sábado) y cobrarle una tarifa más barata a los que tienen una menor disposición de compra (los espectadores del martes).

ACTIVIDAD 3

Proceda a realizar una segmentación de mercado de su producto.

1. En base a los resultados de la encuesta de la Actividad 1, ¿cree que puede segmentar los mercados donde usted vende?
2. Defina los atributos que utilizará para segmentar el mercado donde vende sus productos/servicios (por edad, por ocasión de compra, por ingreso, etc.)
3. Evalúe cada segmento y seleccione el mercado que resulte más atractivo para su producto. Puede ser porque el mercado permite cobrar un precio mayor, porque podamos vender más cantidades, tiene mayor previsibilidad, frecuencia de compra.
4. Programe posicionamiento en cada segmento (las 4 P's):
 - a. Qué Producto venderá en cada mercado
 - b. Qué Precio podrá cobrar
 - c. Puntos de venta (local propio, consignación, internet, distribuidores, etc.)
 - d. Qué Publicidad va a realizar para dar conocimiento de su producto

3. COMPETIDORES

Imaginemos que usted quiere poner una pizzería y está buscando dónde localizar su emprendimiento. Tiene dos opciones: a) un local cerca de una cervecería con gran afluencia de público; b) un local cerca de una rotisería.

¿Qué opción cree que es más conveniente para la localización?

Lógicamente la opción a); sabemos que las personas que consumen pizzas usualmente beben cerveza para acompañarla, mientras que si una persona está pensando qué comida comprar para la cena, tal vez se le ocurra comprar una pizza o comprar alguna comida elaborada en la rotisería. De esta forma, la pizza y la cerveza funcionan como bienes que se complementan entre sí; mientras que las pizzas y la comida de rotisería funcionan como bienes sustitutos que compiten entre sí, ambas son una opción para satisfacer la necesidad de qué cenar.

Es importante identificar qué bienes y servicios y quiénes funcionan como sustitutos del nuestro para tratar de diferenciarnos. Pero algo muy importante y muchas veces no tenido en cuenta es poder identificar quiénes están brindando bienes y servicios que puedan servir como complementarios del nuestro. Una vez que lo identifiquemos, podemos pensar en acciones comerciales, de localización, productivas, etc. en conjunto que sirvan para captar clientes y así potenciar las ventas de ambos.

Algo a tener en cuenta es que si la cerveza sube su precio, probablemente las personas decidan consumir menos litros. Y si a esas personas les gustaba comer pizza con cerveza, la demanda de pizza caerá. Esto sucede porque en el caso de los bienes complementarios, las cantidades del bien demandada caen (pizza) cuando el otro bien (cerveza) sube su precio. Por el contrario, cuando los bienes son sustitutos, las cantidades del bien demandada suben (pizza) cuando el otro bien (comida de rotisería) sube su precio. Así las cantidades demandadas de nuestro bien (pizza) podrán verse perjudicadas/beneficiadas por las acciones de los otros actores del mercado.

A la hora de analizar qué competencia en el mercado posee mi emprendimiento es necesario analizar varios aspectos de mis competidores:

- La cantidad de competidores que hay
- El poder y tamaño de los mismos
- Si los competidores son directos, indirectos o potenciales
- Por zona

“ Permanentemente estamos comparando nuestros productos con la competencia y ver cómo podemos mejorarlos e innovarlos, de lo contrario es muy posible que tu producto sea superado y quedar fuera de mercado. También consultamos a nuestros clientes si están conformes con el producto y si tienen algún comentario al respecto. Esto no solo sirve para ir mejorando, es prioridad de la empresa la conformidad del cliente. Un cliente conforme es la clave del negocio. ”

Ariel Solaro, Metalúrgica El Fortín

ACTIVIDAD 4

Test sobre el grado de competencia en el mercado donde usted opera:

1. ¿Puede reconocer al menos 10 competidores que ofrezcan el mismo bien/producto/servicio?

- ☐ SI
☐ NO

2. Cuando establece el precio del bien/producto/servicio

- ☐ a. Lo hace asemejando el precio al de sus competidores
☐ b. No tiene en cuenta a la competencia, solo mira sus costos
☐ c. No tiene en cuenta a la competencia, fija un precio que le permita ganar dinero
☐ d. Se pone de acuerdo con sus competidores
☐ e. Es el único oferente en el mercado, fija unilateralmente el precio

3. El precio que usted pone es igual a

- ☐ a. Costo de producción de la última unidad generada
☐ b. Costo variable de producción ponderado por el volumen de producción
☐ c. Superior al costo variable de producción ponderado por el volumen de producción
☐ d. Costo total ponderado por el volumen de producción
☐ e. Superior al costo total ponderado por el volumen de producción

3. NOCIONES BÁSICAS EN MICROECONOMÍA

4. *El bien/producto/servicio que comercializa*

- ☐ a. Es igual al de sus competidores
- ☐ b. Es levemente diferente al de la competencia
- ☐ c. Es muy diferente al de la competencia
- ☐ d. No tiene competidores cercanos

5. *Si decidiera cambiarme de actividad, ¿puedo revender fácilmente los factores de producción que utilizo actualmente en mi actividad?*

- ☐ SI
- ☐ NO

6. *¿Tengo información acerca del proceso productivo de mis competidores? ¿Todos sus competidores tienen el mismo nivel de tecnificación?*

- ☐ SI
- ☐ NO

7. *¿Los clientes conocen el precio de su producto y pueden compararlo con el de sus competidores?*

- ☐ SI
- ☐ NO

Resultado

- Mayoría de respuestas a) o b) + SI: El mercado donde usted opera se asemeja a las estructuras de mercado más competitivas.
- Mayoría de respuestas d) o e) + NO: El mercado donde usted opera se asemeja a las estructuras de mercado menos competitivas y más monopólicas.

PROVEEDORES

Tenemos que identificar quiénes son nuestros proveedores actuales y los potenciales y el poder que tienen respecto de mi negocio. Cuando decimos el poder que tienen nos referimos a que si el proveedor al cual le compro el insumo principal es uno de los pocos que

lo ofrece y tampoco existen sustitutos cercanos para el mismo, es altamente probable que el emprendedor no pueda hacer nada cuando este proveedor decida aumentar el precio, reducir la calidad o modificar las condiciones de entrega (periodicidad, plazos, condiciones de financiación).

El precio no debería ser la única variable a considerar a la hora de elegir proveedores. Para definir la elección debería considerarse además:

- Cantidad de sustitutos: proveedores que entregan un insumo similar al de nuestro proveedor. Cuantos más proveedores hayan que comercialicen ese insumo, mayor la posibilidad de sustituir en caso de aumentos de precio.
- Precios: que los precios sean acordes al mercado.
- Calidad de sus productos.
- Disponibilidad.
- Responsabilidad en las fechas de entrega: que el proveedor cumpla con las fechas acordadas.
- Condiciones de entrega: si trabaja con volúmenes mínimos y cuánto implica para mi negocio ese mínimo. Si el mínimo que pide es medianamente bajo para mi negocio no debería preocuparme, pero si las compras mínimas son altas en dinero y en el stock de mercadería que debería guardar, debería hacer un análisis más exhaustivo ya que administrar stocks grandes es costoso por la posibilidad de merma, hurto, vencimientos, deterioros y el costo financiero.
- Condiciones de financiación: plazos de pago y condiciones de cuenta corriente. Hay que analizar los descuentos que realizan por pronto pago.
- Servicios postventa.
- Garantías: que el proveedor garantice sus productos ante eventuales fallas y realice su reposición.

3. NOCIONES BÁSICAS EN MICROECONOMÍA

¿Cómo tener a un proveedor como aliado?

“ Nuestros proveedores son nuestros socios, si nos entregan en condiciones y en precio nos va a permitir vender mejor y por consiguiente les vamos a comprar más. Que nos entregue en tiempo, y en ocasiones nos acompañen en alguna operación por si necesitamos un mayor plazo para el pago o por cuestiones particulares que estén junto a nosotros. ”

Ariel Solaro, Metalúrgica El Fortín

“ Buscar proveedores que comulguen con nuestros principios. ”

Pablo Monlezún, Neo Mármoles

“ La relación CLIENTE / PROVEEDOR es lograr una sinergia que alimente la relación de los mismos creando una necesidad mutua. La ética y la honestidad de ambas partes hace que la relación se transforme en duradera. ”

Marcelo Segovia, Heladería Vittorio

4

LA GESTIÓN DE LOS COSTOS

Mg. Mauro Pérez Vaquer



Contador Público Nacional y Magister en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de La Pampa. Experiencia laboral en el sector privado y diversos cargos en el sector público provincial. Es profesor desde hace casi 20 años de la Cátedra Costos para la Gestión en la Facultad de Cs. Ec. y Jurídicas de la UNLPam. Actualmente es además Síndico Titular del Banco de La Pampa S.E.M.

4. LA GESTIÓN DE LOS COSTOS

El presente trabajo trata de brindar algunos conceptos básicos de una de las aristas fundamentales de la gestión empresarial: la Gestión de los Costos, cuyo dominio no queda reservado a la gran empresa sino a todos quienes pretendan garantizar el desarrollo sustentable de su actividad económica. Las herramientas de gestión sirven como elementos de apoyo para manejar los recursos y tomar en lo posible las mejores decisiones; porque gestionar trata sobre la utilización de recursos, los que además son escasos.

Entre las herramientas de gestión a dominar, necesitamos las que tratan sobre los Costos. No nos asustemos, se trata de conceptos simples, que se pueden aplicar con solo el sentido común y para cada realidad. La Gestión de los Costos se aplica en toda empresa; no se trata de teorías, grandes fórmulas matemáticas ni incluye nada ajeno a la realidad cotidiana. Solo se trata de poner en orden una serie de conceptos que ya conocés (a partir de ahora le hablo al emprendedor), pero simplemente debés organizar y sistematizar. Es que la enseñanza de costos para la gestión es tan simple como las matemáticas básicas: se le ponen números a las cosas que pueden ser contadas (cuantificadas) y así se pueden medirlas o llevarlas a valores concretos, sean \$ (pesos) o kilos o metros. No podríamos dejar de medir para poder producir, trabajar y decidir.

¿Cómo nacen los costos?

La IDEA de QUÉ HACER es el punto de partida del emprendimiento. ¿Por qué elegimos esa actividad?: Seguro se trata de la actividad que disfrutamos, a la que nos queremos dedicar y consideramos que tenemos conocimientos previos o por lo menos capacidades para adquirir las suficientes destrezas para asegurar el éxito. Ahora bien: ¿vamos a producir según nuestros gustos y preferencias? Más allá de cómo prefiera que el producto o servicio deba ser, ¿cuál es mi lugar como emprendedor?, ¿qué pretendo realmente?, ¿producir lo que me gusta y con las características que yo prefiera o lo que prefieran los clientes? La respuesta parece clara: mi objetivo es ganar y mantener clientes, sin los cuales el proyecto no es viable. El proyecto depende del CLIENTE y si me pregunto:

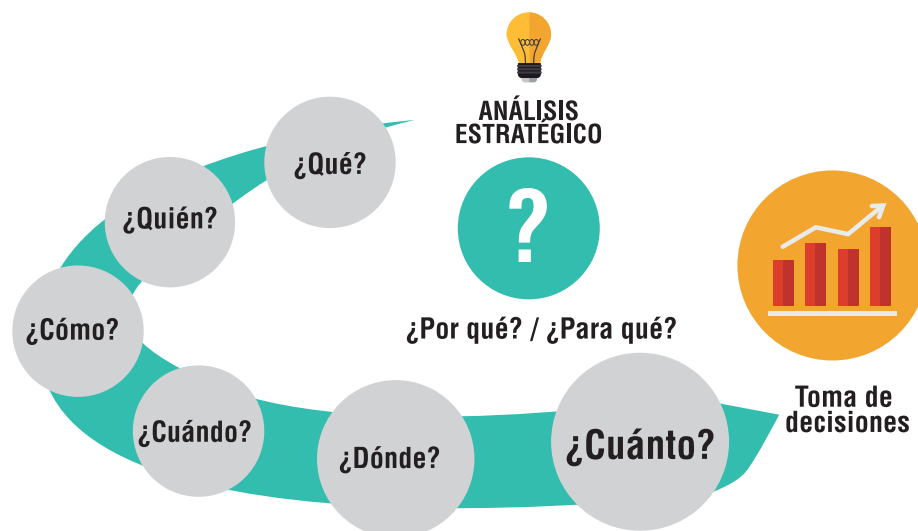
¿Qué actividades o funciones debo tener en cuenta realizar para ganar y mantener clientes? ¿Solo me preocupo por las actividades productivas?

Vemos que no solo me preocupo por producir, sino que la empresa a crear deberá ejecutar distintas actividades que se agrupan en grandes funciones: hay que comprar (todo tipo de bienes y servicios), almacenar, hacerme conocer, cobrar, vender, distribuir, etc. Claramente, estas actividades y funciones deben ser abordadas, tenidas en cuenta, llevadas a cabo.

Imaginamos ahora que ya estamos en el campo de la acción, y si nos preguntamos:

¿Siempre hay una sola manera de hacer las cosas? ¿Hay una sola manera de comprar, producir, almacenar, vender, administrar, etc. etc . etc.?

Todos sabemos que existe un abanico de posibilidades de qué hacer, cómo hacerlo, cuándo, dónde y por qué. Porque todos nos planteamos estas preguntas e imaginamos estrategias para llevar así aquella IDEA a la ACCIÓN: del QUÉ HACER a las alternativas de CÓMO HACERLO. El análisis estratégico no está reservado para las grandes empresas. Si no aplicamos imaginación y no nos hacemos estas preguntas y analizamos distintas alternativas de respuestas, el proyecto no puede avanzar desde la etapa de la IDEA sin que se sumerja.



Pero cuidado: no se trata solo de imaginar y soñar, sino que las respuestas deben fundamentarse en un análisis racional.

4. LA GESTIÓN DE LOS COSTOS

Inmediatamente veremos que para cada una de las distintas alternativas que nos imaginemos, **se requerirán distintos factores**. Entonces se analizará qué actividades (de cada una las distintas funciones, como Comprar, Producir, Vender) debería realizar y en cada caso elegir entre una y otra forma de hacerlas: todo dependerá de las estrategias elegidas o que precisamente estoy analizando para decidir elegir. Pero cualquiera sea la decisión luego del análisis de cada pregunta, se estará eligiendo alguna alternativa que implique la necesidad de contar con **factores**. Entonces en definitiva: ¿cómo se generan los costos? --> Los costos son consecuencia de las posibles decisiones y se generan por el uso de los factores. Entonces, de alguna manera, los costos dependen de los factores que decidí tener y usar porque antes había decidido qué hacer y cómo hacerlo. Claramente, de acuerdo a lo que decida, incurriré en unos y/u otros costos.



¿Mi éxito depende si puedo evitar o no los costos?

No se es exitoso por evitar todos los costos. Para lograr los objetivos debo efectuar actividades (decidiré cuáles y cómo hacerlas) que en todos los casos requieren de factores que son los que generan los costos. Obtendré ingresos y necesariamente incurriré en costos. Lo importante es

preverlos, controlarlos y minimizarlos, siempre buscando un equilibrio según mis estrategias de qué quiero hacer, dónde quiero estar. Si no hago nada no tendré costos pero tampoco tendré empresa que me genere ingresos.

Ahora bien, si no puedo evitar incurrir en los costos, la clave es poder conocerlos para así poder anticiparlos y, en definitiva, también controlarlos. Es éste el objetivo final por el que debo preocuparme por la Gestión de los Costos:

Debemos comprender sobre la importancia de analizar los costos y su comportamiento; y que su conocimiento y control aumentan enormemente las posibilidades de tomar mejores decisiones.

Sin embargo si nos preguntamos ¿para qué queremos realmente conocer los costos? ¿para saber si ganamos o perdemos?, ¿para fijar el precio unitario de venta con el que cubriríamos todos los costos?. Veremos...

Estimado emprendedor: más allá de tu actividad, te invito a que te sumerjas en un proyecto que seguro, en líneas generales, se podría parecer al tuyo. Es necesario que te abstraigas y llesves tu mente al proyecto que usaremos como ejemplo; pero no dejes que extrapolarlo a TU IDEA. ¡Pero no seas ansioso! Quizás sea difícil en tu primera lectura.

VARIABILIDAD DE LOS COSTOS

Si nos imaginamos que me quiero dedicar a producir y vender tortas. ¿Qué necesito para poder efectuar las distintas actividades? Podríamos simplificar y convenir que solo necesito:

- Harina;
- Azúcar;
- Huevos;
- Inmueble;
- Mano de obra;
- Cumplir con las exigencias de la AFIP;
- Servicios Municipales;
- Cadetería;
- Bienes de uso;
- Electricidad;
- Gas.

Son los factores

4. LA GESTIÓN DE LOS COSTOS

Entonces intentaremos ver si es posible definir qué y cuánto de cada factor requiero por cada torta. Por cada torta se requiere, por ejemplo:

<u>cantidad</u>	<u>costo unitario</u>	<u>\$ de costo por cada torta</u>
0,50 kg de harina	\$ 20,00 el kg.	\$ 10,00
0,30 kg de azúcar	\$ 30,00 el kg.	\$ 9,00
6 huevos	\$ 45,00 la doc.	\$ 22,50
cada torta ---->		<u>\$ 41,50 para producir</u>
\$ 8,50 portorta		\$ 8,50 para vender
total por cada torta ---->		\$ 50,00

Pero además en un plazo, por ejemplo 1 mes, se generan costos; porque ¿qué costos genera cada uno de los otros factores indicados?:

Alquiler	\$ 3.500,00	
Mano de obra	\$ 2.700,00	
Monotributo	\$ 700,00	
Tasas municipales	\$ 500,00	
Depreciación Bs. Uso	\$ 300,00	→ Desgaste Bs Uso: $\frac{\$ 10.800,00}{36}$ inversión = \$ 300,00 por mes
Luz	\$ 1.000,00	
Gas	\$ 1.300,00	
\$ 10.000,00		

Pensemos en dos de los conceptos anteriores, que son contrapuestos e indiscutibles: ¿hay alguna duda que la **harina** es variable porque 2 tortas requerirán el doble de harina que una sola? En cambio, vemos que el **alquiler** es inamovible más allá de la cantidad de tortas que produzca y venda. Entonces si entendemos esto, cualquier concepto de costos a clasificar lo podemos resolver tratando de responder: ¿se parece más a la harina o al alquiler?

Así, si bien sabemos que la luz no es estrictamente fija ni tampoco el gas, no estaremos en condiciones que calcular el requerimiento exacto por torta sino estimarlo como un costo fijo, porque se

parecen más al alquiler que a la harina... ¡pero cuidado! --> siempre estimado como un costo en el que se incurriría para el mismo período de tiempo que el alquiler. Por ello, será fijo... ¡pero también cuidado! fijo para un determinado nivel de actividad, es decir, no va a ser lo mismo usar el gas para cocinar todo el tiempo durante 8 horas que durante 12 horas. Conclusión: no podríamos calcular el consumo de gas por torta para darle el tratamiento de la harina, pero sí considerarlo con un costo fijo 1) para un período de tiempo y 2) según el nivel de actividad de prevea alcanzar*.

Tocamos un tema muy importante: la Capacidad, concepto que debemos tener siempre presente. Se trata de la capacidad con la que contamos para hacer y vender tortas, ya que:

- es la que me limita lo máximo que podría producir, vender, etc. con los factores fijos que tengo y
- la puedo usar a un nivel que puede ser incluso menor al máximo al que podría utilizarla.

¿Si aumenta la producción aumenta el alquiler? No. Sin embargo, ¿puedo producir miles de tortas? Dejando de lado que las pueda vender, entre otros análisis básicos, quizás llegue a la conclusión que necesitaré más inmuebles y así más alquileres. Además se multiplicarán muchos de los otros costos, no solo el alquiler, ya que si bien son fijos, aumentarán porque estaríamos modificando (incrementando) los factores que los originan.

No hay dudas que el tema inflacionario está presente en todas nuestras mentes. Sin embargo podemos decir que salvo ajustes de fuertes distorsiones en algunos precios como las tarifas de servicios públicos, los procesos inflacionarios explican aumentos generalizados en todos los precios de la economía, manteniendo en general una relación entre los distintos precios que se mantiene constante o bien, al menos, es lo que debemos suponer para cualquier análisis.

Supongamos que compro harina para tener un stock por unos 3 meses, ¿tengo alto costo en el mes 1 y nada de costo por harina en el 2 y 3? Se trataría de insumos que adquiero para consumir en el futuro, pero mientras no los consuma en la producción aún no los transformé en lo que me interesa: las tortas**.

* Vamos a otro concepto de costos del listado: la cuota de monotributo. Me pregunto de nuevo ¿se parece más a la harina o al alquiler? Claramente al alquiler pero su cuantía dependerá de los distintos niveles de ventas esperados, ya que a mayores ventas, mayor cuota de impuesto.

** Si compré la harina para tener stock en el almacén, no nos confundamos la obligación de pagarle al proveedor con un costo. Si tengamos en cuenta que deberíamos prever contar con los fondos para cumplir con la obligación incluso antes de producir, vender y cobrar a mis clientes. Pero eso se trata del manejo de los fondos de la empresa, no sobre a cuánto ascienden los costos de producción.

4. LA GESTIÓN DE LOS COSTOS

LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL Y EL EQUILIBRIO

Retomemos la respuesta a la pregunta ¿para qué conocer los costos? Una posible y normal respuesta es “para calcular el costo unitario para fijar así el precio de venta,” puesto que normalmente tendemos a pensar que el costo unitario surge de la relación:

$$\frac{\text{total costos (\$)}}{\text{unidades producidas / vendidas}}$$

Supongamos un período mensual y con los datos del ejemplo, ¿cuál sería el costo unitario para 0 unidades; 1 unidad; 100 unidades y 1.000 unidades? Se verá que:

Si en ese plazo de tiempo produzco y vendo -----> - torta

-	torta x	\$	50,00	por torta =	\$	-	---> harina + azúcar + huevos + vta
				alquiler + MO + =	\$	10.000,00	---> otros costos
				Total costos =	\$	10.000,00	costo total
					\$	10.000,00	costo unitario por 0 tortas

Si en ese plazo de tiempo produzco y vendo -----> 1 torta

1	torta x	\$	50,00	por torta =	\$	50,00	---> harina + azúcar + huevos + vta
				alquiler + MO + =	\$	10.000,00	---> otros costos
				Total costos =	\$	10.050,00	costo total
					\$	10.050,00	costo unitario por 1 torta

Y luego de calcular para 100 y 1.000 tortas podemos resumir:

<u>tortas</u>	<u>costo total</u>	<u>costo unitario</u>
-	\$ 10.000,00	
1	\$ 10.050,00	\$ 10.050,00
100	\$ 15.000,00	\$ 150,00
1.000	\$ 60.000,00	\$ 60,00

Si la boleta de gas es bimestral, ¿tengo costos de gas en un mes sí y en uno no? Como la harina comprada para hacer tortas por más de un mes, no puedo dejar de considerar que el costo del gas lo incurro todos los meses, más allá de cuando llega la factura o lo pago.

Entender los costos implica no solo diferenciar los fijos de los variables sino también normalizarlos, es decir, considerarlos presentes más allá de cuándo los factores se compran o se pagan y además, referirlos a un mismo plazo de tiempo (sobre esto volveremos más adelante). Y cuando hablamos de costos, son además TODOS los necesarios para lograr el objetivo que me propongo, incluso aquellos que no generan pagos, a los que llamamos no erogables. Observen que incluimos en los costos la depreciación de los bienes de uso calculados para el período de 1 mes*.

Conceptos clave:

- Hay costos, sea que se originan en las actividades de producción u otras, en los que solo se incurre en caso que se realice la actividad: si produzco tengo costos; igual si vendo**, de lo contrario no. Son los costos variables.
- Hay costos en los que incurro por el paso del tiempo y no varían por producir una unidad más. Son los costos fijos.
- Los costos fijos se refieren al mismo período de tiempo y no depende si se pagan o no.
- Comprender la importancia de normalizar los costos y que los costos a considerar son todos los necesarios para el negocio aunque no todos sean erogables (o sea, que tengo que pagar a un proveedor) a corto plazo.
- Tener en cuenta la capacidad de la que se dispone y ciertos costos fijos estimarlos según un determinado nivel previsto de uso.

* No necesariamente los costos se pagan todos los meses o cuando se incurren. Por ejemplo, una máquina se paga solo cuando se la reemplaza, luego de varios años. Sin embargo su costo lo tengo que contemplar cada mes, para tratar así de asegurar su reemplazo. En el ejemplo calculamos un costo mensual de \$300, relacionando el valor de la máquina con el tiempo que sirve al emprendimiento, medido en meses.

** Variable si mis costos varían por cada unidad que vendo, como en este ejemplo en el que las ventas se entregan con un cadete que me cobra por cada torta que envío. Así, si mi estrategia es vender en el local, quizás incurra en un costo por el empleado que atiende al público en lugar del costo del cadete (o por qué no los dos). En ese caso, el costo por la remuneración y cargas sociales (incluyendo el prorrateo de las vacaciones anuales y el aguinaldo, para normalizarlo), ¿se parece más a la harina o al alquiler?

4. LA GESTIÓN DE LOS COSTOS

Se podrá concluir que mientras más produzco y vendo, mayor es el costo total y menor el unitario. Visto en el extremo de “cero tortas producidas y vendidas” se observa que igual hay costos. Incluso si produzco una sola torta, ¿alguien me pagaría más de \$10.050 para cubrir los costos y obtener utilidad? Es claro que los precios deben ser razonables con el mercado. En el opuesto, podría tratar de producir muchísimo para que el unitario sea menor y así poder fijar un precio muy bajo*.

El precio me lo fija el mercado y me debo preocupar para controlar mis costos y que sean tales que pueda obtener rentabilidad. Los costos no determinan los precios sino que los precios determinan los costos, ya que el mercado, esto es, los clientes, me obligarán a lograr costos por debajo de los precios que están dispuestos a pagar. Entonces, ***la idea de que necesito de los costos para fijar los precios no es válida. Podrán servirme como guía porque la experiencia me indica que el precio que ofrezco es por ejemplo mi costo al que le agrego un porcentaje, que se conoce como margen de marcación.*** Pero incluso allí, ello no puede ser disparatado en el mercado, si llega a serlo, haré algo con mis costos o modificaré mi margen. Pero respecto al precio, es el cliente quien manda, no el emprendedor.

En los ejemplos, llegamos a calcular costos unitarios. Ahora bien, así calculados, están mal y confunden. Porque recordemos que lo importante es saber que hay costos en los que se incurre por producir y vender y otros en los que se incurre incluso si no produzco y vendo, sino por el paso del tiempo.

COSTOS VARIABLES	\$	50,00	---> harina + azúcar + huevos + vta
COSTOS FIJOS	\$	10.000,00	---> otros costos (alquiler + MO +) SE PRODUCEN SOLO POR EL TRANCURSO DEL TIEMPO

Si NO trabajo igual tengo costos. Los fijos: \$ 10.000,00

Ahora bien, a todo empresario le interesa conocer los resultados, sean reales (del pasado) o esperados (futuro), saber si gana o si pierde, o si va a ganar o perder de acuerdo a lo que se propone hacer y cómo hacerlo. Para ello usamos un Estado de Resultados y para su armado, pensemos:

* Pero ¿tendré la capacidad para semejante producción?. No dejemos de hacer siempre este análisis, porque además si decidiera adquirir más capacidad, seguramente ya no tendría \$10.000 fijos mensuales, sino un número mayor.

- Si quiero saber si gano o pierdo, ¿solo tengo en cuenta costos?: necesito tener en cuenta los ingresos, de lo que hasta ahora no hablamos;
- ¿Qué necesito conocer para armar esos ingresos?: cantidad de ventas y precio de venta;
- Una vez conocidas (o previstas) las cantidades de ventas y sus precios, ¿qué costos me generan esas ventas?: los costos variables;
- ¿Qué cantidades son las que debo tener en cuenta para los costos variables? ¿Se trata de las cantidades que produzco o que vendo? En el Estado de Resultado evalúo los resultados de las cantidades vendidas, que son las que además generan costos variables, sean de producción y/o de ventas;
- ¿Las ventas se refieren a qué período de tiempo? ¿Hay otros costos en ese período? Debo incluir los costos fijos en los que se incurre en ese plazo en el que se efectúan las ventas (el período para el que hago el análisis).

Suponiendo un precio de venta de cada torta de \$180, confeccionemos un Estado de Resultados muy básico y para un plazo de 1 mes. Calculemos con diferentes cantidades vendidas durante ese mes, comenzando con solo 1 unidad:

PRECIO DE VENTA \$ 180,00 CADA TORTA CANTIDAD: 1 torta

COSTOS

1 tortas x \$ 50,00 por torta = \$ 50,00 ---> harina + azúcar + huevos
alquiler + MO + = \$ 10.000,00 ---> otros costos
Total costos = \$ 10.050,00 costo total

VENTAS -----> \$ 180,00
\$ 180,00 x 1
COSTOS -----> \$ -10.050,00
RESULTADO -----> \$ -9.870,00 PÉRDIDA

Pero si calculamos por ejemplo para 100 unidades, veremos que lograríamos \$3.000 de ganancia.

4. LA GESTIÓN DE LOS COSTOS

Más allá de la cantidad que se produzca en ese mismo mes (que incluso podría ser cero) en el Estado de Resultados considero los costos variables de las cantidades vendidas. La producción puede ser en ese mismo mes que vendo o en otro mes, pero no tengo dudas que incurro en costos variables para producir la cantidad que vendo*.

Para continuar, vamos a repasar el ejemplo:

		recodando....
	\$	180,00 precio de venta
	\$	50,00 costos variables (harina + azúcar + huevos...)
si produzco y vendo por cada unidad.....		
- ¿Cuánto tengo de ingresos?	\$	180,00 el precio de venta
- ¿Cuánto tengo de costos?	\$	-50,00 los costos variables
- ¿Cuánto me queda a favor?	\$	130,00 es la contribución marginal
Por cada torta que produzco y vendo:		cubro los costos variables (los que no están si no tengo actividad) y me queda algo a favor
Recordando....		
¿Y si no produzco y vendo cuántos costos tengo?		
	\$	10.000,00 ---> los "otros costos"; los fijos.

Sabemos que si produzco y vendo una sola torta pierdo \$9.870. Pero si incorporo una unidad más...

- Si 1 torta me aporta	\$	130,00			
- Entonces					
2 tortas aportan...	\$	260,00	----->	2	x \$ 130,00
- y tengo que cubrir	\$	10.000,00			de costos fijos
Resultado	\$	-9.740,00			NO CUBRO LOS COSTOS FIJOS Y PIERDO \$

Observarán que por cada unidad que incorporo la pérdida disminuye en \$130. Cada unidad contribuye en ese importe para disminuir la pérdida final. Se trata de la contribución marginal unitaria. Fácilmente podés calcular así la cantidad con la que se va acercando a que el resultado final sea cero, llegando al equilibrio. Y esto lo podemos presentar con la fórmula de Equilibrio, según la cual:

* En una empresa de prestación de servicios no nos encontramos con este problema: solo incurro en costos variables si vendo, o sea, si presto el servicio. No puedo producir un servicio y guardarlo en un almacén para su posterior venta.

$$\text{Cantidad de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{precio de venta} - \text{costos variables}}$$

Y para nuestro ejemplo:

$$\begin{aligned} \text{Cantidad de equilibrio} &= \frac{\$ 10.000,00}{\$ 180,00 - \$ 50,00} \\ \text{Cantidad de equilibrio} &= \frac{\$ 10.000,00}{\$ 130,00} = 76,92 \text{ tortas} \end{aligned}$$

Si vendemos 76,92 tortas por mes (que debemos producir, distribuir, etc.), estamos en equilibrio, no ganamos ni perdemos. Y lo vemos claramente en el Estado de Resultados, así presentado:

VENTAS =	76,92	TORTAS x	\$ 180,00	=	\$ 13.846,15
COSTOS VARIABLES =	76,92	TORTAS x	\$ -50,00	=	\$ -3.846,15
					CONTRIBUCION MARGINAL = \$ 10.000,00
COSTOS FIJOS					\$ -10.000,00
Alquiler	\$	-3.500,00			
Mano de obra	\$	-2.700,00			
Monotributo	\$	-700,00			
Tasas municipales	\$	-500,00			
Depreciación Bs. Uso	\$	-300,00			
Luz	\$	-1.000,00			
Gas	\$	-1.300,00			
					RESULTADO = \$ -

Con lo que aprendimos, ¿podríamos calcular cuánto deberíamos producir y vender si pretendemos obtener una determinada ganancia? Verás que simplemente modificando las cantidades podrás estimar, para ese período, el resultado a obtener. Si por ejemplo pretendieras ganar \$5.000 por mes, concluirías que hay que vender 115 tortas.

Pero ahora supongamos esta situación:

Mi hija colabora con el proyecto, pero se muda a otra ciudad. Para continuar requiero de un reemplazo, al que debo contratar y pagar un sueldo. El proyecto debe seguir en marcha ahora con otros recursos, a los que indudablemente debo retribuir ¡Se incrementarán los costos!

4. LA GESTIÓN DE LOS COSTOS

Con las 77 tortas entonces en verdad no lograba mi equilibrio ni tampoco con 115 obtenía una ganancia de \$5.000, porque los costos fijos no eran realmente \$10.000. Estaba gestionando con costos ocultos que no puedo obviar. El trabajo del emprendedor y el de su familia deben ser considerados como costos del proyecto, porque son recursos NECESARIOS y por ello generan costos y deben ser reconocidos. Recordemos que debemos considerar todos los costos*.

Sabemos que los costos se generan por los factores que se usan en el negocio y cómo se los usa, por eso dijimos que los costos se ven afectados por tus decisiones. Tus decisiones pueden hacerlos aparecer o desaparecer. Por ello, no siempre hay que reanalizar el 100% de tus costos en cada una de las alternativas que se te ocurra analizar, sino solo los costos que son **relevantes**, es decir, solo aquellos que tienen que ver o se ven afectados por la posible decisión. Por ejemplo: supusimos que las tortas se entregan con un cadete que cobra por cada torta que entrega al cliente, por ello el costo puede ser conocido por cada torta vendida y allí su tratamiento como costo variable. Si quiero analizar sobre la conveniencia de abrir un local de ventas, ¿debo tener en cuenta los costos variables de producción? Claramente que no, ya que analizaré las alternativas de comercialización. Los costos variables de producción no variarán porque entregue a domicilio con cadete o bien en un local, no los tendré en cuenta, NO son relevantes para ese análisis.

Hemos hecho los ejemplos para la empresa con un solo producto, cuando en general se trabaja con más de uno, con una mezcla de ventas**.

* Si suponemos que el proyecto se realiza en un salón de la misma casa que se alquila, que hasta ahora era una habitación, ¿debería considerarse el costo del alquiler? ¿O en realidad se trata de un gasto familiar que nada tiene que ver con el negocio? Lo cierto es que la familia debía abonar el alquiler que ya incluye la habitación, pero también es cierto que la empresa necesita de un lugar. Por lo tanto, NO podría obviar ese costo. Entonces corresponde estimar cuánto del total del alquiler correspondería imputar a la empresa. Por ejemplo la electricidad, si no cuento con medidor separado.

** Para entenderlo fácilmente, supongamos que tenemos 2 productos y que se espera participen en las ventas un 50% cada uno y que ambos, de distintos precios de venta y costos variables uno de otro, pero casualmente arrojan la misma contribución marginal del ejemplo, o sea \$130 cada uno de ambos productos. Por supuesto que este requisito no es necesario, solo lo suponemos para entenderlo más fácilmente. Además, incurrimos en los mismos costos fijos mensuales de \$10.000 Artículo 'torta tradicional' = precio de venta \$180; costos variables \$50; contribución marginal = \$130 y Artículo 'torta especial' = precio de venta \$310; costos variables \$180; contribución marginal \$310 - \$180 = \$130. La Contribución Marginal a utilizar será un promedio de las 2: 50% de la contr. mg. de la 'torta tradicional' más el 50% de la contr. mg. de la 'torta especial' = 50% de \$130 + 50% de \$130 = \$130

$$\text{Cantidad de equilibrio} = \frac{\$ 10.000}{(50\% \text{ de } \$130 + 50\% \text{ de } \$130) = \$130} = 76,92 \text{ TORTAS}$$

Obtengo el total de tortas, pero ¿cuánto de cada torta? haré $76,92 \times 50\%$ de participación en las ventas de 'torta tradicional' = 38,46 'tortas tradicionales' y $76,92 \times 50\%$ de participación en las ventas de 'torta especial' = 38,46 'tortas especiales'.

Se puede ver que la cantidad de equilibrio a la que se arriba es la misma (las 77 unidades), aunque las respuestas son para esa 'mezcla de ventas', o sea teniendo en cuenta la participación de cada producto. Tenemos entonces la posibilidad de aplicar fácilmente la herramienta cuando trabajamos incluso con más de un producto. Pero cuidado que la cantidad de equilibrio será para ESA mezcla de ventas. En caso de cambiar la mezcla, habrá que recalcular el equilibrio. Por supuesto que lo mejor es probar como aprendimos, armando el Estado de Resultados.

También con lo que aprendimos se pueden hacer otros análisis*.

	mes 1					mes 2				
VENTAS	76,92	tortas x	\$ 180,00	-	\$ 13.846,15	76,92	tortas x	\$ 180,00	-	\$ 13.846,15
COSTOS VARIABLES	76,92	tortas x	\$ -50,00	-	\$ -3.846,15	76,92	tortas x	\$ -50,00	-	\$ -3.846,15
CONTR. MARGINAL					\$ 10.000,00					\$ 10.000,00
COSTOS FIJOS					\$ -7.200,00					\$ -12.800,00
Alquiler	\$	3.500,00				Alquiler	\$	3.500,00		
Mano de obra	\$	2.700,00				Mano de obra	\$	2.700,00		
Monotributo	\$	700,00				Monotributo	\$	700,00		
Tasas municip.	\$	-				Tasas municip.	\$	1.000,00		
Deprec. BU	\$	300,00				Deprec. BU	\$	300,00		
Luz	\$	-				Luz	\$	2.000,00		
Gas	\$	-				Gas	\$	2.600,00		
RESULTADO					\$ 2.800,00					\$ -2.800,00

Allí veríamos claramente que para la cantidad de Equilibrio antes calculada, si confecciono el Estado de Resultados considerando los costos fijos en los momentos exigibles (los ejemplos remarcados en color) el efecto igual sería neutro, porque el exceso del resultado de uno se compensaría con el del otro periodo. Evitamos así la posible confusión de creer que gano cuando no gano y que pierdo cuando tampoco esa es la situación. Si bien se trata de un ejemplo que simplifica la realidad, podemos ver que el esfuerzo de normalizar los costos para el período en análisis es necesario y tiene su beneficio. Así en un mes tipo:

* Podríamos además prever distintos escenarios según variaciones en los precios de ciertos conceptos. Por ejemplo si variamos los costos fijos o variables, o bien si debemos disminuir los precios. En todos los casos podríamos recalculamos los puntos de equilibrio o el nivel necesario para mantener el resultado puesto como objetivo. Como a todos preocupa el tema inflacionario supongamos una situación concreta de aumento de los costos de insumos y así estimar cuánto debería trasladarse el aumento al precio de venta (siempre en la medida que el mercado lo permita). Supongamos: La harina aumenta un 10% ¿Cuánto debería tratar de incrementar el precio de la torta para mantener el mismo equilibrio? Recordando la situación inicial de requerimientos y determinación del costo variable unitario,

cantidad	cto. unit.	\$ de costo por cada torta
0,50 kg de harina	\$ 22,00 el kg.	\$ 11,00
0,30 kg de azúcar	\$ 30,00 el kg.	\$ 9,00
6 huevos	\$ 45,00 la doc.	\$ 22,50
cada torta -->		\$ 42,50 para producir
\$ 8,50 por torta		\$ 8,50 para vender
total por cada torta -->		\$ 51,00

4. LA GESTIÓN DE LOS COSTOS

UN MES NORMAL					
VENTAS	76,92	tortas x	\$ 180,00	=	\$ 13.846,15
COSTOS VARIABLES	76,92	tortas x	\$ -50,00	=	\$ -3.846,15
CONTR. MARGINAL					\$ 10.000,00
COSTOS FIJOS					\$ -10.000,00
Alquiler	\$	3.500,00			
Mano de obra	\$	2.700,00			
Monotributo	\$	700,00			
Tasas municip.	\$	500,00			
Deprec. BU	\$	300,00			
Luz	\$	1.000,00			
Gas	\$	1.300,00			
RESULTADO					\$ -

Costo fijo Promedio mensual

Si se tratara de una empresa con ventas estacionales, podrían acumularse los meses de mayor y menor actividad, sabiendo luego que las cantidades a obtener son totales, a distribuir entre los meses involucrados. Así, para el ejemplo y suponiendo entonces el análisis para un año completo, calcularía el equilibrio:

Costos fijos anuales		Cantidad de equilibrio =	$\frac{\text{costos fijos}}{\text{precio de venta} - \text{costos variables}}$	
Alquiler	\$ 42.000,00			
Mano de obra	\$ 32.400,00			
Monotributo	\$ 8.400,00			
Tasas municip.	\$ 6.000,00	Cantidad de equilibrio =	$\frac{\$ 120.000,00}{\$ 180,00 - \$ 50,00}$	
Deprec. BU	\$ 3.600,00			
Luz	\$ 12.000,00			
Gas	\$ 15.600,00	Cantidad de equilibrio =	$\frac{\$ 120.000,00}{\$ 130,00} = 923,08$	
	\$ 120.000,00			tortas

Ello quiere decir que más allá de la estacionalidad esperada en los distintos meses del año, se requieren producir y vender en total en el año 923 tortas para lograr el equilibrio. En algunos meses podrían ser más, en otros menos. Por esto es importante la importancia del manejo financiero del negocio, además de los costos.

Es importante el seguimiento constante de lo que ocurre y su registro. No podemos permitir tomar conocimiento de lo que ocurre después de transcurrido un año de plazo. Puede ser tarde para cualquier decisión.

De efectuar la prueba en el Estado de Resultados:

TOTAL año					
VENTAS	923,08	tortas x	\$ 180,00	=	\$ 166.153,85
COSTOS VARIABLES	923,08	tortas x	\$ -50,00	=	\$ -46.153,85
CONTR. MARGINAL					\$ 120.000,00
COSTOS FIJOS					\$ -120.000,00
	Alquiler	\$	42.000,00		
	Mano de obra	\$	32.400,00		
	Monotributo	\$	8.400,00		
	Tasas municip.	\$	6.000,00		
	Deprec. BU	\$	3.600,00		
	Luz	\$	12.000,00		
	Gas	\$	15.600,00		
RESULTADO				\$	-

Con una apertura mensual, la sumatoria de todos los renglones debería arrojar estos totales (como se vio en el ejemplo de la apertura del mes 1 y mes 2).

LOS RESULTADOS NO SON FONDOS

Sabemos ahora sobre la importancia y utilidad de conocer el comportamiento de los costos ante cambios en la producción y ventas, diferenciando los fijos de los variables para así calcular, como mínimo, el punto de equilibrio. Asimismo que hay que distinguir los costos erogables de los no erogables, relevantes y no relevantes.

Es fundamental tener presente la diferencia entre el resultado y el saldo de \$ que realmente tengo en caja o en el banco, y cuánto debo; porque no necesariamente ni los ingresos que suman en el Estado de Resultados son ventas cobradas ni los costos son salidas efectivas por pagos en ese período. Por eso además de conocer y controlar los costos, debo ser cuidadoso con la **gestión financiera** del negocio y las necesidades de **capital de trabajo**, porque para realizar las actividades no solo requiero de activos fijos como máquinas o inmuebles, sino además recursos financieros, o sea dinero, para realizar mis pagos, incluso a veces antes de cobrar las ventas. Esto es evidente cuando inicio el negocio: tendré que inmovilizar \$, no solo en activos fijos sino también para afrontar salidas de fondos por los primeros materiales, trámites, etc., aún antes que logre cobrar mis primeras ventas. No se trata de costos ni lo soluciono con la fórmula de Equilibrio que vimos pero en definitiva:

4. LA GESTIÓN DE LOS COSTOS

El éxito o fracaso de los proyectos se demuestra a partir de sus posibilidades concretas de generar o no generar fondos.

Conceptos clave:

- El conocimiento y control de los costos es fundamental para la gestión de la empresa.
- No siempre los resultados tienen una correlación inmediata con la generación de fondos, pero indefectiblemente la empresa no se sostendrá si se producen quebrantos económicos permanentes (o bien se sostienen sobre la base de costos 'olvidados' como el valor del propio trabajo y/o de la familia).
- Los proyectos son convenientes si generan fondos a lo largo del tiempo.

Algunas palabras finales...

Como lo expresamos al inicio, este aporte intentó ayudar a los emprendedores en aplicación de herramientas básicas para la Gestión de los Costos. Sin dudas es fundamental su dominio para que puedan mejorar la gestión y toma de decisiones, aumentando así enormemente las probabilidades de éxito. Claramente estas herramientas deben ser complementadas con otras. Esto solo trata de simplificar una temática fundamental, pero no la única, ni la más o menos importante.

Agradecemos a todos aquellos que admiramos por su coraje emprendedor y también a quienes desde distintos lugares, posiciones y ópticas colaboran en brindar en forma permanente mecanismos para el fomento y apoyo a los pequeños grandes empresarios.

ANEXO

CONSEJOS ÚTILES DE EMPRESARIOS

Rescato a continuación consejos de empresarios locales que poseen muchos años de experiencia de sus empresas en marcha. Presento a continuación algunas respuestas de una encuesta efectuada por la Municipalidad de Santa Rosa en 2017.

1. ¿Cómo fijan sus distintos precios de producto/servicio y qué recomendarías a un emprendedor?

“ Deben fijar sus precios de productos o servicios logrando el **PRECIO JUSTO**, que es lo que el cliente está dispuesto a pagar por el mismo. Con el transcurrir del tiempo (**TRAYECTORIA**) y manteniendo la calidad, atención etc, le va a permitir al emprendedor fijar sus precios de otra manera porque éste ya estará instalado y reconocido en el mercado **SIEMPRE Y CUANDO** mantenga su honestidad con el cliente en cuanto al producto ”

Marcelo Segovia, Helados Vittorio

Observación: el empresario reconoce que el precio lo fija el mercado, o sea que no surge de los costos. Lo denomina el “precio justo”, definiéndolo como el que el cliente está dispuesto a pagar. Aconseja buscar la forma de diferenciarse, en su caso con la calidad y atención. Ello le permitirá una mejor posición para establecer los precios. En su experiencia, diferenciarse en calidad respecto a la competencia permite que el cliente valore su producto y esté dispuesto a pagar un precio distinto por el mismo. Ya no se trata de un producto idéntico a la competencia y el empresario no solo es un tomador de precios en el mercado sino que, aunque seguramente debe observar siempre los precios de la competencia, puede lograr un nicho de mercado distinto, porque satisface necesidades diferentes a la competencia del mismo rubro. Esta decisión estratégica implicará seguramente que sus costos de atención y calidad sean diferentes.

“ Siempre hay que tener bien claro el costo del producto y el de la competencia, eso nos permite en la comercialización poder tener cierta flexibilidad en el precio de venta, puede ser por cantidad, forma de pago o lograr captar ese cliente o nicho de mercado. También el precio va atado a la oferta y demanda. La calidad generalmente eleva los costos, depende qué se quiere brindar, calidad o costo. Si el producto se puede estandarizar para una mejor producción, eso baja mucho los costos ”

Ariel Solaro, Metalúrgica El Fortín

Observación: : acá se puede observar claramente cómo el empresario reconoce que las estrategias de qué hacer y cómo hacerlo genera costos distintos, y de esos análisis toma las decisiones.

4. LA GESTIÓN DE LOS COSTOS

“ No existe una política de precios generalizada, la misma varía respecto al segmento del mercado, como también las características del producto entre otras tantas variantes. El mismo emprendedor o alguien de confianza se deberá plantear el siguiente interrogante: ¿que pagaría yo por este producto? Estará en la habilidad del mismo instrumentar lo necesario para lograrlo ”

Pablo Monlezún, Neo Mármoles

Observación: absolutamente el que manda es el cliente y si pretendo precios distintos que el común de mercado debería idear satisfacer necesidades distintas.

2. ¿Qué consejos clave le darías a alguien que comienza un emprendimiento con respecto a sus costos?

“ Es lo primero que tiene que calcular, para saber qué cantidad de producto necesita vender para llegar a su punto de equilibrio; de esa forma sabrá si su emprendimiento es viable. Sugerimos asesoramiento profesional ”

Marcelo Segovia, Helados Vittorio

“ Los costos son clave, es donde está la rentabilidad, para bajar costos depende cómo y dónde se compra la materia prima. La producción lo más estandarizada posible para ahorrar mano de obra. No tener desperdicios de materiales ”

Ariel Solaro, Metalúrgica El Fortín

“ El costo es la única parte del precio que uno NO puede perder o resignar ”

Pablo Monlezún, Neo Mármoles

Observación: recordemos que claramente opina que el precio lo fija el cliente. Entonces lo que quiere decir es que dispongo de ese total para cubrir los costos y asegurar la rentabilidad. Si no lo hago, pierdo.

3. ¿Para qué te sirve conocer tus costos y qué tips recomendás para tenerlos bajo control?

“ Sirve para poder fijar un precio justo, se deben mantener actualizados los precios de materias primas y otros costos que influyan el precio final del producto ”

Helados Vittorio

“ Conocer tus costos es tan importante como conocer tu industria, de lo contrario no sabrías a cuánto vender, qué rentabilidad queda, qué bonificación se podría hacer. Si no conocés los costos no podés desarrollar nada ”

Ariel Solaro, Metalúrgica El Fortín

“ Conocer nuestros costos nos permite tenerlos en constante análisis en lo referido a la optimización de los mismos (comprar mejor, sustitución, configuración variable/fijos) ”

Pablo Monlezún, Neo Mármoles

Observación: entendamos estas respuestas relacionándolas con las primeras. El precio no lo fija el empresario de acuerdo a la simple suma de costos más un margen de utilidad marcado, sino que en realidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar. Vistos los precios posibles y cómo puedo negociarlos con los clientes a partir de mis diferencias con la competencia, me tengo que preocupar por optimizar los costos para asegurar la rentabilidad.

5

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Lic. Sebastián Sánchez Fay



Licenciado en Administración y Lic. en Comercialización por la Universidad del Salvador, Master en Administración de Empresas por la Universidad de Palermo. Es Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa, Certificado como Coach Ontológico. Consultor y Capacitador con más de 20 años de experiencia en empresas familiares, nacionales y multinacionales.

5. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Palancas para vender más

1º Palanca: CONOCER LO QUE ESTOY VENDIENDO

- Preguntas disparadoras
- Conociendo el producto o servicio que se vende: Características, Ventajas y Beneficios.
- Ejemplo “Crema Catiónica Vía Vera”
- Enfatizá los beneficios del cliente
- Propuesta de Valor y su aplicación para generar más ventas
- Reflexión: ¿Qué es lo que realmente compra la gente al adquirir un taladro?
- Ejercicio “Características, Ventajas y Beneficios”

2º Palanca: A QUIÉN LE ESTOY VENDIENDO

- Preguntas disparadoras
- Definí a tu cliente ideal
- Ejercicio “Respondiendo preguntas sobre mi Cliente Ideal”
- ¿Por qué es importante enfocarse solamente en él?
- Buscando los primeros clientes
- Networking
- Red de contactos como técnica
- Ejercicio “Armar tu base 100”

3º Palanca: PLANIFICAR LAS VENTAS

- Preguntas disparadoras
- Plan de Ventas
- Ejercicio “Escribí un objetivo”
- Definición de Objetivo
- Componentes de un Objetivo
- Definir el objetivo de ventas ¿Cuánto vender y a quién?
- Ejercicio “Prospección”
- Teoría del Embudo de Ventas

4º Palanca: DATE A CONOCER - PROMOCIONATE

- Preguntas disparadoras
- La comunicación en los emprendimientos
- El Momento de la Verdad
- ¿Qué comunicamos? ¿Cómo nos damos a conocer?
- Ejercicio “Presentación de Ventas”
- ¿Cuál es la percepción que tiene el cliente de nuestra propuesta de negocios?

5º Palanca: SEGUIMIENTO Y FIDELIZACIÓN

- Preguntas disparadoras
- Planificar las Relaciones
- Estadísticas en un Congreso de Ventas
- Clientes Nuevos o Existentes
- Ejercicio “Qué hago primero”
- Para qué fidelizar
- Marketing testimonial de boca en boca

6º Palanca: ACCIONES PARA VENDER MÁS

- Preguntas disparadoras
 - Cómo vender más
 - Acciones para vender más
1. Encontrá una buena palanca y generá venta cruzada
 2. Ofrecé la alternativa económica
 3. Creá la opción Premium
 4. Reestructurá tus ofertas
 5. Algunos ejemplos

Reflexión final: Qué es más importante: ¿VALOR O PRECIO?

1º PALANCA: CONOCER LO QUE ESTOY VENDIENDO

El gran desafío de la gestión de ventas: Saber realmente qué estoy vendiendo.

Preguntas disparadoras

- ¿Cuál podría ser el factor clave del éxito de mi emprendimiento?
- ¿Mis clientes valoran los beneficios que estoy destacando?
- ¿Puedo fundamentar cómo esos beneficios logran cubrir las expectativas de mis clientes?

Conociendo el producto o servicio que se vende: Características, Ventajas y Beneficios.

Características: Hacen referencia a los rasgos o elementos constitutivos de la oferta. Por lo general, son visibles y se pueden medir.

Ventajas: Son las especificaciones del producto, las cosas que el consumidor va a tener una vez que haya comprado su producto o servicio.

Beneficios: Se vincula con las ventajas que determinadas características de la oferta significan para el cliente. De otro modo, pueden representar el uso positivo que el cliente hace de una característica.

Ejemplo: Crema Catiónica Vía Vera



Características. Es alguna particularidad de su producto: “Crema protectora y cicatrizante de manos”.

Ventajas. Son los aspectos del producto que lo hacen atractivo, conveniente, interesante, deseable para determinadas personas: “Restablece y estabiliza el manto natural protector de la piel”.

Beneficios. El cliente percibe aspectos del producto como exclusivos para él. Satisfacen precisamente sus necesidades: “Tengo las manos reseca por el uso de la lavandina”.

Las estadísticas demuestran que cuando un vendedor presentaba su producto/servicio en términos de beneficios tenía el 75% de la venta cerrada.

Enfatizá los beneficios del cliente

Los beneficios de nuestros productos y servicios nos permiten conectarnos mucho mejor con los clientes.

Los beneficios se expresan en los términos que dice el cliente.

Para presentar mejor los beneficios hace falta estar al día con las características técnicas del producto.

Cuando no presento adecuadamente los beneficios, los clientes dicen: “Tu producto me parece caro”^{*}.

Propuesta de Valor y su aplicación para generar más ventas

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Estos valores pueden ser:

Cuantitativos: precio, calidad, reducción de costos, velocidad del servicio, etc.

Cualitativos^{}:** novedad, diseño, marca, estatus, desempeño, personalización, comodidad, utilidad, experiencia del cliente, etc.

Buscá resolver los problemas y/o satisfacer las necesidades de los consumidores.

- ¿Qué valor le estamos entregando al cliente?
- ¿Qué problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?
- ¿Qué paquete de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento?
- ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?

¿Cuál es tu ventaja competitiva sostenible, o sea, por qué crees que te compran?

^{*} Juan Carlos Jiménez Agosto 2009 “El arte de las ventas en tiempos difíciles Curso Especial Para Vendedores”

^{**} <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>

5. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

¿Cuál es tu ventaja competitiva sostenible, o sea, por qué crees que te compran?

“Nuestra premisa fundamental desde el día 0 fue CALIDAD, ATENCIÓN y LIMPIEZA, esto nos permitió en nuestro caso ser competitivos y sostenibles. Con el transcurso del tiempo podemos decir que agregamos la TRAYECTORIA. A veces cuesta mucho tomar la decisión de mantener calidad de producto en épocas de crisis pero es fundamental mantener la misma porque los clientes perciben notablemente estas variaciones”

Marcelo Segovia, Helados Vittorio

¿Qué es lo que realmente compra la gente al adquirir un taladro?

POR FAVOR, TOMARSE UNOS MINUTOS PARA REFLEXIONAR ANTES DE CONTINUAR LEYENDO.

La gente no compra taladros. Compra hoyos. Compra una solución a un problema. Con esta analogía el famoso gurú del marketing Theodore Levitt enseñaba hace muchos años a sus alumnos de la Harvard Business School que la razón última de los productos es proporcionar resultados.

Quiero que te pongas a pensar por un momento en todos los negocios que existen en el mundo y el tipo de productos y servicios que venden.

Existen negocios que venden muebles, zapatos, ropa, automóviles, comida, café, libros, relojes y una gran cantidad de productos diferentes.

Pero vos y yo no vendemos un producto.

La información por sí sola no es un producto.

La gente no quiere información. La gente quiere una transformación*.

* <https://negociosrentables29.wordpress.com/2014/06/17/la-gente-no-compra-taladros-compra-hoyos-oscar-chia/>

Es importante que recuerdes ésto:

Dejá de hablar (tanto) de las características y beneficios.

Comenzá a hablar (más) de la experiencia para construir valor*.

Ejercicio. Seleccioná algún producto/servicio de tu empresa y realizá este ejercicio:

1. Características: Del producto.
2. Ventajas: Diferencias competitivas.
3. Beneficios: Qué obtiene el cliente.

2º PALANCA: A QUIÉN LE ESTOY VENDIENDO

El gran desafío de la gestión de ventas: Saber quién necesita lo que tengo para ofrecer.

Preguntas disparadoras

- ¿Quiénes serían mis 10 clientes potenciales ideales? ¿De dónde podrían venir? (Por rubros de negocios, empresas, personas, áreas geográficas)
- ¿Cuáles son mis 10 mejores clientes? ¿Quiénes son? ¿De dónde vinieron (en términos de comisiones, lealtad, rentabilidad, recomendaciones, etc.)?
- ¿Existen fuentes de información disponibles para armar un listado de clientes potenciales?

Definí a tu cliente ideal

Un Cliente Ideal es aquel que encuentra la solución PERFECTA a su problema o necesidad en los servicios o productos que brinda tu empresa.

Antes de realizar ninguna estrategia tenés que conocer a tu cliente potencial**

Respondé a las siguientes preguntas:

*Germán Lynch Navarro, Director Ejecutivo de IDEPRO, el Instituto de Desarrollo Profesional de la Cámara de Comercio de Guayaquil.

**<http://www.lauraribas.com/tu-cliente-actual-vs-tu-cliente-ideal/>

5. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

- ¿Quién toma la decisión de compra en tus productos o servicios? (Hombre, mujer, gerente de una empresa, director financiero...)
- ¿Qué rasgos característicos tiene esa persona? (Cuanto más detallada y específica sea tu descripción, más se aproximará a tu cliente potencial: sexo, edad, hobbies, personalidad, problemas que tiene en su día a día, motivadores de compra, sentimientos, emociones...)
- ¿Qué problemas o necesidades tiene y qué puede solucionar comprando tu producto/servicio?
- ¿Por qué compra tu producto o servicio?

¿Por qué es importante enfocarse solamente en él?

Uno de los principales errores que cometen empresas/emprendedores al iniciar un negocio es creer que “todos los clientes son para mí”.

A veces por necesidad e inconstancia de ingresos o por un error en el posicionamiento, aceptamos cualquier cliente.

Y aunque los inicios son duros o hay fases en las que quizás hay que replantearse las cosas, tu empresa siempre irá mucho mejor si cambiás tu enfoque del cliente actual para escaparte con tu cliente ideal.

Al enfocarme en mis clientes ideales lograré:

- Ser más eficiente. Estar más enfocado.
- Clientes más satisfechos y fidelizados como consecuencia me recomendarán en cada ocasión posible.
- Generar mayor rentabilidad en mi negocio.

Buscando los primeros clientes

El gran desafío de la gestión de ventas: la importancia de una base de datos (red de contactos).

Preguntas disparadoras

- ¿Cómo encontrar clientes?
- ¿Para qué me sirve una base de datos?
- ¿Cuánta información solicitar de cada potencial cliente?

Networking

Es una estrategia que permite gestionar y utilizar nuestra red de contactos con el objetivo de compartir recursos u obtener información.

Es un proceso natural tomando un café, en una cena con amigos, coincidiendo con un proveedor.

Objetivo: Contactar con personas que puedan ayudarnos.

Red de contactos como técnica

Haz que tus contactos te ayuden a encontrar clientes.

A lo largo de la vida vamos realizando contactos personales que pueden ayudarnos directa o indirectamente a generar más ventas. La mayoría de los contactos pertenecen a alguno de estos grupos:

- Familia
- Competencia
- Clientes/Proveedores

El mantenimiento de un sistema de contactos actualizado es una herramienta insustituible.

La construcción de tu propia red: LO MÁS IMPORTANTE

Piense en su red como el equipo de gente que lo va a ayudar a lo largo de la vida de la empresa.

Ejercicio “Armar tu base 100”

Anote el nombre de todas las personas que se le ocurran y que podrían constituir un buen contacto para usted. Ayuda: relación, nombre, teléfono.

El primer paso para tejer una red de contactos es redactar una lista de la gente que conocés, estén o no relacionados con la actividad que te interesa. No es necesario que conozcas muy a fondo a cada una de estas personas. Basta con que estén dispuestas a hablar de vos en sus empresas o en su entorno profesional.

5. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Podés dividir la lista en las siguientes categorías:

- Relaciones personales: familiares (padres, hermanos, tíos, primos...), círculo de amigos, compañeros y profesores de la carrera, vecinos, miembros de tu club deportivo, asociación...
- Relaciones profesionales: antiguos compañeros de trabajo, jefes, clientes, proveedores, secretarías...
- Otros: tu médico, dentista, abogado, contable, banquero...

Una vez terminada tu lista, analizala y seleccioná aquellas personas que consideres que te pueden facilitar encontrar clientes. Dale detalles sobre lo que vendés y del perfil del emprendimiento / empresa / comercio, etc.

Seguro que si se enteran de una oportunidad, pensarán en vos.

Cada contacto = Oportunidad de venta

Más personas = Más oportunidades de venta

1 contacto al día es igual a 365 contactos al año que te pueden ayudar a conseguir ventas.

3º PALANCA: PLANIFICAR LAS VENTAS

El gran desafío de la gestión de ventas: Planificar las ventas.

Preguntas disparadoras

- ¿Por dónde empiezo?
- ¿Cuánto debería vender y a quién?
- ¿Definir objetivos es importante?
- “Saber a dónde queremos llegar facilita en mucho escoger el camino, la información es la mejor herramienta para lograr el éxito.” John Taylor

Plan de Ventas

Representa la hoja de ruta, el GPS, el mapa que nos muestra el o los caminos por donde tendremos que transitar para lograr nuestro principal objetivo: VENDER y cumplir con el objetivo de ventas*.

El logro de objetivos no sólo representa una herramienta para la medición de resultados, también ofrece un estímulo motivacional muy poderoso para el emprendedor.

Ejercicio “Escribí un objetivo”

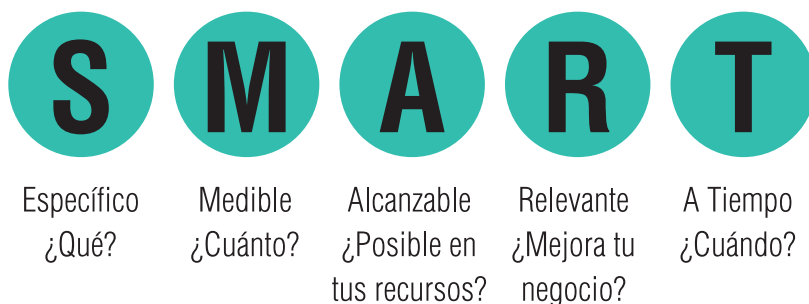
Escribí un objetivo real de cualquier área de tu negocio / emprendimiento / empresa.

Cuando hablamos de objetivos ¿sabemos su definición y cuáles son los componentes?

Definición de Objetivo

Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. Se dice que la persona después de haber identificado un objetivo cuyo logro considere importante tiene que ser capaz de describir las acciones que representen el significado de éste**.

Componentes de un Objetivo



El objetivo de ventas debe ser medible en el tiempo, cuantificable en cifras, con posibilidades de alcanzarlo y expresado por escrito.

* * Paloma, Alejandro Ignacio (2012). Guía Práctica: Las 6 CLAVES de la Venta (1ª ed.). Santa Rosa: Ministerio de la Producción, Gobierno de la Pampa

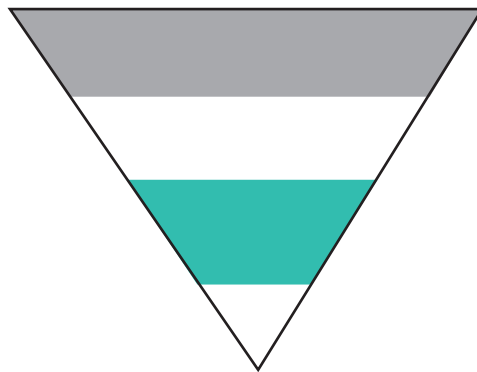
** <http://conceptodefinicion.de/objetivo/>

5. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Definir el objetivo de ventas ¿Cuánto vender y a quién? Ejercicio “Prospección”

Vamos a realizar un ejercicio de prospección, el cuál mostrará de forma gráfica cómo el vendedor puede realizar una prospección de mercado y que a su vez lo ayude a establecer objetivos de venta y a organizarse en su día a día.

1. Dibujemos sobre un papel un triángulo invertido, que vamos a dividir en cuatro partes.



2. En la parte de más arriba vamos a escribir 100 clientes posibles, en la que le sigue 50 clientes potenciales, en la siguiente 25 presupuestos y en el último 12 ventas.

Este gráfico de prospección se basa en el principio de que es necesario contactar con dos “sospechosos” para dar con un “cliente potencial” (sospechoso es alguien que puede llegar a necesitar nuestro producto o servicio). Los sospechosos se convierten en clientes potenciales una vez que han sido identificados y tienen ciertas probabilidades de adquirir el producto. Hay que ser consciente de que esta proporción es algo subjetiva y va a depender de las variables del sector. Es probable que las proporciones se multipliquen por 2 o 3 para poder generar la cantidad de clientes potenciales que puedan llegar a cubrir nuestros objetivos de ventas*.

Teoría del Embudo de Ventas

1. ¿A cuántas personas llegás?
2. ¿Cuántas piden información de tu emprendimiento?
3. ¿Cuántas te piden una entrevista?
4. ¿Cuántas te piden una propuesta/presupuesto?
5. ¿Cuántas propuestas vendés?

4º PALANCA: DATE A CONOCER - PROMOCIONATE

El gran desafío de la gestión de ventas: Saber comunicar lo que tengo para ofrecer.

Preguntas disparadoras

- ¿Cómo se llama tu emprendimiento?
- ¿Tengo una marca o denominación con la cual me identifico?
- ¿Estás en las redes sociales? ¿Me das tu tarjeta personal? ¿Tenés WhatsApp?

La comunicación en los emprendimientos

Lo que no se comunica no se conoce, y lo que no se conoce es mucho más difícil de vender. El silencio y la falta de visibilidad de los emprendimientos/empresas hace que pierdan clientes a manos de aquellos que sin ser mejores, se promueven mejor. Esos competidores se están quedando con sus clientes. Y los clientes merecen mejores soluciones, mejores productos y mejores servicios; pero tenés que hacerte notar. Sé visible*.

¿Cómo crecer en ventas al inicio con bajo presupuesto? ¿Qué recomendarías a alguien que empieza?

Hoy, usar a pleno las redes sociales.

Mario Andreatta, Vial A

Ofrecer servicios para diferenciarse de la competencia que no generen mayores costos. Ej. horarios extendidos, precios justos, calidad en atención, etc.

Marcelo Segovia, Helados Vittorio

* Gomez, David (2014). El día que David venció a Goliath (1ª ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones B.

5. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Si tenemos un producto de venta masiva hay que aprovechar la tecnología, por internet podemos llegar a mercados que hace un tiempo eran impensados y es bajo costo. Si el producto es puntual lo mejor es entrar en contacto con el cliente directamente y poderle explicar cuáles son las bondades o diferencia con la competencia.

Ariel Solaro, Metalúrgica El Fortín.

El Momento de la Verdad

PRIMERO

Cualquier situación u oportunidad en la que el cliente toma contacto con algún elemento de LA EMPRESA y obtiene una impresión del mismo.

Puede ser por medio de un folleto, una llamada telefónica, un presupuesto o un encuentro cara a cara.

¿Cuáles son los detalles -pequeñas cosas- que producen una gran diferencia en la satisfacción de sus clientes? Piense en las cosas que son importantes a los ojos de sus clientes.

Un saludo, una sonrisa, la amabilidad.

Mario Andreatta, Vial A

Seriedad, responsabilidad en cumplir con lo pactado. No complicar o dificultar la operación en ninguna etapa de desarrollo (venta, proceso, entrega, cobro, pos venta).

Pablo Monlezún, Neo Marmoles

Para fidelizar al cliente es necesario desarrollar varios aspectos dentro del negocio, calidad de producto, servicio y atención, precio justo, innovación cumplir con la necesidad del cliente, garantía de calidad. Otro punto fundamental es el equipo de trabajo que es el que está en constante contacto con el cliente y uno de los recolectores de datos de la clientela.

Marcelo Segovia, Heladería Vittorio

SEGUNDO

Cuando el cliente tiene la experiencia con el producto o servicio que compró. Si le agrada, comparte la experiencia y repite la compra; si no le agrada, se perderá para siempre como cliente. Sin embargo, con el desarrollo de internet, se ha creado otro momento de verdad, el cual sucede antes del PRIMER MOMENTO.

EL MOMENTO 0 DE LA VERDAD (2011)



¿Qué hicieron?: analizaron los nuevos hábitos de compra de los clientes.

¿Qué es?: Es cuando un cliente, antes siquiera de considerar una compañía, marca o servicio, investiga por su cuenta (principalmente en internet), para decidir si avanza hacia el siguiente paso. Son las primeras impresiones y donde comienza el proceso de compra*.

¿Qué comunicamos? ¿Cómo nos damos a conocer?

Los mejores vendedores son excelentes haciendo las preguntas correctas y escuchando las respuestas. Si sabemos qué preguntar, y en qué orden hacerlo, podemos enfocar nuestra atención en las respuestas, pensamientos y emociones del prospecto** (potencial cliente, alguien que tiene un perfil que busco y que califica por intereses y comportamiento pero a quien todavía no le vendí).

Ejercicio “Presentación de ventas”

Escribí tu presentación de ventas de 5 minutos: quién es usted, qué compañía representa, y qué es lo que proveen a este tipo de personas y empresas.

Preguntas de soporte:

- 1) Quién es usted (por qué es competente y por qué se puede confiar en usted)
- 2) Quién es su empresa (valores, misión, ventaja competitiva)
- 3) Qué es lo que ustedes hacen (beneficios para el prospecto)
- 4) Proponga la solución (producto y servicio, característica / ventaja / beneficio / validación, razón para comprar)

* <http://bienpensado.com/zmot-momento-cero-de-la-verdad/>

** <https://es.wikihow.com/hacer-mejores-ventas-haciendo-las-preguntas-correctas>

¿Cuál es la percepción que tiene el cliente de nuestra propuesta de negocios?

Tu propuesta siempre es positiva si:

- Resuelve sus necesidades
- Soluciona sus problemas
- Es rápida en la ejecución

5º PALANCA: SEGUIMIENTO Y FIDELIZACIÓN

El gran desafío de la gestión de ventas no es solo satisfacer al cliente sino además integrarlo a nuestra red.

Preguntas disparadoras

¿Esperamos que vengan los clientes o los vamos a buscar?

¿Qué es más fácil, fidelizar los clientes actuales o generar clientes nuevos?

¿Qué es más rentable?

Planificar las Relaciones

Cada vez que podamos, interactuemos con nuestros clientes, conozcamos sus gustos, necesidades y deseos, ya que ello es imprescindible para ofrecer un buen servicio y construir una relación duradera con los mismos.

No caben dudas, los clientes fieles son más que importantes y por eso tenemos que destinar parte del tiempo en pensar, diseñar e implementar pequeñas acciones que nos permitan mantener, retener y aumentar su fidelidad a través del tiempo.

El servicio a los clientes NO es suficiente para fidelizarlos. Es una condición necesaria pero no suficiente.

El desarrollo, consolidación y crecimiento de las Relaciones ¡es lo que fideliza!

Estadísticas en un Congreso de Ventas

- El 48% de los vendedores abandonan a un prospecto después del primer contacto.
- El 20% de los vendedores abandonan a un prospecto después del segundo contacto.
- El 7% de los vendedores abandonan a un prospecto después del tercer contacto.
- El 5% de los vendedores abandonan a un prospecto después del cuarto contacto.
- El 4% de los vendedores abandonan a un prospecto después del quinto contacto*.

Sin embargo, el 80% de los clientes compran en el sexto contacto.

Clientes Nuevos o Existentes

“Cuesta 6 veces más conseguir un nuevo cliente que mantener a uno satisfecho”, Jack Taylor

Ejercicio “Qué hago primero”

Suponiendo que ya tenés clientes, ¿qué debés hacer primero?, ¿adquirir/incorporar nuevos clientes o retener a los que ya tenés, especialmente a los mejores, y venderles más?

¿Cuánto te cuesta cada alternativa? Discútilo con tus socios o colaboradores.

La realidad es que siempre, casi siempre, y después, hay que optar primero por retener a los que ya tenés antes de invertir los siempre escasos recursos en buscar otros nuevos. Pero todos queremos tener más clientes para reemplazar los que no podremos retener y para crecer.

Si hemos podido construir nuestra base de datos relacional, podremos determinar el perfil de nuestros mejores clientes y entonces buscar “mellizos” o “clonarlos”. También conseguir Buenos Clientes con el testimonio de Tus Buenos Clientes Satisfechos.

Clientes satisfechos pueden brindar referencias

* De Salterian, Facundo (2009). Locos por las ventas: actitud y comportamiento para ser un vendedor exitoso (1ª ed.). Buenos Aires: Editorial Granica.

5. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Para qué fidelizar

- Es para GANAR MÁS DINERO.
- ES para RETENER clientes. Simplemente para que no se vayan a la competencia.
- Es para VENDER MÁS, a los mejores clientes, en detrimento de los competidores.
- Es para CRECER, clonando a los mejores clientes.

¿Cuáles son las claves para tener clientes con más de 10 años de antigüedad?

Atenderlos como si fuera la primera vez que lo conoce.

Mario Andreatta, Vial A

Marketing testimonial de boca en boca

¿Puede haber algo mejor que la recomendación de un cliente satisfecho para convencer a un cliente potencial que se convierta en TU CLIENTE?

La transmisión “de boca en boca” -¿o de boca a oreja?- espontánea existió siempre.

Un cliente satisfecho en general quiere contar a sus amigos y conocidos “su descubrimiento” de un nuevo proveedor eficiente*.

George Silverman nos dice: “Hacer que la gente hable frecuentemente en términos favorables, con la gente correcta, de una manera adecuada, sobre su producto o servicio es, de lejos, lo más importante que usted puede hacer como profesional del Marketing”

Objetivo final: Clientes que vengan, vuelvan y comenten sobre mi producto / servicio / emprendimiento.

“*Creo que un detalle que hace diferencia es escuchar al cliente y darle una solución. En nuestro caso que somos fabricantes es común que vengan a hacer modificaciones o sugerencia en nuestros productos para cubrir plenamente sus necesidades, es donde los aconsejamos y juntos desarrollamos lo que él requiere. También hacer posventa, llamar al cliente al tiempo de haberle entregado el producto y preguntarle si está conforme, si cubrimos con sus expectativas, si quiere aportar alguna sugerencia, y recordarle que ante cualquier consulta o reclamo estamos presentes.*”

Ariel Solaro. Metalúrgica El Fortín

* Ascher, Mario (2008). Marketing y Clientes (3ª ed.). Buenos Aires: Editorial De los Cuatro Vientos

6º PALANCA: ACCIONES PARA VENDER MÁS

El gran desafío de la gestión de ventas es vender más siendo rentable.

Preguntas disparadoras

- ¿Cómo puedo vender más?
- ¿Cuáles son mis clientes de mayor potencial?
- ¿Qué acciones podemos tomar para generar más ventas?

Cómo vender más

- Con mayor cantidad de clientes
- Por más compras de cada cliente
- Incrementando la frecuencia de visitas
- Logrando mayor velocidad en la toma de decisiones de COMPRAR, propiciando la circulación de la información de boca en boca

Acciones para vender más

1. Encontrá una buena palanca y generá venta cruzada

La venta cruzada se logra cuando ofrecemos elementos complementarios al producto/servicio principal que el cliente está comprando.

Si tenés un buen producto, uno que sea del gusto de la gente, podés bajar su valor y ganar más. Parece una locura pero funciona, la clave son los complementos. Bajar el precio del producto principal y subir el de los complementos es algo muy efectivo, ya que generalmente pocas personas prestan atención a éstos. No importa si perdés dinero al ofrecer un producto muy barato, mientras esto te consiga más clientes y puedas recuperarte al venderles otras cosas.

Ej.: Crema Catiónica Vía Vera (+ barata) y Línea Antiage (+ cara)

2. Ofrecé la alternativa económica

Siempre te encontrarás con personas que quieren gastar solo lo estrictamente necesario y ni un centavo más.

5. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Para ellos debés ofrecer opciones básicas, productos que satisfagan las necesidades para las que fueron hechas pero desechables, de esta manera venderás productos a bajos costos pero constantemente.

Las opciones económicas nunca son las mejores pero es importante que cuentes con ellas para que puedas llamar la atención del mayor número posible de clientes. Si intentás centrarte en los clientes que aprecian la calidad y están dispuestos a pagar más, entonces estarás perdiendo un enorme volumen de compradores potenciales.

Ej.: Labial con manteca de cacao

3. Creá la opción Premium

Si desarrollás una opción para el público que odia gastar, también debes crear una para las personas que están dispuestas a pagar más.

Es una estrategia clásica: el producto básico, el normal y el mejor. Si ponés un poco de atención podrás notar que en todas las tiendas ofrecen este tipo de variedad; los viajes en avión serían el ejemplo prototípico.

Ej.: Línea Premium. Vía Vera, Cosmética Natural Pampeana.

Lo importante es que tus clientes tengan opciones, así podrás captar la atención de todo tipo de personas, siempre habrá alguien a quien no le importará pagar más por sentirse especial. Para justificar el cargo extra por tus servicios y productos debés dejar claro cuál es la diferencia y por qué vale la pena pagar por él.

Un servicio preferencial, complementos y extras son algunas de tus opciones para crear un producto o servicio Premium.



4. Reestructurá tus ofertas

Podés modificar los paquetes en los que ofrecés tus productos para mejorar sus precios, ya sea quitando productos valiosos que puedas vender por separado, o agregarle productos de bajos costos que los hagan más atractivos.

Vender productos individualmente hace que ganes más por transacción, pero ofrecer diferentes productos en paquete incrementa tus volúmenes de venta*.

Ej.: Con volumen cubro los costos fijos.

Ej.: Golosinas, galletitas, no bajaron precios ni calidad pero redujeron tamaño o peso neto del producto.

5. Algunos ejemplos

¿Qué es lo que los clientes están buscando para tomar decisiones de compra?

- Rapidez (Servicio express y envío sin cargo)
- Seguridad (Garantía de satisfacción)
- Exclusividad (Línea Premium)
- Precio (Promos, ventas cruzadas)
- Calidad (packaging)

Reflexión Final

Qué es más importante: ¿VALOR O PRECIO?

Bien, quiero terminar haciendo una pequeña diferenciación entre los conceptos de Valor y Precio:

Valor: Es lo que recibe un cliente al adquirir un producto o servicio. Es lo que da la empresa a sus clientes en sus productos o servicios.

Precio: Es lo que recibe la empresa por la venta de sus productos o servicios. Es el dinero que da el cliente a una empresa por un producto o servicio que adquiere.

Es importante conocer esta diferenciación para poder centrar nuestra estrategia en la generación de valor para el cliente.

Propuesta de Valor y su aplicación para generar más ventas: Si el mercado no percibe diferencia, decidirá por precio.

“Al final, o eres diferente o eres barato”, Guy Kawasaki

BIBLIOGRAFÍA

Ascher, Mario (2008). Marketing y Clientes (3ª ed.). Buenos Aires: Editorial De los Cuatro Vientos

De Salterian, Facundo (2009). Locos por las ventas: actitud y comportamiento para ser un vendedor exitoso (1ª ed.). Buenos Aires: Editorial Granica

Experalia (2013). Los canales de clientes para startups, emprendedores o negocios que se reinventan (parte 1) [http:// https://experalia.wordpress.com/2013/06/05/los-canales-de-clientes-para-startups-emprendedores-o-negocios-que-se-reinventan-parte-1/](http://https://experalia.wordpress.com/2013/06/05/los-canales-de-clientes-para-startups-emprendedores-o-negocios-que-se-reinventan-parte-1/)

Giménez, Juan Carlos (2010). Arte Supremo: 50 prácticas de buena atención al cliente (1ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Cograf

Gómez, David (2014). El día que David venció a Goliath (1ª ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones B

Huarte, Jimena (2012). Manual del programa jóvenes emprendedores (1ª ed.). Buenos Aires: Inicia

Paloma, Alejandro Ignacio (2012). Guía Práctica: Las 6 CLAVES de la Venta (1ª ed.). Santa Rosa: Ministerio de la Producción, Gobierno de la Pampa

Quondos (2014) <https://www.quondos.com/como-gestionar-una-red-de-contactos-para-conseguir-clientes/>

PRIMEROS PASOS

Gestión inicial de emprendimientos

PABLO MAREK
Coordinación General

MATÍAS SAPEGNO
Edición y corrección

NATALIA NUÑEZ
Diseño Gráfico

ISBN: 35469376

PRIMEROS PASOS

Gestión inicial de emprendimientos

PABLO MAREK

Coordinación General

MATÍAS SAPEGNO

Edición y Corrección

NATALIA NUÑEZ

Diseño Gráfico

ISBN: 35469376



Municipalidad
de **Santa Rosa**



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
Universidad Nacional de La Pampa

