

**Manual de Gestión de Nuevos Negocios  
para la Microempresa Rural**

---

Santiago de Chile, Octubre 2001

11  
ع

00005017

**Paulina Monares**

Licenciada en Economía y Ciencias Administrativas de la Universidad de Lima, Perú. Magíster en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Santiago de Chile. Profesora de la Escuela de Contador Auditor de la Universidad Nacional Andrés Bello, Santiago, Chile.

**Aníbal Monares**

Ingeniero Agrónomo de la Universidad de Chile, Master of Science at the North Caroline State University, Raleigh, Estados Unidos y Ph.D in Economic at the Cornell University, Ithaca, Estados Unidos. consultor de Naciones Unidas y profesor de Teoría de Precios en la Escuela Contador Auditor de la Universidad Nacional Andrés Bello.

**Waldo Bustamante**

Administrador de Empresas, con Magíster en Planificación Alimentaria y Nutrición, de la Universidad de Chile. Coordinador del Programa Regional del FIDA: PROMER, Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe.

**PROGRAMA DE APOYO A LA MICROEMPRESA RURAL (PROMER), FIDA-IICA**

Las ideas y planteamientos contenidos en este documento son propias de los autores y no representan necesariamente el criterio de PROMER, FIDA e IICA.

Copyright © 2001 PROMER

Inscripción Registro de Propiedad Intelectual N° 118.252

ISBN 956-8064-00-1

Edición y supervisión técnica: *Waldo Bustamante, Renán Hernández y Silvina Frasnado*

Diseño de la colección: *Mariana Babarovic*

Ilustraciones: *José Maturana*

Impresión: *Ograma S.A.*

## INDICE

Presentación .....	5
1 Tendencias y nuevos escenarios empresariales.....	6
1.1 El capital intelectual como eje del cambio futuro .....	6
1.2 Los nuevos tiempos requieren de nuevas formas de organización .....	6
1.3 Cómo se desarrolla una buena estrategia competitiva .....	7
1.4 Anticipando las tendencias de los mercados en el siglo XXI .....	9
2 La inteligencia empresarial .....	12
2.1 Las características personales del microempresario emprendedor .....	12
2.2 Las cualidades y habilidades profesionales del microempresario .....	13
2.3 Experiencia empresarial.....	13
2.4 La ética en los negocios .....	14
2.5 La mujer rural como microempresaria .....	17
3 Crear el concepto de negocio .....	19
3.1 Tener la idea de un nuevo negocio: crear la oportunidad de negocio .....	19
3.2 Técnicas para estimular la creación de ideas para nuevos negocios.....	21
3.3 Probar el concepto de un nuevo negocio: ¿funcionará el nuevo negocio?.....	22
3.4 ¿Alguien comprará los productos o servicios del nuevo negocio?.....	23
4 El plan para el nuevo negocio .....	24
4.1 Descripción del nuevo negocio: ¿cuál es mi negocio? .....	24
4.2 Descripción del mercado meta: ¿a quiénes les voy a vender? .....	25
4.3 Descripción del producto o servicio a vender: ¿qué voy a ofrecer?.....	26
4.4 Identificación de nuestros competidores.....	27
4.5 Impacto ambiental del nuevo negocio.....	30
4.6 Esquema del plan de negocios.....	32
5 La investigación de mercados .....	33
5.1 Concepto de investigación de mercado .....	33
5.2 Fuentes de información .....	34
5.3 Técnicas apropiadas para las investigaciones exploratorias y descriptivas .....	35
5.4 La investigación por medio de muestras.....	37
5.5 Determinación del tamaño de la muestra .....	38
5.6 Métodos de encuestas clasificadas por modo de aplicación .....	41
5.7 Determinación del tamaño potencial del mercado.....	42
5.8 Previsión de la demanda de un producto o servicio.....	43
6 Determinación del precio de venta de un producto o servicio .....	48
6.1 Factores que influyen sobre el precio .....	48
6.2 Métodos más usados para determinar los precios .....	49
6.3 Fijación de precios de los servicios .....	55
7 El plan de marketing del nuevo negocio .....	56
7.1 Los objetivos del plan.....	56
7.2 El bien o servicio a vender .....	56
7.3 Estrategias de precios .....	60
7.4 La distribución de los productos .....	61
7.5 La promoción o difusión de los productos o servicios .....	64
7.6 Tipos de promoción .....	64

<b>8</b>	<b>El plan de operaciones del nuevo negocio .....</b>	<b>67</b>
8.1	Recursos humanos necesarios.....	67
8.2	Materias primas y productos auxiliares.....	68
8.3	El local, ubicación y distribución de planta.....	70
8.4	La maquinaria y equipo.....	71
8.5	Los suministros básicos para operar el negocio .....	72
8.6	El transporte de los productos.....	72
8.7	Gestión de inventarios.....	72
8.8	Estructura jurídica del nuevo negocio.....	73
8.9	Esquema del plan de operaciones.....	76
<b>9</b>	<b>Gestión financiera del nuevo negocio .....</b>	<b>77</b>
9.1	La contabilidad del negocio.....	77
9.2	Los estados financieros: balance general y estado de resultados .....	79
9.3	El flujo efectivo del negocio.....	83
9.4	Las opciones del mercado financiero para obtener préstamos para la pequeñas y microempresas.....	86
9.5	Evaluación de inversiones: ¿cuándo le conviene al microempresario endeudarse?.....	88
<b>10</b>	<b>Técnicas administrativas para gestionar el nuevo negocio .....</b>	<b>91</b>
10.1	Planificación.....	91
10.2	Organización .....	96
10.3	Dirección.....	97
10.4	Control .....	101
10.5	Apéndice: El Método del Marco Lógico .....	106
<b>11</b>	<b>La empresa en el largo plazo: la planificación estratégica.....</b>	<b>111</b>
11.1	¿Qué es la planificación estratégica? .....	111
11.2	Lo que no es planificación estratégica.....	112
11.3	Las preguntas claves que responde la planificación estratégica .....	112
11.4	Enfoques más difundidos de la planificación estratégica.....	113
11.5	Un proceso de planificación estratégica integrador para las pequeñas y las microempresas .....	114
11.6	Los elementos del proceso de planificación estratégica de carácter integrador.....	114
	<b>Consideraciones finales .....</b>	<b>121</b>

**Bibliografía recomendada**

**Glosario**

## Presentación

El propósito principal de este manual es contribuir a llenar un vacío de información aplicada sobre conceptos, modelos, enfoques y, especialmente, instrumentos prácticos útiles para generar y realizar negocios en el mundo de la producción secundaria de pequeña escala, es decir, las pequeñas empresas y microempresas rurales. Este manual ha sido posible gracias a la ayuda del Programa de Apoyo a la Microempresa Rural en América Latina y el Caribe (PROMER), que es un programa de asistencia técnica específicamente dirigido a fortalecer las pequeñas empresas y microempresas rurales y a promover la creación de nuevas pequeñas empresas en el espacio rural de la región latinoamericana. El PROMER es una iniciativa diseñada y financiada por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), organismo de las Naciones Unidas con sede en Roma, y su administración y ejecución se realizan mediante un convenio con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Aunque la población de productores para la cual este manual fue preparado se localiza en las áreas rurales y periurbanas, los conceptos y métodos que se explican pertenecen al ámbito de la administración de empresas y, por lo tanto, también pueden resultar de gran utilidad para las PYMES urbanas. Los principios y métodos son igualmente válidos para todas las pequeñas empresas y microempresas, prescindiendo del sector económico donde se ubican. Por lo demás, los límites tradicionales entre los sectores agrícolas y urbanos han sido superados por los cambios notables que han experimentado las economías de América Latina y el Caribe en las últimas décadas.

Notará el lector atento que este manual pone énfasis en el concepto de agronegocio, o mejor aún, simplemente de negocio, concebido como una oportunidad, entre otras, para que la población con bajos recursos y sin tierra de las áreas rurales, pueda generar su fuente principal de ingresos o complementar los ingresos que obtiene de otras actividades lucrativas. En este sentido, se aleja de los manuales convencionales de administración de empresas, que centran su atención en la configuración física, técnica, financiera y comercial de las unidades conocidas como empresas formales. Los autores pensamos que estos temas son también importantes y, de hecho, se incluyen en este manual. Sin embargo creemos que si no existieran empresarios con una visión de lo que es un buen negocio y tuvieran el coraje de asumir el riesgo de llevarlo a cabo, no se necesitarían las pequeñas y microempresas. En consecuencia, este manual se centra en el empresario, no en la empresa, e intenta ofrecer a esta figura clave de la actividad económica elementos conceptuales y herramientas que le permitan materializar su capacidad potencial para realizar negocios rentables. Hemos tenido en mente, en forma particular, a los pequeños empresarios y las personas que desearían convertirse en tales, en áreas como el agroturismo, las manufacturas rurales, las pequeñas agroindustrias que procesan alimentos o materias primas de origen vegetal o animal, los pequeños talleres que reparan o construyen en áreas rurales, los artesanos que basan su producción en técnicas ancestrales o tradicionales, las pequeñas empresas que proveen servicios de transporte o comercialización, etc.

Agradecemos de antemano cualquier sugerencia que mejore este manual en la parte conceptual, en las aplicaciones, los ejemplos, etc. solicitando al amable lector que haga llegar sus comentarios a la dirección electrónica de PROMER: [www.promer.cl](http://www.promer.cl)

### RECONOCIMIENTOS

Los autores agradecen la valiosa contribución del revisor técnico de la primera edición de este manual, Sr. Rolando Chateaufort, Profesor titular de Economía de la Universidad de Chile y poseedor de una amplia y profunda experiencia en los diversos aspectos del desarrollo económico y rural. Los errores de forma y contenido que aún permanezcan en este Manual son, naturalmente, de responsabilidad de los autores.

Asimismo, apreciamos la contribución de la secretaria que preparó con diligencia el texto de este documento, la Sra. María Rosa Abatte, del IICA/Chile.

Santiago de Chile, Septiembre, 2001

# **1 TENDENCIAS Y NUEVOS ESCENARIOS EMPRESARIALES**

## **1.1 El capital intelectual como eje del cambio futuro**

Estamos en un momento en que los viejos paradigmas caen y los nuevos todavía no están bien fijados. Por la globalización de las relaciones económicas y la irrupción desbordante de las tecnologías de información electrónica, la necesidad de enfrentar este proceso de cambio genera enormes incertidumbres, pero también es la oportunidad para ensayar algunas ideas innovadoras sobre el control empresarial y la manera de identificar y realizar nuevos negocios. Este capítulo intenta seleccionar algunas de estas ideas innovadoras con el propósito de ofrecer un marco de referencia para comprender mejor bajo qué circunstancias -favorables o adversas- las pequeñas empresas probablemente operarán en el futuro cercano. En muchos casos, conocer estas tendencias, suponiendo que sean correctas, no impedirá que algunas pequeñas empresas y microempresas fracasen pero otras más afortunadas podrían sacar provecho de este conocimiento, y por lo tanto, sobrevivir y prosperar a pesar de las desventajas asociadas a su pequeño tamaño.

La característica distintiva del proceso de cambio que está en desarrollo es la emergencia del conocimiento como el principal factor de producción, en el sentido que ha pasado a ser el elemento clave que condiciona el uso eficiente de los restantes factores productivos. Los analistas más innovativos del mundo de los negocios concuerdan en que el futuro no será una continuación del pasado sino, probablemente, una serie de cambios discontinuos. Se prevé, por el contrario, que las fórmulas para el éxito de ayer son garantía de fracaso para el mañana. Los que piensan de esta manera asignan un papel estratégico a los nuevos líderes, los cuales tendrán que crear sus propias ideas sobre adónde deben ir, y entonces, señalar el camino hacia adelante para sus organizaciones de una manera convincente. Será, entonces, la capacidad creativa del hombre, apoyada en el conocimiento -es decir, el capital intelectual- el eje de los cambios futuros.

## **1.2 Los nuevos tiempos requieren de nuevas formas de organización**

Rowan Gibson señala que los nuevos tiempos del mañana nos traerán una nueva manera de competir. Triunfarán las empresas que dominen primero esas nuevas maneras de competir gracias a una estructura organizacional flexible que les permita adaptarse rápidamente a los cambios políticos, económicos y culturales. Peter Drucker ya lo anticipaba hace algunos años, cuando escribió que "cada organización tendrá que prepararse para abandonar todo lo que hace".

Hoy día, muchas empresas persiguen la eficiencia operacional como si fuese un fin en sí misma. Muestran una gran falta de dirección estratégica, y la mayoría de ellas se encontrarán,



tarde o temprano, rezagadas. En otros términos, no basta con tener hoy una buena estructura organizacional; también, se necesita desarrollar una visión clara sobre a dónde se quiere llegar con éxito. Por ejemplo, la reingeniería que es una revisión y rediseño de procesos con el objetivo de alcanzar mejoras en el rendimiento de la empresa. El benchmarking busca aprender del mejor, es decir, una empresa puede entender el dónde, cómo y el por qué otras empresas tienen éxito, para luego imitarlas. La gestión de calidad total se refiere a aplicar el concepto de calidad al conjunto de actividades que realiza la empresa y de acuerdo a las especificaciones que hace el cliente, etc. Estas técnicas han sido vitales para sobrevivir. Pero lo importante no es convertirse en el ganador de la carrera hoy, sino mantenerse en la carrera, creando nuevos mercados, reinventando las reglas de la competencia, innovando de una manera continua.

En relación con la formulación de una estrategia que nos permita replantear el futuro, se sugieren algunas preguntas para reflexionar:

- a. ¿Está nuestra empresa invirtiendo demasiado tiempo en administrar el presente, no dedicando suficiente tiempo para crear las opciones del futuro?
- b. ¿A quién debe incluir la empresa en la formulación de esta estrategia de desarrollo e implementación?
- c. ¿Las empresas pequeñas deberán tener una estrategia diversa (por ejemplo: más flexible) que sus competidoras más grandes?
- d. ¿Qué importancia cobra la tecnología a la hora de crear una ventaja competitiva en el futuro?
- e. ¿Cuándo es necesario cambiar una estrategia competitiva que hoy es exitosa?
- f. ¿Cómo se puede reducir el riesgo asociado al cambio?
- g. ¿Cómo aprovecharán los nuevos líderes la tecnología de la información disponible a escala mundial?
- h. ¿Cómo se fomentará el liderazgo en todos los niveles de la organización de una empresa?
- i. ¿Es responsabilidad de las empresas dar a las personas un propósito para su vida?
- j. ¿Es factible formular estrategias basadas en un equilibrio entre dos pensamientos opuestos, como por ejemplo, construir organizaciones que sean centralizadas y descentralizadas al mismo tiempo, globales y locales a la vez, diferenciadas e integradas y/o tener planes de largo plazo y seguir siendo flexibles?

### 1.3 Cómo se desarrolla una buena estrategia competitiva

En la concepción de Michael Porter, experto mundial en el estudio de las estrategias competitivas, la esencia de una buena estrategia no consiste en hacer mejor lo que hacen los demás sino en ser diferente en lo que se hace. Esto significa que no existe una estrategia universal igualmente buena para todas las empresas. La creencia de que podría haber una estrategia universal genera dos tipos de trampas. La primera es la idea que las empresas rentables son las que consiguen la participación más alta del mercado. En la realidad, muchas empresas con participaciones pequeñas en el mercado suelen ser las más rentables. La segunda trampa es la idea que todas las empresas debieran reducir la vida de los bienes y acelerar su comercialización. Observamos, sin embargo, que en algunos mercados es mejor invertir más tiempo para que salga todo bien, que introducir nuevos bienes y servicios con cortos períodos de desarrollo.

De acuerdo con Porter, una empresa que logra una estrategia competitiva si logra ventajas sobre sus competidoras en tres ámbitos básicos: a) produce un bien de elevada calidad cuya demanda está creciendo, al más bajo costo del mercado (ventajas derivadas del costo); b) produce un bien altamente diferenciado en características significativas que el consumidor aprecia, como por ejemplo, la durabilidad del bien, el apoyo post venta intensivo, etc. (ventajas derivadas de la diferenciación del producto); y c) permite a su empresa obtener no sólo una posición exclusiva en la industria sino, además, cambiar al o tiempo que evoluciona la industria y, si es posible, anticiparse a esa evolución en algunos aspectos en los que puede incrementar el valor de lo que produce.

Las nuevas fuentes de las ventajas competitivas son la innovación y la actualización. Innovar significa hacer cosas de diferente manera, crear nuevas combinaciones. La innovación no quiere decir hacer pequeñas mejoras de manera continuada sino encontrar nuevas maneras de combinar las cosas de una manera general y coherente. No es la habilidad para mejorar un proceso de producción o la habilidad para realizar una campaña publicitaria, sino la capacidad de eslabonar e integrar actividades a lo largo de la cadena de valores de la empresa y, por esta vía, conseguir ventajas adicionales. Por esta razón, una buena estrategia no debe ser responsabilidad sólo del líder. Debe ser el producto conjunto de un equipo en el cual cada miembro desarrolla diferentes funciones dentro de la empresa.

¿Es diferente la necesidad de tener una buena estrategia competitiva para las pequeñas empresas? No, incluso se podría afirmar que es mucho más importante para las pequeñas empresas que no tienen grandes recursos y empuje para protegerse de los competidores. Lo más importante para un pequeño productor es lograr un posicionamiento en el mercado que sea difícil de imitar o que los competidores más grandes decidan no imitar. Esto se logra, generalmente, cuando el pequeño productor encuentra un nicho de mercado al cual abastece de una manera única y en donde sus competidores más grandes y con objetivos más amplios no puedan resultar tan eficientes. Este nicho consiste en identificar y posesionarse de un segmento del mercado o grupos pequeños de consumidores para el cual el pequeño productor se convierte en el mayor proveedor.

¿La globalización cambia los términos de una estrategia competitiva? En efecto, la primera fase de la globalización, con la presencia de tantas empresas tratando de crear filiales donde los suministros tengan el menor costo, anuló las ventajas de la globalidad per se. En la nueva fase que

hoy presenciamos, se coloca más énfasis en crear una masa crítica única de habilidades, experiencias, proveedores e instituciones locales en ciertos lugares, que pasan a constituirse en los centros de innovación de una empresa particular. Este es el caso de Silicon Valley en microelectrónica, Hollywood en la industria del cine, Los Angeles en multimedia. Por esta razón, mientras que en el pasado lo importante era el tamaño de la empresa, hoy es cada vez más importante la escala de la red, la infraestructura. En este nuevo enfoque, las empresas se descentralizan y se especializan en lo que pueden hacer mejor, localizando su “casa base” en lugares donde es posible concentrar las capacidades de desarrollo e innovación de todos sus negocios con el costo más bajo, en vez de hacerlo todo en diferentes fábricas por todo el mundo.

#### 1.4 Anticipando las tendencias de los mercados en el siglo XXI

Los especialistas en marketing coinciden en señalar que la tendencia clave que afectará a la estrategia de marketing en el siglo XXI será el comercio global. La nueva economía, a diferencia de la tradicional –basada en la manufactura industrial-, estará sustentada en la industria de la información, en la cual las empresas se asociarán en redes conjuntas que trabajarán en línea (on-line), es decir, a través de comunicaciones electrónicas llamadas e-business. Esta forma de hacer negocios ya está desplazando en algunos países a las transacciones realizadas en las tiendas tradicionales, pero éstas no desaparecerán completamente porque -y como afirma Philip Kotler, uno de los expertos mundiales en marketing- para mucha gente acudir a las tiendas es también una experiencia social.

Señalaremos a continuación algunas predicciones sobre las tendencias de los mercados mundiales en el siglo XXI, basadas en las opiniones de tres destacados especialistas en marketing (Al Ries, Jack Trout y Philip Kotler). Estas tendencias, por supuesto, tienen el carácter de hipótesis y -en su mayor parte- se fundamentan en experiencias observadas en los países más desarrollados del mundo. Este hecho no le resta relevancia para países de menor desarrollo relativo, como los países de América Latina y el Caribe, en virtud de la creciente globalización del comercio, las inversiones y las comunicaciones.

Las principales tendencias de los mercados previstas para el presente siglo, en síntesis, son las siguientes:

- a. A medida que las empresas acceden a mercados más grandes, las estrategias exitosas serán las que reducen las líneas de productos que fabrican, permitiéndoles concentrar sus esfuerzos en lo que hacen mejor y en forma innovativa, en respuesta a un segmento específico del mercado global. En otras palabras, cuanto mayor sea el mercado más especializadas deben ser las empresas.
- b. La globalización provocará un reposicionamiento de las empresas en dos direcciones: la primera dirección se tomará cuando una compañía vuelva a sus raíces, y es válida para las que se hayan desviado de sus perspectivas iniciales; la segunda dirección es dar un paso adelante, especialmente en el mundo de la tecnología.
- c. Las marcas serán menos importantes en el futuro y su poder no dependerá del tamaño de la empresa sino del grado de especialización y de su elección del segmento del mercado. Habrá dos tipos de jugadores de éxito: las marcas poderosas o megamarcas; y los especialistas o pequeños jugadores con un nicho bien posesionado. Las marcas que van a tener más problemas son las que estén en el medio.
- d. La manera de tener éxito en el mercado será masificar o concentrar las fuerzas contra un objeto

limitado. La clave no es competir en un campo igualado con los competidores de todo el mundo, sino crear una marca que no tenga competidores reales.

- e. En el futuro, alcanzar la máxima calidad en la fabricación de un producto sólo será el precio para entrar en el mercado. Más importante será permanecer en el mercado mediante la capacidad de crear nuevos productos o negocios.
- f. El cambio demográfico creará espacios rentables en el marketing de consumo enfocado hacia las necesidades de las generaciones de mayor edad.
- g. Habrá una explosión de oportunidades en el campo de la diversión o entretenimiento. Las personas querrán que las diviertan en cualquier cosa que estén haciendo, en el trabajo, comprando o consumiendo.
- h. Veremos el mercado segmentado en consumidores de altos ingresos y consumidores de bajos ingresos, mientras la clase media -la mayor en la actualidad- va a continuar disminuyendo en tamaño. Este cambio conlleva, sin embargo, un peligro: la clase media es un ancla para la estabilidad social.
- i. Los especialistas en marketing dejarán de concentrarse en grandes segmentos para buscar y dirigirse a nichos específicos. En los nichos hay riqueza. Normalmente, sólo una o dos firmas se dedicarán a un determinado nicho y servirán bien, por lo que obtendrán un gran margen de ganancias. Los productos también van a ser cada vez más especializados (como, por ejemplo, diseñar un traje, un mueble, una bicicleta, un auto, etc., a la medida del cliente).
- j. Una de las razones por las que las marcas serán menos importantes, es que a los ojos del consumidor muchas de ellas son similares y aceptables. Los consumidores cada vez comprarán más las marcas por el precio. Esto explica la tendencia a gastar más en promociones comerciales -sobre todo en incentivos de precio- y menos en publicidad. La publicidad masiva es cada vez menos eficaz y, frente a una oferta de productos relativamente uniforme, los consumidores son altamente sensibles al precio.
- k. Para ganar, las compañías tendrán que ofrecer alta calidad a un precio más bajo que el de sus competidores. Cada producto debe diseñarse teniendo presentes un determinado grupo de clientes y el precio que ellos están dispuestos a pagar. El resto implica reducir los costos para obtener la utilidad deseada. Esto es lo que Kotler llama costo dirigido por el precio en vez de precio dirigido por el costo.
- l. Los servicios complementarios a las ventas serán cada vez más importantes como valor competitivo. La diferenciación se producirá por el aumento del servicio y de la calidad del servicio (oferta completa).
- m. La velocidad será crucial. Las ventajas estarán del lado de los competidores que se mueven rápido, porque las ventanas de las oportunidades en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas ya.
- n. Cada vez más, los vendedores serán reemplazados por las ventas telefónicas y los programas de venta por computador.
- o. Los mercados para clientela de bajos recursos también pueden ser rentables. Se requiere una cuidadosa segmentación, un buen desarrollo del producto y eficiencia en los costos.
- p. Las compañías con filiales en otros países dependerán cada vez más de contrataciones externas, siempre que recurran a los suministros que puedan darle el mejor valor por el dinero. El proteccionismo no es la respuesta: lo único que hace es empeorar las cosas. Lo peor que puede hacer un país es proteger una industria moribunda. Se concluye, entonces, que los vencedores del mañana serán las compañías que conduzcan su industria a elegir sus mercados-objetivo cuidadosamente y a producir la mejor relación valor-precio en esos mercados-objetivo.

A primera vista, la presentación de las principales tendencias que se han previsto para el futuro inmediato a nivel mundial, podrían parecer muy lejanas de las preocupaciones actuales de las pequeñas y microempresas rurales. Pero hoy, con los avances acelerados de la globalización y el criterio predominante a nivel de las políticas macroeconómicas de que toda empresa, prescindiendo de su tamaño, tiene que crear ventajas competitivas para poder participar de una manera sustentable en las economías de mercado, ya no es realista suponer que las pequeñas empresas rurales no se verán afectadas por estas tendencias. Sin perjuicio de reconocer que este último tipo de empresas, en grandes regiones de América Latina y el Caribe, presentan características específicas que hacen aconsejable la aplicación de estrategias de apoyo, también específicas, las tendencias examinadas en esta sección, tarde o temprano, deberán ser consideradas tanto por los propios microempresarios rurales como por las instituciones nacionales y los organismos internacionales que se preocupan de su desarrollo.

## 2 LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL

### 2.1 Las características personales del microempresario emprendedor

El microempresario emprendedor es una persona que organiza y dirige un negocio, asumiendo los riesgos con la esperanza de lograr utilidades. Para poder dirigir su propio negocio, el microempresario debe considerar sus características personales para impulsar un proyecto.

No todas las personas poseen las características personales adecuadas para crear un nuevo negocio; por lo tanto, cada persona debe reflexionar sobre ciertas capacidades personales que indiquen que está en condiciones para gestionar una microempresa. A continuación se describen algunas características personales que debe poseer el microempresario emprendedor pudiendo ser de cualquier género y edad (hombre, mujer o joven):

DECID

OPTI/

- E - Perseverante: condición importante de la persona para cumplir con los objetivos de vida y con los objetivos empresariales.
- Seguro de sí mismo: el deseo de la persona que motiva su comportamiento hacia su consecución.
- Decidido a asumir riesgos: la persona confía en conseguir un resultado a través de objetivos que cree que puede alcanzar.
- Optimista: la persona tiene la tendencia a buscar y a anticiparse a las oportunidades actuales.
- INNOVADOR - Disciplinado: la persona muestra una especial habilidad en organizar tanto a las personas como al trabajo.
- Innovador: la persona tiene la capacidad para mejorar un producto o servicio existente, o crear algo nuevo.
- Positivo: la persona posee la confianza y la seguridad en tener éxito en el nuevo negocio.
- Adaptable: la persona tiene la capacidad para ajustarse con rapidez a los cambios que se producen en el entorno. El empresario debe transformarse en un agente de cambio con el objetivo de visualizar de un modo constante nuevos escenarios para su empresa o negocio.

DISCIPLI

SEGURO

F

Es probable que el futuro microempresario no reúna todas las características mencionadas anteriormente. Sin embargo puede potenciar aquellas características que sí posee y de esta forma completar su inventario de características personales para enfrentar el gran desafío de dirigir su

propio negocio. Además cuenta con el apoyo de la capacitación, acceso a información de organismos privados como estatales y asistencia técnica para poder desarrollar las características adecuadas para emprender un nuevo negocio.

## 2.2 Las cualidades y habilidades profesionales del microempresario

Finalizado el inventario de las características personales del microempresario, es importante determinar cuáles son los perfiles profesionales que necesitará el nuevo negocio.

Para poder definir las cualidades y habilidades profesionales se deben considerar los siguientes factores que determinan el perfil del microempresario:

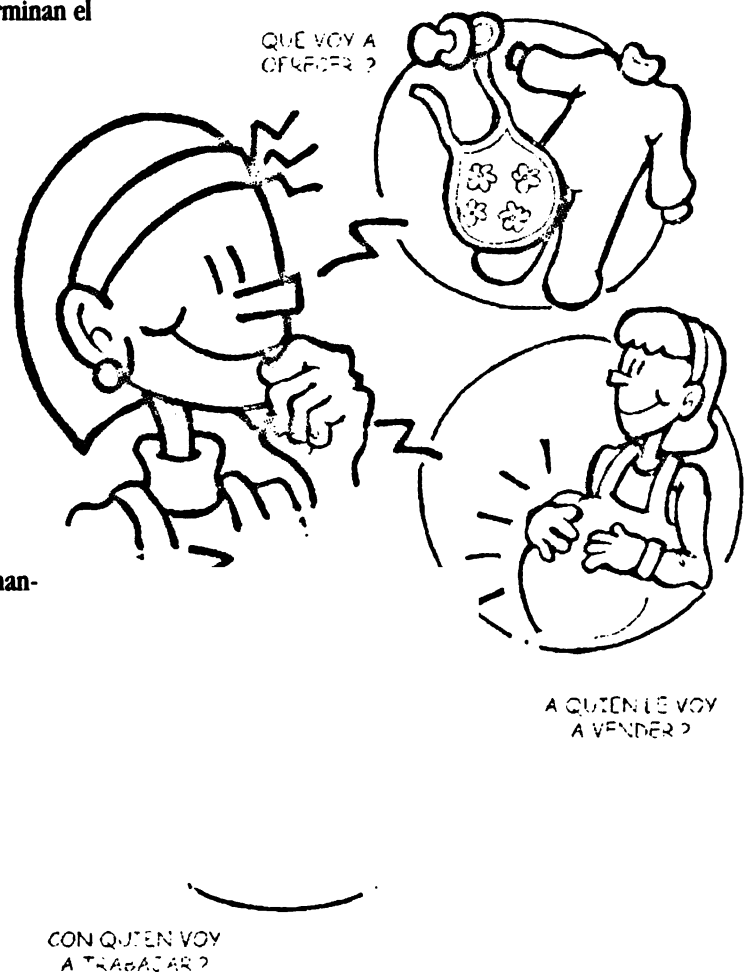
- El tipo de producto o servicio que el nuevo negocio va a producir (qué voy a ofrecer).
- El tipo de mercado en el que pretende introducirse (a quiénes les voy a vender).
- Las personas que van a trabajar junto con el microempresario en el nuevo negocio.

Es fundamental destacar que el microempresario debe estar preparado para ejecutar muchas tareas cuando se inicie con su nuevo negocio. Debe contar con ciertas destrezas técnicas, dependiendo del tipo de producto o servicio que ofrecerá. Además, es preciso que tenga conocimientos básicos de comercialización, producción, finanzas, manejo de personal y administración.

De esta forma, el microempresario tendrá las herramientas iniciales para poder gestionar productivamente su nuevo negocio, las que irá perfeccionando mediante la capacitación y en forma más importante, como resultado de una reflexión sobre su experiencia y la observación crítica de su entorno.

## 2.3 Experiencia empresarial

Cualquier experiencia que tenga el microempresario en negocios resultará útil al iniciar un nuevo negocio o una nueva línea de productos o servicios. Cuanta más experiencia en dirección de microempresas es mejor; aún cuando siempre se haya trabajado por un sueldo, es probable que se tenga la suficiente experiencia para alcanzar el éxito. Además, con sólo haber trabajado en una microempresa, es condición valiosa para tener información sobre cómo dirigir un nuevo negocio.



## 2.4 La ética en los negocios

### a) Concepto de ética

Es interesante destacar, en primer lugar, que los textos de economía y administración de empresas hasta dos décadas atrás, no incorporaban la dimensión ética o moral en sus explicaciones sobre el funcionamiento de la economía en su conjunto o en el análisis del comportamiento de las empresas. A pesar de que la ética como disciplina de estudio es anterior a la economía y/o administración de empresas, predominaba la idea que entre la ética y estas últimas disciplinas no existía una relación significativa o no existía acaso relación alguna. Hoy la situación ha cambiado. En la literatura económica anglosajona, la relación entre ética y los negocios se examina en forma sistemática, bajo el supuesto que no existen ciencias sociales libres de valores éticos o morales (Value-free). No se concibe analizar temas como el fraude en los negocios, la publicidad engañosa, el efecto de algunas actividades sobre el deterioro ambiental, los cultivos transgénicos, la amoralidad de internet por falta de regulaciones a nivel global y la clonación de tejidos humanos, sin incorporar a la discusión de estos temas un análisis serio y profundo sobre la dimensión ética de ellos o sobre los efectos de ellos en algunos grupos de la población y/o sobre las sociedades nacionales o el mundo en su globalidad. Por ejemplo, la rápida contaminación ambiental y los cambios climáticos de escala mundial que se vinculan a actividades económicas realizadas por el hombre, etc.

En esta sección consideramos que la ética y la moral son aproximadamente sinónimos, a pesar que en el lenguaje filosófico tienen un significado diferente. Siguiendo la corriente que predomina en los textos anglosajones usaremos sólo el término ética. Para propósitos de esta sección definiremos ética (o moralidad) como los estándares o normas que un individuo o grupo posee acerca de lo que es correcto o incorrecto, o lo que es bueno o malo.

### b) Cuatro puntos de vista diferentes sobre la ética en los negocios

De acuerdo con Robbins y Coulter existirían cuatro perspectivas diferentes sobre la ética en los negocios:

- **Utilitarismo:** en el cual las decisiones se toman únicamente sobre la base de sus resultados o consecuencias. Los autores más conocidos de esta escuela son David Hume (1711-1776), Jeremy Bentham (1748-1832) y John Stuart Mill (1806-1873). Por una parte, el utilitarismo alienta la eficiencia y la productividad, y es consistente con la meta de obtener el máximo de utilidades. Por otra parte, sin embargo, puede dar como resultado una errónea asignación de recursos, en especial cuando algunos de los afectados por la decisión de una empresa, carecen de representación o voz en la decisión (por ejemplo, cuando se toma en cuenta sólo los intereses de los accionistas).

Una variante de este enfoque es el planteamiento de Adam Smith, quien restringe el utilitarismo sólo al ámbito de los negocios, aceptando que el hombre, en las otras esferas de su vida, puede ser altruista, religioso, etc. Smith creía que la búsqueda explícita de la ventaja personal en el terreno económico lleva a la óptima ventaja del conjunto social. Un ejemplo del utilitarismo es la decisión de un gerente de despedir el 30% de la fuerza laboral de su empresa porque de este modo incrementaría la rentabilidad de la empresa, reduciendo los costos y protegiendo en mejor forma los recursos de los accionistas.

La crítica más seria que puede hacerse al utilitarismo no se refiere a la búsqueda de la utilidad en las transacciones comerciales. El problema de fondo en las concepciones de Adam Smith, por



ejemplo, consiste en la progresiva identificación del fin último de las naciones con la producción y el consumo, y la identificación de la felicidad con el bienestar.

- **El punto de vista de los derechos de la ética:** esta posición se preocupa por respetar y proteger las libertades y privilegios del individuo, incluyendo los derechos de su privacidad, la libertad de conciencia, la libertad de expresión y ser sometido a un juicio justo. Esto implicaría, por ejemplo, proteger los derechos de los empleados a la libertad de expresión cuando reportan violaciones a las leyes por parte de sus patrones. El aspecto negativo de este ejemplo puede surgir al solicitar un sindicato de trabajadores demandas exageradas que representan un obstáculo a la alta productividad y la eficiencia de la empresa.
- **El punto de vista de la teoría de la justicia de la ética:** se refiere a que un microempresario ponga en práctica las reglas y leyes con equidad e imparcialidad. Proteger los intereses de aquellos que no estén bien representados o carezcan de poder por razones de justicia puede estar en conflicto con la posibilidad de alentar un sentido del derecho que conduzca a los empleados a reducir su capacidad de asumir riesgos, la innovación y la productividad. Un ejemplo de este punto de vista ocurre cuando un gerente ofrece a un empleado nuevo, que está empezando su trayectoria laboral, un salario superior al mínimo porque cree que el salario mínimo es inadecuado para que el empleado satisfaga sus obligaciones financieras básicas.
- **La teoría de los contratos sociales integradores:** esta teoría propone una combinación de enfoques empíricos con enfoques normativos. Se basa en la integración de dos "contratos": el contrato social general entre los participantes económicos que definen reglas básicas para hacer negocios; y un contrato más específico entre miembros determinados de una comunidad que incluye formas aceptables de comportamiento. Este punto de vista de la ética en los negocios difiere de los otros tres, pues sugiere que los gerentes necesitan analizar las normas éticas existentes en industrias y corporaciones con el fin de determinar qué es correcto y qué no.

Es posible concluir esta sección con la propuesta de que el gerente del futuro necesitará normas éticas basadas en criterios no utilitarios. Robbins y Coulter informan que una investigación importante realizada en los Estados Unidos confirma la existencia de tres niveles de desarrollo moral, cada uno integrado por etapas. En cada etapa sucesiva el juicio moral de un individuo se vuelve cada vez menos dependiente de las influencias externas (ver siguiente cuadro). La meta de los capacitadores es ayudar a los gerentes a alcanzar el tercer nivel, el de los principios.

**ETAPAS DE DESARROLLO MORAL**

NIVEL	DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA
<p><b>1. Preconvencional</b> Influido exclusivamente por el interés personal. Las decisiones se toman en términos del beneficio propio. Se definen por las recompensas y castigos que provienen de diferentes tipos de comportamiento.</p>	<p>1. Adherente a las reglas y evitar el castigo físico. 2. Seguir las reglas sólo cuando sea en su interés inmediato.</p>
<p><b>2. Convencional</b> Influido por las expectativas de los demás. Comprende obediencia a la ley, respuesta a las expectativas de otras personas importantes y un sentido general de qué es lo que debe esperarse.</p>	<p>3. Cumplir con lo que se espera por las personas cercanas a usted. 4. Mantener el orden convencional al cumplir obligaciones que usted haya aceptado.</p>
<p><b>3. Principios</b> Influido por principios éticos personales de lo que es correcto. Esto puede o no estar de acuerdo con las reglas o leyes de la sociedad.</p>	<p>5. Valorar los derechos de otros y sostener valores y derechos no relativos, sin importar la opinión de la mayoría. 6. Siguiendo principios éticos decididos por uno mismo, aún cuando violen la ley.</p>

### c) Código de la Asociación Americana de Mercadotecnia

Finalmente, consideramos de alto interés dar a conocer el Código Ético de la Asociación Americana de Mercadeo conocido con las siglas AMA sobre la investigación de mercados.

#### Código ético de la AMA para la investigación de mercados

La American Marketing Association, a fin de promover su objetivo central del avance de la ciencia en la mercadotecnia y en reconocimiento de su obligación con el público, ha establecido tres principios de la práctica ética en la investigación de mercados para guiar a sus miembros.

Para los usuarios de la investigación, practicantes y entrevistadores:

1. Ningún individuo u organización aceptará ninguna actividad que se presente directa o indirectamente como investigación de mercados, pero que tenga como propósito real la venta intencional de mercancías o servicios a algunos o a todos los entrevistados en el curso de la investigación.
2. Si se hace creer a un entrevistado, en forma directa o indirecta, que participa en un encuesta de investigación de mercados y que se protegerá su anonimato, su nombre no deberá darse a conocer a nadie que se encuentre fuera de la organización de investigación o departamento de investigación, ni se utilizará con otros propósitos que no sean los establecidos.

Para los practicantes de la investigación:

1. No habrá ninguna representación falsa -deliberada o intencional- de los métodos o resultados de la investigación. Una descripción adecuada de los métodos que se emplean se pondrá a disposición del patrocinador de la investigación cuando éste así lo solicite. Las evidencias de que el trabajo de campo se terminó de acuerdo con las especificaciones se pondrán a la disposición de los compradores de la investigación, cuando éstos así lo soliciten.
2. La identidad del patrocinador de la encuesta y/o del cliente para quien se lleva a cabo se mantendrá en secreto en todo momento, a menos que esta identidad deba revelarse como parte del diseño de la investigación. La organización o departamento de investigación deberá mantener en secreto la información de ésta y no la utilizará para beneficio personal ni la pondrá a la disposición de ninguna parte externa, a menos que el cliente autorice su divulgación en forma específica.
3. Una organización de investigación no debe aceptar estudios para clientes competidores cuando éstos pongan en peligro la naturaleza confidencial de las relaciones cliente-agencia.

Para los usuarios de la investigación de mercados:

1. Un usuario de la investigación no debe divulgar en forma intencional las conclusiones de un proyecto o servicio de investigación que sean inconsistentes o no estén garantizadas por los datos.
2. En el caso en que utilice un diseño único que incluya técnicas, planteamientos o conceptos que, por lo general, no están disponibles para los practicantes de la investigación, el usuario en prospecto no deberá pedirlo al practicante y entregarlo a otro para su ejecución sin la aprobación del creador del diseño.

Para los entrevistadores de campo:

1. Las asignaciones y el material de investigación que se reciban, así como la información que se obtenga de los entrevistados, deberá mantenerse en secreto y no revelarse a nadie excepto a la organización de investigación que realiza el estudio.
2. Ninguna información que se obtenga por medio de la actividad de investigación de mercados

deberá utilizarse, en forma directa o indirecta, para beneficio personal o ventaja del entrevistador.

3. Las entrevistas deben realizarse de acuerdo con las especificaciones e instrucciones recibidas.
4. Un entrevistador no deberá llevar a cabo dos asignaciones de entrevistas simultáneamente, a menos que los clientes o jefes lo autoricen.

Se esperará que los miembros de la American Marketing Association se comporten de acuerdo con las provisiones de este Código en todas sus actividades de investigación de mercados.

## 2.5 La mujer rural como microempresaria

El incorporar el aspecto de género al mundo empresarial, significa dar las mismas oportunidades a los hombres como a las mujeres en el ámbito laboral. Por ejemplo, el acceso a recursos financieros, servicios de proyectos de desarrollo rural y capacitación. También significa dar un rol de mayor importancia a la mujer rural en cuanto a sus funciones y participación dentro de la comunidad.

El objetivo fundamental de convertir a la mujer rural en microempresaria es generar nuevas fuentes de ingresos aumentando el nivel de calidad de vida de los miembros del núcleo familiar. Esto se debe principalmente porque la mujer desempeña un papel muy importante en el desarrollo agrícola y ganadero de su comunidad.

Sin embargo, para gestionar microempresas se requiere de un nivel medio de capacitación en funciones básicas de la empresa y, por lo general, la mujer rural carece de cualquier formación profesional. Esta limitante de formación técnica debe superarse a través de ayuda gubernamental o de otras instituciones nacionales e internacionales que se preocupen por aumentar la participación de la mujer rural en la actividad económica de la familia. Con la capacitación, la mujer puede generar ingresos adicionales buscando las oportunidades existentes en el mercado local, regional y nacional, dependiendo de la microempresa.

Además de la escasa formación profesional de las mujeres rurales, existen otras características que se deben tomar en consideración para guiar a aquellas mujeres que desean convertirse en microempresarias. Por ejemplo: no poseer tierra, analfabetismo, no tener acceso a recursos financieros, temor a endeudarse, poco poder de decisión productiva y una débil autoestima. A pesar de estas características, existe la posibilidad de potenciar las cualidades que poseen las mujeres campesinas como: espíritu de sacrificio, mayor compromiso por su trabajo, aporte de la mujer,

**tanto en la producción predial fundamentalmente en los períodos de mayor trabajo agrícola, como a través de su inserción en el trabajo asalariado temporal. Por los altos patrones migratorios estacionales, un elevado porcentaje de las familias campesinas están encabezadas por mujeres, siendo ellas jefes de hogar.**

**Para que una mujer rural se convierta en microempresaria, se debe analizar el entorno económico-financiero donde se desenvuelve y cuyas características generales son las siguientes: los proyectos de empresa requieren de montos pequeños de inversión, la producción se destina a pequeños mercados; la gestión de la microempresa compite con las actividades domésticas de la mujer; y la mayoría de los negocios rurales generan poca rentabilidad.**

## CREAR EL CONCEPTO DE NEGOCIO

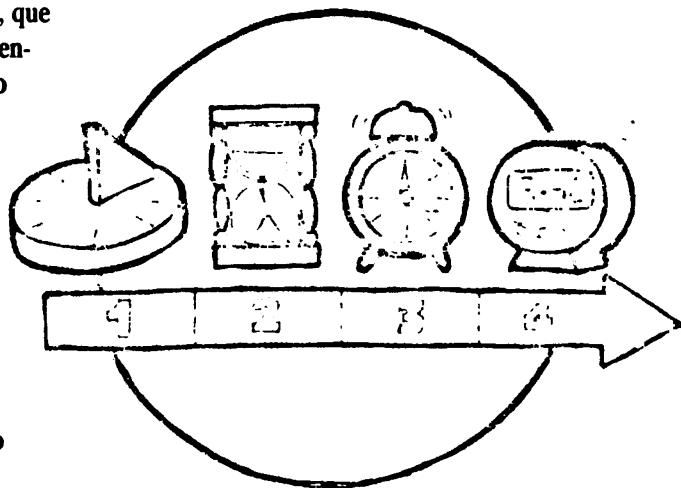
### 3.1 Tener la idea de un nuevo negocio: crear la oportunidad de negocio

Si partimos con la idea de la existencia de un buen negocio y retrocedemos hacia las etapas previas que el empresario tuvo que experimentar, se observan algunas fases que parecieran haber sido prerrequisitos para alcanzar la fase de ejecución exitosa en que se encuentra ahora.

Estas fases pueden haber ocurrido en la práctica en forma secuencial, pero lo más probable es que algunas de ellas fueran un producto simultáneo de la capacidad de observación, reflexión y verificación del empresario. Esto es así porque la creatividad del microempresario no es siempre sinónimo de generación de una nueva idea, en el sentido de la invención de un producto o servicio que no existía antes. Con mayor frecuencia la idea de un nuevo negocio nace de encontrar una solución a un problema viejo a través del cambio de contexto de una idea que también ya era de alguna manera conocida.

En el escenario de una economía de mercado, existen varias fuentes de ideas para nuevos negocios. Las más frecuentes en la pequeña empresa son:

- La identificación de necesidades o demanda de los consumidores no satisfechos por desequilibrios entre la oferta y la demanda en el entorno próximo al futuro microempresario. Es decir, lo que demanda el consumidor y no está adecuadamente cubierto por la oferta de las empresas existentes, es una de las principales fuentes de ideas con potencial para convertirse en un buen negocio. Aquí lo importante es la verificación de la escasez relativa, no necesariamente de su precio lo que indica que el producto o servicio que podría transformarse en un buen negocio. Este es el caso de nichos de mercado, que pueden ser aprovechados sólo por el hecho de que representan un grupo de consumidores que demandan un producto conocido que no llega hasta ellos por razones geográficas, culturales o de otra naturaleza.
- La invención de un nuevo bien o servicio. Partiendo de bienes conocidos, el empresario visualiza la posibilidad de perfeccionarlo mediante cambios en la calidad del bien final para adecuarlo mejor a las necesidades reales del consumidor o mediante innovaciones en el proceso de producción y/o comercialización, que reducen significativamente los costos y, por lo tanto, los precios finales. Este caso es ilustrado, por ejemplo, por el uso



de equipos, maquinarias o artefactos domésticos que liberan al consumidor de pesadas tareas, ahorran tiempo que el consumidor puede dedicar a otras actividades, mejoran la productividad de su trabajo, etc. El rasgo esencial de estas nuevas ideas de negocios es el mejoramiento de la calidad de vida, por la sustitución de un modo de satisfacer una necesidad o demanda por otro modo que le reporta mayor satisfacción o utilidad.

- Aún cuando todo buen negocio produce ganancias para el empresario y, en última instancia, debe encontrar un mercado en el cual insertarse competitivamente, a nivel de la idea o proyecto preliminar, es posible concebir que el impulso inicial pueda surgir del lado de la oferta más que el de la demanda. En las pequeñas empresas rurales, por ejemplo, hay zonas donde ya existen actividades tradicionales de baja rentabilidad (artesanías, cultivos típicos) que se transforman rápidamente en buenos negocios por innovaciones del bien o servicio convirtiéndolos en únicos y diferenciados, sea por cambios en la calidad, por su diferenciación con respecto a sus competidores (concepto de marca) o por una especie de re-definición o recreación del producto que le permite ser vendido en otro mercado distinto del tradicional.
- La existencia de mercados globales ha servido de estímulo a una serie de nuevos negocios que se instalan en países distintos a los países consumidores. Un ejemplo interesante es la creciente demanda de bienes y servicios de la agricultura orgánica de parte de los países más desarrollados, a los cuales les resulta poco factible desde el punto de vista económico producir bienes orgánicos que no usan insumos químicos. Es un principio de la práctica agrícola suponer que el bajo uso de insumos químicos implica bajos rendimientos y escasos beneficios. Pero en los países pobres no es necesariamente así. En estos países, es fácil producir cultivos orgánicos que no usan insumos químicos, que utilizan abundante mano de obra barata y aún cuando los rendimientos son bajos, pueden generar beneficios si encuentran a consumidores dispuestos a pagar un precio unitario más alto. Cuando esto ocurre, el microempresario ha tenido éxito en crear una diferenciación entre su producto y los productos del mismo nombre fabricados con la tecnología estándar. El café orgánico, como los cultivos hortícolas orgánicos, en efecto, no están contaminados por productos químicos y, a los ojos de muchos consumidores, tienen cualidades deseables, por lo cual están dispuestos a pagar un precio por unidad más alto.
- Conviene aclarar que la creación de un nuevo negocio no es sinónimo de la creación de un nuevo bien o servicio. Expertos en estrategias competitivas -como Michael Porter- sostienen que lo más importante para una empresa es generar mayores beneficios que sus competidores, es decir, crear ventajas competitivas: a) competir a un costo más bajo que la competencia. Una vez lograda la posición de bajo costo, ésta proporciona utilidades suficientes para reinvertir en nuevos equipos e instalaciones para mantener el liderazgo alcanzado; b) la diferenciación del bien o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Es interesante destacar que esta diferenciación no significa únicamente una diferencia en las cualidades intrínsecas del bien. En muchos casos, la diferenciación está relacionada con factores como los servicios post venta, la disponibilidad de repuestos, la seguridad que ofrece el bien para la salud (por ejemplo, el agua envasada, etc.) y c) enfocarse sobre un grupo particular o segmento del mercado, lo que facilita la obtención de rendimientos mayores que el promedio industrial.
- El sentido común indica que las ideas de nuevos negocios en las micro y pequeñas empresas deben partir de las experiencias y conocimientos que han adquirido previamente los microempresarios. Lo esencial aquí es la relación entre las capacidades existentes y las preferencias de los microempresarios, más que los conocimientos específicos que éstos han aprendido, los cuales siendo útiles pudieran haber quedado obsoletos, es decir, no corresponden ya a los nuevos desafíos que plantea el entorno.

### 3.2 Técnicas para estimular la creación de ideas para nuevos negocios

Existen varias técnicas de tipo grupal que se recomiendan para generar nuevas soluciones a viejos problemas, o para generar nuevas ideas para hacer negocios. Explicaremos a continuación las técnicas más empleadas:

- a) **La lluvia de ideas o filtrado (en inglés se conoce como Brainstorming).** Es una técnica muy usada para generar ideas o alternativas posibles a partir de las cuales adoptar una decisión grupal. Se usa por etapas, de modo que en las etapas sucesivas se reduce la lista de ideas generadas en la primera etapa a un número manejable, hasta alcanzar un punto de decisión. Esta técnica comienza con reuniones en las que los participantes tienen entera libertad para expresar sus ideas sobre un tema elegido de antemano, sin censura previa. Un coordinador se encarga de aplicar un método que permita ir seleccionando las mejores ideas, al mismo tiempo que canaliza el debate hacia la obtención de consensos sobre las mejores ideas o el mejor curso de acción, dentro de un tiempo prudente fijado previamente por el grupo.
- b) **Técnica de Grupo Nominal (TGN).** De acuerdo con esta técnica, el problema debe estar ya claramente definido y lo que se busca es la identificación del mejor curso de acción entre varias alternativas. En la etapa 1, se define el problema a ser resuelto. En la etapa 2, se generan ideas de solución en silencio. En la etapa 3, se enuncian y registran las ideas de cada participante. En la etapa 4, se discuten las ideas presentadas y con la ayuda de un moderador, se clarifica el sentido de las mismas. En la etapa 5, en votación secreta, se asigna una prioridad a las ideas presentadas y si las ideas son muy numerosas el grupo puede decidir, por ejemplo, seleccionar las 10 o 15 ideas que reciben más alta votación. En la etapa 6, se presentan los resultados obtenidos de las votaciones y se discute sobre los méritos de cada opción. En la etapa 7, se concluye la sesión colocando en forma descendiente las mejores ideas seleccionadas finalmente por el grupo.
- c) **La Técnica Delphi.** A diferencia del método anterior, consiste en realizar una secuencia de consultas manteniendo el anonimato de los participantes. El método consiste en realizar consultas a los miembros del grupo sobre una decisión o problema, y luego informar a cada participante lo que opinaron los restantes. Cada ronda proporciona a los miembros un resumen acerca de lo que los miembros del grupo dijeron en la ronda anterior y se solicita una nueva ronda de comentarios. Al final de tres rondas, el equipo debería arribar a un consenso.
- d) **El método de las Tarjetas de Consenso.** Como en los métodos anteriores, se establecen previamente los límites de tiempo y el significado de las tarjetas. Se nombra un moderador. Requiere que todos los participantes estén de cuerpo presente (cara a cara). Se da una oportunidad a cada participante de modo que al final de su exposición los restantes muestran una tarjeta verde (acuerdo), una tarjeta roja (desacuerdo) o una tarjeta amarilla (neutralidad). La reunión finaliza cuando todos los miembros exhiben tarjetas de consenso verdes o amarillas. El moderador, entonces, confecciona una lista de las decisiones aprobadas, señalando, además, que consecuencias tienen para el grupo.
- e) **La Técnica de Calificación de Criterios.** Se puede usar como un método complementario a los explicados anteriormente. Se usa cuando el grupo tiene que elegir entre varias opciones que cumplan una serie de requisitos, características o criterios seleccionados previamente. Ilustraremos esta técnica en la selección que debe hacer un grupo que necesita contratar un experto en comercialización, cargo al cual se han presentado tres candidatos (Guillermo, Inés e Iván). En la etapa 1, el grupo define los criterios más importantes que debe cumplir la persona y le otorga a ese criterio una cierta ponderación o valor que refleja su importancia. Por simplicidad, la suma de

las ponderaciones podría ser igual a 1. En la etapa 2, cada miembro del grupo vota por el experto de su preferencia, registrándose frente a cada criterio la calificación que estima que merece el candidato. En la etapa 3, el moderador multiplica para cada uno de los candidatos, los votos recibidos por la ponderación fijada de antemano y suma los votos. El cuadro 3.1 presenta un caso sencillo de la aplicación de este método. La mejor opción fue la B.

**Cuadro 3.1: FORMULARIO DE CALIFICACION DE CRITERIOS**  
Escala de Calificación: 1 (bajo) a 10 (alto)

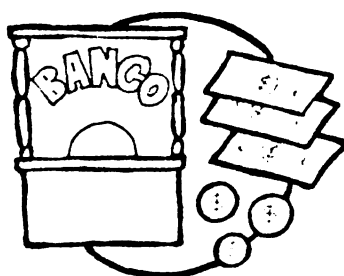
CRITERIO	VALOR	(A)GUILLERMO	(B) INES	(C) IVAN
Iniciativa	0.15	3 x 0.15 = 0.45	5 x 0.15 = 0.75	6 x 0.15 = 0.90
Capacidad para RR. PP.	0.20	8 x 0.20 = 1.60	8 x 0.20 = 1.60	7 x 0.20 = 1.40
Redacción	0.10	6 x 0.10 = 0.60	7 x 0.10 = 0.70	6 x 0.10 = 0.60
Creatividad	0.15	8 x 0.15 = 1.20	8 x 0.15 = 1.20	7 x 0.15 = 1.05
Capacidad para delegar	0.15	4 x 0.15 = 0.60	6 x 0.15 = 0.90	6 x 0.15 = 0.90
Análisis de mercados y búsqueda de nuevos	0.25	8 x 0.25 = 2.00	9 x 0.25 = 2.25	9 x 0.25 = 2.25
Puntos Totales	1.00	6.45	7.40	7.10

### 3.3 Probar el concepto de un nuevo negocio: ¿funcionará el nuevo negocio?

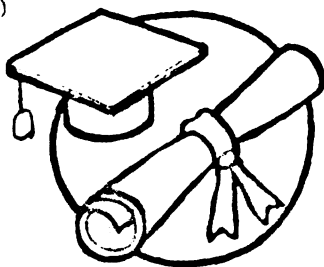
Una vez que el microempresario tiene una idea clara sobre el nuevo negocio, debe someterla a algún tipo de prueba para verificar su grado de realismo o, en términos más exactos, determinar su factibilidad. Éste es un paso complejo y delicado, porque el microempresario sabe que no toda buena idea de negocio conduce necesariamente a realizar un buen negocio.

Para llevar a la práctica esta etapa de prueba se requiere recoger la máxima cantidad de información que sea posible sobre el producto o servicio que se va a ofrecer: el o los mercados donde se venderá el producto y estimar en forma preliminar o aproximada, qué posibilidades tiene el empresario de insertarse con éxito en el mercado que ha seleccionado. Algunas ideas sencillas pueden ayudar al microempresario a responder a estos interrogantes. Por ejemplo:

a)

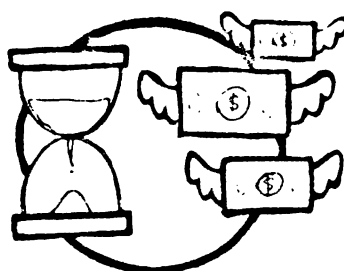


b)



c)

d)



- ¿Su idea del negocio es práctica? Es decir, ¿tiene ya una idea aproximada de los costos de producción y del mercado donde venderá el producto u ofrecerá el servicio?
- ¿Tiene sentido para usted poner en funcionamiento la idea del negocio? Por ejemplo tiene que verificar si usted ya cuenta con las capacidades, habilidades y conocimientos mínimos para realizar el negocio. Es posible que existan requerimientos legales que limiten el negocio a personas que tienen un cierto título o diploma profesional específico.
- ¿Cuenta usted con los recursos financieros



para cubrir las inversiones iniciales que exige el negocio? Si no los tiene, ¿ya sabe si es elegible para obtener el financiamiento de una fuente externa?

- Si su negocio no producirá ganancias de inmediato sino a través del tiempo, ¿está usted preparado para sobrevivir económicamente durante la fase inicial en que no tendrá utilidades?

### **3.4 ¿Alguien comprará los productos y servicios del nuevo negocio?**

En esta etapa, el objetivo es comprobar, en forma aproximada, a qué tipo de consumidores y/o mercados va dirigido su negocio. El microempresario necesitará recoger información confiable sobre los posibles compradores, es decir, verificar si puede insertarse en el mercado que ha elegido penetrar, a pesar de la competencia existente. Esto significará caracterizar el perfil del comprador y preguntarse si usted tiene probabilidades de éxito de colocar su producto o vender su servicio.

Para responder con éxito estas interrogantes, la intuición y experiencia previa del microempresario son esenciales, pero cada vez resulta más importante la cantidad y calidad de la información que el microempresario pueda recoger previamente sobre el negocio y su habilidad para transformar esa información en conocimientos operacionales como, por ejemplo, estrategias y planes de negocio.

## **4 EL PLAN PARA EL NUEVO NEGOCIO**

### **4.1 Descripción del nuevo negocio: ¿cuál es mi negocio?**

El microempresario, observando las necesidades de los consumidores, puede identificar cuál podría ser su nuevo negocio, cambiar el actual o agregar uno nuevo. Para lograr esto, se hace necesario dividir el mercado total en subgrupos (grupos pequeños), más o menos parecidos, de acuerdo a sus necesidades y motivaciones de compra similares. Así, se podrían crear distintos grupos de consumidores con diferentes características y potencialidades.

La división del mercado total tiene dos etapas. La primera etapa consiste en dividir el mercado en subgrupos grandes (macro-segmentación), de acuerdo a una actividad o línea general de productos. Esta subdivisión, denominada producto-mercado, se realiza en base a una función ejercida, un oficio y de un grupo de consumidores. La segunda etapa, consiste en subdividir el producto-mercado en grupos más pequeños de consumidores (micro-segmentación) denominados segmentos o nichos de mercado que buscan en el bien o servicio el mismo conjunto de atributos.

Es necesario hacer una distinción entre un mercado, una industria y un producto-mercado, para comprender mejor el método de segmentación.

- **Producto-Mercado:** un producto-mercado se sitúa en la intersección de un grupo de compradores y de una función basada en una tecnología correcta.
- **Mercado:** un mercado cubre el conjunto de las tecnologías para una función y un grupo de compradores.
- **Industria:** una industria está definida por una tecnología, cualquiera que sean las funciones y los grupos de compradores comprometidos.

El objetivo de la macro-segmentación es definir el posible nuevo negocio o redefinición del negocio actual en función del producto-mercado.

Se basa en las siguientes tres dimensiones o criterios:

1. **Funciones o combinación de funciones** aportadas por el bien o servicio. Se trata de definir el servicio base o la gama de servicios de base y servicios complementarios, o también la combinación de funciones que constituye el bien.
2. **Tecnologías existentes u oficios susceptibles a producir estas funciones.** Aquí se entiende por el saber hacer las cosas que permite producir las funciones anteriormente descritas. Para esto, se utilizan los siguientes criterios: procedimiento tecnológico, materias primas, condicionamiento, tipos de bienes, características de potencia o de rendimiento, etc.

3. Grupos de compradores potenciales interesados por el bien o servicio. Se trata de las características de los compradores potenciales. Entre los criterios que se pueden emplear son: zona geográfica, canal de distribución, tamaño o capacidad financiera, sofisticación tecnológica, comportamiento de compra, perfil socio-demográfico, perfil socio-cultural, etc.

Es útil para el microempresario hacerse las siguientes preguntas durante el análisis de la macro-segmentación con el objetivo de visualizar un posible nuevo negocio dentro del producto-mercado:

- ¿Hay otras tecnologías, procedimientos o bienes susceptibles de ofrecer el mismo servicio al comprador?
- ¿Las funciones adicionales pueden ser satisfechas por un bien o servicio reformado o mejorado?
- ¿Hay otros grupos de compradores que tengan el mismo tipo de necesidad o de función?
- ¿Pueden las necesidades de los compradores ser satisfechas mejor reduciendo el número de funciones?

#### 4.2 Descripción del mercado meta: ¿a quiénes les voy a vender?

Para complementar la identificación de una nueva oportunidad de negocio o modificar el negocio actual, el microempresario requiere de una segunda segmentación de mercado. Esta segunda segmentación de mercado se denomina micro-segmentación.

La micro-segmentación de mercado consiste en analizar la diversidad de necesidades y dividir el producto-mercado en subconjuntos de compradores o segmentos o nichos que buscan en el bien o servicio el mismo conjunto de atributos.

El microempresario debe seleccionar un segmento o nicho de mercado, identificando las oportunidades que ofrece el mercado y desarrollando los bienes o servicios adecuados para ese nicho. La finalidad de seleccionar un nuevo negocio o reformular un negocio actual es determinar las diferencias entre los potenciales compradores, para luego de esta forma escoger entre ellos a cuáles dedicar el esfuerzo de vender con más eficacia.

El proceso de la micro-segmentación se realiza en las siguientes cuatro etapas:

- **Etapas 1:** en cada producto-mercado seleccionado, identificar los conjuntos de ventajas buscadas por los compradores potenciales.
- **Etapas 2:** dividir el producto-mercado en segmentos homogéneos desde el punto de vista de las ventajas buscadas.
- **Etapas 3:** seleccionar uno o varios segmentos-metas (mercado meta) para aproximarse con un producto o servicio y un programa de ventas, adaptados a las características de estos segmentos.
- **Etapas 4:** en el segmento-meta seleccionado, posicionarse sobre la base de las expectativas de los compradores. El posicionamiento cumple el propósito de fijar una imagen distintiva que identifica el negocio en la mente de los compradores.

Con respecto al mercado de bienes y servicios de consumo, la división del producto-mercado en segmentos homogéneos puede efectuarse sobre las siguientes ventajas buscadas:

- Geográfico
- Socio-económico
- Demográfico
- Psicográfico (estilos de vida)
- Comportamiento de compra

#### 4.3 Descripción del bien o servicio a vender: ¿qué voy a ofrecer?

Lo fundamental en un nuevo negocio o la actualización de un negocio, es hacerse la siguiente pregunta: ¿qué bienes o servicios debemos ofrecer a nuestro segmento meta o mercado meta?. El bien o servicio debería satisfacer las necesidades, valores y estilos de vida del segmento meta. Para esto, el microempresario debe considerar los siguientes aspectos:

##### a) ¿Qué beneficios ofrece usted?

Un bien o servicio adecuado debe beneficiar a los compradores y para ello el microempresario debe responder a ciertas preguntas:

- ¿Qué necesitan realmente mis compradores?
- ¿Cuáles son las necesidades visibles de mis compradores?
- ¿Satisfago yo esas necesidades?

Por ejemplo un sofá no sólo es un mueble, además proporciona comodidad y provee pautas sobre el estilo de vida de una persona.

##### b) ¿De qué manera comunica usted los beneficios de su bien?

Los compradores deben creer que su bien o servicio puede proveer los beneficios que usted pretende ofrecerles. El comprador juzga el valor de su bien o servicio a través de los siguientes parámetros:

- **Interés:** el valor del interés es el placer que proporciona el uso del bien o servicio o la recompensa ganada por tenerlo. Por ejemplo, vino, torta o TV cable pueden satisfacer una necesidad de hambre o de diversión, pero también son recompensas por un día agotador de trabajo o los ingredientes de una velada especial.
- **Identidad:** la elección de un bien o servicio por un comprador comunica algo sobre su personalidad y estilo de vida.
- **Riesgo:** a los compradores les preocupa la posibilidad y la importancia de una posible mala compra por una selección equivocada; por esta razón las garantías son el medio de reducir el riesgo de la venta.
- **Envase:** actualmente el envase es una importante herramienta de promoción al atraer la atención y



describir el bien. Puede atraer al mercado meta utilizando colores, estilos, formas y texturas llamativas.

- **Marca del bien o servicio:** la marca es el nombre, símbolo o diseño que identifica a los bienes frente a los competidores. Existen algunas ventajas para utilizar una estrategia de marca: ayuda a los clientes a identificar el bien, protege contra la imitación, algunas marcas se asocian con la calidad y otras con el estilo de vida, estimula a repetir la compra si el productor mantiene el servicio y la calidad, ayuda al comprador a formarse de una idea corporativa sobre la empresa y puede desarrollar la lealtad del comprador con respecto al producto y servicio ofrecido.
- **Contacto con el cliente:** es necesario tener una constante comunicación con el comprador, porque son ellos los que juzgarán el bien y el servicio que la empresa ofrece.
- **Disponibilidad de servicios:** hay que tener en cuenta que el tiempo que el comprador debe esperar para recibir el bien y el tiempo requerido para prestar un servicio pueden influir en la percepción que el comprador tenga de la calidad del bien.

#### c) ¿Qué beneficios adicionales ofrece usted?

Los servicios adicionales son los que se proveen más allá de lo requerido. En un mercado competitivo, tener beneficios adicionales agrega distinción a su producto y demuestra que usted toma en consideración a sus compradores.

### 4.4 Identificación de nuestros competidores

Es muy importante determinar quiénes son y qué características tiene la competencia. El microempresario debe fijar un criterio para analizar las fuerzas competitivas que actúan en el sector industrial. Para ello debe considerar a los competidores dentro del área de mercado donde está operando el negocio y que, por lo tanto, venden al mismo tipo de comprador. También es necesario identificar a los competidores potenciales o futuros, porque significan un riesgo latente para el microempresario.

El microempresario tiene que manejar cierta información relativa a los competidores y ésta se refiere a lo siguiente:

- ¿Cuál es el comportamiento de los competidores en el mercado?
- ¿Los competidores están satisfaciendo adecuadamente las necesidades de los consumidores?
- ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la competencia?
- ¿Cuáles son las debilidades que tiene la competencia?

#### a) Análisis del sector industrial

Para obtener una mejor visión de la competencia, se hace necesario conocer las fuerzas competitivas del sector industrial. En especial, las que condicionan el funcionamiento de las empresas y de la competencia, permitiendo valorar el grado de atractivo que pudiera presentar el sector y su rentabilidad potencial.

Para determinar la intensidad de la competencia, vamos a utilizar el modelo de las Fuerzas Competitivas. Este modelo analiza cinco fuerzas que influyen directamente en el comportamiento de la empresa y de los competidores actuales y potenciales (futuros).

A continuación estudiaremos las fuerzas competitivas que juegan un rol fundamental en la realidad de la empresa y su previsible evolución en el mercado.

- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales**

El nivel de competencia que se da en el sector industrial a consecuencia de un mayor o menor grado de rivalidad entre los competidores, constituye un indicador importante para determinar el atractivo del sector donde opera la empresa.

En la mayoría de los sectores industriales la rivalidad tiene lugar porque las empresas participantes sienten la presión o la oportunidad para adecuar o mejorar su posición, a costa de la participación de otras empresas que venden los mismos bienes y servicios.

- **Identificación ante la amenaza de nuevos competidores**

La creación de una empresa puede suponer una amenaza para las empresas establecidas en el mercado por lo cual, una vez que comienza sus actividades es conveniente vigilar la potenciabilidad de la competencia por parte de la empresa recién creada.

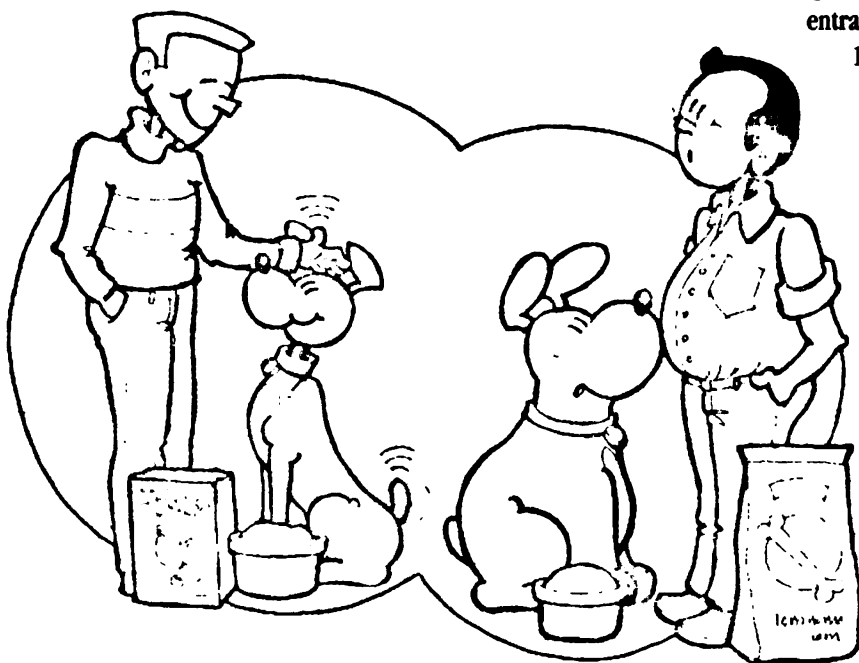
La razón principal para que una empresa no se incorpore a la competencia en un determinado mercado son las barreras a la entrada al sector.

Una barrera a la entrada es todo aquel mecanismo que imposibilita o dificulta la incorporación al mercado de nuevos competidores para participar de los beneficios del sector.

Cuando las barreras a la entrada son altas, es preferible no entrar al sector porque las empresas establecidas están fuertemente protegidas y no darán la oportunidad para que otras empresas puedan acceder a la rentabilidad del sector. Cuando las barreras a la entrada son bajas, se sugiere analizar la posibilidad de ingresar al sector determinando su rentabilidad potencial. Si esto sucede, el microempresario puede elevar esas barreras o crear otras nuevas para reforzar su posición competitiva.

Aunque existe un enorme número de barreras a la entrada, se explicarán las más comunes:

1. **Economías de escala:** éste es un fenómeno que se produce cuando el costo de producción de una unidad de un producto disminuye a medida que aumenta el volumen de producción. Este fenómeno es particularmente importante en aquellos sectores en los que existen altos costos fijos.
2. **Diferenciación del producto:** este fenómeno se produce cuando las empresas establecidas han conseguido que los clientes perciban sus productos y servicios como "diferentes". Estas empresas han trabajado ciertos mecanismos que pueden conducir a crear esta diferencia como, por ejemplo, imagen de marca, prestigio, publicidad agresiva, etc.



Generalmente las empresas establecidas han conseguido la fidelidad de sus clientes hasta el punto de que éstos están dispuestos a pagar un precio más alto para consumir el producto o servicio.

3. **Necesidades de capital:** para muchos empresarios que deciden ingresar al mundo de la creación de nuevas empresas. Casi la mayoría de los microempresarios no cuentan con los recursos financieros suficientes para implementar una empresa. Por lo tanto, deben recurrir al sistema financiero que muchas veces impone demasiados requisitos que cumplir para el otorgamiento de créditos de corto y largo plazo.
  4. **Costos de cambio de proveedor:** este fenómeno se refiere a que, para un potencial cliente, el cambio de proveedor puede implicar costos adicionales que influyen en su decisión de compra.
  5. **Acceso a canales de distribución:** el microempresario debe ser consciente de que se produce para vender y eso exige asegurarse el acceso a canales de distribución, sobre todo actualmente, cuando existe una tendencia progresiva a la concentración de los canales de distribución.
- **Amenaza de los bienes sustitutos**  
Una empresa que desee tener éxito debe conocer, además de los competidores actuales, aquellos bienes o servicios que podrían adquirir la condición de sustitutos. Se podría considerar como sustitutos los bienes o servicios que desempeñan o satisfacen de forma alternativa, la misma función original para el mismo grupo de compradores.  
El bien o servicio sustituto puede constituirse en una permanente amenaza dentro del sector porque incrementa la intensidad de la competencia. Esta amenaza dependerá básicamente de la calidad y el precio.
  - **El poder negociador de los clientes**  
Los clientes ostentan un poder de negociación frente a la empresa que los provee, obligando a la empresa a disminuir sus precios, a otorgar unas condiciones de pago más favorables, mejorar los servicios exigidos (calidad) o también, enfrentando a los competidores. La importancia de esta amenaza depende en mayor o menor grado de una serie de condiciones de acuerdo al sector. A continuación se detallan algunas de ellas:
    - El grado de concentración de los clientes o su nivel de compra en relación al volumen de ventas del vendedor.
    - El nivel de diferenciación de los productos y el número de proveedores que los sirven.
    - Las cantidades compradas por el cliente en relación a sus costos de adquisición.
    - El costo de cambio del proveedor que debería asumir el cliente.
    - La amenaza real de integración vertical hacia arriba.
    - Nivel de información sobre el mercado.
  - **El poder de negociación de los proveedores**  
El poder de influencia de los proveedores frente a los clientes empresas reside en el hecho de tener la posibilidad de aumentar los precios de los productos o servicios, reducir la calidad de los bienes o limitar las cantidades vendidas a un cliente en especial. Un proveedor poderoso puede hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de poder subir sus precios ante los aumentos en el costo de los proveedores.  
La importancia del poder de los proveedores depende de una serie de condiciones que varían de acuerdo al sector. Por ejemplo:
    - El grado de concentración de los proveedores y su relación comparativa con los clientes.
    - El nivel de diferenciación de los bienes, su carácter sustitutivo y el número de clientes que los demandan.

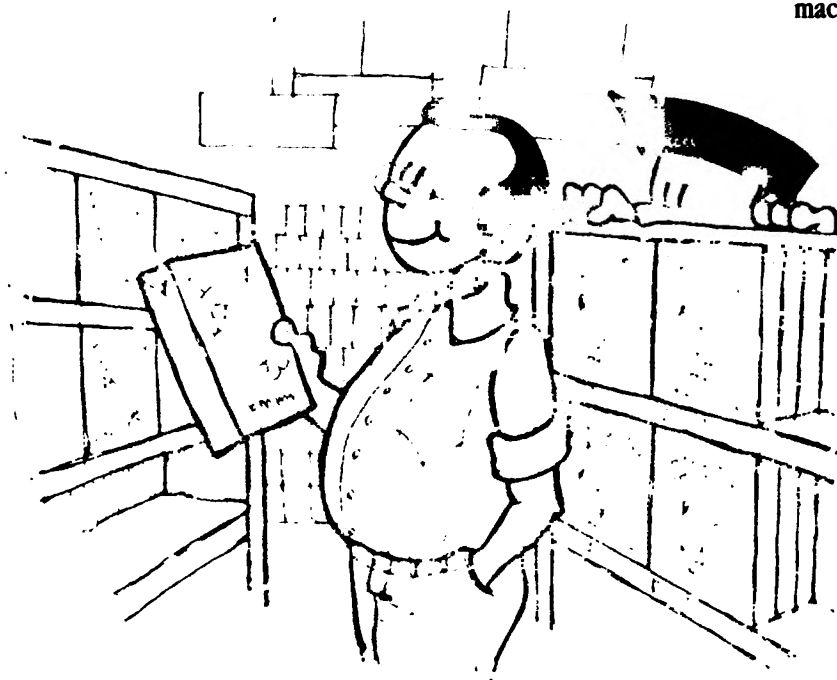
- La importancia del cliente para el proveedor y la del bien para el cliente.
- El precio de cambio del cliente para el proveedor (cuánto le cuesta al cliente cambiar de proveedor).
- La amenaza real de integración vertical hacia abajo.
- El impacto en el nivel de calidad.
- Información asociada al cliente (cuánta información posee el proveedor acerca de la empresa).

#### b) Información sobre la competencia

El análisis de la competencia actual y potencial depende de la información que posea el empresario en cuanto a calidad y cantidad. Por lo general, se puede recurrir a la información obtenida en terreno de primera fuente o aquella contenida en publicaciones, como segunda fuente.

Con respecto a la información de primera fuente, es aquella obtenida directamente del mercado como, por ejemplo: los vendedores de la competencia, los clientes, el personal técnico de la competencia, los canales de distribución, los proveedores, las agencias de publicidad y las empresas que prestan servicios a la competencia.

La información de segunda fuente es generalmente información pública disponible a toda persona como por ejemplo: revistas, diarios u otras publicaciones de negocios, documentos del gobierno (registros del Banco Central, Servicio de Aduanas, etc), memorias publicadas por la competencia, registros judiciales, registros de patentes o marcas y estadísticas oficiales.



#### 4.5 Impacto ambiental del nuevo negocio

El impacto ambiental es una alteración del medio ambiente provocada por una actividad determinada realizada por alguna institución u organismo.

Se denomina contaminación ambiental a toda alteración desfavorable de nuestro medioambiente, enteramente o en gran parte debido a acciones humanas, mediante efectos directos o indirectos de cambios en las vías de circulación, niveles de radiación, constitución física y química. Estas modificaciones pueden afectar al hombre directamente o a través de los recursos agrícolas, el agua y la tierra.

La mala gestión de los residuos y algunas formas de energía que, generalmente, deriva de



una mala gestión de los procesos y de las actividades, provoca fenómenos de contaminación que son considerados como un impacto ambiental negativo. A continuación se describen los efectos producidos por contaminación:

- **Efectos sobre la salud:** nuestra salud, en gran medida, depende del estado del agua, del aire y de los alimentos que se consumen. La contaminación que originamos afecta a todos esos recursos y debe ser tratada para evitar que sus efectos negativos repercutan en nuestra salud.
- **Efectos sobre los recursos naturales:** además de afectar al hombre, la contaminación puede afectar a todos los seres vivos. La entrada de formas de energía y materiales no habituales en los ecosistemas puede repercutir sobre los seres vivos, modificando las especies o, simplemente, provocando la desaparición y sustitución de las originales. Por ejemplo, la contaminación puede provocar la pérdida de fertilidad o de productividad, circunstancias que afectan al hombre, dada su dependencia de los recursos naturales.
- **Efectos sobre el clima:** es un tema relacionado fundamentalmente con la contaminación atmosférica. La emisión continuada de contaminantes a la atmósfera induce cambios bruscos sobre el clima, provocando la contaminación del aire.
- **Efectos estéticos:** los residuos afean el entorno. Reducen la visibilidad en las zonas de atmósfera contaminada por los fenómenos de absorción y dispersión de la luz solar. Relacionadas también con la contaminación atmosférica, los residuos provocan cambios en las condiciones de turbidez y color de las aguas, reducen la calidad y el grado de acogida del paisaje al ser depositadas las basuras en los bordes de las carreteras y los caminos, en las calles de los pueblos, ciudades y en cualquier lugar urbano, rural o de escenario natural que sufra el uso público. De esta forma, se consigue deprecia notablemente el atractivo turístico de las zonas afectadas.

## 4.6 Esquema del plan de negocios

Un plan de negocios para una empresa, contempla básicamente los siguientes puntos:

- a) Resumen Ejecutivo
- b) Descripción del negocio
  - El negocio y sus oportunidades en el mercado
  - El producto o servicio a ofrecer
  - Descripción de los clientes y segmentación de mercado
  - Determinación de las ventajas competitivas del negocio
  - Proyección de ventas
- c) Análisis del entorno próximo
  - Las proyecciones del mercado total
  - Los competidores
  - Rentabilidad cualitativa del negocio
  - Análisis del impacto ambiental
- d) Operación del negocio
  - Descripción de la operación
  - Ubicación
  - Control de calidad
- e) Propiedad y gestión financiera
  - Sociedad legal y asociaciones
  - Necesidades de financiamiento
  - Inversión inicial
  - Estado de flujo de efectivo y estados financieros
  - Análisis de rentabilidad del negocio
- f) Estructura de la empresa
  - Dueños y equipo de trabajo directivo
  - Organización y funciones básicas del negocio
- g) Valorización del riesgo
- h) Programación de puesta en marcha

## 5 LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 5.1 Concepto de investigación de mercado

Sabemos que el objetivo último de una empresa, independientemente de su tamaño, es alcanzar una posición competitiva en el mercado al cual se dirige, mediante el fortalecimiento de una serie de ventajas económicas y comerciales sobre sus competidores. Estas series de ventajas suelen reducirse a dos grandes aspectos: la diferenciación del bien o servicio y la capacidad de producir a un costo menor que las empresas que ofrecen el mismo bien o servicio. Una pregunta básica es, entonces, ¿qué información requiere el empresario para adoptar decisiones correctas y qué técnicas podría utilizar para recoger y analizar esa información? La respuesta la encontraremos en los estudios conocidos como investigación de mercados o investigación comercial.

El tipo de información que requieren las empresas se refiere usualmente a conocer mejor las preferencias y gustos de los clientes, conocer qué está haciendo la competencia, conocer quiénes son y cómo operan los distribuidores, etc. Un experto en mercadotecnia resumió estas necesidades en los siguientes términos: “Administrar bien un negocio es administrar su futuro y administrar el futuro es administrar información”.

Ejemplos del tipo de información que genera la investigación de mercados son:

- Análisis del comportamiento del consumidor
- Análisis de las características físicas y calidad del producto
- Análisis de la política de precios
- Análisis de las actividades de comunicación, publicidad y promoción
- Análisis de los presupuestos de publicidad
- Análisis de los canales de distribución
- Análisis de las empresas competidoras
- Análisis de las variables externas o del entorno

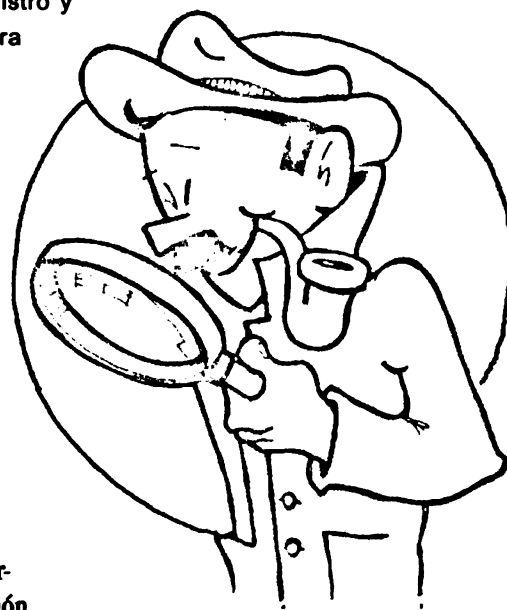
#### Advertencias útiles

La primera advertencia se refiere al hecho que, hoy día, las empresas grandes y medianas -y muy pronto las pequeñas- no enfrentan problemas de acceso a la información. De hecho, debido al rápido desarrollo de las tecnologías electrónicas e internet, las empresas con mayor frecuencia enfrentan el problema de acceder o recibir demasiada información. Nesbitt señala certeramente: “No existe el problema de quedarse sin información, el problema sería ahogarse en ella”. Podríamos decir, con más propiedad, que las empresas no tienen bastante y en forma oportuna la información del tipo requerido o que tienen demasiada información del tipo que no necesitan.

La segunda advertencia se refiere al hecho de que con frecuencia, las empresas incurrir en un costo elevado para obtener el tipo de información que requieren. En este caso, la empresa debe decidir si los beneficios que producirá una fuente de información valen la pena en comparación con los costos que entrañará obtenerla. Con frecuencia es difícil, especialmente para el pequeño empresario, determinar el valor y el costo de la información. A modo de sugerencia, recomendaríamos al pequeño empresario que: a) determine primero qué uso le dará a la información. Recordar que la información no vale nada, su valor está en cómo se use, y b) determinar si la información que se necesite va a mejorar o no la capacidad de decisión del microempresario. Si se espera un cambio pequeño, seguramente no vale la pena gastar dinero en obtenerla.

Después de reflexionar sobre los conceptos explicados en la introducción, podemos intentar definir qué es la investigación de mercado. Entre las numerosas definiciones, nos quedamos con el siguiente concepto:

Investigación de mercado es la recolección, registro y análisis de todos los hechos de importancia para llevar a cabo, en forma eficiente y oportuna, la transferencia comercial (venta) de productos y servicios del productor al intermediario o del productor al consumidor.



## 5.2 Fuentes de información

Un paso previo a la selección de las fuentes de información más significativas, confiables y de menor costo es la definición del problema que se intentará solucionar con la investigación de mercado. Para que esta fase sea eficaz, se necesita un diálogo franco y abierto entre dos personas claves: el gerente o microempresario y el investigador o profesional que ejecutará el estudio de mercado. El gerente o el microempresario sabe más de la decisión para la que se necesita la información; el investigador sabe más sobre cómo hacer el estudio de mercado y cómo obtener la información.

De acuerdo con Kotler, el plan de investigación o estudio consta de cuatro pasos:

- Definir el problema y los objetivos del estudio.
- Formular un plan para obtener la información.
- Ejecutar el plan de estudio, reunir y analizar los datos.
- Interpretar los datos y presentar los resultados.

### a) Fuentes de información más accesibles

Al iniciar la ejecución del plan de investigación o estudio de mercado, conviene examinar la información existente, para rebajar los costos del estudio. La información se clasifica en dos tipos: datos secundarios, que ya existen en alguna parte y que han sido reunidos con otros propósitos; y

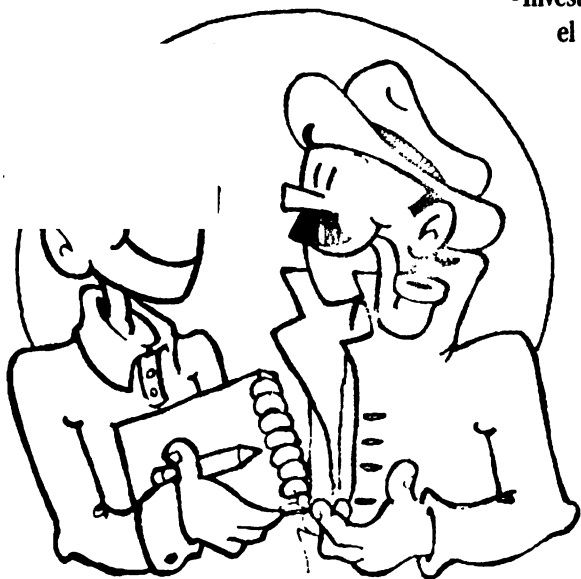
datos primarios, que son información reunida con propósitos concretos, generalmente mediante el uso de técnicas experimentales. Conviene aclarar que ambos tipos de información son útiles y un buen empresario debe hacer un uso juicioso tanto de datos primarios como secundarios.

#### b) Ejemplos de datos secundarios

- Revistas y boletines de estadísticas que contengan información sobre precios, costos y volúmenes de venta, principales vendedores, principales fuentes de destino (mercados donde se vende el producto). Estos boletines generalmente son publicados por el Gobierno, alguna universidad, asociaciones gremiales, etc.
- Registro de empresas que indiquen a qué rubro se dedican, en qué lugares están localizadas, volúmenes de venta, si exportan o sólo venden en mercados nacionales, etc.
- Revistas o estudios que presenten tendencias o proyecciones de precio y volúmenes, por rama de actividad o por tipo de producto; por ejemplo, qué especies de flores se venden, etc.
- Boletines informativos de los ministerios de agricultura, finanzas, oficinas de planificación sectorial, etc, que contengan informaciones útiles para acceder al crédito o a nuevas tecnologías para las pequeñas industrias (PYMES).
- Secciones de diarios o revistas especializadas en temas económicos que publiquen artículos sobre las PYMES.
- Censos agropecuarios y separatas de estos censos.
- Publicaciones de organismos internacionales: FAO, FIDA, IICA, BID, el Banco Mundial, etc.

#### c) Ejemplos de datos primarios

- Estudios publicados por grandes empresas del rubro, señalando sus puntos de vista sobre precios, costos y mercados. Estos estudios se basan en encuestas, entrevistas y/u observaciones directas de mercados o empresas.
- Estudios realizados por empresas consultoras, por encargo de empresas y asociaciones gremiales. Estos estudios se basan en encuestas, entrevistas y/u observaciones directas de mercados o empresas.
- Estudios realizados por ONG, sobre la base de encuestas realizadas por ellas mismas, por encargo de una empresa privada o un organismo público.
  - Investigaciones específicas sobre un rubro realizada por el departamento económico de una universidad o instituto tecnológico.
  - Tesis de pregrado de licenciatura o de post-grado sobre un tema técnico, organizacional o de mercado que sea útil para las PYMES, etc.



### 5.3 Técnicas apropiadas para las investigaciones exploratorias y descriptivas

Las técnicas para generar o recoger información se clasifican de acuerdo con el método que utilizan para extraer información nueva sobre el mercado. Como se

intenta obtener un tipo de información que no existe, estas técnicas tienen un costo y sus méritos deben evaluarse comparando ese costo con la utilidad que la información nueva tendrá para el desarrollo de la empresa.

En las técnicas no experimentales predominan los aspectos cualitativos, los cuales mediante procedimientos específicos pueden expresarse en términos cuantitativos, ya sea como porcentaje o por medio de escalas que reflejen la intensidad o concentración en que se expresa cada variable o característica en estudio. Las técnicas no experimentales con frecuencia se complementan con estudios experimentales, los cuales suelen ser más costosos.

Las técnicas descriptivas más utilizadas en los estudios de mercado son las siguientes:

- a) **Entrevistas en profundidad:** en general su objetivo se centra en obtener información sobre motivaciones, actitudes, creencias, opiniones y otras variables similares no susceptibles (al menos directamente) de cuantificación. A diferencia de la encuesta personal, este método no utiliza el recurso de cuestionario. Por este motivo, la calidad de la información depende en un grado alto de la experiencia del entrevistador. Lo que esencialmente se intenta es obtener información útil sobre la experiencia y conocimientos del entrevistado. Entre sus limitaciones cabe mencionar que el entrevistado puede no ser escogido por un procedimiento al azar.
- b) **Reuniones de grupo (Focus Group):** consiste en reunir grupos pequeños de personas quienes, bajo la dirección de un moderador, establecen un proceso de comunicación entre sus miembros en torno a un tema de interés comercial. El objetivo final es obtener las conclusiones del grupo. Como material de apoyo se suelen emplear muestras de producto, tipos de envases, mezcladas con técnicas audiovisuales. Estas reuniones son más apropiadas en la fase preliminar o exploratoria de un estudio más amplio.
- c) **Técnicas proyectivas:** reciben este nombre un grupo de técnicas de tipo psicológico caracterizadas porque, mediante mecanismos indirectos, provocan que el informante muestre todas aquellas facetas de su comportamiento, opiniones o intereses, que se pretende investigar.
- d) **La observación:** en vez de pedir información a la gente, en ocasiones resulta más barato y adecuado limitarse a observar su comportamiento actual o las consecuencias de sus acciones precedentes. Por ejemplo, en lugar de interrogar a las personas en relación con la marca de llantas de su automóvil, una alternativa más idónea pudiera ser ver simplemente la marca de la llanta. Si bien la observación puede usarse sin otras técnicas, a menudo se combina con otros métodos de medir el mismo fenómeno. En esta categoría, caería un método conocido como la pseudocompra o compra fingida que se caracteriza porque el investigador se presentaría en



un establecimiento como un comprador más, en forma premeditada, para tomar nota del comportamiento del vendedor, el precio de venta, etc, para redactar después un informe de lo que observó. Se estima que la observación no estructurada (para distinguirla de otro método similar denominado observación estructurada), puede dar excelentes resultados en la investigación exploratoria, en la cual las ideas e hipótesis se generan en vistas de un examen posterior más concluyente.

- e) **Técnicas de creatividad: lluvia de ideas (Brainstorming).** Esta técnica se suele emplear para estimular la generación de nuevas ideas y conceptos en el lanzamiento de un nuevo producto. Aún cuando parece a primera vista un procedimiento anárquico, tiene una metodología bien establecida. Bajo la supervisión de un instructor, se forman equipos que generan un gran número de ideas que, en un filtrado posterior, se reducen a un número manejable o conduce en los casos más efectivos al punto de decisión sobre un curso de acción.
- f) **La técnica Delphi:** consiste en solicitar y comparar en múltiples rondas juicios anónimos de los miembros de un equipo sobre una decisión o problema con justificaciones y críticas. Cada ronda proporciona un resumen de lo que los miembros del mismo grupo dijeron (en forma anónima), en la ronda anterior de consulta y se solicita una nueva ronda de comentarios. Al final de la tercera ronda, el grupo deberá arribar a un consenso. Un ejemplo muy conocido de la técnica Delphi es el voto para los Premios de la Academia de Hollywood asignado a la mejor película, mejores actores, etc.

## 5.4 La investigación por medio de muestras

### a) Características del método basado en muestras

El muestreo es un método no experimental que tiene el propósito de seleccionar los informantes de una investigación de mercado, por medio de procedimientos de terreno que generan datos cuantitativos. Permite obtener información más precisa pero, al mismo tiempo, más costosa, que las técnicas de investigación de mercado descritas.

El método de encuestas para obtener información se basa en un conjunto de preguntas (generalmente escritas en forma de cuestionario) que se hacen a un grupo de entrevistados. En su aplicación, se emplean ciertos términos convencionales cuyo significado se explica a continuación:

- **Población:** se refiere al total de elementos (por ejemplo, los consumidores de vino del país) sobre el cual queremos hacer una inferencia basándonos en la información relativa de la muestra.
- **Muestra:** es un conjunto de unidades (unidades muestrales) extraídas de una población para ser examinada y cuyo tamaño es inferior al tamaño total de la población.

- **Parámetro:** es una característica o atributo de la población que nos interesa, por ejemplo la media aritmética de la población. El verdadero valor del parámetro no se conoce, puesto que es lo que tratamos de descubrir mediante el procedimiento muestral.
- **Estimador:** es cualquier cantidad calculada a partir de una muestra para estimar el verdadero valor del parámetro de la población.
- **Error muestral:** se debe a que hemos extraído una muestra en vez de la población entera. Este error es inevitable en el proceso de muestreo.
- **Exactitud o precisión:** representa la aproximación más cercana de nuestra muestra al valor verdadero del parámetro de la población, expresándose a menudo como un intervalo; por ejemplo \$ 200 + 5 y \$ 200 - 5.
- **Confianza:** es el grado de certidumbre que tenemos sobre la exactitud de la estimación de la muestra.
- **Procedimiento muestral:** son los pasos que intervienen en el proceso de muestreo. Estos pasos están señalados a continuación:
  - Determinar la población y los parámetros pertinentes
  - Escoger el marco apropiado de muestreo
  - Escoger entre el muestreo probabilístico y el no probabilístico
  - Escoger el método de muestreo
  - Escoger el tamaño necesario de la muestra
  - Seleccionar la muestra y reunir la información
  - Validar la muestra
  - Analizar los datos y presentar los resultados

#### **b) Comparación entre el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico**

Las muestras probabilísticas exigen un método de selección en que los miembros de la muestra se escogen aplicando un proceso aleatorio. La característica más notable de este tipo de muestras, consiste en que cada miembro de la población tiene alguna probabilidad conocida de figurar en ella. Cada integrante de la población puede no tener igual probabilidad de quedar incluido en la muestra, pero todos poseen una probabilidad conocida de inclusión.

Las muestras no probabilísticas, en cambio no brindan la oportunidad de determinar la posibilidad de que determinado elemento de la población haya sido incluido en la muestra. Por tal razón, no podemos estar seguros de que la muestra sea representativa de la población. En comparación con el rigor de las muestras probabilísticas, las no probabilísticas se basan en el juicio del investigador y su representatividad depende de la suerte y habilidad de él. Por otra parte, las muestras probabilísticas requieren de un tiempo más largo, costos más altos y mayor complejidad en su diseño, ejecución e interpretación.

### **5.5 Determinación del tamaño de la muestra**

Para realizar un muestreo eficaz, se requiere contar con un plan preciso para delimitar el tamaño de la muestra que deseamos extraer de la población para cumplir con los objetivos de la investigación. Un error muy común consiste en pensar que una muestra debe ser siempre grande para que realmente sea representativa de la población.



A continuación presentamos varios ejemplos sencillos de muestra probabilística. Considerando el hecho que la mayoría de los usuarios de este manual no son, seguramente, conocedores de los conceptos y fórmulas que se aplican para determinar el tamaño de una muestra, hemos optado por seleccionar procedimientos simplificados, sin sacrificar por eso la precisión o representatividad de las muestras que se estimen.

La mayor dificultad al determinar el tamaño de la muestra necesaria para estimar la media de la población consiste en calcular la desviación estándar de la población. Este es un dato que no conocemos. Después de todo, si tuviéramos un conocimiento completo sobre la población, no habría necesidad de realizar una investigación sobre los parámetros. Este vacío de información se resuelve utilizando una desviación estándar de la población estimada a partir de estudios anteriores o mediante el empleo de estudios exploratorios con muestras pequeñas para conocer aproximadamente su valor.

En esta parte del capítulo puede ser útil recordar el significado de otros conceptos claves usados en estadística:

La media aritmética es la suma de un conjunto de cantidades divididas por el número de ellas.

Ejemplo: sea  $\bar{x}$  = media aritmética

$$\bar{x} = \frac{24+12+32+18}{4} = 21.5$$

La desviación estándar es la raíz cuadrada del promedio de las desviaciones al cuadrado de las observaciones con respecto a la media aritmética. Se representa por ds.

Ejemplo: el promedio del sueldo de un empleado los últimos tres años fue \$ 60, \$ 62, \$ 65  
¿Cuál es la desviación estandar?

$$\text{La media aritmética} = \bar{x} = \frac{60 + 62 + 65}{3} = 62,33$$

$$ds = \sqrt{\frac{(60-62,33)^2 + (62-62,33)^2 + (65-62,33)^2}{3}}$$

$$ds = \sqrt{\frac{(-2,33)^2 + (0,33)^2 + (2,67)^2}{3}} = \sqrt{\frac{5,43 + 0,11 + 7,13}{3}}$$

$$ds = \sqrt{\frac{12,67}{3}} = \sqrt{4,22}$$

$$ds = 2,05$$

Concluimos que la desviación estándar es  $ds = 2,05$

**EJERCICIO 5.1****Determinación del tamaño de una muestra basado en el supuesto del error relativo permisible**

1. **El problema:** supongamos, por ejemplo, que deseamos saber cuánto gana un estudiante promedio al graduarse de la universidad. Supongamos, además, que la desviación estándar de la población es cerca del 40% de la media de la población (recordar que la desviación estándar mide la variabilidad de la media de la población). Además queremos estar seguros que un 95% de nuestra media muestral se halla dentro del 10% de la media de la población.

**2. Datos:**

$t = 1.96$ , es el número de unidades de desviación estándar para producir un nivel deseado de confianza.

$ds = 40\%$ , es la desviación estándar de la población (conocida a partir de estudios anteriores)

$E = 10\%$ , es el error o diferencia entre la media muestral y la media de la población que estamos dispuestos a aceptar.

$n$  = tamaño de la muestra que necesitamos determinar.

3. **Solución:** se aplica la fórmula  $n = \frac{t^2(ds)^2}{E^2}$

$$\text{Reemplazando obtenemos: } n = \frac{(1.96)^2 (40)^2}{(10)^2} = 61$$

Por lo tanto,  $n = 61$  estudiantes graduados deben ser entrevistados

4. **Conclusión:** si encuestamos a 61 graduados, tendremos una seguridad del 95% de que la media muestral se encontrará dentro del 10% del sueldo inicial de la media poblacional.

Fuente: Ronald M. Weiers, "Investigación de Mercados", Prentice Hall Hispanoamericana, 1984

**EJERCICIO 5.2****Determinación del tamaño de una muestra basado en el supuesto de una previsión de compra**

1. **El Problema:** un gerente de una pequeña empresa, basándose en una estimación preliminar, estima que su nueva marca de producto debe obtener una cuota de mercado mínima del 15%, si quiere que genere un beneficio. Considerando la alta calidad de su producto, el gerente se fija como meta probable obtener una cuota de mercado de un 20%, con un margen de fluctuación de  $\pm 3\%$  alrededor de esta cifra. Se organiza un test que simula una compra real, con representación de las principales marcas del mercado. ¿A cuántos consumidores potenciales será preciso interrogar para verificar la previsión?

**2. Datos:**

$n$  = tamaño de la muestra necesaria

$t$  = valor que nos da la tabla de la Ley Normal. La norma recomendable es asignarle un valor de 5%, lo que equivale a un valor de  $t = 1.96$  (por aproximación puede ser 2).

$p$  = porcentaje previsto de consumidores que compren la nueva marca, en este caso, un 20%.

$q$  = porcentaje de consumidores que escogen otra marca (80%)

$f$  = margen de fluctuación aceptado para generalizar los resultados. En este caso  $\pm 3\%$ . (+3 y -3)

3. **Solución:** Se aplica la fórmula:  $n = \frac{t^2 p \times q}{f^2}$

$$\text{Reemplazando obtenemos } n = \frac{(1.96)^2 (0.2)(0.8)}{(0.03)^2} = 682$$

$n = 682$  personas deben ser entrevistados para verificar la estimación del gerente.

4. **Conclusión:** puede parecer sorprendente que para determinar el tamaño de la muestra, sea obligado estimar un % de compra que no se conoce. Los cálculos muestran, sin embargo, que aunque el gerente se equivocara, el margen de fluctuación obtenido se aproximaría bastante al que se buscaba en principio.

**EJERCICIO 5.3****Determinar el tamaño de una muestra con base en el coeficiente de variación**

**1. El problema:** un estudio previo indica que el coeficiente de variación para datos de rendimiento de maíz es alrededor del 7%. ¿Cuántas parcelas deberían usarse en un experimento para estimar la media aritmética del rendimiento de una variedad nueva de maíz (que no se aleje más del 4% de la verdadera media) y con una confiabilidad del 95%?

**2. Datos:**

n = tamaño de la muestra necesaria

t = valor de la tabla t al límite de confianza deseado. En este caso t = 1.96 (que se aproximará a 2 para facilitar los cálculos).

C = coeficiente de variación, que se define con la fórmula:

$$C = \frac{\text{desviación estándar}}{\text{media aritmética}} \times 100$$

En este caso C = 7%

p = límite expresado en % de la media, dentro de la cual esperamos encontrar la verdadera media (4%).

**3. Solución:** se aplica la fórmula  $n = \frac{t^2 \times C^2}{p^2}$  y como t = 2

Se simplifica a  $\frac{n = 4C^2}{p^2}$  para una confiabilidad del 95%

Reemplazando obtenemos  $n = \frac{4 \times (7)^2}{4}$  n = 49 parcelas

**4. Conclusión:** se necesitan sembrar 49 parcelas para estar razonablemente seguro que la verdadera media será hallada dentro de una distancia no mayor que  $\pm 4\%$  de la media de la muestra.

## 5.6 Métodos de encuestas clasificadas por modo de aplicación

Los cuestionarios de las encuestas pueden aplicarse de tres modos principales: a) entrevistas personales; b) entrevistas por teléfono; y c) entrevistas por correo. Vale la pena examinar brevemente estos métodos, aún cuando en América Latina todavía predomina el primer tipo de entrevista. En los países anglosajones el método más popular es el de las entrevistas por teléfono, sistema que se está difundiendo en forma creciente en nuestro continente.

**a) Entrevistas personales:** se clasifican en entrevistas a domicilio y entrevistas personales de intercepción en centros comerciales, observándose que éstas están sustituyendo paulatinamente a las primeras. Una de las grandes ventajas de las entrevistas personales es la gran flexibilidad que ofrece al investigador. Por ejemplo, las preguntas que el entrevistado no comprende bien pueden ser explicadas. Las preguntas delicadas, por ejemplo, sobre el ingreso del entrevistado, se pueden omitir. Además, es posible mostrar el producto al participante para que lo pueda ver, manejar o consumir antes de poder proporcionar información significativa. Dada la baja tasa de negativas, este tipo de entrevista tiende a mostrar menos errores por falta de respuesta que los otros métodos. Otra ventaja es que permite obtener diferentes tipo de datos en un breve tiempo y se presta para realizar preguntas más largas y abiertas, de un modo no estructurado, que suelen ser extremadamente útiles en las investigaciones exploratorias. No obstante lo anterior,

Estos adolecen de dos limitaciones importantes: el alto costo de contratar entrevistadores profesionales y la mayor posibilidad de error de respuesta, resultado de contratar entrevistadores poco preparados o por la introducción de errores en las respuestas atribuibles al entrevistador.

- b) **Entrevistas telefónicas:** se utilizan mucho en el mundo urbano en áreas como las preferencias del entrevistado por programas de radio y televisión, lo que permite conocer el tamaño de la audiencia, la composición social de ésta y el conocimiento de las marcas y productos de las empresas patrocinantes. Este método no se presta tan fácilmente para la recolección de información detallada y abundante. Tiene también el inconveniente que un gran número de teléfonos están obsoletos y hay personas cuyo nombre no figura en los directorios telefónicos. Como en el caso de las entrevistas personales, se aconseja utilizar sólo a entrevistadores seleccionados y capacitados. Respecto de sus ventajas, cabe mencionar las siguientes: su bajo costo en comparación con las entrevistas personales; es rápido en generar resultados útiles; y ofrece la ventaja de incorporar un sentido de importancia y respeto, cuando se trata de llamadas de larga distancia.
- c) **Encuestas por correo:** en este método se envían cuestionarios a los entrevistados potenciales elegidos previamente. No hay interacción verbal entre el investigador y el participante. Como en el caso de otros métodos, se debe asegurar al entrevistado que ni directa ni indirectamente, la encuesta no tiene algo que ver con la venta presente o futura de algún producto. Se debe ofrecer al entrevistado contestar las preguntas con seriedad y anonimato. En ocasiones, la identificación del patrocinador del estudio puede ser una ventaja para hacer parciales las respuestas. Entre las ventajas de este método se señalan: el bajo costo del cuestionario por correo; el bajo costo de error de respuesta, pues no hay interacción con el entrevistador; al entrevistado más tiempo para formular con cuidado sus respuestas. Sin embargo, de todos los métodos de entrevista éste exhibe el mayor porcentaje de falta de respuesta. En los Estados Unidos, lo usan con gran frecuencia las empresas que producen y/o venden automóviles.

## 5.7 Determinación del tamaño potencial del mercado

Para el microempresario -especialmente cuando ha decidido introducir al mercado un producto nuevo- es importante conocer el tamaño potencial del mercado. Su objetivo es realizar una evaluación rápida y aproximada del potencial de ventas de su nuevo producto, con el propósito último de crecer diversificando su gama de productos. El ejercicio de calcular el tamaño potencial del mercado es siempre aproximado y puede realizarlo cualquier microempresario sin necesidad de recurrir a un especialista. La lógica de este enfoque es que lo que se está estimando es el tamaño del mercado de productos existentes. Esta información no toma en cuenta las características distintivas del nuevo producto, el cual por diferenciación y por ventajas en los costos de producción, podría no sólo desplazar a productos similares existentes sino, en forma particular, dirigirse a satisfacer las necesidades de un segmento nuevo de la población que no está incluido en el grupo de consumidores que adquieren los productos similares disponibles.

**EJERCICIO 5.4****Estimación del tamaño potencial del mercado**

Un microempresario está evaluando la posibilidad de vender un tipo mejorado de pañales para bebés menores de dos años, y desea conocer el tamaño potencial del mercado. La tasa de natalidad de Chile es de 1.6% al año para una población de 15,5 millones, lo que indica que habrían 248,000 nacimientos por año. Este tipo de productos es consumido aproximadamente dos años, lo cual da un potencial global de 500.000 de bebés, en números redondos. Si un bebé consume 6 pañales por día en promedio, el potencial del mercado se eleva a 3 millones de pañales por día. Supongamos que existen cuatro categorías de pañales, de acuerdo a su calidad. Nuestro microempresario sólo está interesado en producir la calidad alta, la cual sólo la compra el 20% de las madres. Por lo tanto, el mercado potencial de pañales finos se reduce a 600.000 unidades, suficiente para tener un cálculo aproximado del mercado.

**5.8 Previsión de la demanda de un producto o servicio**

Para realizar un buen presupuesto anual y para formular una planificación estratégica realista (que por definición, se extiende a varios años), el empresario necesita herramientas o métodos para predecir la demanda o las ventas. Las ventas constituyen la fuente principal de ingreso de las empresas, en tanto que la producción para la venta da lugar a la mayoría de los costos en que incurre la empresa.

Debe establecerse una distinción entre una previsión y un presupuesto.

Una previsión constituye una predicción o estimación de una situación futura que intenta indicar el nivel de actividad al cual debería llegarse con unas condiciones dadas.

Una buena previsión debe ir acompañada por tres tipos de análisis: estimación de la demanda total del mercado por un bien o servicio basado en los gastos de los compradores en los que incurre la industria; análisis de la industria (conjunto de empresas que producen bienes y servicios similares) a la cual pertenece la empresa; y análisis de las condiciones económicas, técnicas y legales en que se encuentra la empresa que nos interesa apoyar.

Un presupuesto es un ejercicio anual que forma parte del plan general de la empresa y se expresa en términos financieros.

Aún cuando también se plantean objetivos a alcanzar, éstos se limitan al período presupuestal que normalmente es de un año. Por lo tanto, la previsión de la demanda, que en rigor es una parte de la planificación estratégica de la empresa, precede al presupuesto anual y cumple con la valiosa función (al término del período presupuestal) de sugerir los cambios que convendría introducir en las previsiones y, por lo tanto, en la planificación estratégica para mejorar la posición competitiva de la empresa. Es la interacción entre ambos procesos la que potencia la capacidad de decisión del empresario para consolidar y /o hacer crecer a su empresa.

Existen tres enfoques para realizar la previsión de la demanda de un producto o servicio: estimación de la demanda total del mercado por un bien o servicio basado en los gastos en los que incurre la industria; recoger información acerca de las intenciones de compra de los consumidores por medio de algunas de las técnicas de investigación de mercado ya explicadas en secciones anteriores (entrevistas de intercepción en centros comerciales, encuestas probabilísticas, etc); y utilizar parte o toda la experiencia pasada, y también extrapolar las tendencias a fin de sugerir el nivel de la demanda futura. Considerando que el segundo enfoque fue explicado en las secciones precedentes, en esta sección nos concentramos exclusivamente en los métodos que emplean, en forma total o parcial, la experiencia pasada para predecir la demanda futura de un producto o servicio.

Explicaremos brevemente tres métodos que se basan en experiencias pasadas:

**a) Estimación de la demanda total del mercado por un bien o servicio basado en los gastos en los que incurre la industria.**

Este método es mencionado por Klotler y Armstrong como una forma común empleada por las grandes corporaciones de los Estados Unidos. El método se compone de dos etapas; en la primera, se calcula el tamaño actual del mercado nacional de la industria a la cual pertenece el producto que le interesa promover a la empresa. En el Ejercicio 5.5 se ilustra el método con los discos compactos de música sinfónica y/o lírica; y en una segunda etapa, la empresa propone una meta de crecimiento en términos del gasto en que incurrirían los potenciales compradores, suponiendo un escenario optimista (fase de prosperidad de la industria) o en un escenario pesimista (fase de recesión de la industria). Nótese que el Ejercicio 5.5 sólo representa la primera parte, porque contiene los elementos esenciales del método. Una característica interesante de este método es que es del tipo multiplicativo, es decir, una vez definidas las variables que entrarán en el modelo, todas las variables se multiplican entre sí para obtener una cantidad total que representa el tamaño del mercado (en dinero).

**EJERCICIO 5.5**

**Estimación de la demanda total del mercado basada en los gastos de la industria**

**1. El problema:** se desea estimar la demanda total a nivel nacional del mercado de los discos compactos de música sinfónica y lírica (óperas).

**2. Datos:**

P = población total de Chile igual a 15,5 millones de personas

N = porcentaje de la población que compra discos compactos (igual 35%)

M = porcentaje de los compradores de discos compactos que adquieren música sinfónica y lírica (igual a 8%).

Q = cantidad de discos compactos que compran al año los aficionados a la música sinfónica y lírica igual a 4.

p = precio promedio por unidad de los discos de música sinfónica y lírica = 10 dólares.

D = demanda total del mercado de discos compactos de música sinfónica y lírica ( en US\$).

**3. Solución:** se aplica la siguiente formula:

$$D = P \times M \times N \times Q \times p \quad \text{reemplazando obtenemos}$$

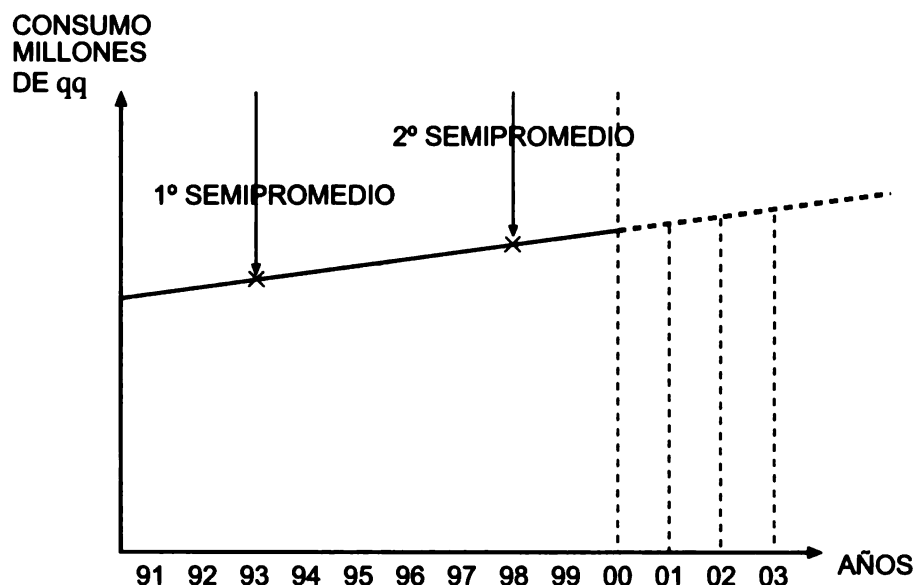
$$D = 17,4 \text{ millones de dólares}$$

**4. Conclusión:** se concluye que con base en los datos propuestos, que la demanda total del mercado de discos compactos de música sinfónica y lírica en el país alcanza a 17,4 millones de dólares al año.

**b) Predicción de la demanda mediante el empleo de los semipromedios**

Este método intenta ajustar (suavizar) los datos de años anteriores a una línea recta, la función matemática más simple que existe. En su forma más desarrollada, mediante este método se podría calcular la ecuación de la línea recta. Hemos preferido ofrecer una versión más simple de cálculo e igualmente efectiva que no requiere conocer la ecuación de la línea recta. Se procede eligiendo una serie de datos que se dividen en dos grupos con el mismo número de observaciones. Por esta razón, conviene trabajar sólo con series de números pares. Se obtiene luego la media aritmética de cada grupo y se dibuja una recta en un gráfico que pase por ambos promedios. Para dibujar una recta es suficiente conocer sólo dos puntos. La ventaja de este método es su sencillez, su rapidez y el hecho que se pueden hacer extrapolaciones, es decir, prolongar la recta hacia el futuro, permitiendo de esta manera realizar predicciones. Como no se conoce la ecuación de la recta, el gráfico debe realizarse en forma cuidadosa y a escala, para obtener por simple observación los valores futuros. (ver Ejercicio 5.6).

### 3. Construcción de un gráfico



- a) En el eje horizontal se indican los años. En el eje vertical se dibuja el consumo de trigo en millones de qq cada año.
- b) Los dos semipromedios se señalan en el punto medio de cada período. Así, el primer semipromedio se dibuja frente al año 1993, porque este es el año que está al medio del período 1991-1995. El segundo semipromedio 5.5 se dibuja frente al año 1998 porque este año es el punto medio del período 196-2000. Luego se unen estos dos semipromedios por una línea recta. Se traza una línea continua sólo en el período para el cual tenemos datos (1991-2000). Más allá del año 2000, la línea se dibuja en trazos discontinuos, porque ese período se está extrapolando (o proyectando hacia el futuro), la tendencia observada durante el período 1991-2000.

**4. Conclusión:** según el método empleado, las predicciones de la demanda aproximadas (extraídas del gráfico) son:

- Para año 2001 el consumo de trigo sería de 5.6 millones de qq
- Para año 2002 el consumo de trigo sería de 5.8 millones de qq
- Para año 2003 el consumo de trigo sería de 6.0 millones de qq
- Para año 2004 el consumo de trigo sería de 6.2 millones de qq

### c) Predicción del aumento de la demanda mediante el empleo de variables que determinan la demanda.

Las variables que determinan la demanda pueden ser, por ejemplo, el aumento de la población, el aumento del ingreso per cápita y su correspondiente coeficiente de elasticidad demanda ingreso, una variación (positiva o negativa) del precio y una estimación de cuál sería su coeficiente de elasticidad demanda-precio.

Este método exige, normalmente, algunos conocimientos sencillos de matemática y economía. En el Ejercicio 5.7 se ofrece una versión muy simple y efectiva para predecir el aumento de la demanda de un bien o un servicio, mediante una fórmula práctica que no requiere un conocimiento previo de economía. Cada término de la fórmula se explica con claridad y el valor que se asigna puede basarse en una estimación aproximada, ya sea del propio microempresario o de una consulta que



éste realice a otro colega o profesional que conozca el concepto. Por lo tanto, aunque este método tiene el carácter de aproximado, puede dar una idea bastante realista del aumento de la demanda de un producto que se espera probable para el próximo año. Especialmente en el mundo de la pequeña y microempresa no tiene ningún sentido buscar niveles de exactitud con gastos considerables en estudios, si el gerente no entiende una técnica o si la previsión o predicción que se busca no tiene una gran importancia para la empresa. Sólo en el caso que el conocimiento de la estimación de la demanda sea de vital importancia para adoptar una decisión estratégica, se justificaría incurrir en un gasto no irrelevante, contratando a un buen consultor especializado en estos temas. Nótese que la demanda se expresa en este método en términos de cantidades (kilos, toneladas, etc).

## 6 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA DE UN PRODUCTO O SERVICIO

### 6.1 Factores que influyen sobre el precio

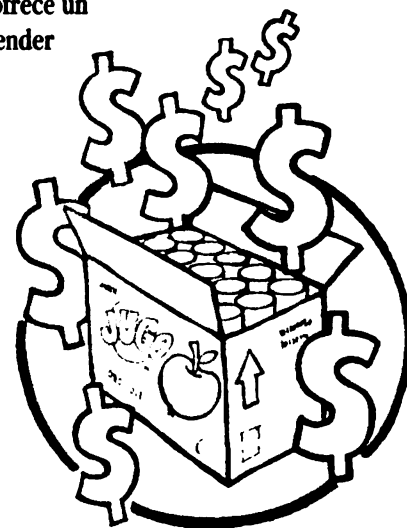
En su definición más simple, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un bien o servicio. En términos más amplios:

El precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el bien o servicio.

¿Cómo se establecen los precios? En una primera aproximación, los precios pueden fijarse atendiendo a las dos clases de factores que influyen en la actividad de la empresa: internos y externos del entorno. Los factores internos incluyen los objetivos de la empresa, la estrategia de la mezcla del mercadeo, los costos de producción y la forma como se organiza la empresa. Entre los factores externos, se incluyen las características del mercado que enfrenta el productor: la relación que existe entre el precio y la demanda; las percepciones de los consumidores sobre el precio y el valor del producto que se ofrece; y las estrategias de precios que aplica la competencia (es decir, otros productores que producen un artículo de calidad similar).

Brevemente, explicaremos en que consiste cada uno de los factores mencionados.

- **Objetivos de la empresa:** la empresa se dirige a una clientela de altos o bajos ingresos; se trata de una empresa de subsistencia o es una pequeña empresa o microempresa cuya finalidad es obtener la máxima utilidad; la empresa aspira a tener la más alta participación en el mercado o sólo desea mantenerse en el mercado; la empresa ofrece un producto similar a los que ya existen en el mercado o pretende vender el producto de mayor calidad del mercado, etc.
- **La mezcla del mercadeo:** se refiere a cómo influye sobre el precio de venta las decisiones que se tomen sobre otros factores de la mezcla del mercadeo. Por ejemplo, el diseño, la distribución y la promoción del producto, con el propósito de elaborar un programa de comercialización congruente y eficaz.
- **Los costos de producción:** la empresa querrá cobrar un precio que cubra los costos de producción, distribución y venta.
- **La organización de la empresa:** es importante establecer quién dentro de la empresa establece el precio de venta: el



microempresario, un departamento técnico, los socios fundadores, etc.

- **Las características del mercado:** el tipo de mercado será de competencia perfecta (compuesto de muchos compradores y vendedores); de tipo monopolístico (compuesto por un solo vendedor con capacidad para influir sobre el precio de venta) o algún tipo intermedio de mercado como la competencia monopolística (formado por muchos compradores y muchos vendedores que pueden diferenciar su producto).
- **La relación entre el precio y la demanda:** por ejemplo, en la mayor parte de los bienes (bienes necesarios) la demanda y el precio guardan una relación opuesta, es decir, cuanto mayor el precio, tanto menor la cantidad que comprarán los consumidores. Pero en los llamados bienes de lujo, suele ocurrir que cuanto mayor es el precio, mayor es la venta porque los consumidores de ese bien piensan que un precio más alto significa mejor calidad.
- **Percepciones de los consumidores en cuanto al precio:** se refiere al hecho que es el consumidor quien decidirá, en última instancia, si el precio es adecuado. Por lo tanto, un precio eficaz, orientado al comprador, se alcanza solamente cuando el precio de venta es equivalente al valor que los consumidores conceden a los beneficios que obtienen del producto. Se concluye que el precio del producto se debe establecer al mismo tiempo que los otros factores de la mezcla de mercadeo y antes de formular el plan de comercialización.
- **Las estrategias de precios de la competencia:** el consumidor que está pensando comprar, por ejemplo, una lata de conservas de un alimento, comparará el precio y el valor de este producto con los precios y valores de productos similares. Esto obliga al productor a comparar sus costos y la calidad del artículo que vende con los de la competencia, para saber si está operando con ventaja o desventajas de costos y/o calidad. En consecuencia, el productor prudente tomará como punto de partida, para establecer sus propios precios, el precio y las ofertas de la competencia.

## 6.2 Métodos más usados para determinar los precios

### a) Precio basado en los costos más cierta utilidad

Es el método más sencillo y consiste en sumar los costos fijos (que no varían con la cantidad producida), a los costos variables (que dependen de la cantidad producida) y agregar un recargo cualquiera que proporcione un beneficio a la empresa. Este método tiene un uso frecuente en técnicos y profesionales que calculan el precio de sus servicios sumando un recargo dado a sus costos. También se usa en algunas ONG's que ofrecen sus servicios a empresas públicas y/o grupos de agricultores, cobrando un precio a partir de sus costos más un margen de ganancias.

El procedimiento para fijar el precio consiste en dos etapas:

#### **Etapas 1: Cálculo del costo de producción por unidad mediante la fórmula:**

$$\text{CMT} = \text{CMV} + \frac{\text{CFT}}{\text{Q}}$$

Donde: CMT = Costo total por unidad  
 CMV = Costo variable por unidad

CFT = Costo fijo total  
 Q = Cantidad del producto vendido

**Etapla 2: Cálculo del precio de venta incluyendo el % de recargo que desea aplicar el productor. Se aplica la siguiente formula:**

$$Pp = \frac{CMT}{1 - Mp}$$

Donde: Pp = precio de venta a nivel del productor    Mp = margen de ganancia del productor como porcentaje del precio al productor.  
CMT = costo total por unidad vendida

Este procedimiento se ilustra en los Ejercicios 6.1 y 6.2

**EJERCICIO 6.2**

Empleando las cifras del ejercicio anterior, vamos a suponer que los distribuidores desean captar un 50% del precio de venta al consumidor. Se quiere saber a qué precio se venderá el producto a nivel del consumidor, si el precio a nivel del productor es US\$ 2.5.

**Solución:** se usa la fórmula siguiente:

$$P_c = P_p + M_d$$

donde:  $P_p$  = precio al productor  
 $M_d$  = margen del distribuidor = 0.5  $P_c$   
 $P_c$  = precio al consumidor

sustituyendo en la fórmula anterior cada variable por los datos indicados, obtenemos:

$$P_c = P_p + M_d$$

$$P_c = 2.5 + 0.5 P_c$$

$$P_c - 0.5 P_c = 2.5$$

$$0.5 P_c = 2.5$$

$$P_c = \frac{2.5}{0.5}$$

$$P_c = 5$$

**Conclusión:** el precio de venta a nivel del consumidor final debe ser US\$ 5 para que los distribuidores puedan ganar el 50% de 5, es decir, US\$ 2.5. Nótese que esta cifra equivale a un aumento del % 100 sobre el precio del productor

$$\left[ \begin{array}{c} 2.5 \\ 2.5 \end{array} \right]$$

**b) Método basado en el punto de equilibrio**

Este método es muy usado por los gerentes o microempresarios para saber el mínimo de unidades que deben venderse para alcanzar su objetivo de utilidades o si un producto actual debe seguir vendiéndose. En este último caso, el gerente debe decidir si puede reducir los costos o si debe abandonar la fabricación del producto. Esta técnica también se usa para ayudar a los empresarios a hacer proyecciones de utilidades o beneficios para el futuro cercano.

El punto de equilibrio se define como la cantidad mínima que una empresa debe vender para no incurrir en pérdidas ni ganancias. Por lo tanto, en ese punto la empresa genera ingresos totales que cubren exactamente sus costos totales. A partir de ese punto la empresa puede obtener beneficios o utilidades aumentando el volumen de producción.

Para calcular el punto de equilibrio, el microempresario debe recordar que el ingreso total es igual al precio de venta del producto multiplicado por la cantidad producida. El precio se representa por la letra P y la cantidad producida por la letra Q. A su vez, el costo total tiene dos componentes: un componente fijo o costo fijo y un componente variable o costo variable. Los costos fijos son gastos que no cambian, sin importar cuanto se produce. Por ejemplo las primas de seguro, impuestos a la tierra, etc. Los costos variables cambian en proporción al volumen de producción e incluyen materias primas, gastos en mano de obra, etc.

El punto de equilibrio puede calcularse gráficamente o mediante el uso de la siguiente fórmula:

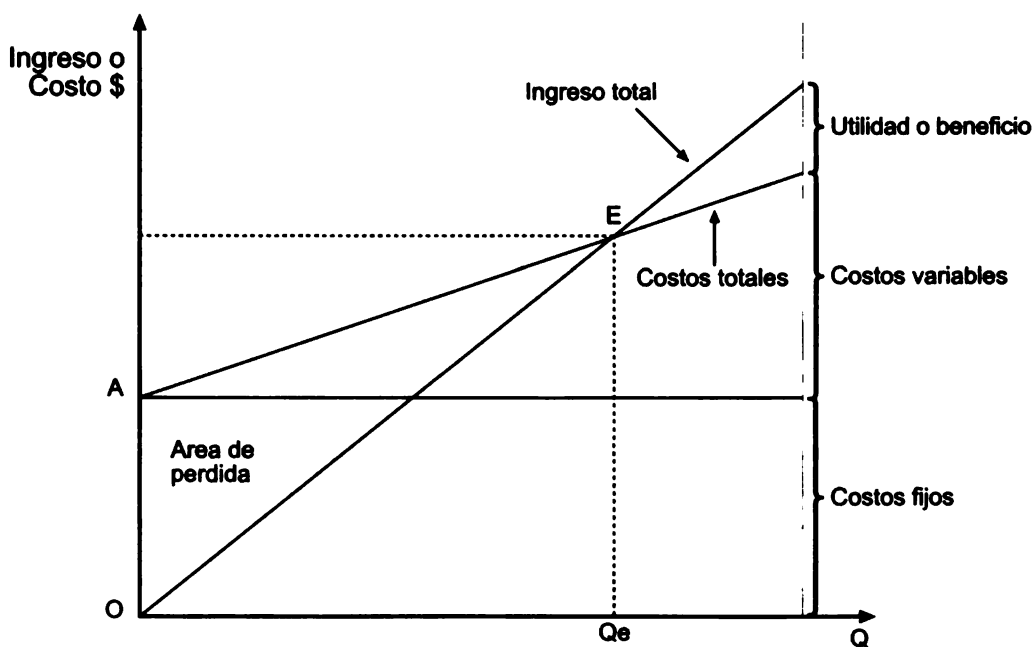
$$\text{Cantidad producida} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta} - \text{Costos variables por unidad}}$$

Es decir,

$$Q = \frac{\text{CFT}}{P - \text{CVM}}$$

Esta fórmula nos muestra que: el ingreso total será igual al costo total cuando la empresa venda un número suficiente de unidades del producto a un precio que cubra los costos variables por unidad; y la diferencia entre el precio y los costos variables por unidad multiplicada por el número de unidades vendidas, es igual a los costos fijos totales.

Figura 1. Gráfica del punto de equilibrio



Nótese en el gráfico que el costo fijo se representa por la línea AO horizontal y paralela al eje de las cantidades (Q). El costo total es la línea que nace del punto A, una vez cubiertos los costos fijos. Por otra parte, el ingreso total es la línea que se origina en el punto O. El punto de equilibrio (representado por E) es el punto donde se cruza la línea del ingreso total con la línea del costo total, lo que ocurre cuando el volumen de producción es  $Q_e$ . A la derecha del volumen de producción  $Q_e$  se generan utilidades o beneficios; a la izquierda se generan pérdidas. Exactamente en el punto E, el volumen de producción de la empresa no provoca ni pérdidas ni utilidades.

Si la empresa quiere alcanzar un determinado volumen de utilidades o beneficios (utilidades meta) y se pregunta cuántas unidades de su producto debe vender para lograr esa meta, se aplica una fórmula ligeramente diferente a la anterior.

$$Q = \frac{CFT + B}{P - CVM}$$

Donde: **Q** = cantidad vendida

**CFT** = costos fijos totales

**B** = utilidad o beneficio total

**P** = precio de venta por unidad

**CVM** = costo variable por unidad

**EJERCICIO 6.4**

El mismo microempresario anterior desea saber cuánto debe vender de su producto para alcanzar una utilidad meta de US\$ 250 al mes, usando los mismos datos del Ejercicio 6.3

**Solución:** en este caso se aplica la fórmula siguiente

$$Q = \frac{CFT + B}{P - CVM}$$

donde: CFT = 450  
P = 1.5  
CVM = 0.9  
B = 270 (es la utilidad o beneficio deseado)

sustituyendo estos valores en la fórmula anterior se obtiene:

$$Q = \frac{450 + 270}{1.5 - 0.9}$$

$$Q = \frac{720}{0.6}$$

$$Q = 1.200$$

**Conclusión:** la microempresa debe vender 1.200 unidades mensuales para lograr la utilidad deseada de US\$ 270 por mes.

**c) Precios basados en las percepciones del comprador**

Un creciente número de empresas está fijando sus precios de venta en el valor percibido por sus compradores y no en el costo total de producción. La empresa usa las variables de la mezcla de comercialización, ajenas a los precios, para crear el valor que perciben las mentes de los compradores y establece un precio acorde con el valor percibido. Un ejemplo es el valor de un almuerzo en un restaurante de turismo rural, donde el precio final no tiene relación con el costo sino con el valor que está dispuesto a pagar el comprador por consumir en un lugar con un entorno natural privilegiado y único.

La empresa que pone precios a partir del valor percibido debe tomar como referencia cuánto pagaría el comprador por el mismo producto en diferentes entornos. En ocasiones, se le pregunta al consumidor cuánto pagaría por cada uno de los beneficios que se le van añadiendo a la oferta básica (en este ejemplo, esta oferta básica es el almuerzo). Si el vendedor cobra una cantidad más alta que el valor percibido por los compradores, las ventas serán escasas. Si el precio que fija la empresa es demasiado bajo, recibirá un ingreso menor que el correspondiente al valor percibido por los compradores.

**d) Precios basados en la competencia**

En este método, los precios se fijan a partir de precios existentes. La empresa se basa, principalmente, en los precios de las empresas competidoras, prestando menos atención a sus propios costos o a la demanda de los compradores. La empresa, en este caso, suele cargar un precio más o menos igual al de sus principales competidores. Ejemplos de este tipo se encuentran en



industrias oligopólicas, donde existen pocos vendedores de un mismo producto, como la industria del queso o de lanas con características muy específicas (lanas de alpaca o vicuña). Las empresas más pequeñas siguen al líder, en lugar de cambiar sus precios cuando cambian sus costos o su demanda. Los pequeños empresarios piensan que el precio que cobra la empresa líder o dominante (que suele ser la de mayor tamaño y/o prestigio), representa la opinión colectiva de la industria.

Las empresas que aplican este método necesitan informarse del precio y calidad de los competidores. Si la oferta de la empresa es similar en calidad a la de su competidor más importante, entonces tendrá que fijar un precio cercano o igual al de ese competidor. Si la calidad de la oferta es inferior a la de su competidor principal o al de la empresa líder, no podrá cobrar lo mismo que ésta. Su precio deberá ser menor o perderá ventas y mercado.

### 6.3 Fijación de precios de los servicios

En el caso de los servicios, la estrategia más frecuente es descomponer el precio en una cuota fija y en una tarifa variable por el uso. Por ejemplo, una pequeña empresa dedicada al turismo rural que ofrece alojamiento, comida y acceso a un lago en el que se puede practicar un deporte náutico, permite el acceso a casas rodantes o simplemente permite la entrada para picnics, tendrá que decidir cuánto cobrará por el servicio básico (acceso a los terrenos de la empresa) y cuánto por el uso de servicios especiales variables (alojamiento, comida, visitas guiadas, uso de la electricidad y agua potable, etc.)

## **7 EL PLAN DE MARKETING DEL NUEVO NEGOCIO**

### **7.1 Los objetivos del plan**

Muchos negocios nacen con un bien, pero mueren sin un mercado. No basta con tener un buen bien o servicio. Hay que identificar una necesidad insatisfecha y después presentar el bien a la atención del cliente potencial que tiene la necesidad no satisfecha. El éxito del negocio se produce cuando se ofrece un buen bien a un segmento de mercado, que tiene los compradores suficientes para producir un beneficio. No resulta difícil vender mermeladas caseras, pero puede serlo vender la cantidad suficiente como para obtener una ganancia. Por lo tanto, antes de establecer un negocio es necesario asegurarse de que existe un segmento de mercado suficientemente extenso para nuestro bien o servicio.

Un buen plan de marketing surge de la combinación del instinto creativo con el sentido común. La pregunta es: ¿cómo puede servirse a un mercado mejor de lo que está servido actualmente?. Una vez que se puede definir la ventaja que se aporta al mercado, se está capacitado para identificar el segmento del mismo que nos pertenece. Sin necesidad de reinventar nada, se puede crear una ventaja, ya sea con un servicio mejor, una entrega más rápida, oferta en precios o cualquier otra ventaja con la finalidad de ofrecerlo al segmento de mercado que hemos seleccionado.

### **7.2 El bien o servicio a vender**

El microempresario, después de identificar el segmento de mercado al cuál ofrecerá los bienes y servicios, debe comprender perfectamente cómo afectan a las necesidades, actitudes, motivaciones y percepciones del comprador potencial la mezcla comercial: bien o servicio, precio, plaza (distribución) y promoción. Estas variables integran el plan de marketing del negocio.

Es habitual empezar definiendo los bienes o servicios que se van a vender, sin olvidar que están en función del comprador -objetivo al que se dirige- y de sus posibilidades técnicas de obtención. La intención es definir el conjunto de atributos físicos o psicológicos que el comprador puede llegar a considerar como aptos para satisfacer sus deseos o necesidades. Por lo tanto, se deben recoger características, modificaciones y complementos que pueden incorporarse a la oferta para alcanzar un buen nivel de ventas.

#### **a) Características y atributos del bien o servicio**

Para determinar las características y atributos de un bien debemos definirlo como cualquier cosa

que se ofrece en un mercado y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Para ello existen dos clases de bienes que la empresa puede ofrecer al comprador:

- Bienes tangibles: todos aquellos bienes que se pueden tocar tales como, libros, verduras, huevos, zapatos, etc.
- Bienes intangibles: aquellos bienes que no podemos tocar y que generalmente se denominan servicios, tales como reparaciones, peluquería, turismo, etc.

Para complementar el análisis del bien se requiere determinar los diferentes niveles que integra un bien y éstos son los siguientes:

- El bien genérico: es la versión más básica que existe o, la silla es un mueble con patas permite que las personas se sienten. El bien identifica los beneficios que éste aporta al comprador. El bien esperado: es el conjunto de atributos características de un bien que espera el comprador normal, y que va más allá de lo genérico. Por ejemplo, en el caso de la silla, la persona que se va a sentar en ella espera que sea firme, segura y blanda.
- El bien complementario: es el conjunto de beneficios adicionales que distinguen al bien o servicio del de otros competidores. Por ejemplo, la silla puede ser giratoria, reclinable, con apoyo para los pies, y hasta con masajeador incluido.

Generalmente la competencia entre los bienes y servicios se da a nivel del bien esperado. Sin embargo, actualmente la tendencia competitiva se fundamenta en lo que se agrega a los bienes o servicios en forma de envase, servicios de mantención, publicidad, asesoría al cliente, financiamiento, facilidades de entrega, almacenaje y otras cosas que los compradores puedan apreciar.

El microempresario tiene que definir su bien o servicio en función de las características más visibles y de los beneficios o servicios contenidos en el mismo bien. Para poder determinar adecuadamente el bien es necesario que tenga presente la conducta del consumidor. Esto implica que el empresario debiera haber estudiado su segmento de mercado identificando en él las características de consumo de sus compradores. Por ejemplo, el microempresario puede identificar cómo los compradores eligen entre un conjunto de bienes, aquellos que podrían satisfacer mejor una necesidad seleccionando ciertas características especiales que los mismos compradores desearían obtener del bien.

## b) Identificación del bien, marca, logotipo y empaque

El microempresario tiene que tomar decisiones referentes a la identificación de sus bienes individuales. Para esto cuenta con la marca del bien o servicio que es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de éstos, con que se pretende identificar los productos y diferenciarlos de los competidores. Hay que tener presente que la marca cumple el objetivo de ayudar al comprador a elegir aquellos bienes que son de su preferencia.

El desarrollo de una marca de un bien requiere de una cierta inversión en el diseño, envase y promoción. Para esto, el microempresario cuenta con el logotipo que es la parte visual de la marca, que puede reconocerse por su diseño, su combinación de colores o sus letras distintivas.

Además, el microempresario tiene que considerar que debe registrar su marca con el objetivo de no ser copiado por la competencia.

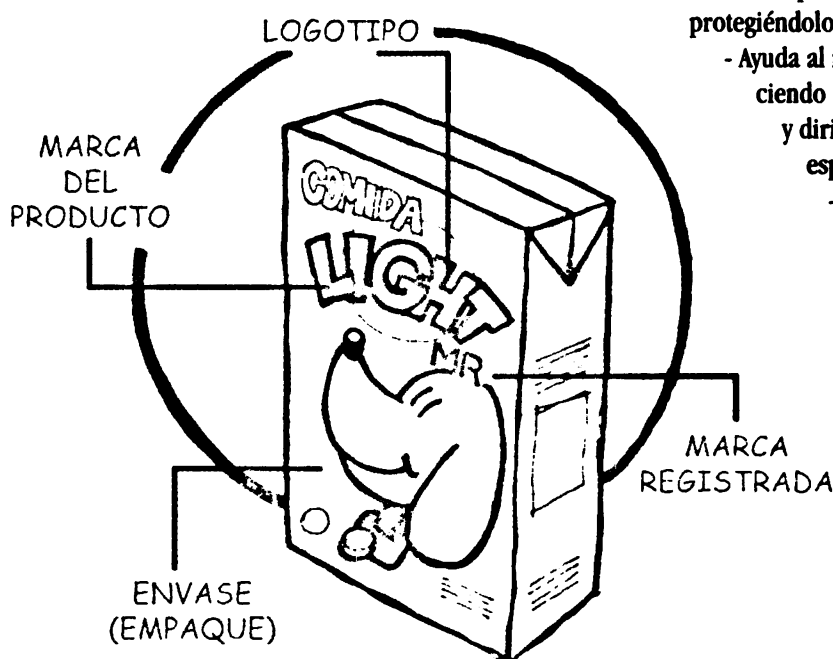
La marca registrada (MR) es una marca o parte de ésta, a la cual se da protección legal, en virtud de que se puede poseer una forma exclusiva de activo intangible. Una marca registrada protege los derechos de exclusividad del empresario para el uso de esa marca combinado con el logotipo seleccionado.

Por lo tanto, las letras (MR) junto a la marca indican que nadie aparte de la empresa es dueña de esa marca y no puede hacer uso de ésta para promocionar otro bien o servicio.

El microempresario debe registrar su marca en el Ministerio de Economía para luego ser publicada en el Diario Oficial. Estas son las únicas marcas que no pueden ser copiadas.

Identificar el bien o servicio con una marca trae beneficios para el empresario como, por ejemplo:

- Crea el concepto de lealtad de marca hacia su bien o servicio protegiéndolo contra la competencia.
- Ayuda al microempresario a segmentar el mercado ofreciendo marcas distintas, cada una con algo diferente y dirigida a segmentos que buscan un beneficio específico.
- La marca contribuye a que el consumidor asocie la calidad del bien con el tamaño y prestigio de la empresa.



Con respecto al empaque del bien, el microempresario debe tener en cuenta que actualmente cumple una función importante en la venta de sus productos. Para determinar el empaque del bien se deben considerar los siguientes aspectos: que el texto sea legible, que los colores tengan armonía, que el empaque facilite la

manipulación y transporte, que sea atractivo y resistente. La combinación empaque y marca del bien brinda al comprador tres elementos fundamentales: informa respecto al bien, atrae la atención del comprador y estimula la compra.

En relación a los servicios, el empaque incluye el nombre de la empresa y el aspecto exterior del negocio que atraen al comprador al lugar. La presentación final de lo que se vende es un elemento extremadamente poderoso que puede influir muchísimo en los compradores que constituyen el mercado objetivo.

### **c) Diferenciación del bien y control de calidad**

El bien o servicio es el conjunto de características que satisfacen la necesidad del comprador, ya sea en forma tangible (un producto físico) o intangible (un servicio). Por lo tanto, el bien que se venda debe ser percibido por el comprador como único en el mercado, aunque existan otros que cumplan la misma función. El bien debe diseñarse con características singulares y comercializarse de manera que muestre claramente qué es lo que va a satisfacer.

El bien total incluye su propósito, diseño, empaque, identificación y características físicas de tamaño y peso. Todas estas características pueden significar fuentes de ventaja de diferenciación con respecto a otros productos similares. El objetivo es motivar e influir en la percepción de los compradores que el bien o servicio que se ofrece es realmente diferente.

Al elaborar un bien hay que considerar siempre un nivel de calidad que corresponda a las necesidades del mercado objetivo y al nivel de calidad de los bienes y servicios de la competencia.

La calidad es una característica importante en el bien o servicio porque constituye una fuente de ventaja competitiva, es decir, crea una diferenciación del bien o servicio con la finalidad de poder vender y posicionarnos mejor en el mercado antes que la competencia.

Aunque cuando es muy importante cumplir con las especificaciones establecidas y con regulaciones gubernamentales, el concepto actual de calidad implica que la calidad tiene que ver con los requisitos de los consumidores. Por lo tanto, un bien o servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas de los consumidores. También se puede decir que:

La calidad es el grado de adecuación de un bien al uso que desea darle el consumidor.

De esta forma, los consumidores esperan que los bienes o servicios cumplan con sus expectativas con respecto a:

- Bienes y servicios que funcionen adecuadamente para el propósito para el que lo han comprado.
- Bienes que duren un tiempo razonable.
- Servicio después de la venta que proporcione mantenimiento al bien.
- Bienes y servicios que tengan un precio razonable.
- La entrega debe hacerse en el tiempo y en la cantidad convenidos.
- Estabilidad en la calidad.

### 7.3 Estrategias de precios

La fijación de precios es más que una decisión financiera, debido a que guarda relación directa con la intensificación de las motivaciones del comprador para satisfacer las necesidades, si éste percibe que vale la pena el intercambio valores. El microempresario debe considerar la satisfacción de utilidad que proviene de cómo influye el precio en la compra del bien o servicio. Por lo tanto, el comprador debe decidir el modo más satisfactorio de obtener satisfacción del intercambio de un bien por dinero.

#### a) Políticas de fijación de precios

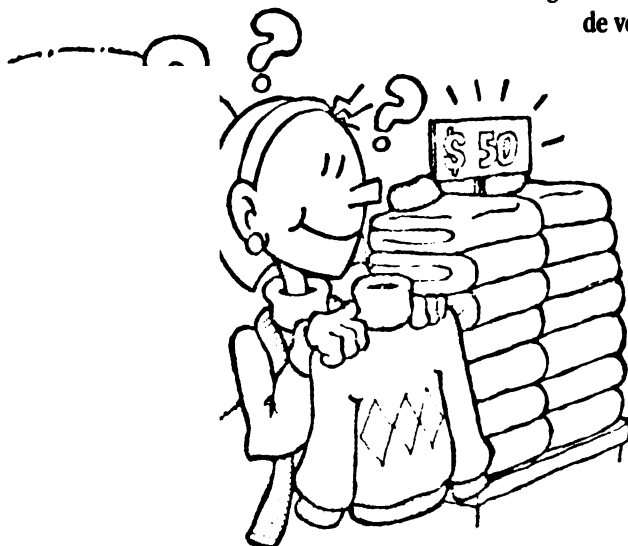
La fijación del precio es importante en una empresa que tiene que establecerlo por primera vez. Además, se debe considerar que no existe un sólo precio para un mismo bien o servicio. Dada la cantidad de empresas que existen hoy, son muchos los precios que se establecen para un mismo bien. Por esta razón, es importante estar constantemente evaluando si, al precio con que se compite, se está ganando adecuadamente, o se podría ganar más.

A continuación se explican las políticas de fijación de precios:

- **Precios con orientación al costo:**

Como se explicó en una sección anterior el precio más bajo que puede cobrar el microempresario por un producto sin obtener pérdidas, es aquel igual a los costos del bien. En cuanto a los costos, la empresa tiene costos fijos y costos variables. Los costos fijos son aquellos que no varían con el nivel de producción o con los ingresos por ventas. Por ejemplo, arriendo, sueldos, luz, agua, teléfono, etc. Los costos variables son aquellos que cambian con el nivel de producción. Por ejemplo, insumos, materia prima, mano de obra, etc. Los costos totales son la suma de los costos fijos y los costos variables para un determinado nivel de producción.

Para comercializar un producto se debe calcular el costo unitario de cada producto y fijar una margen de utilidades o ganancias. El método más elemental para fijar un precio, cubriendo los costos, es agregar una ganancia al costo del producto. Esta ganancia se llama margen bruto. (Véase el Capítulo 6 sobre determinación del precio de venta).



- **Precios con orientación al valor percibido por los compradores:**

Un creciente número de empresas está basando sus precios en el valor percibido por sus compradores y no en el costo total del bien. Un ejemplo es el rubro artesanía, donde el precio final no tiene relación con el costo, sino con el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el bien.

- **Precios con orientación a la competencia:**

Los precios de la competencia ayudan a la empresa a establecer dónde fijar sus precios de

equilibrio entre el límite máximo establecido por el comprador y el mínimo fijado por los costos totales.

La empresa necesita informarse del precio y de la calidad de las ofertas de los competidores. Requiere para esto, conseguir listas de precios, adquirir algunos productos de la competencia y probar su calidad en forma directa. Otra manera es preguntar a los mismos compradores cómo perciben el precio y la calidad de la oferta de la competencia.

Una vez que la empresa conoce las ofertas y precios de la competencia, puede usar esta información como punto de orientación para su propia fijación de precios. Si la oferta de una empresa es similar en calidad a la de su competidor más importante, entonces tendrá que fijar un precio cercano al de ese competidor o perderá ventas y mercado. Si la calidad de la oferta de la empresa es inferior a la de su competidor, no podrá cobrar lo mismo que éste. Deberá cobrar menos.

#### b) Política de descuento de precios

El microempresario puede implementar una política de precios orientada a captar un mayor número de clientes mediante esta modalidad. La política de precios se basa en un porcentaje de descuento en el precio de lista de los bienes o servicios. Existen varios tipos de descuento que a continuación mencionaremos:

- **Descuento por pronto pago:** se aplica cuando el cliente paga antes de los plazos normales o paga al contado.
- **Descuento por volumen:** se aplica cuando el cliente adquiere grandes cantidades de productos, por lo tanto, el microempresario incentiva el volumen de compra.
- **Descuento por tipo de cliente:** se aplica para incentivar el consumo de determinados tipos de consumidores. Por ejemplo, aplicar descuento a clientes frecuentes o por convenios con instituciones.
- **Descuento por temporadas:** se aplica en aquellas épocas del año donde la cantidad demandada se reduce. Este descuento sirve para productos estacionales y para reducir el costo de los inventarios.
- **Descuentos por ocasiones especiales:** se aplica en circunstancias donde la empresa puede estar de aniversario, inauguración, introducción de un nuevo producto o lanzamiento de un servicio adicional, etc.

Es importante destacar que el tipo de descuento y el porcentaje de descuento a aplicar son políticas de cada microempresario.

### 7.4 La distribución de los productos

Un bien no puede beneficiar a nadie a menos que se ponga a disposición del cliente. La meta de cualquier sistema de distribución consiste en hacer llegar los artículos al mercado. La clave de una acertada distribución reside en hacer que el bien esté disponible en el momento y el lugar convenientes para el mercado objetivo. El éxito de la distribución proviene de facilitarle la compra a los clientes. Para ello, el microempresario debe recurrir a algún tipo de intermediario para hacer llegar su bien al consumidor final. Estas vías se llaman canales de distribución.

### a) Canales de distribución

Para seleccionar y evaluar la utilización de un determinado canal de distribución se requiere analizar distintos factores que afectan a la empresa. Por ejemplo, hay que considerar los siguientes factores:

- **Tipo de comprador:** se considera la cantidad de clientes. Puede ser necesario un intermediario para llegar a una gran cantidad de compradores. También con pocos clientes, el productor puede emplear su propio local o vendedores. El comportamiento de compra es otro aspecto importante: si los clientes compran con frecuencia, para igual cantidad de clientes hará falta mayor cantidad de intermediarios. La dispersión geográfica de los clientes hace el productor a veces instale locales de venta directa en zonas densamente pobladas, pero en zonas de menor concentración puede emplear intermediarios.
- **El intermediario:** el esfuerzo de venta realizado por un intermediario es, por lo general, menos intenso que el del productor. Al seleccionar un intermediario, se debe prestar atención a quién será responsable de la promoción, almacenamiento y contactos. El servicio prestado por un intermediario debe complementar las necesidades adicionales de distribución del empresario-productor.
- **Características del productor:** una empresa que financieramente no se encuentra preparada para vender directamente tiene la posibilidad de encontrar un intermediario que proporcione servicios de venta adecuados, almacenamiento y costos de flete que la propia empresa no puede pagar. Sin embargo, hay empresas que desean mantener el control del servicio, la promoción y el precio por lo tanto, tendrán que utilizar una distribución directa.
- **Depósitos:** la ubicación geográfica y el tamaño de las bodegas pueden proporcionar al cliente un mejor servicio y reducir los costos de transporte. Un análisis de la ubicación de la bodega se debe considerar para determinar el uso o no de intermediarios.

### b) Intermediarios: mayoristas y minoristas

Los canales de distribución poseen niveles que se distinguen por el número de intermediarios que intervienen entre la empresa-productor y el consumidor final.

- **Distribución directa (no hay intermediarios):** este canal consiste en que el microempresario productor, lleva su bien directamente a los consumidores finales. Lo hace por medio de una o más de las siguientes vías: ventas puerta a puerta, ventas a través de un local propio, ventas por correo, ventas por teléfono, ferias, exposiciones, reuniones en casa, etc.  
Cuando un productor decide vender directamente sus bienes o servicios, asume los costos y beneficios involucrados en dicho proceso.  
Entre los costos están los siguientes:  
- Su propia formación o capacitación como vendedor o en su defecto, la capacitación de una o



más personas que puedan hacerse cargo de la atención de los clientes.

- La formación y mantención de lugares (bodegas) para almacenar los productos.
- La aceptación del riesgo de conceder crédito a los consumidores del bien.

Entre los beneficios están los siguientes:

- El contacto directo con el consumidor final, lo cual hace más fácil determinar sus necesidades.
- Evitar el pago de márgenes de comercialización correspondientes a los intermediarios, lo que resulta muy ventajoso puesto que el ahorro en estos pagos se convertiría en ganancia para el microempresario productor.

- **Distribución de un nivel (minorista):** este canal contiene un intermediario, denominado minorista, es decir, una persona o institución que vende al detalle. El microempresario-productor vende sus bienes al minorista y luego el minorista vende los bienes al consumidor final. Por ejemplo, un fabricante de artesanías que entrega su producto a una tienda comercial (minorista) que a su vez, los vende a los consumidores finales.

- **Distribución de dos niveles (mayorista y minorista):** este canal contiene dos intermediarios que son, generalmente, un mayorista y un minorista. El microempresario productor le vende sus bienes al mayorista, luego el mayorista le vende el mismo bien al minorista y el minorista le vende al consumidor final.

Por ejemplo, un productor de papas que posee una camioneta puede vender directamente a uno o varios minoristas. Alternativamente el productor puede vender en su propia finca o parcela a un mayorista que a su vez vende las papas a distintos minoristas, como son las verdulerías, puestos de feria y supermercados. A través de estos últimos el bien llega al consumidor final.

Para la empresa existen ventajas para utilizar intermediarios al momento de distribuir sus bienes. De esta relación el microempresario debe procurar obtener el máximo beneficio económico para su negocio. Las ventajas son:

- El intermediario amplía las posibilidades de alcance de las ventas, sin aumentar necesariamente los costos, dado que éstos podrían ser mayores si el empresario hiciera esta función con sus propios recursos.
  - El intermediario asume las responsabilidades de almacenamiento y a veces de promoción de los bienes, por lo que la empresa ahorra recursos, mejorando las ganancias.
  - El intermediario facilita que la información vaya del consumidor a la empresa-productora y viceversa.
  - El intermediario actúa como “banco”, dado que en muchos casos paga los bienes antes que éstos sean vendidos, por lo tanto, el microempresario puede contar con más fondos para el negocio.
- El microempresario debe tomar en cuenta que al contratar a un intermediario, éste debe cumplir con algunas funciones importantes como, por ejemplo:
- Manejar toda la información necesaria para planificar las formas de distribución y optimizar continuamente el intercambio.
  - Contar con posibilidades de promocionar adecuadamente el bien.
  - Manejar una lista de compradores potenciales del bien.
  - Ajustar la oferta del bien a lo demandado por el consumidor.
  - Tener capacidad negociadora para ofrecer el bien de buena forma.
  - Tener capacidad de transporte y almacenamiento de los bienes.
  - Ofrecer una diversidad de los bienes.

### c) Tipos de distribución

El microempresario al seleccionar una distribución indirecta -es decir, a través de intermediarios- debe también considerar una política y una estrategia de distribución que permita colocar sus bienes en forma óptima en el mercado. Existen tres políticas de distribución indirecta y éstas son las siguientes:

- **Distribución intensiva:** consiste en colocar los bienes en la mayor cantidad de intermediarios posibles con tal de tener el bien al alcance de todos los clientes en cualquier momento y lugar.
- **Distribución selectiva:** consiste en colocar los bienes en algunos intermediarios y sólo en la forma de "Distribuidor Autorizado". Esta política está destinada a aquellos bienes percibidos por los compradores como diferentes y de calidad.
- **Distribución exclusiva:** consiste en colocar los bienes en un solo intermediario por zona geográfica. Esta política está destinada a aquellos bienes percibidos como únicos y de altísima calidad.

## 7.5 La promoción o difusión de los bienes o servicios

Cuando el bien está listo para la venta, la empresa debe buscar vías efectivas para darlo a conocer en el mercado. El microempresario debe fomentar la preferencia de los compradores por su bien. Lo importante es informar sobre el bien para que lo conozcan y luego, persuadir para que lo adquieran. Para llevar a cabo esta tarea el empresario puede utilizar la promoción.

La promoción es el medio por el cual el microempresario da a conocer su bien o servicio al mercado y persuade a los consumidores para que sea preferido.

La promoción tiene varias funciones que pueden ayudar al microempresario a fortalecer mejor las ventas de sus bienes. Estas son:

- Informar a los consumidores sobre los beneficios del bien.
- Crear una imagen del bien y la empresa.
- Hacerlo reconocido.
- Incrementar su consumo.
- Aumentar las ventas.

La promoción, en cualquiera de sus formas, es un proceso de comunicación. La empresa debe determinar qué es lo que se desea comunicar a los potenciales clientes, es decir, qué mensaje desea entregar al mercado para persuadir a las personas para que compren su bien.

## 7.6 Tipos de promoción

### • Publicidad

La publicidad es una herramienta de promoción que se caracteriza por el hecho de que no existe un contacto directo entre la empresa y el comprador. La publicidad utiliza medios masivos de comunicación a través de los cuales se dan a conocer los mensajes que se desea entregar sobre

el bien o servicio. La principal finalidad de la publicidad es comunicar un mensaje persuadiendo al mercado objetivo de comprar el producto, logrando concretar la venta del mismo. Algunas formas de publicidad son: folletos, volantes, letreros, catálogos, cartas por correo, anuncios en revistas, diarios, radios y televisión.



- **Promoción de ventas**

La promoción de ventas consiste en dar incentivos a corto plazo para estimular la compra o la venta de un bien o servicio. Por ejemplo, algunas formas de promoción de ventas son: artículos de regalo, premios, reducción de precios, cupones de descuento, demostraciones, oferta especiales (lleve 2 y pague 1), financiamiento con intereses bajos y recepción de bienes usados como parte de pago.

- **Ventas personales**

La venta personal la realizan los vendedores o la propia empresa. En la venta personal se utiliza un contacto directo con el posible comprador con la intención de persuadirlo para que adquiera un bien o servicio. La venta personal se caracteriza por utilizar la comunicación personalizada para tratar de persuadir al potencial comprador a adquirir el o servicio. De esta manera, el vendedor puede acondicionar su oferta a las posibilidades del comprador y ajustar el discurso según las reacciones que éste va teniendo a través de la conversación y así influir de mejor forma para que lleguen a la decisión de compra.

Es muy importante en la realización de la venta personal se efectúe en forma eficiente. Para ello, es necesario planificar el procedimiento de la venta para tratar de no improvisar. Los métodos para preparar la venta personal:

- Preparación: hay que conocer todas las características referentes al bien o servicio, al mercado y la competencia.
- Prospección: el objetivo principal es buscar a los posibles compradores, es decir, el cliente ideal del bien o servicio.
- Precontacto: es necesario averiguar todo lo relativo al posible comprador.
- Presentación: hay que captar la atención del posible comprador, despertando el interés en el bien o servicio, crearle el deseo de adquirirlo y convencerlo para que actúe y lo adquiera.
- Post venta: se planifican las formas en que se mantendrá el contacto con el cliente después de realizada la venta.

**Ejemplos de algunas herramientas más utilizadas en la venta personal:**

- Telemercado: es una forma de venta personal que se realiza telefónicamente. Consiste en un catálogo que muestra las características de los bienes y sus precios. Así las personas interesadas en

comprarlos llaman a un teléfono y piden que se les envíe determinado bien.

- Muestras del bien: este tipo de venta personal consiste en ofrecer a las personas que aún no han probado el bien, una muestra de él. De esta manera el potencial comprador puede comprobar la calidad de aquello que se le ofrece sin necesidad de comprarlo.

- **Relaciones públicas**

Las relaciones públicas constituyen otra forma de promoción. Representan un esfuerzo del empresario para mejorar, mantener o proteger la imagen de su empresa, bien o servicio. Ejemplo de algunas herramientas más utilizadas en las relaciones públicas: fiestas de presentación del bien o servicio, conferencias, publicaciones, seminarios y relaciones con la comunidad.

En una empresa las relaciones públicas siempre deben estar presentes en cuanto a su relación con la comunidad. Compradores, proveedores, vendedores, bancos y todas las personas que se relacionan con la empresa, se hacen una imagen de ésta a través de la relación que establecen con el microempresario.

- **Estrategias Pull y Push**

El microempresario tiene dos alternativas para promocionar sus bienes o servicios a través de los intermediarios. Cuenta con la estrategia Push que consiste en empujar el bien a través de la cadena de distribución convenciendo al mayorista para que adquiera el bien a fin de que éste convenza al minorista para que adquiera el bien y finalmente el minorista, convenza al consumidor final para que compre el bien. Esta estrategia utiliza una publicidad agresiva en todos los intermediarios.

La estrategia Pull que consiste en tironear el bien a través de la cadena de distribución centrando la atención en el consumidor final. Esta estrategia utiliza las herramientas de promoción centradas en el consumidor final, para que éste adquiera el bien al minorista y luego el minorista adquiera el bien al mayorista y el mayorista adquiera el bien al productor.

Un ejemplo de esta estrategia en las áreas rurales es la cadena formada por los siguientes agentes: ferias libres, ferias artesanales, lugares de concentración de ventas (venta de artículos de mimbre en carreteras, venta de muebles en algunos avenidas de Santiago) y almacenes campesinos.

La cadena de distribución en términos generales es la siguiente:

<b>Productor (Microempresario)</b>	<b>Mayorista</b>	<b>Minorista</b>	<b>Consumidor</b>
------------------------------------	------------------	------------------	-------------------

## **8 EL PLAN DE OPERACIONES DEL NUEVO NEGOCIO**

Al concretar la idea de un nuevo negocio o reorientar un negocio actual, es preciso tener previsto cómo vamos a fabricar este bien o cómo vamos a prestar este servicio y calcular los recursos materiales y humanos que van a ser necesarios para ello. La situación de cada proyecto de nuevo negocio difiere enormemente según el tipo de bien o servicio y según el sector económico de que se trate. Por esta razón, a continuación se explicarán algunos aspectos básicos que pueden ser de interés para una gran mayoría de nuevos negocios por igual.

En general, el plan de operaciones nos indica qué cantidad es requerida de cada bien terminado y cuándo va a ser requerida tal cantidad. El desarrollo de este plan parte del pronóstico de las ventas y los pedidos de los clientes (si es que puede contarse con esta información).

### **8.1 Recursos humanos necesarios**

El primer paso que el microempresario debe realizar es definir el tipo de habilidades y capacidades personales que el nuevo negocio va a necesitar. Existen tres niveles a tener en cuenta a la hora de definir el perfil de un empleado necesario:

- La experiencia previa en determinadas actividades, información recopilada a través del currículum vitae.
- La competencia técnica.
- Las características personales: tipo de perfil humano compatible con otras personas y con la empresa.

#### **a) Número de personas necesarias para cada actividad**

No es preciso que todas las personas cuyas habilidades requiere el nuevo negocio mantengan una vinculación de contratación a tiempo completo y por tiempo indefinido. En algunos casos, será suficiente contratar a algunas personas a tiempo parcial, por una temporada o durante una época del año. En otros, será suficiente establecer un acuerdo de consulta o asesoramiento periódico algunas veces al mes.

Además, el microempresario debe conocer los lugares donde obtener el personal calificado para el nuevo negocio. Por ejemplo, las fuentes de reclutamiento pueden ser: municipalidades, recomendaciones, universidades e instituciones técnicas de nivel profesional, avisos en la prensa local, regional o capitalina y personas de la localidad rural donde se encuentra la microempresa.

A continuación se detalla el cuadro de necesidades de personal valorizado para el nuevo negocio:

Definición de perfiles y habilidades necesarias	Tipo de vinculación a establecer con la empresa	N.de personas necesarias	Remuneración	Organismos a los que recurrir para reclutar candidatos

**b) Costo del personal**

Para cuantificar el personal requerido, tanto en términos de número de personas necesarias como en términos de remuneración, se deben tener en cuenta las diversas alternativas en función de las distintas opciones de contratación para el nuevo negocio.

Por otra parte es preciso considerar otros aspectos involucrados con el costo del personal como, por ejemplo, el ahorro en salario puede provocar una pérdida en la motivación de los empleados afectando el clima laboral de la empresa. Por esta razón, la más elemental prudencia aconseja contratar sólo al personal estrictamente necesario.



**8.2 Materias primas y bienes auxiliares**

El nuevo negocio requiere un plan de necesidades de materias primas y bienes auxiliares. Este plan nos indica qué comprar, cuánto comprar, cuándo proceder a la compra y qué pedidos realizar por primera vez, cuáles repetir y cuáles cancelar. Para elaborar este plan se debe considerar el plan de operaciones, la estructura del bien y la política de inventarios.

El plan de operaciones fue explicado al principio del capítulo.

**a) Previsión de cantidades de cada material por unidad de bien terminado**

Es importante tener información respecto a la manera como está elaborado el bien. Por lo tanto, se requiere detallar una lista de componentes que son necesarios para la fabricación del bien. A continuación se explica la estructura del bien y sus necesidades de materiales.

Material Unidad	Cantidad	Pesos	Unidad	Total	Porcentaje
TOTAL					

**b) Control de calidad**

Es preciso evitar la tentación de comprar barato y rápido bienes de mala calidad. Este tipo de adquisición -frecuente en negocios nuevos- puede causar posteriormente graves problemas de producción o de prestación de servicios. Si las materias primas y los insumos que se compran son de baja calidad, difícilmente la empresa obtendrá bienes terminados que puedan caracterizarse por altos niveles de calidad y los consumidores optarán por los bienes de la competencia. Es recomendable analizar el costo-beneficio de comprar materiales de distintos tipos de calidad, para determinar cuál opción le conviene más a la empresa.

**c) Costo de las materias primas**

El microempresario debe llevar un control detallado de los costos de las materias primas, bienes auxiliares e insumos, con el objetivo de preparar cada cierto tiempo el presupuesto del plan de operaciones. Por ejemplo, existen en el mercado materias primas, bienes sustitutos o alternativos que son precisos de analizar a la luz de criterios de costo, calidad, requerimientos de producción y posibilidades de almacenamiento.

**d) Proveedores**

Es posible que el nuevo negocio no pueda imponer condiciones al proveedor, pero lo que sí puede y debe, es seleccionar un proveedor bueno. Encontrar buenos proveedores y establecer con ellos acuerdos claros y bien especificados, es un aspecto importante a considerar.

Para esto, es recomendable estudiar el mercado de los proveedores antes de optar por uno u otro. Algunos negocios fracasan por establecer relaciones de forma precipitada con el único proveedor que ubican o conocen. Es preciso conocer quiénes son los proveedores principales y su participación en el mercado. Además, hay que analizar otras variables como los precios, condiciones de pago, sus plazos de entrega, la calidad de sus bienes, la seriedad de su actuación, servicio al cliente, etc.

Se sugiere contar con referencias de los principales proveedores. Para obtener información sobre los proveedores puede ser útil visitar algunos de ellos: visitar sus fábricas, talleres, almacenes, servicios técnicos y de calidad. Para complementar las referencias, el microempresario puede buscar información respecto a la capacidad de producción, vida útil de las maquinarias, métodos de producción, métodos de control de la producción, el potencial técnico y humano, organización y estructura de la empresa, situación financiera, etc.

En función de las referencias de los proveedores, el nuevo microempresario deberá seleccionar a sus proveedores, no sin antes negociar con ellos las condiciones del acuerdo. Es importante no centrarse sólo en temas de precios, sino garantizar de forma clara los plazos y formas de entrega, así como la calidad. Puede ser oportuno tener el hábito de formalizar siempre los acuerdos a través de un documento escrito especificando estos ítems.

El nuevo microempresario debe considerar el riesgo de estar vinculado a un solo proveedor y la oportunidad de diversificar el riesgo contando con varios proveedores alternativos.

Además, en todas las negociaciones con los proveedores se sugiere no someterse de entrada a las costumbres y los hábitos establecidos en el sector. Muy especialmente en momentos de crisis, hay que hacer un esfuerzo para descubrir nuevos estímulos para que un proveedor nos otorgue más plazo de pago o para estimular a un cliente a pagar.

A continuación se detalla el Cuadro de referencias de proveedores

Nombre del proveedor	%del mercado que controla	Productos que ofrece	Precios	Calidad	Condiciones de pago	Plazos de entrega

### 8.3 El local, ubicación y distribución de planta

#### a) Cálculo de necesidades de espacio físico

El espacio físico necesario dependerá del negocio seleccionado y del tipo de bien a fabricar. De acuerdo al flujo de producción, el microempresario puede diseñar la planta física (o layout) de su negocio, calculando las distancias entre los diferentes centros de trabajo con las bodegas de materias primas y productos terminados listos para la venta.

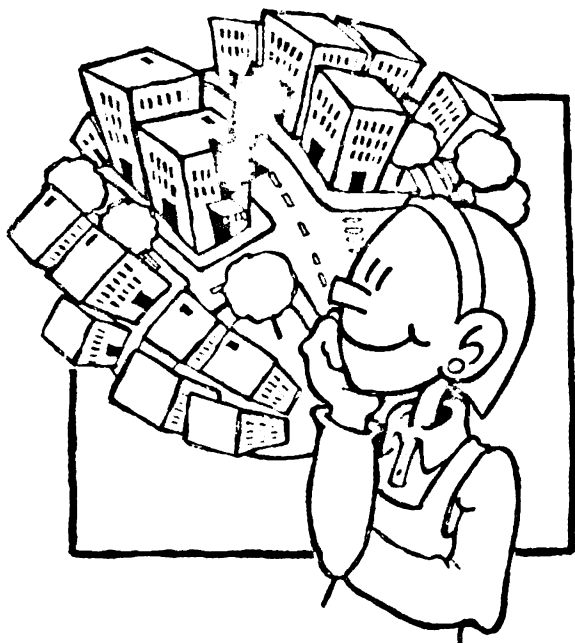
#### b) Decisión de comprar o alquilar

Generalmente el microempresario tiene dos opciones para establecerse con un nuevo negocio o rediseñar un negocio establecido. Estas son comprar el local o alquilarlo. La decisión dependerá de la cantidad de recursos financieros con que cuenta el microempresario y de otras razones, como remodelar algún local propio, asociarse a alguna cooperativa que cuente con espacio adecuado, etc. Si no cuenta con el suficiente capital, la opción es alquilar el local o galpón para desarrollar la actividad comercial. Sin embargo, tiene la opción de comprar el local si contará con las siguientes fuentes de financiamiento:

- Patrimonio personal
- Socios
- Sistema financieros
- Instituciones de fomento

#### c) Criterios para localización geográfica

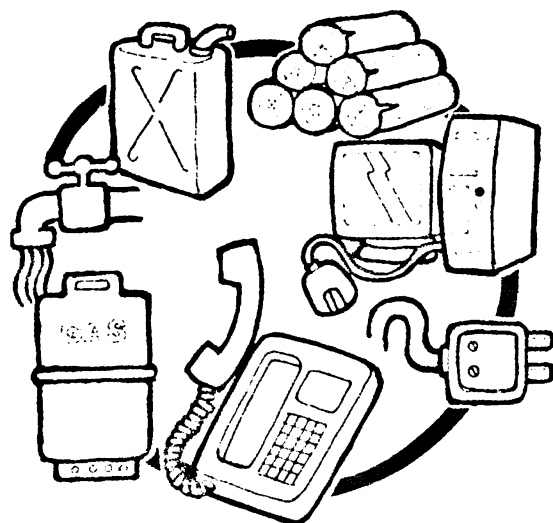
El criterio geográfico es un factor determinante para considerar la correcta ubicación del nuevo negocio. Muchos nuevos negocios fracasan por el simple hecho





de instalarse en el lugar inapropiado. A continuación se señalan criterios para seleccionar adecuadamente la localización geográfica de la empresa:

- Es preciso que la empresa tenga facilidades de acceso al mercado que se dirige.
- Cercanía de las fuentes de aprovisionamiento de materias primas y otros insumos.
- Nivel de equipamiento de la zona: vías de comunicación, fuentes de energía, actividad comercial, centros de educación media y universitaria.
- Disponibilidad de mano de obra adecuada.
- Calidad de vida: viviendas, escuelas, posibilidades de recreación, etc.



#### d) La distribución de la planta

La distribución de planta es la forma en que se dispondrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción con el objetivo de organizar el trabajo eficientemente.

El lugar de trabajo es el espacio físico donde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar el bien terminado. Para poder diseñar la distribución de la planta es necesario tomar en cuenta el flujo de producción, pues a través de él será posible detectar el orden de las actividades y de esta forma, evaluar cuál es la secuencia óptima del equipo y el lugar más apropiado para las herramientas.

Otro aspecto muy importante a considerar, es la distancia entre los distintos puntos de operación. Por ejemplo, si el equipo está muy distante entre una operación a otra, pueden ocasionarse altas pérdidas de productividad. Por otro lado, si el equipo está muy cercano puede incurrirse en problemas de flujo de materia prima o bien, en problemas de seguridad.

De acuerdo a lo anterior, es necesario contar con conocimiento sobre las dimensiones del equipo y la cantidad de personas que estarán trabajando con él.

## 8.4 La maquinaria y equipo

La maquinaria y el equipo son parte del activo fijo con que cuenta el empresario para desarrollar su nuevo negocio.

#### a) Cálculo de maquinaria y equipo

El microempresario debe calcular las necesidades de maquinaria y equipo para poner en marcha el nuevo negocio. De acuerdo al tipo de producción y al bien a elaborar debe considerar el estudio de los costos y los proveedores que ofrecen en el mercado la maquinaria y equipo que él requiere.

### b) Decisión de comprar o alquilar

Una vez fijadas las necesidades reales de maquinaria y equipo, es oportuno plantearse si es preferible comprar o alquilar, o si es o no oportuno acogerse a algún sistema de leasing (alquiler con compromiso de compra).

Por otra parte, se puede estudiar si es preferible comprar maquinaria nueva o usada, de acuerdo a las oportunidades del mercado, sobre todo, del tipo de bien o servicio que se pretende brindar. Otra cosa que se debe tomar en cuenta es el servicio de mantenimiento y reparación de las maquinarias, así como la capacidad de las personas que van a trabajar en la empresa para utilizarlas eficazmente.

### c) Vida útil y cálculos de depreciación

Un aspecto importante a prever es la política de depreciación que se plantea respecto a las inversiones en activo fijo. La vida útil y la depreciación, deberán calcularse en función del ritmo del cambio tecnológico del proceso productivo y del ciclo de vida del bien.

## 8.5 Suministros básicos para operar el negocio

Los suministros básicos del nuevo negocio son aquellos relacionados con los costos fijos de operación. Estos son agua, gas, electricidad y teléfono.

## 8.6 El transporte de los productos

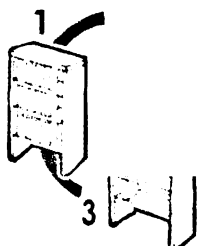
El transporte de los bienes es un elemento esencial en el costo del producto. A medida que se utiliza mayor transporte el costo aumenta para la empresa dejándola más vulnerable frente a la competencia.

## 8.7 Gestión de inventarios

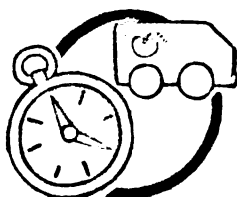
Las decisiones sobre el nivel adecuado de los inventarios están determinados por los siguientes factores:

- El ciclo temporal del bien: indica el tiempo que se tarda en elaborar una unidad del bien o de brindar un servicio determinado. Este ciclo temporal incluye las fases de compra de materias primas, las de manufactura, y las de montaje.
- Plazos de entrega: son los pasos acordados con los clientes e indican el tiempo que transcurre entre la llegada del pedido y la entrega efectiva del bien al cliente.

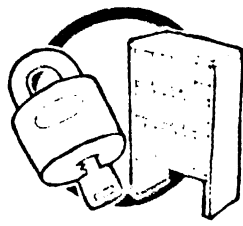
1 -



4 -



2 -



4 -

- **La previsión de ventas:** indica las fluctuaciones esperadas de la demanda. Ello va a obligar al nuevo empresario a establecer niveles de inventario diferentes para cada mes en función de la demanda.
- **Cálculo de las existencias necesarias:** es útil que la nueva empresa anticipe un nivel de inventario mínimo de seguridad. El stock mínimo de seguridad se define como el número de días de venta (volumen de venta diaria promedio) que hay que tener almacenados para poder hacer frente a los pedidos.

## 8.8 Estructura jurídica del nuevo negocio

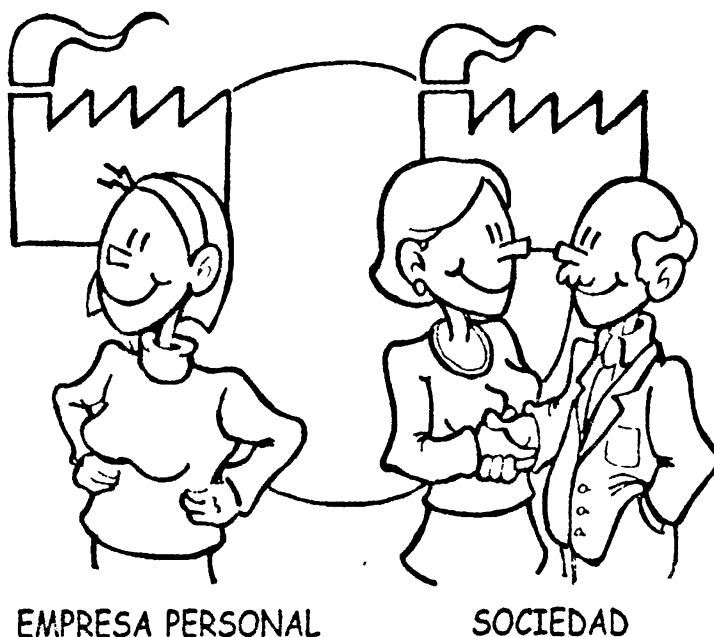
Los negocios pueden tomar la forma de empresa personal o de sociedad, con distintas modalidades. Cada una de estas estructuras tienen ventajas y desventajas. Por lo tanto, el futuro microempresario debe analizar que tipo es el que se adapta mejor a la clase de actividad del nuevo negocio.

La empresa unipersonal es la forma más sencilla de montar un negocio. En ella el dueño es responsable totalmente de todas las transacciones. Este tipo de empresa opera con los conocimientos y el dinero de una sola persona. La financiación inicial procede también de una fuente única. Las garantías de los préstamos se basan en el activo de un individuo.

Como el negocio depende del esfuerzo y la gestión de una sola persona, cesará cuando muera o se retire del negocio. El inconveniente principal de la empresa personal consiste en que el propietario es responsable ante cualquier operación adversa, lo que supone un gran riesgo para él. Todas las operaciones se realizan con su garantía personal. Las pérdidas se cobran del activo del negocio o del suyo personal. Cuando surge algún problema legal, el encausado es el dueño y no la empresa.

Las sociedades surgen cuando dos o más personas se unen para montar un negocio y comparten proporcionalmente la responsabilidad, los riesgos, los beneficios y las pérdidas del mismo.

Las sociedades tienen más poder económico e impiden la disolución del negocio ante la muerte o enfermedad de uno de los socios. Además pueden limitar las responsabilidades de los socios o no.



EMPRESA PERSONAL

SOCIEDAD

La desventaja de este tipo de empresa es que se reparte el control, lo que acarrea problemas, pues las desavenencias pueden amenazar la existencia del negocio. Existen varios tipos de sociedades, sin embargo, la más común es la sociedad de responsabilidad limitada. Esta sociedad limita la responsabilidad de sus miembros al capital que invierten en ella, por lo tanto no pueden ejercerse acciones legales contra ellos como consecuencia de actos de la empresa.

Se pueden mencionar algunos otros tipos de sociedades: sociedad anónima abierta, sociedad anónima cerrada, sociedad colectiva y sociedad comanditaria.

El microempresario debe tener en cuenta los siguientes aspectos para seleccionar la estructura jurídica de su empresa:

- Tipo de actividad a ejercer en el nuevo negocio.
- Recursos financieros necesarios para el proyecto.
- Número de socios.
- Responsabilidad de los socios.
- Aspectos tributarios

#### **a) Formas de la microempresa**

En general las microempresas pueden clasificarse en individuales y colectivas:

- **Individual:** se identifica con la persona del microempresario, quien actúa individualmente.
- **Colectivas:** son uniones establecidas entre dos o más personas que forman una sociedad. En ellas se estipula poner algo en común y distribuir entre sí los beneficios que la empresa produzca. Las sociedades colectivas deben seguir las reglas de las sociedades comerciales. Los principales tipos de sociedades son:
  - **Sociedades colectivas comerciales:** en ella la responsabilidad de los socios compromete sus patrimonios personales sin limitaciones.
  - **Sociedad comercial de responsabilidad limitada:** se caracterizan porque la responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportes o a la suma que se fije en la escritura notarial que las legaliza.
  - **Sociedad en comandita:** en ella existen dos tipos de socios, un tipo de socio aporta el capital y los otros llamados gestores, administran la sociedad.
  - **Sociedad anónima:** está constituida por un fondo común dividido en acciones. Los socios o accionistas son responsables por el monto de sus aportes. La sociedad la administra una junta directiva llamada "Directorio".

#### **b) Trámites para formar una sociedad**

Si se emprende un negocio en forma colectiva, es conveniente -en principio- optar por un tipo de sociedad relativamente sencillo. Por esta razón, en esta sección ilustraremos el modelo de las sociedades de responsabilidad limitada, que es uno de los más usuales en el mundo de la

micro y pequeña empresa. Los pasos que debe seguir para formar legalmente esta sociedad son los siguientes:

- I. Celebrar una escritura pública de formación de la sociedad ante un notario público. Es conveniente solicitar previamente la asesoría de un abogado que prepare el documento de la escritura donde los socios expresan las condiciones más importantes del contrato. Por ejemplo, se especifica: el nombre de la sociedad (llamando también razón social); el nombre de los socios; el capital que aporta cada socio ( en dinero, en bienes o en trabajo); el objeto al que se dedicará la sociedad (llamado también giro del negocio); el domicilio de la sociedad; quién será el responsable legal en representación de la sociedad; la forma como se distribuirán los beneficios, etc.
- II. Inscripción de la sociedad en el Registro de Comercio y en el Conservador de Bienes Raíces.
- III. La publicación de un extracto o resumen de la escritura de la sociedad en el Diario Oficial, publicación oficial del Gobierno donde se registra para información de la opinión pública, la creación de las nuevas sociedades, las leyes aprobadas, etc. Los trámites de inscripción y de publicación del extracto de la sociedad, deben hacerse dentro de un plazo determinado desde la firma de la escritura ante notario.

**c) ¿Qué ocurre si no se cumplen todos los trámites anteriormente señalados o vence el plazo?**

En este caso, el contrato de la sociedad no es válido legalmente. Sin embargo, la sociedad se considera formada de hecho. Y la ley le reconoce ciertos efectos:

- La sociedad es reconocida como contribuyente del Servicio de Impuestos Internos; y
- La sociedad vale para regular los derechos y obligaciones de los socios entre sí.

Las sociedades de hecho tienen un bajo costo de constitución porque es suficiente una simple escritura privada firmada ante notario. Pero presenta como desventaja importante su informalidad, la que le impedirá a tener acceso a servicios que no se conceden a las sociedades informales como, por ejemplo, el acceso al crédito.

**d) Otra alternativa de asociación: la cooperativa**

La cooperativa es una forma de trabajo asociado fundada en el principio de ayuda mutua, con objetivos económicos dirigidos principalmente a favor de sus asociados.

Es también un tipo de organización altamente democrática, porque se basa en el principio de, "cada persona tiene derecho a un voto" en las decisiones colectivas. Una cooperativa de trabajo se puede constituir con un mínimo de cinco personas. Los principales requisitos necesarios para formar una cooperativa son:

- Una escritura pública que contenga los estatutos de la cooperativa y señale los socios que la integran.
- Presentar dicha escritura y un estudio económico y financiero al Ministerio de Economía, el que estudiará los antecedentes y autorizará la existencia legal de la cooperativa mediante un decreto.

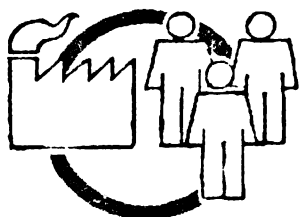
### e) Trámites para implementar una microempresa

No se puede implementar una microempresa en cualquier territorio del país. Es la municipalidad de cada comuna la que determina -a través de un plano regulador y otras normativas municipales- qué zonas se consideran residenciales, comerciales, industriales, etc. Por esta razón, los interesados deben dirigirse a Dirección de Obras Municipales que les corresponde y averiguar de acuerdo con el plano regulador si pueden implementar la microempresa en el lugar deseado.

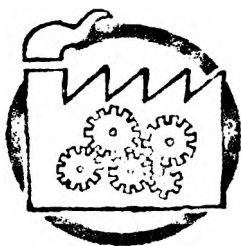
Hay dos organismos públicos que califican las exigencias relacionadas con la localización geográfica de la microempresa: el Servicio de Salud del Ambiente, para las microempresas que se implementen en las áreas urbanas o de expansión urbana; y el Servicio Agrícola y Ganadero, cuando se pretende implementar la microempresa en las zonas rurales.

Por otra parte, toda actividad que genere ingresos está afecta al pago de impuestos. El Estado controla su cumplimiento a través de la obligación de todo contribuyente de registrarse como tal, en la oficina correspondiente al organismo fiscalizador de impuestos. Para este efecto, en general, se establece un procedimiento de solicitud que es diferente para las personas naturales y para las sociedades.

Así mismo, es probable que sea obligatoria la obtención de una patente municipal, para lo cual aconsejamos concurrir a la oficina administrativa correspondiente a fin de informarse sobre todos los trámites necesarios, dado que varían de país en país y hasta de una región a otra dentro de un mismo país.



1.



3.-

4.

### 8.9 Esquema del plan de operaciones

A continuación se presentan los pasos para elaborar un plan de operaciones para el nuevo negocio:

- Programa de requerimiento de recursos humanos (personal).
- Plan de necesidades de materias primas y productos auxiliares. Se especifican las cantidades y los costos.
- Programa de las necesidades de espacio físico y la ubicación del negocio. Se calcula el espacio físico donde operará el negocio.
- Programa de las necesidades de maquinaria y equipo requeridos para implementar el nuevo negocio.
- Programa de los suministros básicos como por ejemplo luz, agua, combustible, etc.
- Programa de distribución de los productos a los centros de venta a base del tipo de transporte.

5.-

6.-

## 9 GESTION FINANCIERA DEL NUEVO NEGOCIO

### 9.1 La Contabilidad del Negocio

En el mundo de los negocios se requiere una terminología que refleje lo más posible lo que sucede en ellos. Este lenguaje es la contabilidad. Ésta proporciona información de la empresa para que los diversos interesados la utilicen para tomar decisiones.

La contabilidad es una técnica que produce información en términos monetarios y sigue un proceso que incluye la identificación de las operaciones realizadas, la recolección y valuación de dichas operaciones, el procesamiento y clasificación de las mismas y su presentación en reportes o informes (estados financieros) para que sean de utilidad en la toma de decisiones.

El proceso contable mencionado anteriormente, se inicia con la identificación y análisis de las transacciones que realiza la empresa y consta de los siguientes pasos:

- Transacciones realizadas con otras entidades económicas. Ejemplo: la compra o venta de productos.
- Transacciones internas que modifican la estructura de la empresa. Ejemplo convertir la materia prima en productos terminados.
- Eventos externos que afectan a la empresa y que se pueden identificar y cuantificar. Ejemplo el efecto de la inflación.

Para que estos eventos puedan registrarse en contabilidad, deben ser susceptibles de expresarse en unidades monetarias (pesos). Sin embargo, existen eventos que no pueden cuantificarse objetivamente como, por ejemplo, el prestigio de la empresa, lealtad de los clientes o el valor del personal. Muchas veces ésta es la razón por la cual el valor de la empresa resulta mayor a su valor contable. Una vez identificados los datos susceptibles de cuantificación, se registran de acuerdo a los conceptos básicos que considera la ecuación contable.

La técnica contable para el registro de las transacciones se basa en una igualdad que supone que todo lo que tiene una empresa o negocio (activos) se lo debe a alguien: ya sea a un tercero ajeno a la misma (pasivo) o a sus dueños (capital contable). A continuación se explican los conceptos básicos de la ecuación contable:



1. **Activo:** son los bienes y derechos de propiedad de una empresa. Por ejemplo, el dinero que posee, las cuentas por cobrar, el inventario, el terreno, galpón y oficinas.
2. **Pasivo:** son las deudas y obligaciones de una empresa. Por ejemplo, el dinero que debe a los proveedores por la compra de insumos o productos a crédito o la deuda contraída con el banco o institución por préstamo otorgado.
3. **Capital contable:** son los recursos de los dueños que se pueden obtener por aportaciones de los socios o por generación de utilidades en el transcurso de las operaciones de la empresa.

La relación que existe entre estos tres conceptos se refleja en el siguiente esquema:

ACTIVO TOTAL	PASIVO +
	CAPITAL CONTABLE

Aplicación de recursos = Origen de recursos

En el esquema anterior, el lado derecho representa las fuentes de financiamiento a las que ha recurrido la empresa. El pasivo indica financiamiento proporcionado por terceros ajenos a la empresa, mientras que el capital contable representa la inversión de los dueños o los recursos generados por la propia empresa.

El lado izquierdo representa el destino de los recursos obtenidos por el financiamiento propio o externo.

La condición de igualdad refleja el hecho de que los recursos deben proceder de alguna fuente de financiamiento (pasivo o capital) y destinarse a la obtención de bienes o derechos a favor de la empresa. Todas las transacciones realizadas por la empresa tienen algún efecto sobre la ecuación contable, de manera que la igualdad siempre debe permanecer; a este procedimiento se le denomina "Regla de la Partida Doble".

Para comprender mejor el funcionamiento de la regla de partida doble se tienen los siguientes ejemplos:

#### 1. La constitución de una empresa en la que los dueños aportan dinero en efectivo.

Esta transacción de acuerdo a la ecuación contable, nos dice que la fuente de financiamiento es la aportación de los dueños y la utilización de este recurso es poseer el dinero en efectivo disponible para el uso de la empresa. De esta manera el efecto en la ecuación contable es el siguiente:

$$\Delta \text{ Activo} = \text{Pasivo} + \Delta \text{ Capital Contable}$$

Al leer la ecuación se infiere que existe incremento en el capital contable por aportación de los dueños y un incremento en el activo por el aumento de dinero propiedad de la empresa.



## 2. La empresa compra muebles de oficina a crédito.

Esta transacción implica -de acuerdo a la ecuación contable- que la fuente de financiamiento es el proveedor y la utilización del recurso es la adquisición de muebles de oficina. De esta manera el efecto en la ecuación contable es el siguiente:

$$\Delta \text{ Activo} = \Delta \text{ Pasivo} + \text{Capital Contable}$$

Al leer la ecuación, se infiere que existe un incremento en el pasivo por la deuda contraída con el proveedor y un incremento en el activo por el aumento de los muebles propiedad de la empresa.

## 3. La empresa paga sueldos a sus empleados.

Esta transacción implica -de acuerdo a la ecuación contable- que la fuente de financiamiento es el dinero propiedad de la empresa y la utilización del recurso es un gasto para la empresa por el concepto de pago de sueldos.

De esta manera el efecto en la ecuación contable es el siguiente:

$$\Delta \text{ Activo} = \text{Pasivo} + \Delta \text{ Capital Contable}$$

Al leer la ecuación, se concluye que existe una disminución del activo porque se utiliza el dinero del banco; disminución del capital contable, porque los gastos disminuyen los resultados de operación de la empresa o capital ganado.

Una vez registradas las transacciones en sus cuentas respectivas se clasifican y se suman para la presentación de los estados financieros.

## 9.2 Los estados financieros: balance general y estado de resultados

Los estados financieros son informes generales para la contabilidad y son un medio de comunicar información que satisfaga al usuario con respecto a los siguientes temas: el nivel de rentabilidad, posición financiera que incluye solvencia, liquidez y capacidad financiera de crecimiento...

A continuación se presentan los estados financieros más importantes en la contabilidad de una empresa. Comenzaremos por el balance general.

El Balance General es el estado financiero que presenta la situación financiera de la empresa a una fecha determinada.

Se encuentra estructurado en tres partes: encabezado, cuerpo y las notas. El encabezado proporciona información general sobre la empresa, fecha y moneda. El cuerpo representa la ecuación contable de la contabilidad, es decir, el activo es igual a pasivo más capital contable. Las notas al balance son explicaciones adicionales a la información contable y se presentan como un documento anexo.

COMPAÑÍA SUR S.A BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2001	
ACTIVO	PASIVO
	CAPITAL CONTABLE
NOTAS AL BALANCE	

Al desglosar la información del balance, se requiere clasificar el activo de acuerdo a su liquidez y clasificar los pasivos de acuerdo a su exigibilidad.

#### a) Clasificación del activo

El criterio de clasificación del activo es su grado de convertibilidad a efectivo. Según este criterio el activo se clasifica en:

El Activo Circulante son bienes o derechos de propiedad de la empresa, que ya son efectivo o se convertirán en efectivo en el corto plazo, considerando normalmente como corto plazo el período de un año.

Los activos circulantes más comunes son los siguientes:

- Efectivo e inversiones en valores: dinero en efectivo de convertibilidad inmediata en efectivo.
- Cuentas por cobrar: derechos de cobro a terceros principalmente por ventas efectuadas al crédito.
- Inventarios: productos adquiridos con el propósito de venderlos.
- Pagos anticipados: pagos efectuados necesarios para la operación de empresa que representan beneficios en el corto plazo.

El Activo Fijo son bienes tangibles propiedad de la empresa que se adquieren con el propósito de utilizarlos en sus operaciones y no para venderlos. La utilización de los activos ocasiona que los mismos se desgasten y pierdan valor. El reconocimiento contable de este efecto recibe el nombre de depreciación, la cual se disminuye de su activo fijo correspondiente, para mostrar en todo momento el valor de uso que cada uno tiene a una fecha determinada.

Son activos fijos el terreno, edificio, mobiliario y equipo, galpón y equipo de transporte como automóviles, camiones y camionetas.

Otros Activos son los bienes tangibles propiedad de la empresa conocidos como activos diferidos como son las patentes, derechos de autor, marcas y los gastos de organización e instalación. También se incluyen como otros activos bienes o derechos de propiedad de la empresa que podrían considerarse como activo circulante, pero que debido a sus fechas de desarrollo exceden del corto plazo. Por ejemplo una cuenta por cobrar a 2 años o inversiones a más de un año.

## **b) Clasificación del pasivo**

Los criterios de clasificación del pasivo están determinados por la exigibilidad de los mismos, es decir por su fecha de vencimiento. Según este criterio el pasivo se clasifica de la siguiente forma:

El Pasivo a Corto Plazo son las obligaciones exigibles en un plazo máximo de un año considerando la fecha de presentación de los estados financieros.

Los pasivos más comunes son los siguientes:

- Créditos bancarios: deudas contratadas con bancos e instituciones financieras.
- Cuentas por pagar: deudas con proveedores y acreedores en general.
- Contribuciones por pagar: impuestos por pagar al gobierno.
- Anticipo de clientes: pagos anticipados de clientes con compromiso de la empresa para la entrega futura de productos

El Pasivo a Largo Plazo son obligaciones exigibles en plazos mayores a un año considerando la fecha de presentación de los estados financieros.

Por ejemplo, créditos hipotecarios y obligaciones de largo plazo.

## **c) Clasificación del capital contable**

El capital contable se clasifica dependiendo de la fuente que le dio origen en:

El Capital Aportado está constituido por la inversión de los dueños. Por ejemplo, el capital social que son las aportaciones de los dueños de la empresa.

El Capital Ganado está constituido por los resultados generados por la operación de la empresa. Por ejemplo, el resultado de ejercicios anteriores (resumen de los resultados acumulados obtenidos por la operación antes de la fecha que se reporta) y el resultado del ejercicio actual de la empresa.

## Un ejemplo de balance general:

<b>COMPAÑÍA DEL SUR S.A . AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
Activo Circulante	\$ 150	Pasivo a Corto Plazo	
Caja	300	Proveedores	\$ 300
Bancos	200	Acreedores	400
Clientes	230	Contribuciones a pagar	200
Deudores Varios	700	Total Pasivo Corto Plazo	\$ 900
Inventarios			
Total Activo Circulante	\$ 1580	Pasivo a Largo Plazo	
		Crédito bancario	\$ 7.640
Activo Fijo		Total Pasivo a Largo Plazo	\$ 7.640
Terreno	\$ 900		
Edificio	9000		
Deprec. Acum. Edificio	(1000)	Total Pasivo	\$ 8.540
Mobiliario y Equipo	6000		
Deprec. Acum Mob.y Equipo	(600)	CAPITAL CONTABLE	
Total Activo Fijo	\$ 14,300	Capital Social	\$ 7.500
		Resultado de ejercicios anteriores	\$ 1.000
Otros Activos		Resultado del ejercicio	840
Gastos de Organización	\$ 3000	Total Capital Contable	\$ 9.340
Amort. Acum. Gtos Org.	(1000)		
Total Otros Activos	\$ 2000		
Total Activo	\$ 17,880	Total del Pasivo y Capital	\$ 17.880

El resultado de las operaciones de la empresa se presenta resumido brevemente dentro del capital contable en la cuenta que se denomina resultado del ejercicio, pudiendo ser utilidad o pérdida para la empresa.

INGRESO - EGRESO

INGRESO - EGRESO

El resultado de las operaciones generado por la empresa se denomina estado de resultados y se calcula restando los egresos de los ingresos obtenidos durante un período determinado, por lo tanto, se obtiene utilidad cuando los ingresos son mayores que los egresos y pérdida cuando los ingresos son menores que los egresos.

Se recuerda que un ingreso es el recurso que genera la empresa como resultado de sus operaciones y un egreso es el recurso que se utiliza en un período determinado.

Las transacciones realizadas por la empresa deben ser contabilizadas bajo el procedimiento conocido como "base devengado". Esto significa que se registra

cada transacción cuando existe un derecho o una obligación legal, independientemente del momento en el que intervenga el efectivo.

Tomando en consideración el giro particular de cada empresa el estado de resultados debe tener la siguiente estructura básica:

- **Cuentas de operación:** son ingresos y egresos de operaciones continuas de la empresa relativas a su giro o actividad principal. Por ejemplo a) ventas que son ingresos derivados de la venta de productos y en empresas de servicios existe un concepto similar que refleja los ingresos por la prestación del servicio; b) costo de ventas representa los productos vendidos a precio de costo de adquisición y en el caso de empresas de servicio son los costos relacionados directamente con la prestación del servicio; y c) gastos de operación son los gastos de la empresa para efectos de comercializar el producto y en general, los relativos a la administración.
- **Cuentas de no operación:** son ingresos o egresos derivados de operaciones continuas pero no relativas al giro o actividad principal. Por ejemplo: productos y gastos financieros que son los ingresos o gastos de las operaciones de financiamiento de la empresa; y utilidad o pérdida en venta de activo fijo que son los ingresos o gastos derivados de las ventas de activos fijos.
- **Impuesto a la renta:** es el impuesto aplicado a las utilidades de las empresas.

A continuación se presenta un ejemplo de estado de resultado:

COMPAÑÍA DEL SUR S.A. AI 31 DE DICIEMBRE DE 2001		
ACTIVIDAD PRINCIPAL	Ventas	\$ 12,000
	Costo de Venta	(8,000)
	<b>Margen Bruto</b>	<b>4,000</b>
ACTIVIDAD OPERATIVA	Gastos de Operación	(2,480)
	<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$ 1,520</b>
ACTIVIDAD FINANCIERA	Gastos Financieros	(532)
	<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 988</b>
EFECTO TRIBUTARIO	Impuesto a la Renta	(148)
	<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 840</b>

### 9.3 El Flujo de efectivo del negocio

El Estado de Flujos de Efectivo tiene como finalidad proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo y efectivo equivalente a la empresa durante un período de tiempo. Es un estado financiero dinámico y acumulativo que muestra principalmente la posición financiera de la empresa.

La información contenida en el estado de flujo de efectivo, en conjunto con antecedentes extraídos de los otros estados financieros ayuda a los dueños de la empresa a:

1. Evaluar la capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo netos positivos.

2. Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones y repartir utilidades en efectivo.
3. Determinar sus necesidades de financiamiento externo.
4. Identificar las cuentas que explican la diferencia entre el resultado neto según la contabilidad y el flujo de efectivo neto relacionado con las actividades operacionales.
5. Conocer los efectos que producen en la posición financiera de la empresa, las actividades de financiamiento e inversiones que involucran efectivo y aquellas que no lo involucran.

Para comprender mejor el concepto del flujo de efectivo se hace necesario definir el concepto de efectivo:

- a) Efectivo: compuesto por los saldos disponibles en caja y bancos.
- b) Efectivo equivalente: constituido por aquellas inversiones de corto plazo que se efectúan como parte de la administración habitual de los excedentes de caja y que cumplen las siguientes condiciones:
  - Se pueden convertir rápidamente en montos de efectivos conocidos.
  - Existe la intención de efectuar dicha conversión en un plazo no superior a 90 días.
  - Existe un riesgo mínimo de pérdida significativa de valor, como producto de dicha conversión.

Estas inversiones por ejemplo pueden ser:



- Pagares de Tesorería General de la República.  
arés del Banco Central.  
Depósitos en instituciones financieras, a plazos no superiores a 90 días.

Las entradas y salidas de efectivo y efectivo equivalente se presentan clasificadas como actividades de inversión, financiamiento u operacionales.

- Las actividades de inversión son las relacionadas con la utilización de recursos financieros en bienes del activo fijo, otorgamiento de préstamos a cualquier entidad, inversiones de largo plazo e inversiones de corto plazo que no hayan sido consideradas como efectivo equivalente.
- Las actividades de financiamiento son aquellas relacionadas con la obtención de recursos financieros, ya sea mediante aportes de capital o bien utilizando fuentes de terceros tanto entidades relacionadas como no relacionadas.
- Las actividades operacionales incluyen todas las transacciones y eventos que no están definidas como de inversión o financiamiento principalmente las relacionadas con el giro de entidad, es decir con la producción y suministro de bienes y servicios.

Ejemplo de estado de flujo de efectivo:

**COMPAÑÍA DEL SUR S.A ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO  
para el período comprendido entre 2000 y el 2001**

**Flujos originados por actividades operacionales**

Recaudación de deudores por ventas  
Ingresos financieros percibidos  
Otros ingresos percibidos  
Pago a proveedores y el personal (menos)  
Pago de intereses (menos)  
Impuesto a la renta pagado (menos)  
Otros gastos pagados (menos)  
Pago de I.V.A

**Flujo neto positivo (negativo) originado por actividades operacionales (1)**

Flujos originados por actividades de inversión

Otros ingresos por inversión  
Incorporación de activos fijos (menos)  
Inversiones permanentes efectuadas (menos)

**Flujo neto positivo (negativo) originado por actividades de inversión (2)**

Flujos originados por actividades de financiamiento

Obtención de préstamos  
Otras fuentes de financiamiento  
Amortización de capital de préstamos (menos)  
Amortización de capital de préstamos documentados de empresas  
Relacionadas (menos)  
Amortización de capital de otros préstamos de empresas relacionadas (menos)  
Otros desembolsos por financiamiento (menos)

**Flujo neto positivo (negativo) originado por actividades de financiamiento (3)**

**Flujo neto total positivo (negativo) de efectivo y efectivo equivalente del periodo (1+2+3)**

**+ Efecto de la inflación sobre el efectivo y efectivo equivalente**

**= Variación neta de efectivo y efectivo equivalente**

**+ Saldo inicial de efectivo y efectivo equivalente**

**= Saldo final de efectivo y efectivo equivalente**

<b>El estado de flujo de efectivo para el primer año de operación de una microempresa (en pesos chilenos)</b>		
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		
<b>Ingresos</b>		
Cientes .....	522.150	
<b>Total Ingresos .....</b>		<b>522.150</b>
<b>Egresos</b>		
Intereses .....	-231.619	
Pago IVA .....	-65.790	
Compra de materiales .....	-90.860	
Remuneraciones .....	-200.000	
Gasto de gestión .....	-39.825	
Combustible .....	-5.000	
Luz .....	-25.000	
<b>Total Egresos .....</b>		<b>-658.094</b>
<b>Total flujo de operaciones .....</b>		<b>-135.944</b>
<b>Flujo de Inversión</b>		
<b>Ingresos .....</b>	<b>0</b>	
<b>Egresos .....</b>	<b>0</b>	
<b>Flujo de Financiamiento</b>		
<b>Ingreso .....</b>	<b>0</b>	
<b>Egreso .....</b>		
Amortización préstamo .....	-480.764	
<b>Total egreso .....</b>		<b>480.764</b>
<b>Total flujo de financiamiento .....</b>		<b>-480.764</b>
<b>Total .....</b>		<b>-616.708</b>
<b>Saldo inicial .....</b>		<b>620.000</b>
<b>Saldo final de caja .....</b>		<b>3.292</b>

#### 9.4 Las opciones del mercado financiero para obtener préstamos para las pequeñas y microempresas

##### a) Fuentes de Financiamiento

La pequeña y la microempresa -como toda empresa- requiere capital para comenzar un nuevo negocio o para operar con eficiencia un negocio ya establecido. Se suele distinguir entre fuentes formales (bancos comerciales) y fuentes informales de crédito o financiamiento. Estas últimas están fuera del mercado financiero formal pero también están sometidas a regulaciones autorizadas por el gobierno para garantizar la transparencia, la tasa de recuperación de los préstamos y la sustentabilidad de la institución.

Debido a que en este último grupo existe una enorme heterogeneidad de instituciones, conviene dividir las por lo menos en dos subgrupos: i) las instituciones públicas o privadas de fomento al desarrollo de las microempresas, que reciben algún subsidio del gobierno, y prestan dinero en forma selectiva mediante el sistema de fondos concursables; y ii) las asociaciones de productores y/o cooperativas que prestan recursos propios, formados por las contribuciones mensuales de cada uno de sus miembros.



En la práctica, un productor individual recurre a más de una institución pertinente de cualquiera de los grupos mencionados. Un grupo adicional de instituciones que también provee ayuda financiera a las pequeñas y microempresas: son las ONG's internacionales, y las agencias internacionales de ayuda bilateral (GTZ de Alemania, COTESU de Suiza, etc.).

## b) El Crédito y las operaciones Comerciales

En primer lugar conviene aclarar que no sólo los billetes y las monedas representan dinero. También se consideran recursos financieros otros instrumentos como por ejemplo, letras de cambio, cheques, bonos, acciones, cuentas de ahorro, certificados de depósitos, boletas bancarias de garantía, cuota de fondos mutuos, tarjetas de crédito, etc.

Si se pide un préstamo a un banco o a una financiera ¿Cómo se debe devolver el dinero?

- **Reajustado:** se devuelve la suma recibida aumentada, según la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC). La Unidad de Fomento (UF) también es una medida de reajustabilidad.
- **No reajustado:** se devuelve la misma cantidad de dinero recibida, sin aplicar el IPC.

Además es normal que un préstamo o crédito se pacta con "intereses". Los intereses pueden ser de tres tipos:

- **Convencionales:** acordados por el deudor y el acreedor.
- **Corrientes:** interés promedio cobrado por bancos e instituciones financieras, fijado por la Superintendencia de Bancos y publicado en el Diario Oficial (periódico que publica las leyes, reglamentos y regulaciones aprobadas oficialmente).
- **Máximo convencional:** es lo máximo que se puede cobrar por un crédito. Es equivalente al interés corriente aumentado en un porcentaje del mismo.

Los títulos de crédito son documentos que representan dinero y pueden ser de varios tipos:

- **Cheque:** es un documento que reemplaza al dinero y se usa como medio de pago. El cheque supone que previamente el que firma o gira un cheque ha abierto una cuenta corriente en un banco y dispone del monto del cheque en su cuenta.
- **La letra de cambio o pagaré:** su principal característica es que es físicamente un documento que representa un crédito (obligación de pagar una suma de dinero a otra persona) y que se puede traspasar o ceder, circulando de un dueño a otro.

Tanto los cheques, pagarés y letras pueden ser girados de tres maneras:

- **Nominativamente:** lo puede cobrar solamente la persona a cuyo nombre se extendió.
- **A la orden:** lo puede cobrar la persona a cuyo nombre se extendió o a quien se lo entregue el documento por endoso (endosar significa firmar al reverso del documento).
- **Al portador:** lo puede cobrar la persona a cuyo nombre se extendió o quien quiera que lo tenga en su poder, sin necesidad de endosarlo.

Para asegurar la devolución de los créditos, los bancos o instituciones de crédito y prestamistas exigen normalmente garantías. Las principales garantías que estas instituciones piden a un microempresario son:

- Señalar un fiador: persona que deberá pagar la deuda si al deudor principal no puede hacerlo.
- Señalar un codeudor solidario: persona que asume la responsabilidad de pagar la deuda en los mismos términos que solicitó el crédito el deudor principal. También se le llama aval.
- Dejar un bien en prenda: por ejemplo, un vehículo o una maquinaria de la microempresa que el acreedor puede rematar en el caso de no pago de la deuda. Existe la prenda industrial en que el deudor conserva el bien en su poder.
- Constituir una hipoteca sobre un inmueble: casa o sitio que el acreedor podrá rematar en el caso que no se cancela la deuda.
- Dejar en garantía una letra, pagaré o cheque: que constituyen documentos de fácil cobranza judicial.

### c) Opciones no comerciales de financiamiento

Las opciones no comerciales de financiamiento se refieren a las múltiples alternativas que ofrecen instituciones públicas centralizadas, descentralizadas y/o municipales. Además de instituciones privadas como las ONG's, que reciben subsidios o subvenciones públicas para reducir el costo de los préstamos dirigidos a los segmentos más pobres del país o para reducir el riesgo de prestar el dinero a empresas pequeñas que todavía no son completamente viables desde el punto de vista financiero y económico. A diferencia de los créditos bancarios este tipo de instituciones tienen prioridades bien establecidas en cuanto al tipo de proyecto que están dispuestos a financiar. Por ejemplo, proyectos para probar innovaciones técnicas, proyectos para promover exportaciones, proyectos para capacitación, proyectos para contratar consultorías especializadas, proyectos de comercialización, etc.

## 9.5 Evaluación de inversiones: ¿Cuándo le conviene al microempresario endeudarse?

La evaluación de inversiones es la comparación de alternativas de inversión para elegir la más conveniente. Naturalmente, también constituye una alternativa el no invertir; por ejemplo, no invertir en un bien durable sino arrendarlo. También es una alternativa invertir fuera de la empresa. La característica distintiva de la evaluación de inversiones es la existencia de alternativas. Cuando no hay alternativas no se puede realizar una evaluación.

Explicar con detalle los diferentes métodos que se aplican en evaluación de inversiones está más allá de los objetivos de este manual. Sin embargo, el tema es clave para entender por qué un pequeño productor, por ejemplo, recurre a un crédito para adquirir una máquina que elevaría notablemente la productividad de su trabajo pero que también tiene un costo tan elevado que le significaría pagar al banco una mensualidad muy alta por un período largo de tiempo. El siguiente ejercicio ilustra en forma sencilla una de las opciones más frecuentes que enfrenta un microempresario.

**EJERCICIO 9.1**

**Comparación entre comprar una máquina cosechadora de cereales o recurrir a un contratista para arrendarla.**

**1. El problema:** un productor evalúa la posibilidad de adquirir una cosechadora en lugar de arrendarla. Cuenta con los siguientes datos: (valores en dólares)

- \* VN = valor de la cosechadora nueva = \$ 85,000
- \* VRN = valor residual de la máquina = 0
- \* Vida útil de la cosechadora = 20 años trabajando a razón de 300 h/año con una capacidad de 50 qq/h
- \* Gastos anuales fijos (seguros, impuestos) = \$ 600 por año
- \* Gastos variables (mano de obra, combustibles, mantenimiento, reparaciones) = \$ 30 por hora
- \* Tasa de interés real = 8%
- \* El contratista cobra el 10% del valor de la cosecha, asumiendo un precio medio de \$15 por qq.

**2. Solución**

a) Costos operacionales anuales de la cosecha propia ( en US\$)

Gastos anuales fijos	600
Gastos anuales variables (\$ 30 x 300 h/año)	9,000
Total Gastos Anuales	<u>9.600</u>

b) Anualidad ( por préstamo bancario)

- Si  $m$  = anualidad
- $M_0$  = préstamo del banco
- $r$  = tasa de interés real = 8% (0.08 en tanto por uno)
- $n$  = duración del préstamo = 20 años

Se aplica la fórmula siguiente:

$$m = \frac{M_0(2 + r)}{2n} = \frac{85,000(2 + 0.08 \times 20)}{2 \times 20} = \$ 7,650$$

$$\text{Costo total de comprar la cosechadora} = A + B = \$ 17,250$$

a) Costo anual de arrendar la cosechadora

$$\$ 1,50 \text{ por qq} \times 50 \text{ qq/h} \times 300 \text{ h/año} = \$ 22,500$$

**3. Conclusión:** en este caso el resultado indica que es más conveniente para el productor comprar la cosechadora (gasto anual de \$ 17,250) que arrendarla (gasto anual \$22,500). Nótese que en el cálculo de arrendar la cosechadora se ha utilizado un precio de \$ 1,5 qq (10% del valor del grano) en lugar del precio medio de \$15 qq.

**temático al ejercicio 9.1**

ple que se aplicó en el ejercicio anterior es el que se emplea más frecuentemente los costos operacionales y su resultado es casi exacto, siempre que la duración de la inversión no sea excesivamente larga ni la tasa de interés muy elevada.

parte del supuesto de una depreciación lineal para el cálculo de la amortización y del interés calculado sobre el promedio del capital invertido.

$M_0$  = el monto de la inversión o el valor de un equipo nuevo (VN)

$V_{RP}$  = valor residual del equipo. En este caso  $V_{RP} = 0$

$A$  = depreciación anual (lineal)

$n$  = duración de la inversión en años

De aquí se concluye que:

$$A = \frac{M_0}{n}$$

Ahora si la tasa de interés  $I$  se calcula sobre el promedio del capital invertido, tenemos

$$I = \frac{M_0 \times r}{2}$$

donde  $r$  es la tasa de interés al tanto por uno. Sumando amortización e intereses se tiene que la anualidad (pago al banco por el préstamo al año es  $m$ ) es:

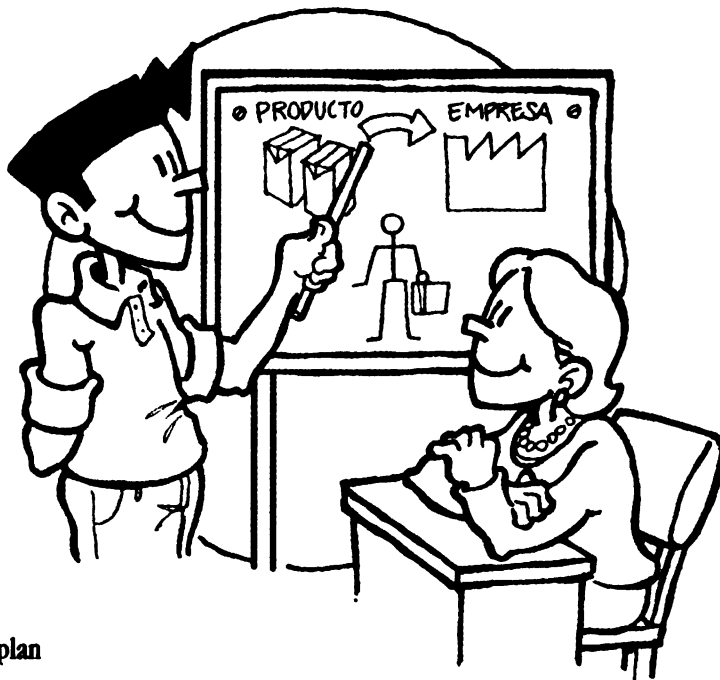
$$m = A + I \quad \text{es decir} \quad m = M_0 \left( \frac{2 + r \times n}{2n} \right)$$

# 10 TECNICAS ADMINISTRATIVAS PARA GESTIONAR EL NUEVO NEGOCIO

## 10.1 Planificación

La planificación constituye la primera función de la administración y consiste en determinar los objetivos que el microempresario quiere cumplir con respecto a su negocio.

Especificar los objetivos de la empresa para un período determinado es lo primero que se define y sirve para orientar todas sus acciones hacia dicho objetivo. El microempresario, al planificar las actividades, evita riesgos innecesarios. Es decir, es necesario determinar y prever los posibles elementos adversos al plan y cómo éste puede verse afectado por dichos elementos.



El hecho de conocer y precisar los objetivos de la empresa es de por sí una ayuda para alcanzar los resultados esperados. Posibilita la fijación de tareas en forma ordenada para el propósito definido, lo que se traduce en un mejor aprovechamiento de los recursos, haciendo a la empresa más eficiente. Además, al establecer los objetivos se puede comparar lo realizado con lo programado determinando así las diferencias y sentando una base para aplicar medidas correctivas en la ejecución y en la planificación futura.

### a) Objetivos de largo plazo y corto plazo

Los objetivos son de enorme importancia para la administración de una empresa, debido a que dan un sentido, una dirección u orientación a los esfuerzos generados. Estos objetivos bien definidos, conocidos y planteados de un modo práctico, tienen fuerza motivadora en sí y por ellos mismos.

Un objetivo debe considerarse un elemento básico del plan. Se refiere a las actividades futuras y su formulación requiere de planteamiento. Los objetivos determinan un punto o nivel que se espera alcanzar dentro de un período. Esto significa que en un período -un año, por ejemplo- se fija un objetivo a producir y vender una cierta cantidad de productos. Los objetivos, por lo común, abarcan períodos no demasiado breves y así se habla de planes de largo o mediano plazo, por ejemplo, lapsos superiores a un año. Los planes de largo plazo generalmente se refieren a períodos de tres a cinco años mientras que los planes intermedios varían de uno y tres años.

El microempresario debe plantearse los objetivos de largo plazo. Sin embargo, éstos deben ser distribuidos en el tiempo, de modo que su logro resulte de un paulatino cumplimiento de objetivos parciales con una exacta dimensión del tiempo. Así, por ejemplo, el plan de ventas para un año debe ser expresado en términos mensuales y hasta semanales y diarios.

Para ello, el microempresario cuenta con los programas de trabajo que se identifican mejor con la idea del corto plazo. Estos programas se refieren básicamente a la secuencia de actividades de un período relativamente breve.

### b) La estrategia del nuevo negocio

La estrategia de un nuevo negocio representa un camino trazado para alcanzar los objetivos fijados previamente por el microempresario.

Por lo tanto, su formulación constituye un acto creativo que se concreta en un patrón o proceso de decisiones que generan un conjunto de acciones dirigidas a lograr los objetivos fijados por la empresa.

La estrategia empresarial a considerar para el nuevo negocio consta de los siguientes componentes:

- **El ámbito o campo de actividad:** el microempresario debe definir la naturaleza y extensión de la actuación productiva que pretende desarrollar el nuevo negocio y su contribución económica y social al entorno. El microempresario debe hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué clase de producto o servicio ofrecemos?, ¿Para qué mercado?, ¿Con qué tecnología?

- **Las capacidades distintivas:** el microempresario cuenta con medios materiales e inmateriales, activos tangibles e intangibles para llevar a cabo la estrategia del nuevo negocio. Al combinar los recursos, habilidades y conocimientos podrá intentar crear una ventaja respecto a los competidores de su ámbito de actuación y así poder diferenciarse.

- **Las ventajas competitivas:** el microempresario debe identificar las fuentes de ventajas competitivas que podría generar su negocio para enfrentarse de mejor manera a la competencia. Las fuentes básicas de ventaja competitiva se dividen en dos: las que posibilitan alcanzar costos más bajos y las que permiten diferenciarse de los demás competidores.

- **La sinergia:** el microempresario debe comprender que la empresa tiene la necesidad de estar en permanente alerta para aprovechar todas las oportunidades que se presenten, ya que sus ventajas pueden ser imitadas por los competidores hasta hacerlas desaparecer. Por lo tanto, el microempresario debe tratar de invertir constantemente en renovación o formación de recursos de todo tipo, de manera que estén en disposición de generar alternativas competitivas que perduren en el tiempo convirtiendo a la empresa en viable.

### c) Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas son aquellas estrategias orientadas al costo mínimo, diferenciación y enfoque o especialización que puede utilizar el empresario para

fortalecer su posición competitiva en el mercado donde desarrolla su actividad comercial.

- **Estrategia basada en los costos:** esta estrategia denominada de liderazgo en costos o costo mínimo, supone alcanzar una ventaja competitiva en un ámbito elegido por medio de la capacidad de la empresa para lograr un costo inferior al de sus competidores con similar calidad de los productos o servicios. El microempresario para poder disminuir los costos de producción puede emplear una óptima tecnología e invertir en recursos para lograr productividad técnica, económica y humana. Además, tiene otras formas de lograr disminuir los costos y que están de acuerdo al tipo de actividad que realiza: economías de escala, aprendizaje acumulado con base en la experiencia, técnicas de producción, el diseño del producto, logística del proceso, el grado de utilización de la capacidad instalada y localización ventajosa.

- **Estrategia basada en la diferenciación:** esta estrategia denominada de liderazgo en diferenciación, supone alcanzar una ventaja competitiva ofreciendo cualquier atributo definido que el comprador pueda percibir como único o singular y le empuje a adquirir ese producto. La diferenciación puede realizarse en distintas áreas u operaciones del negocio. A continuación se mencionan algunas de ellas donde el microempresario puede desarrollar la diferenciación:

- Grado de diversidad de la gama o familia de productos ofertada.
- Diseño o fiabilidad del producto o servicio.
- Imagen de marca lograda en el mercado.
- Nivel de innovación e introducción de modificaciones en los productos.
- Flexibilidad de adaptación y rapidez de respuesta al mercado.
- Servicio brindado al cliente antes y después del momento de la compra.
- Forma de realizar la distribución hasta el consumidor final.

Mediante la incorporación efectiva de actuaciones como las anteriores, se pueden lograr márgenes más altos que los normalmente obtenidos por empresas que presentan ofertas poco diferenciadas, siempre que se pueda fijar un precio superior al costo de la diferenciación.

- **Estrategia de enfoque o especialización:** esta estrategia de enfoque significa que la empresa decide reducir su ámbito de competencia en el mercado con el objetivo de potenciar mejor sus posibilidades. El negocio se limita a un conjunto de compradores, productos o zonas geográficas. Una vez determinado el ámbito seleccionado, se puede seguir una estrategia basada en una estructura de costos bajos o mediante la diferenciación, lo que permite liderar ese mercado sin alcanzar necesariamente un gran tamaño.

#### **d) La cartera de productos del nuevo negocio**

El análisis de cartera de productos tiene como finalidad dar recomendaciones estratégicas al empresario sobre invertir o no invertir en productos o líneas de productos en función de su posición en el mercado.

Estas recomendaciones en general son las siguientes:

- Tomar decisiones con respecto a la actual línea de productos si las tuviera.

- Asignar los recursos de la empresa en forma dinámica entre los diferentes productos buscando nuevas oportunidades de negocios en el mercado.
- Evaluar los negocios actuales si los tuviera.
- Decidir sobre potenciar, desarrollar o eliminar productos nuevos o antiguos de la empresa

El microempresario puede utilizar una técnica basada en el Boston Consulting Group (BCG) para determinar su cartera óptima de producto o línea de productos. Esta técnica combina aquellos productos que le generan recursos financieros y aquellos productos que requieren recursos financieros para poder mantenerse en el mercado.

Además, utiliza la tasa de crecimiento del mercado, que es la tasa de crecimiento anual de mercado en la cual se encuentra el producto o productos y la participación relativa en el mercado del producto o productos frente al competidor más grande de la industria.

A continuación se describe la Matriz BCG:

ESTRELLA	INTERROGANTES
VACAS LECHERAS	PERRO

La Matriz BCG clasifica los productos y servicios en cuatro categorías de negocios estratégicos para la empresa. El microempresario

debe evaluar todos los productos o servicios actuales y nuevos con el objetivo de determinar cuáles requieren o no mayor o menor inversión. A continuación se describen las categorías de la matriz:

- **Productos o servicios estrellas:** tienen una alta participación de mercado y un alto crecimiento de mercado; sin embargo, quieren de mucha inversión por parte de la empresa para mantenerse como estrellas. También, generan muchos recursos debido a la ventaja relativa en costos y a sus altos márgenes de ganancias.
- **Productos o servicios vacas lecheras:** tienen una alta participación de mercado y un bajo crecimiento de mercado. Generan muchos recursos y requieren de poca inversión por parte de la empresa. Generalmente, respaldan a otros productos o servicios que requieren de mayor inversión para poder mantenerse en el mercado.
- **Productos o servicios interrogantes:** tienen una baja participación de mercado y un alto crecimiento de mercado. Requieren de mucha inversión por parte de la empresa para poder mantenerse en un mercado de alto crecimiento.
- **Productos o servicios perros:** tienen una baja participación de mercado y un bajo crecimiento de mercado. Generan pocos recursos debido a los reducidos márgenes y además requieren de poca inversión. En ocasiones pueden generar suficientes recursos para mantenerse pero no prometen ser una fuente de recursos importante para la empresa.

#### e) Las políticas del nuevo negocio

Las políticas del nuevo negocio se refieren a las fronteras o límites dentro de los cuales deberá desenvolverse una acción.



Son las reglas del juego. Las políticas pueden ser explícitas o implícitas. Las políticas explícitas se basan en orientaciones, reglamentos y normas específicas. Las políticas implícitas son reglas obvias que orientan a las personas en caso de conflicto o roces.

En una empresa es muy útil contar con políticas generales de actuación y políticas en cada área de operación. Por ejemplo: políticas que se refieren a diversos aspectos de la convivencia dentro de la empresa, estableciendo horarios, derechos, obligaciones y prohibiciones para los trabajadores, etc.

#### f) Administración del cambio e innovación

Grandes empresas, negocios pequeños, distritos escolares, gobiernos estatales, municipales y hospitales, se están viendo obligados a realizar cambios significativos en su forma de hacer las cosas. Los cambios generados en las empresas y su forma de administrarlas, provienen de fuerzas externas y de fuerzas internas que impulsan el cambio. El empresario debe estar informado siempre de las fuerzas externas como: introducción de nuevos competidores, nueva tecnología, entorno económico cambiante, entorno social, político y fluctuación de los mercados. También, debe conocer las fuerzas internas que pueden estimular la necesidad del cambio. Estas fuerzas internas tienden a originarse de las operaciones de la empresa o del impacto de los cambios externos.

Pocas empresas de hoy pueden tratar el cambio como una perturbación ocasional en un mundo tranquilo. Es demasiado lo que ocurre y a una gran velocidad como para que cualquier empresa y sus microempresarios adopten una actitud complaciente.

Para aplicar cualquier cambio en la empresa, el empresario debe poner en práctica un proceso de consta de tres etapas:

- **Descongelamiento:** significa que las antiguas ideas y prácticas deben ser desechadas para que sea posible aprender nuevas. Así como el agricultor debe despejar un terreno antes de plantar nuevas semillas, un administrador o microempresario debe ayudar a los empleados a despejar su mente de vieja ideas y propósitos.
- **Cambio:** es la etapa en la que se aprenden las nuevas ideas y prácticas. Este proceso implica ayudar a un empleado o trabajador a pensar, razonar, y desempeñarse en nuevas formas de hacer las cosas.
- **Recongelamiento:** significa la integración de lo aprendido a la práctica real. Además de aceptárseles intelectualmente, las nuevas prácticas son aceptadas emocionalmente e incorporadas al comportamiento rutinario de los empleados o trabajadores.

Con respecto a la innovación se dice: "Innovar o morir". Este es el llamado cada vez más fuerte de los microempresarios de hoy. En el mundo dinámico de la competencia global, las empresas deben crear nuevos productos y servicios y adoptar tecnología avanzadas si quieren competir con éxito.

En la empresa, los microempresarios administradores deben estimular la creatividad con el objetivo de desarrollar en los trabajadores habilidades para combinar ideas de manera única para

la solución de problemas. Por lo tanto, la innovación es el proceso de tomar esta idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación. Es así como una empresa innovadora se caracteriza por su capacidad para canalizar sus impulsos creativos en resultados útiles.

## 10.2 Organización

Una vez definidos los objetivos, la empresa debe organizarse. Es decir, se plantea el problema de cómo hacer, qué elementos y condiciones son necesarios para obtener el resultado propuesto y cómo se deben combinar entre sí estos elementos para conseguir dicho resultado de un modo eficiente. Por lo tanto, organizar significa determinar las funciones necesarias para lograr el objetivo, estableciendo la autoridad y asignando responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

### a) Estructura del nuevo negocio

La estructura del negocio depende de la organización formal de la empresa que son las relaciones de los diferentes cargos en función de la autoridad, responsabilidad y poder. Esta relación esta representada por el organigrama de la empresa, que es un gráfico donde se representan los diversos cargos por rectángulos unidos por líneas, que revisten lefinen las relaciones de autoridad y poder dentro de la altos se colocan en la parte superior del gráfico y viceversa.

por el concepto de organización formal definiremos autoridad, ler.

La autoridad es el derecho otorgado a una persona para requerir de otra que cumpla cierto deberes en una determinada forma y dentro de un cierto plazo. La primera persona se llama superior y la segunda, subordinado.

La responsabilidad es la acción de responder o rendir cuenta por la ejecución de una tarea.

der es una especie de autoridad ganada o adquirida por la especialización de la función desarrollada o las características personales de quien la detenta por designación de una persona de mayor jerarquía administrativa o económica.

n estos conceptos claros, ya podemos establecer que las líneas en los rectángulos del organigrama son de dos clases: las señalan las relaciones de autoridad entre supervisor y subordinado (autoridad de línea) y las líneas que representan el poder que autoridad de tipo asesor, son cargos que no están formalmente

nombrados dentro de la empresa y su función es asesorar al empresario en diferentes materias como: contabilidad, personal, asesoría jurídica, costos, etc.

## **b) Etapas de la organización del nuevo negocio**

Para realizar el proceso organizativo se deben seguir los siguientes pasos:

- **Determinación de objetivos:** supone el planteamiento de objetivos que proviene de la etapa de planificación. Antes de organizar debemos saber para qué hacerlo, qué se espera de ello.
- **División del trabajo global en operaciones parciales:** el plan de la empresa nos lleva a formular un conjunto de actividades o trabajos necesarios de realizar para cumplir los objetivos. Y esas actividades deben ser descritas con cierto detalle.
- **Agrupación de las operaciones parciales de la empresa en unidades administrativas:** una vez definidas las actividades y operaciones que integrará cada una, se procede a la agrupación de éstas en unidades de trabajo o centros de operación según diversos criterios que dependen de los objetivos que se hayan fijado la empresa.

Los criterios más comunes de agrupación son los siguientes:

- **Funciones:** se agrupan las operaciones de acuerdo a las funciones básicas de la empresa.
- **Producto:** se agrupan las operaciones en centros de trabajo diferentes por tipos de productos o líneas de productos.
- **Territorio:** se agrupan las operaciones de acuerdo al área geográfica donde se localiza la unidad de venta.
- **Cliente:** se agrupan las operaciones de acuerdo al tipo de cliente que tiene la empresa.

- **Definición de obligaciones y responsabilidades:** se especifica lo que se espera de cada unidad o cargo como aporte al logro de los objetivos en cuanto a deberes y responsabilidades. También se determina el conjunto de características personales, conocimientos, experiencias y habilidades que deben exigirse a las personas que realizarán las tareas.

- **Asignación de personal:** los cargos y unidades de trabajo requieren ser dotados de personal especializado para realizar sus funciones y para ello se contrata al personal idóneo para estos cargos.

- **Delegación de autoridad:** se hace necesario entregar al personal autoridad para que pueda desarrollar adecuadamente sus funciones.

## **10.3 Dirección**

Dirigir una empresa es la acción de lograr que todos los miembros del grupo humano y el personal se propongan alcanzar los objetivos de acuerdo a los planes y la organización.

En una empresa cumplen con la función de dirección todos aquellos que tienen a su cargo un grupo de personas es decir que tienen subordinados. Su actividad es lograr que ese grupo de personas alcance los objetivos que se les ha fijado.

#### **a) Motivación y liderazgo**

Motivar significa persuadir o inducir, es decir, esto es convencer a otros para que hagan lo que queremos que hagan. Mirado desde el punto de vista del subordinado, nada es más grato que hacer lo que desea y no lo que le piden, por eso es tan importante que el supervisor logre transmitirle su propia convicción, su propia motivación.

La motivación se vincula con el comportamiento de las personas y es un elemento vital de la administración. La motivación en esencia consiste en hacer que cada cual cumpla con su trabajo con entusiasmo, porque desea hacerlo. Por lo tanto, la tarea del empresario es crear condiciones de trabajo que favorezcan el deseo entusiasta. La motivación varía según las personas. Depende de factores tales como la personalidad, las preferencias, los deseos, las necesidades, la ambición, la educación, la edad y otras variables particulares de los individuos.

Un microempresario que no está motivado hacia el progreso y éxito difícilmente podrá motivar a los demás. La motivación surge del deseo intenso y del convencimiento profundo y sincero de lograr un cierto objetivo, superando todos los obstáculos que se pueden interponer.

Liderazgo se refiere a la capacidad de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que los individuos o grupos los identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de los objetivos. El liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. Por lo tanto el microempresario debe potenciar los siguientes rasgos para poder liderar su empresa y su equipo de trabajo:

- Honestidad e integridad
- Capacidad cognoscitiva
- Carisma

- Impulso personal
- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Afectividad positiva
- Creatividad y originalidad
- Conocimientos de administración
- Seguridad en uno mismo
- Deseo de dirigir

#### **b) Otorgar poder (empowerment) para participación**

El proceso de otorgar poder implica el microempresario ofrece mayor autonomía a los trabajadores, compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral. El microempresario puede utilizar el proceso de poder para que los trabajadores se sientan facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presentan. Es importante que los trabajadores se sientan integrados a la empresa a través de este proceso por las siguientes razones:

- Ayuda a los trabajadores a obtener el dominio de sus labores.
- Permite más control, concediendo a los trabajadores discrecionalidad sobre su desempeño laboral y responsabilidad sobre sus resultados.
- Ofrece exitosos modelos a seguir, permitiendo a los trabajadores que observen a compañeros que ya se desempeñan exitosamente en sus labores.
- Hace uso del reforzamiento y la persuasión social, ofreciendo elogios, aliento y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los trabajadores en sí mismos.
- Brinda apoyo emocional mediante la reducción de la tensión y la angustia gracias a una mejor definición de funciones, ayuda en las tareas y atención honesta.

Cuando el microempresario concede parte del poder, los trabajadores comienzan a darse cuenta de que son competentes y se les valora, de que sus labores tienen significado e impacto y de que cuentan con oportunidades de usar su talento. Entonces, es más probable que sus esfuerzos rindan el tipo de desempeño que valora la empresa.

La participación, es el involucramiento mental y emocional de las personas en situaciones grupales que los estimula a contribuir en favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. Los microempresarios participativos consultan a sus trabajadores, con ello los hacen intervenir en problemas y decisiones para un efectivo trabajo en equipo. Estos microempresarios no son autócratas, pero tampoco microempresarios liberales que abandonan sus responsabilidades administrativas. Los microempresarios participativos retienen para sí la responsabilidad última sobre la operación del negocio.

#### **c) Comunicación**

Se puede afirmar que la dirección o supervisión de los subordinados es básicamente un problema de comunicación. Cuando el capataz discute con su cuadrilla la forma en que van a desarrollar el trabajo asignado, él se está comunicando. En general, toda acción que se desarrolla dentro de la empresa implica una comunicación. Es a través de la comunicación, cómo los diferentes

miembros de una empresa reciben los objetivos para los cuales trabajarán, las informaciones necesarias para el desempeño de su tarea, la evaluación de las mismas, etc.

La finalidad esencial de la dirección consiste en orientar a los subordinados, darles información, inspeccionar su trabajo y los métodos que usan, pedir informaciones y adoptar las acciones necesarias para solucionar los problemas.

Desde el punto de vista de la empresa lo que interesa es que a través de la comunicación, la información llegue a una determinada persona y que ésta actúe de acuerdo con lo que en ella se dice. Por lo tanto, se puede afirmar que habrá comunicación cuando el receptor sepa lo que desea la persona que le envía el mensaje. En general siempre que nos comunicamos no sólo cuando estamos dando instrucciones, también estamos persiguiendo un objetivo estamos tratando de que la persona que recibe el mensaje actúe de una manera determinada, sea esta acción física o no.

La comunicación efectiva en la empresa significa que cuando nos comunicamos, no sólo debemos preocuparnos de que la persona que recibe el mensaje lo reciba, sino también que acepte y decida actuar de acuerdo con el mensaje. En el proceso de comunicación el individuo receptor puede analizar críticamente el mensaje recibido y transmitir observaciones para mejorar las actividades de la empresa, su papel, por lo tanto debe ser participativo. La comunicación es un proceso continuo que encierra las siguientes etapas:

- Preparar el mensaje: el emisor prepara que va a decir.
- Ubicar el receptor: la persona a quién se le enviará el mensaje.
- Ver el medio de comunicación: canal comunicacional, cómo se dirá: conversación, carta, llamado telefónico, etc.
- Ver cómo actuó el receptor: el receptor aceptó o rechazó el mensaje.

#### **d) Manejo de conflictos**

El conflicto -en la empresa- es toda situación en la que dos o más personas se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre objetivos por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esos objetivos. El conflicto puede ocurrir con un trabajador, entre personas o grupos y entre empresas en competencia y con autoridades externas.

- **Conflicto intrapersonal**

El conflicto intrapersonal surge del interior mismo de la persona, como resultado de la adopción de roles contrapuestos. Por ejemplo, Juan puede concebirse a sí mismo como admirador de un equipo responsable de proteger y multiplicar los recursos de éste mas que como miembro del personal ejecutivo encargado de reducir los costos de operación.

- **Conflicto interpersonal**

Los conflictos interpersonales son un serio problema para muchas personas dado que afectan profundamente las emociones. En ellas se impone la necesidad de proteger la identidad y autoestima contra los daños que los demás podrían provocar en ellas. Cuando la identidad se ve amenazada, ocurren trastornos graves y las relaciones se deterioran. En ocasiones, los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan. En otros

casos los conflictos son producto de fallas de comunicación o diferencias de percepción.

- **Conflicto intergrupales**

Los conflictos intergrupales se producen debido a que cada grupo se propone debilitar al otro, obtener poder y mejorar su imagen. Generalmente este conflicto se origina en causas como punto de vistas diferentes, lealtades grupales y competencia por recursos.

Es importante para el microempresario saber las causas que generan conflictos de cualquier tipo con el objetivo de poder manejarlos de manera adecuada para solucionarlos. Las causas son: cambio organizacional, choques de personalidad, diferentes sistemas de valores, amenazas al status, percepciones contrastantes y falta de confianza.

## 10.4 Control

Siempre que se unen personas para llevar a una tarea con el fin de alcanzar un objetivo determinado, aparece la necesidad de establecer alguna forma de control de las actividades. Las órdenes pueden ser mal interpretadas, algunas reglas o procedimientos pueden ser violados; es posible que sin darnos cuenta, nos estemos alejando de los objetivos propuestos. Es necesario, entonces, establecer elementos de control para buscar la forma de evitar las desviaciones del plan establecido.

La función control consiste en aquellas actividades que se llevan a cabo con el fin de forzar a las acciones a que se desarrollen conforme a los planes preestablecidos.

Lo más importante de la función control es evitar que sucedan distorsiones o desviaciones de los cambios. Esta es la idea de control preventivo. Es mejor establecer sistemas de control que detecten de inmediato cuando nos estamos desviando del plan. La función control no existe en forma aislada. En realidad, el control implica un plan preconcebido que ha sido comunicado de una forma más o menos organizada a un grupo de personas que ha ejecutado un trabajo. Por lo tanto, el control involucra la participación del resto de las herramientas de administración y debe ser llevado a cabo en conjunto con la planificación, organización y dirección.

### a) Proceso de control

El proceso de control, cualquiera sea el objeto humano o material que se quiera controlar esta dividido en cuatro etapas:

- Establecimiento de las normas
- Medición de las actividades
- Evaluación de actividades
- La corrección de las desviaciones

1. **Establecimiento de las normas:** las normas representan los objetivos de la planificación que son en general cuantificables. La norma más importante para el microempresario es el volumen de producción. Existen otros ejemplos de normas dentro de la empresa: el número de piezas rechazadas por defectuosas, la cantidad de horas hombre trabajadas y el volumen de ventas. También las normas se pueden expresar en términos monetarios de costos, de ingresos y de inversiones. La clave del control efectivo consiste en establecer las normas para medir la actividad. El ideal es establecer normas objetivas y cuantificables, por ejemplo: fabricación de 100 chalecos al mes, adquisición de \$ 5.500 en lanas, venta de 35 chalecos en el mes de julio o ventas en julio por un valor de \$ 60.000.
2. **Medición de las actividades:** en la medición del trabajo realizado algunas actividades son simples de medir y otras presentan mayor dificultad. Por ejemplo, un trabajo que es rutinario y repetitivo puede ser medido de una manera bastante precisa. Esto sucede cuando pensamos en una línea de producción, como el caso de una línea de fabricación de galletas. Diferente es el caso de los trabajos de tipo creativo, irregularidades en cuanto a su ocurrencia y variedad. Por ejemplo, el trabajo de diseño de un nuevo producto. Existen básicamente tres formas de medir la actividad: a) la observación personal, significa que el microempresario, capataz, jefe, etc. va al área de actividades y observa lo que está sucediendo. Este tipo de control es aconsejable cuando se trata de medir trabajos cuyos productos no son materiales: la moral de trabajo, el esfuerzo, clima laboral, etc. El problema que presenta este método que toma tiempo y que puede surgir un mal entendido entre los trabajadores, quienes pueden ver en esta conducta una falta de confianza; b) informes orales, entrevistas o reuniones cortas. Un ejemplo típico de este método es la reunión que sostiene un vendedor con su jefe en la que se discute el trabajo realizado; c) informes escritos que entregan informaciones cuantitativas o cualitativas en forma periódica, lo que facilita la comparación. Usualmente el informe escrito es complementado con informes orales y con la observación directa. Es el procedimiento más utilizado.
3. **Evaluación de la actividad:** significa la evaluación de la situación mediante la comparación de ella con la norma de control. En esta etapa lo que interesa son los casos excepcionales. Cuando la actuación es igual o se aproxima al resultado esperado, no se requiere desarrollar un esfuerzo de control. En cambio cuando ocurren variaciones, es decir cuando la actuación se encuentra desviada en relación al resultado esperado, entonces debe entrar en acción el control. Concentrarse en las excepciones lleva consigo un ahorro de tiempo. Sin embargo, se recomienda siempre controlar todas las actividades para prevenir desviaciones.
4. **La corrección de las desviaciones:** esta última etapa es vital para un control efectivo. Se puede considerar como un esfuerzo para ajustar las operaciones, para lograr que la actuación se iguale a lo esperado. Las acciones correctivas pueden comprender un cambio en el método de trabajo, un cambio de la medición, un aumento de la capacitación o un cambio en la norma. Para alcanzar una eficiencia máxima el control debe ser acompañado de una fijación de responsabilidad a nivel individual, lo que tiende a personalizar el trabajo.



## b) Tipos de control de las actividades del nuevo negocio

El microempresario puede aplicar controles antes de que comience una actividad, mientras la actividad se lleva a cabo o después de que la actividad ha sido terminada. Conviene tener presente que las desviaciones respecto a las normas o metas pueden ser causadas por mal entendidos, deficiencias en el trabajo o factores externos o accidentales. A continuación se explican los tipos de control que pueden ser implementados:

- **Control de fomento del avance:** este tipo de control previene los problemas por anticipado y se lleva a cabo antes de la actividad real. Este control es el más deseable porque permite al microempresario evitar problemas en lugar de corregirlos después. Sin embargo, estos controles requieren de tiempo e información oportuna y precisa de acciones muchas veces son difícil de implementar.

- **Control concurrente:** este tipo de control se lleva a cabo mientras una actividad está en proceso. El control se implementa mientras el trabajo se realiza y el microempresario puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos. El mejor método de control concurrente es la supervisión directa. Cuando un microempresario supervisa las acciones de un trabajador en forma directa, el microempresario puede verificar de manera concurrente las actividades del trabajador y corregir los problemas que puedan presentarse.

- **Control de retroalimentación:** este tipo de control se lleva a cabo después de la acción. El principal inconveniente de este tipo de control es que, en el momento en que el microempresario tiene la información, el daño ya está hecho. Por otro lado, este tipo de control tiene ciertas ventajas: ofrece al empresario información importante sobre la efectividad de su esfuerzo de planificación y también puede mejorar la motivación de los trabajadores. Las personas también desean información sobre la forma en que se han desempeñado en la empresa.

## c) Control de calidad total

El control total de calidad es un sistema administrativo que promueve el compromiso de todos por la calidad y coordina el esfuerzo de quienes se han comprometido en el propósito de ofrecer productos que satisfagan las expectativas del consumidor.

El control total de calidad es un modelo administrativo en el que la calidad del producto es resultado del sistema mismo. Dado que el único responsable de llevar a cabo el control total de la calidad es el microempresario, el concepto de calidad total debe ser introducido si toda la empresa se compromete a ello.

Introducir y desarrollar el control total de calidad implica efectuar un cambio de mentalidad en el personal y asimilar procedimientos nuevos lo cual requiere de un largo período de tiempo. Todo el trabajo de implementación del control total de calidad, necesita que el microempresario tenga una actitud de liderazgo frente a su personal.

En el sistema administrativo de control total de calidad, la calidad pasa a ser una meta que requiere de una estrategia para la empresa. Esto significa que el microempresario está convencido de que la calidad es actualmente un elemento fundamental para competir. Por ser estrategia, la calidad debe traducirse en objetivos concretos y en procedimientos a través de los cuales cada

parte de la empresa logra dichos objetivos. Debido a que la obtención de la calidad requiere de una estrategia, queda incluida en el trabajo de planificación y el microempresario debe señalar las metas anuales de calidad que deben alcanzarse en cada área de la empresa.

El microempresario se debe preocupar de los siguientes aspectos fundamentales de la calidad total en la empresa:

- Por la calidad de las personas, de quienes depende la calidad de los procesos y de los productos. Cuando se habla de calidad en relación con las personas, calidad significa desarrollo del ser humano, cultivo de sus aptitudes y cualidades y madurez de juicio. Por lo tanto, el microempresario debe aplicar como política del control total de calidad, el bienestar de quienes trabajan en la empresa y preocuparse de que quienes tienen que ver con la empresa se sientan satisfechos y contentos con ellos.

El control total de calidad exige que todos participen en el mejoramiento continuo. Esto implica que cada uno de los trabajadores debe ser responsable de su propia actuación. El operario debe saber analizar, planificar, ejecutar, comprobar, corregir, volver a diseñar y debe sentirse orgulloso del trabajo que ha realizado. La empresa que es capaz de atender por todas las formas posibles al desarrollo de su recurso humano y de elevar la calidad de su personal, lleva ya gran parte del camino recorrido para lograr competitividad.

- Por la calidad del sistema administrativo, que está en estrecha relación con una actuación de calidad de las personas. Cuando se afirma que la calidad es importante, no sólo se habla de la prioridad que tiene la calidad del producto frente a las utilidades inmediatas. Se reconoce también que la calidad de las personas es el origen de la calidad de los productos. Si el sistema administrativo tiene calidad, el microempresario y los trabajadores son más eficientes, se da una mayor y mejor comunicación entre todos los integrantes de la empresa. El mejoramiento del sistema tiene que ver con áreas cruciales de la administración de la empresa.

1. Alcanzar la máxima calidad con costos mínimos
2. Mantener el mínimo de inventarios
3. Eliminar aspectos pesados del trabajo
4. Hacer uso de herramientas y de instalaciones que optimicen la calidad y la eficiencia y que reduzcan el esfuerzo
5. Mantener una actitud de mente abierta para un constante mejoramiento basado en el trabajo de equipo y en la cooperación.

La administración de la empresa es de calidad si está orientada al recurso humano y no únicamente a los resultados. Esto significa que el microempresario no sólo debe tomar en cuenta los resultados, sino además los esfuerzos encaminados al logro de dichos resultados. Cuando sólo se toman en cuenta los resultados, se enfatizan los controles, se piensa en recompensas financieras y se amenaza con castigos. En cambio, cuando también importan los esfuerzos que están detrás de los resultados, se apoya a la gente, se le orienta para realizar mejor su tarea, se le estimula suprimiendo todos los factores de miedo que están presentes y que se manifiestan de muy diferente forma.

- Por la calidad del diseño tanto del producto como del proceso. Un diseño tiene calidad en la medida que optimiza los recursos y hace factible que los productos y procesos sean resistentes a los factores que causan variación y pérdida de calidad.

- Por la calidad del proceso mismo, que es resultado de la calidad de las personas, del sistema y del diseño. La calidad del proceso está en estrecha relación con la eficiencia de producción del producto, pues del proceso depende que se produzca bien la pieza y por consiguiente, que ensamble adecuadamente evitando problemas posteriores de mal funcionamiento. Cuando se evitan dichos problemas, los costos por reclamos disminuyen notablemente y los consumidores quedan satisfechos. Estos recomiendan la marca a otros extendiendo así el mercado a los productos y creando el prestigio de calidad que tienen determinadas empresas.

- Por la calidad del producto, a fin de responder constantemente a las nuevas exigencias de un mercado cada vez más competitivo. La calidad del producto se deriva no sólo de la calidad del proceso, sino además de una política que busca mejoramiento continuo del producto y la innovación. Mediante el mejoramiento continuo se progresa en forma gradual, mientras que con la innovación se dan saltos tecnológicos.

En el siguiente cuadro se presentan las características que definen el mejoramiento y la innovación.

	MEJORAMIENTO	INNOVACION
1. Punto de partida	Compromiso de las personas por la calidad	Aparición de una nueva tecnología
2. Participación	De todos	De unos cuantos
3. Naturaleza de los cambios	Graduales	Bruscos
4. Manifestación de los efectos de los cambios	A mediano y largo plazo	En forma inmediata
5. Orientación de los esfuerzos	Al recurso humano	A la tecnología y equipo
6. Costos de la innovación	Bajos	Altos
7. Circunstancias a las que se adaptan mejor	Al crecimiento lento de la economía	Al crecimiento rápido de la economía

Sin embargo el mejoramiento continuo y la innovación se complementan. En efecto, llega un momento en que para satisfacer las expectativas de los consumidores es necesario dar el salto tecnológico, pues no bastan las mejoras que se puedan introducir al producto. Pero una vez que se ha innovado, se requiere trabajar con el concepto de mejoramiento continuo a fin de que el avance tecnológico se consolide.

#### d) Evaluación y seguimiento del nuevo negocio

Al término de la implementación del nuevo negocio, se hace necesario efectuar una evaluación y seguimiento del proyecto que lo creó o una modificación del negocio ya existente. El microempresario debe evaluar el nuevo negocio, basado en su juicio o apreciación del valor de la calidad del nuevo negocio, luego de un período predeterminado. Se recomienda analizar los siguientes objetivos:

- Evaluar la relevancia del nuevo negocio, es decir, cuan adecuadas e importantes son los objetivos y las metas respecto a las necesidades establecidas.
- Medir la efectividad del nuevo negocio. Es decir, el grado en que los objetivos han sido alcanzados.
- Medir la eficiencia del nuevo negocio. Es decir, el costo-efectividad de las diversas funciones de la empresa.
- Evaluar el impacto del nuevo negocio. Es decir, valorar mediante indicadores cuantitativos y

cualitativos los resultados parciales y/o finales de las acciones y/o herramientas aplicadas por el nuevo negocio.

Para complementar la evaluación, el empresario deberá realizar un seguimiento al nuevo negocio, que consiste en el proceso de observación o verificación de las actividades o funciones de la empresa. El seguimiento del nuevo negocio permite al empresario verificar que la ejecución de las actividades y funciones de la empresa siga su curso, suministrar un registro del uso de los recursos, las actividades y los resultados, y verificar si hay cambios con relación a los objetivos iniciales y a los resultados esperados.

Entre los diversos métodos que existen para realizar el seguimiento y evaluación del nuevo negocio, uno de los más innovativos es el del marco lógico (ver apéndice a este capítulo). El marco lógico es un sistema de control de gestión, particularmente útil para mejorar el proceso de toma de decisiones en tres aspectos importantes:

- Sirve como sistema de alerta para ayudar al microempresario a detectar cuando las actividades y sus resultados se están desviando de sus objetivos. Si los planes son aún válidos pero su ejecución se retrasa, se puede tomar una acción correctiva. Este sistema permite al microempresario mejorar la ejecución de las actividades vigentes o hacer ajustes en los planes mediante retroalimentación.
- Es útil para establecer si los objetivos de la empresa son aún relevantes y si sus estrategias permanecen válidas. Mediante revisiones periódicas el microempresario puede apreciar el progreso que se ha logrado hasta la fecha y estimar los posibles beneficios futuros.
- Sirve para obtener información oportuna sobre los resultados parciales alcanzados por la gestión de la empresa, lo cual permite al microempresario emplear esta información para mejorar su planificación y corregir las respectivas desviaciones.

El microempresario debe preparar el marco lógico antes de que empiece a funcionar la empresa y debe revisar y actualizar la información con frecuencia. Para ello debe elaborar una matriz de 4x4 con las siguientes especificaciones: las filas consisten en cuatro niveles; el objetivo general, los objetivos específicos, los resultados atribuibles a la empresa y las actividades necesarias para alcanzar los resultados previstos. Las columnas se usan para definir los indicadores que muestran si se han alcanzado los objetivos, resultados, etc, para especificar las fuentes y métodos que pueden ser usados, para verificar los indicadores y para especificar los principales factores externos en los que se basa la empresa. El marco lógico trabaja en base a la lógica vertical que especifica tres relaciones de causalidad: entre actividades y resultados, entre resultados y objetivos específicos y finalmente entre objetivos específicos y el objetivo general de la empresa.

### 10.5 Apéndice: El Método del Marco Lógico

- **¿Para qué sirve este método?**

Se usa como herramienta de control en cualesquiera de los tres procesos de gestión de una empresa: en la etapa de planificación, para controlar la marcha de un plan, y/o para presentar los resultados obtenidos al término de un periodo predeterminado (por ejemplo, al final del ejercicio anual de operaciones de la empresa). Si la microempresa se dedica a producir cuatro rubros: producción de semillas, producción de plántulas, venta de arbustos autóctonos

de cierta edad, venta de maceteros y envases, conviene considerar cada una de estas actividades como programas o rubros separados, con sus costos y utilidades registradas en forma independiente.

- **¿Cuál es la característica más importante de este método?**

La característica más importante del marco lógico es la lógica vertical que especifica tres relaciones de causalidad: a) relación entre actividades y resultados, b) la relación entre resultados y objetivos específicos y c) la relación entre objetivos específicos y el objetivo final del programa o rubro (el cual suele llamarse también meta). En otras palabras, el marco lógico se diseña de manera que, por ejemplo, si las actividades programadas se llevan a cabo entonces los resultados serán alcanzados. De un modo análogo, si los resultados previstos se logran, el programa alcanzará sus propósitos u objetivos específicos. Finalmente, si el programa o rubro de la empresa realiza sus objetivos específicos, alcanzará el objetivo final o meta.

- **¿Es siempre el marco lógico el mejor método de control de la gestión de un rubro o programa?**

No necesariamente. Con frecuencia los propósitos y los objetivos de un programa pueden ser alterados por circunstancias externas a la empresa que el microempresario no controla (por ejemplo atraso en la entrega de los proveedores, negativas del banco a conceder oportunamente los préstamos que se necesitan para producir, atraso en los reembolsos del gobierno o de los exportadores, etc.). El método en su versión clásica define a estos factores externos como factores de riesgo y en la etapa de formulación del plan se incluyen en una columna denominada "Supuestos importantes". Cuando estos supuestos o factores de riesgo, tienen una elevada probabilidad de ocurrencia, el método del marco lógico no debe aplicarse. En este caso, es posible que la mejor alternativa para el microempresario sea cancelar el programa o reformularlo, considerando que debe minimizar los riesgos.

**CUADRO 10-2. EJEMPLO DE LA APLICACIÓN DEL MARCO LÓGICO A UNA RED DE PRODUCTORES DE MIEL, ORGANIZADA POR EL INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO (INDAP) CHILE.**

**MATRIZ DE MARCO LOGICO: FASE DE PLANIFICACION**

**RED PRODUCTORES DE MIEL PERIODO 2000-2001**

<b>RESUMEN DESCRIPTIVO</b>	<b>INDICADORES MEDIBLES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>SUPUESTOS IMPORTANTES</b>
<p><b>I. Objetivo General</b></p> <p>* Incrementar el ingreso de los pequeños productores, mediante el aumento de su competitividad y el fortalecimiento de su inserción en los mercados nacionales e internacionales.</p>	<p>Variación en los ingresos de los socios de la red.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de la producción.</li> <li>Variación en los precios.</li> </ul>	<p>Registro sobre los ingresos de los socios.</p> <p>% variación de la producción.</p> <p>% variación de los precios.</p>	<p>Se dispone de información confiable.</p> <p>Se dispone de información confiable</p> <p>Se dispone de información confiable.</p>
<p><b>II. Objetivos Específicos</b></p> <p>1. Articulación horizontal de los pequeños productores por rubro a través de redes.</p> <p>1.1. Desarrollo de la capacidad productiva de las empresas asociadas a la red.</p> <p>1.2. Fortalecimiento de las capacidades de gestión comercial de las empresas asociadas a la red.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de empresas/ organizaciones asociadas a la red regional/nacional.</li> <li>Cantidad total producida clasificada por grado de procesamiento o calidad.</li> <li>Monto de facturación de las ventas de la red.</li> </ul>	<p>Informe reciente sobre el programa nacional.</p> <p>Registros de producción de la red actualizados.</p> <p>Registro de ventas de la red actualizada.</p>	<p>No hay conflictos entre la U.D.R. y las instituciones que colaboran.<sup>1</sup></p> <p>Las redes son eficientes y oportunas en proveer información.</p> <p>Las redes son eficientes y oportunas en proveer información.</p>
<p><b>III. Resultados</b></p> <p>1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Red nacional constituida y legitimada.</li> <li>Red regional constituida y legitimada.</li> </ul> <p>1.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de un sistema de información técnica del rubro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Red nacional constituida por redes regionales.</li> <li>Red regional constituida por organizaciones que representan productores.</li> <li>Software sobre información técnica del rubro en operación vía Internet.</li> </ul>	<p>Programa de trabajo de la red nacional.</p> <p>Programa de trabajo de la red regional.</p> <p>Dirección del sitio Web</p>	<p>Coordinador y rubrica nacional contratados.</p> <p>Coordinador y rubrica regional contratados.</p> <p>Encargado del manejo del sistema es competente.</p>

<sup>1</sup> U.D.R. es la Unidad de Desarrollo por Rubro de INDAP.

(Continuación Cuadro 10-2, Apéndice Capítulo 10)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de capacitación técnica y giras técnicas.</li> <li>• Programa de giras técnicas</li> <li>• Programa de convenios de asistencia técnica</li> </ul> <p>1.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un sistema de información comercial del rubro.</li> <li>• Programa de capacitación en gestión comercial.</li> <li>• Programa de giras comerciales.</li> <li>• Programa de alianzas comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de cursos/ talleres de capacitación.</li> <li>• Número de giras técnicas realizadas.</li> <li>• Lista de entidades con las cuales se suscribió convenios y propósitos de cada convenio.</li> <li>• Software sobre información comercial del rubro en operación vía Intranet.</li> <li>• Número de cursos/ Talleres de capacitación en gestión comercial.</li> <li>• Número de giras comerciales realizadas.</li> <li>• Número de alianzas comerciales y/o contratos comerciales firmados y propósito de cada alianza.</li> </ul>	<p>Memoria de los cursos / talleres.</p> <p>Informe de las giras técnicas.</p> <p>Archivo de convenios.</p> <p>Dirección del sitio Web</p> <p>Memorias de los cursos/talleres</p> <p>Informe de las giras comerciales.</p> <p>Archivo de alianzas y contratos.</p>	<p>Se dispone de los recursos y personal para este fin.</p> <p>Se dispone del personal competente revisor.</p> <p>Se dispone de fondos propios y de contraparte.</p> <p>Encargado del manejo del sistema es competente.</p> <p>Se dispone de los recursos y personal para este fin.</p> <p>Se dispone del personal competente revisor.</p> <p>Se dispone de fondos propios y de contraparte.</p>
<p><b>IV. Actividades</b></p> <p>1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Red formula estrategias técnicas y comerciales.</li> <li>• Red identifica y prioriza demandas por servicios.</li> <li>• Red establece convenios de trabajo con entidades nacionales e internacionales.</li> <li>• Red propone proyecto de Ley sobre el rubro</li> </ul> <p>1.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Recopilación de información del rubro referida a tecnologías y especialistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias técnicas y comerciales de la red actualizadas y finalizadas.</li> <li>• Demandas por servicios de la red establecidas y ordenadas por prioridad.</li> <li>• Número de convenios suscritos por la red con entidades</li> <li>• Elaboración de una propuesta formal de proyecto de Ley sobre el rubro.</li> <li>• Catastro de fuentes de información técnica. Preparación de boletines técnicos. Elaboración de una lista de especialistas acreditados.</li> </ul>	<p>Documentos sobre estrategias técnicas y comerciales.</p> <p>Lista de demandas técnicas y comerciales.</p> <p>Propuesta de convenios de trabajo.</p> <p>Documento de propuesta de proyecto de Ley.</p> <p>Bases de datos. Programa de publicaciones. Lista preliminar de especialistas.</p>	<p>Se dispone de presupuesto para la red nacional.</p> <p>Se dispone de presupuesto para la red regional.</p> <p>Personal técnico es competente en aspectos legales.</p> <p>Se llevó a cabo consulta representativa entre socios.</p> <p>Personal técnico es competente y tiene acceso a información relevante.</p>

(Continuación Cuadro 10-2, Apéndice Capítulo 10)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos de capacitación por área de especialización técnica realizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de socios en cursos/talleres de capacitación técnicas realizados por área de especialización técnica. Eventos en fase de preparación.</li> </ul>	Existe programa de capacitación. Registro de contactos.	Se dispone de equipos profesionales competentes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giras técnicas realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de giras técnicas realizadas, número de participantes en cada una y lugares de visita. Giras en fase de preparación.</li> </ul>	Existe programa de giras técnicas. Registro de contactos.	Ventajas y limitaciones han sido bien analizadas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio de asistencia técnica firmados por la red con instituciones nacionales e internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de instituciones contactadas para establecer convenios de asistencia técnica.</li> </ul>	Registro de contactos.	No hay conflicto de intereses entre INDAP y las entidades.
<p>1.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación y sistematización de información comercial (precios, mercados, estimación de la demanda, cuantificación de la oferta para la venta, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catastro de fuentes de información comercial. Preparación de un boletín comercial. Elaboración de una lista de especialistas en marketing debidamente acreditados.</li> </ul>	Base de datos. Programa de publicaciones. Lista preliminar de especialistas.	Personal técnico es competente y tiene acceso a información relevante.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos de capacitación realizados por área de especialización comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de socios en cursos/talleres de capacitación comercial realizados por áreas de especialización. Eventos en fase de preparación.</li> </ul>	Existe programa de capacitación. Registro de contactos.	Se dispone equipo profesional competente.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giras comerciales realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de giras comerciales realizadas, número de participantes en cada una y lugares de visita. Giras en fase de preparación.</li> </ul>	Existe programa de giras comerciales. Registro de contactos.	Ventajas y limitaciones han sido bien analizadas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas y contratos comerciales por área de especialización firmadas o en vías de elaboración (ventas, promoción, predios, productos, distribución, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de instituciones/empresas contactadas para establecer alianzas y/o contratos comerciales.</li> </ul>	Registro de contactos.	No hay conflictos de intereses entre INDAP y las instituciones/empresas.



# 11 LA EMPRESA EN EL LARGO PLAZO: LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

## 11.1 ¿Qué es la planificación estratégica?

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual una empresa crea una visión de futuro y desarrolla la estructura necesaria, los recursos, los resultados y los procedimientos para alcanzarla.

Se basa en el concepto de estrategia, es decir, una ruta o línea de acción escogida, tomando en consideración varios escenarios posibles y que permite llegar a un ideal lejano o meta. A diferencia de los planes de negocios anuales de una empresa, con la planificación estratégica, la empresa decide guiar su futuro en vez de limitarse a proyectar lo que está realizando actualmente. El análisis de las diferencias entre la situación actual y la situación deseada, que se denomina análisis de brecha (o distancia), ofrece una medida de los cambios que se necesitan. La planificación estratégica es un proceso social de comunicación, de aprendizaje y de negociación, en el que participan todos los miembros de la empresa y establecen, en primer lugar, un consenso acerca de la orientación de la empresa y de las acciones prioritarias que llevarán a cabo en los próximos años.

Una de las principales razones que hacen necesario aplicar esta técnica, es la aceleración de los cambios que ocurren en el entorno de la microempresa, lo que obliga a una revisión continua de las estrategias de mediano y largo plazo de las empresas.

Existen dos tipos importantes de decisiones que toman las empresas: las estrategias (planificación estratégica) y las acciones dirigidas en forma estratégica (dirección estratégica). Ambas están integradas, de manera que podemos decir que la administración estratégica es la ejecución del plan estratégico. También se puede planificar la administración de una empresa, pero en este caso hablamos de planificación operativa o táctica. Los planes operativos o tácticos se refieren a cómo hacer el trabajo y por lo tanto se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables (por ejemplo, en el período de un año), la organización de los grupos de trabajo y la adopción de otras decisiones estratégicas que permiten alcanzar las metas de la empresa en un tiempo breve y específico. Aunque la planificación estratégica incluye la planeación táctica u operativa, se lleva a cabo en un período más largo dentro del contexto de toda la organización.

La planificación estratégica se relaciona, entonces con el por qué se deben realizar las actividades de la empresa, otorgándoles un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por el medio en que se encuentra la empresa. La planificación estratégica se concentra en el proceso de planificación y no en el plan que se genera. Es un proceso reiterativo.

## 11.2 Lo que no es planificación estratégica

En primer lugar, no consiste en pronosticar. El pronóstico o predicción implica realizar una extrapolación de las tendencias en los negocios actuales hacia el futuro. La planificación estratégica se necesita justamente debido a que tales extrapolaciones rara vez son correctas. Con frecuencia observamos que los entornos organizacionales se modifican en forma muy rápida (algunos expertos dicen, en forma exponencial). En segundo lugar, la planificación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas a los negocios. Por el contrario, exige gran creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que debe complementar los análisis cuantitativos. En tercer lugar, la planificación estratégica no sólo tiene que ver con decisiones futuras, por el contrario, está relacionada con la adopción de decisiones actuales que afectarán a la organización o empresa en el futuro. En cuarto lugar, no elimina el riesgo sino, más bien, ayuda al microempresario a evaluar los riesgos que debe asumir, permitiéndole una mayor comprensión de los parámetros, variables (o criterios) utilizados en sus decisiones.

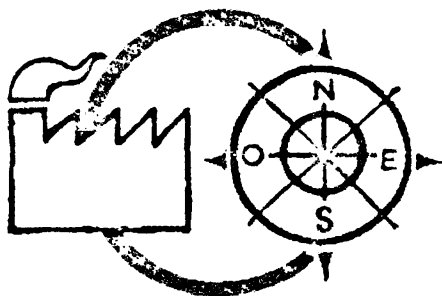
## 11.3 Las preguntas claves que responde la planificación estratégica

Las tres preguntas básicas que ayuda a responder la planificación estratégica son:

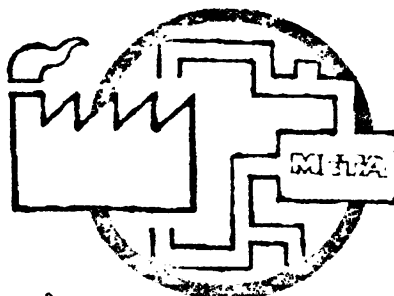
- 1) **¿Hacia donde va la empresa?** Sin un sentido claro de la dirección, sin un enunciado de la misión de la empresa, que ilumine los alcances, sus actividades y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización o una empresa se encuentra a la deriva.
- 2) **¿Cuál es el entorno?** Al responder a esta pregunta, la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha que existe

entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos.

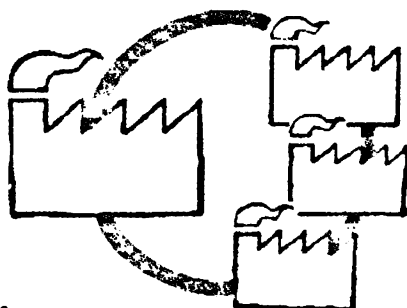
- 3) **¿Cómo lograr las metas y objetivos?** Es decir, ¿cuáles son los modelos de negocios específicos o procedimientos que facilitarían que la empresa alcance sus metas. ¿Cómo se deben reasignar sus recursos humanos, financieros y logísticos para que funcionen esos modelos?



1.-



3.-



2.-

Figura 11.1

**Los pasos necesarios para formular una estrategia genérica de planificación estratégica**

**Paso 1:** analice el ambiente externo. Este paso comprende varias tareas, como por ejemplo:

- Evaluar las condiciones económicas y políticas que afectan a la empresa. Identificación de las necesidades de los clientes
- Conocer las tendencias de los mercados
- Identificación de nuevas tecnologías y/o innovaciones organizacionales
- Análisis de las empresas competidoras

**Paso 2:** analice el estado actual de la empresa. Este paso tiene dos tareas. La primera tarea es examinar las fortalezas y debilidades de la empresa (llamado análisis interno). La segunda tarea, la revisión de las oportunidades y desafíos de la empresa (llamado análisis externo). Este paso se llama análisis FODA.

**Paso 3:** determine qué espera alcanzar su empresa en el futuro próximo. Este paso incluye, por ejemplo, estimar qué productos o servicios deberá ofrecer y para qué segmento del mercado o mercado exterior va dirigido.

**Paso 4:** haga el análisis de brecha. Este es la estimación de la distancia que separa el estado actual de la empresa de las metas que desea alcanzar incluyendo el capital, las capacidades, los recursos, la organización y los mercados que necesita para lograr las metas.

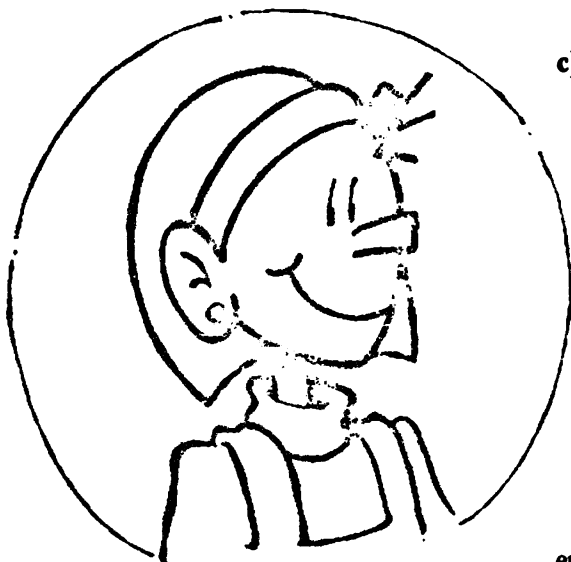
**Paso 5:** establezca el plan estratégico. Es el plan que permitiría a la empresa pasar de su estado actual a lo que espera alcanzar, en el futuro. Incluye cambios en la organización, contratación de especialistas, estimación de recursos financieros, cronograma de actividades, etc.

**Paso 6:** ejecute, supervise, ajuste y evalúe el plan estratégico anualmente a la luz de los resultados obtenidos.

#### 11.4 Enfoques más difundidos de la planificación estratégica

La planificación estratégica ha experimentado variaciones a través de los años, respondiendo a las diferentes concepciones sobre los negocios de los especialistas en administración de empresas.

- a) **El enfoque del diseño.** El enfoque original considera la formación de estrategia como el logro de la conciliación esencial entre fortalezas y debilidades internas de la empresa y amenazas y oportunidades externas. La gerencia superior formula estrategias claras y simples en un deliberado proceso de pensamiento consciente (que no es ni analítico ni intuitivo), de tal manera que todos los miembros de la empresa puedan implementar las estrategias. Este era el enfoque predominante del proceso de estrategia en los años 70 y según algunos expertos es válido hasta hoy día.
- b) **El enfoque de planificación.** Este enfoque se desarrolló en forma paralela al enfoque de diseño. Predominó a mediados de la década de los 70 y con menor influencia, ha continuado siendo un enfoque prestigioso en la actualidad. En esencia este enfoque refleja y recoge la mayoría del enfoque de diseño, con excepción de un hecho significativo, a saber, el proceso de formación de estrategias se considera dividido en etapas, delineado por listas de verificaciones y apoyado en técnicas referentes a cómo se fijan los objetivos, los presupuestos y los planes de operación. Esto significó que los encargados de la planificación vinieron a reemplazar de hecho, a los gerentes como participantes claves en la formulación y ejecución de este proceso.



**c) El enfoque del posicionamiento.** Fue predominante en la formación de estrategias en la década de los 80. Cobró ímpetu especialmente gracias al profesor Michael Porter, de la Universidad de Harvard (Estados Unidos). Sus antecedentes históricos se remontan a las obras de Sun-Tzu, autor chino del siglo IV a.c. sobre el arte de la guerra. En este enfoque se centra en generar posiciones genéricas, seleccionadas mediante análisis formales, de situaciones que enfrenta la industria (es decir, no sólo la empresa, sino el conjunto de empresas que comparten el mismo mercado global). Entre los conceptos claves que caracterizan este enfoque podemos mencionar los siguientes: grupos estratégicos, cadena de valor, teoría de los juegos y otras ideas, pero siempre con un tendencia analítica.

**d) El enfoque de configuración.** Tiene un carácter integrador de los enfoques desarrollados anteriormente. La parte más académica y descriptiva de este enfoque considera a la organización de la empresa como un grupo coherente de características y conductas, por lo que se presta para integrar los postulados del resto de los enfoques. Así, por ejemplo, encontramos que cada configuración tiene su propio lugar como la planificación en organizaciones automatizadas con cierta estabilidad relativa o el espíritu empresarial que actúa como motor de la dinámica del cambio. Implica que los cambios pueden ser tan radicales que conduzcan a transformaciones también radicales de la empresa, como un salto de un estado a otro. Por otro lado, se ha desarrollado una literatura y práctica de la transformación con una orientación más pragmática. Sin embargo estos dos tipos de literatura tan distinta se complementan entre sí, constituyendo las dos caras de la moneda de un mismo enfoque.

### **11.5 Un proceso de planificación estratégica integrador para las pequeñas y las microempresas**

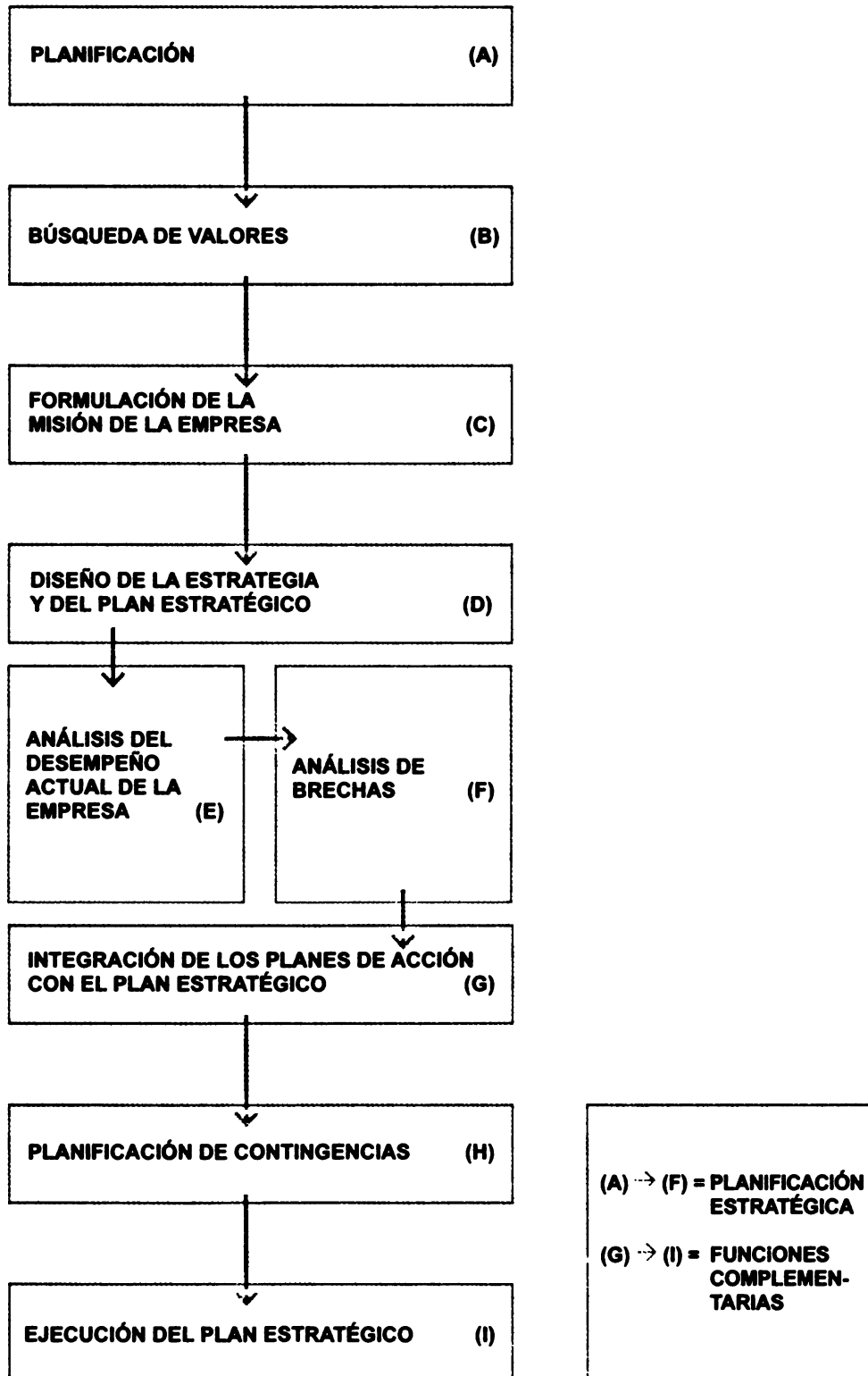
Para que tenga éxito el proceso de planificación estratégica, se deben establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón o las pautas, respecto de las cuales se puedan evaluar tales decisiones.

El modelo de planificación estratégica integrador y aplicado que se propone en esta sección, tiene nueve fases que deben aplicarse en forma secuencial. Dos de estas fases (verificación de desempeño y análisis de brechas) podrían considerarse parte de una sola fase. Por simplicidad presentaremos solo los aspectos más distintivos de cada fase. Primero, ilustraremos en forma esquemática el modelo completo con todos sus componentes.

### **11.6 Los elementos que constituyen el proceso de planificación estratégica aplicada de carácter integrador**

En forma breve y concisa a continuación explicaremos en que consiste cada elemento del proceso de planificación estratégica aplicada, representado en la figura 11.2.

**FIGURA 11.2. UN MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADO A LAS PEQUEÑAS MICROEMPRESAS Y MICROEMPRESAS**



**a) Planificación**

Se define esta fase como el proceso mediante el cual los miembros de una empresa prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para lograrlo. Generalmente, es en esta fase donde el microempresario proporciona a la empresa una visión o imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad. Si la visión está bien definida, proporciona a cada miembro de la empresa una sensación de orgullo y propósito, un estado de motivación, que permite que la empresa funcione a un nivel más alto que si ella no existiera. Pero la visión sin acción es sólo un sueño. Si va acompañada de las acciones relevantes otorga a la empresa la percepción que controla su destino. Debe involucrar a los miembros de la empresa y evitar que sea el producto exclusivo de la cabeza del líder. También debe evitarse el error de pensar que el futuro de la empresa es la continuación del pasado. Por el contrario, será inevitable que la empresa experimente una cierta transformación para enfrentar un entorno siempre cambiante. La planificación en este sentido no debe ser reactiva sino proactiva, y si es posible, con capacidad para influir en los acontecimientos futuros.

**b) La búsqueda de valores**

La cultura de una organización o empresa proporciona el contexto social a través del cual desarrolla su mercado. La cultura basada en valores es un modelo de creencias y expectativas que mantienen en común y profundamente los miembros de la empresa. A los miembros que violan las normas organizacionales se les presiona para amoldarse, y si se resisten, la organización les aplica severas sanciones y por último, el despido. Por ejemplo, un valor organizacional consiste en que los miembros de una cooperativa deben tener confianza mutua y en caso de conflictos de intereses, muchas veces deben sacrificar los intereses de la empresa a los intereses de la cooperativa. En el mundo de la microempresa rural hay varias maneras de expresar este conflicto. Por ejemplo, citando textualmente a un productor de yuca o casava de la Costa Atlántica de Colombia: "en un principio todos éramos pobres y como cada uno actuaba en forma individual, las autoridades no nos hacían caso. Un día decidimos organizarnos por rubro; aumentó nuestra capacidad negociadora y comenzamos salir de la pobreza."

No debemos olvidar, sin embargo, que también suelen predominar creencias negativas, por ejemplo, "hacer negocios con el gobierno no genera ninguna utilidad." Como los valores organizacionales surgen en gran medida de los valores personales de los miembros de la empresa se han desarrollado una variedad de instrumentos para manejar los desacuerdos. El elemento común de estos métodos es facilitar el diálogo, una tarea que muchas veces recae en el líder de la comunidad. Esto requiere un ambiente participativo.

**c) Formulación de la misión de la Empresa**

Toda empresa necesita formular una misión, entendida como un enunciado claro del tipo de negocio en que se encuentra operando la empresa (o desea estar). La misión es una definición concisa del propósito que la empresa trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué funciones desempeña la empresa?
- ¿Para quién desempeña estas funciones?
- ¿De qué manera trata de desempeñar estas funciones?
- ¿Por qué existe la empresa, cooperativa, asociación, etc?

El error más frecuente de las empresas es responder a esas preguntas en términos de lo que producen, por ejemplo: "esta empresa está en el negocio de jabones" o en el caso de un vendedor de gasolina decir: "estamos en el negocio del petróleo."

Como alternativa se recomienda responder a las preguntas anteriores en términos de las necesidades del consumidor o cliente que la empresa trata de satisfacer. Esta forma alternativa tiene la ventaja de examinar mercados más amplios y por lo tanto, de estimular la búsqueda de nuevas opciones (lo que se traduce en ofrecer nuevos productos o servicios).

También estimula la posibilidad de segmentar los mercados. En cuanto a la forma de llevar a cabo la misión, un concepto amplio puede inducir a centrarse en el aumento de la diferenciación del producto más que en la reducción de los costos, en la distribución más que en la producción directa, en la venta personalizada más que en la venta por mayor, etc. También se recomienda separar el enunciado de la misión de la empresa como un todo, de los enunciados que pueden formular los departamentos o secciones de la empresa.

#### d) El Diseño de la estrategia del negocio

Es el intento de la empresa de formular en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la empresa. Esta no es una extrapolación de lo que la empresa hace. No es un plan de largo plazo para realizar la mismo, sólo mejor. En términos prácticos, se recomienda conceptualizar una serie de escenarios futuros, señalando los pasos necesarios para realizarlo, identificando quién será el responsable de dichos pasos y estableciendo un flujograma que indique cuándo se pueden llevar a cabo. Es aquí donde surge la enorme diferencia que existe entre la planificación estratégica y la planificación de largo plazo. Esta última, por lo general es solo una extensión de lo que la empresa hace en el presente. Es el caso, por ejemplo, de una empresa que decide producir el doble de su producción, actual o planea abrir una sucursal en otra área geográfica. La planificación de largo plazo también cumple una función útil pero resulta notoriamente insuficiente cuando el entorno externo de la empresa esta cambiado rápidamente. La ventaja de la planificación estratégica es que monitorea o vigila los cambios del entorno externo y propone líneas de acción exploratorias, creativas y novedosas. Los pasos para diseñar una estrategia de negocio se ilustran en la figura 11.3

Figura 11.3 COMPONENTES DE LA DECLARACION DE MISION

<b>1. Mercado del consumidor</b>	Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los doctores, enfermeras y pacientes, con las madres y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios (Johnson & Johnson).
<b>2. Producto y servicio</b>	Los productos principales de AMAX son carbón, material de hierro, cobre, plomo, zinc, petróleo y gas natural, potasio, fosfato, etc.
<b>3. Dominio geográfico</b>	Estamos dedicados al éxito total de Corning Glass Works como un competidor mundial (Corning Glass Works)
<b>4. Tecnología</b>	Control Data está en el negocio de aplicar la microelectrónica y la tecnología de computación en dos áreas generales: equipos relacionados con computadoras y servicios para mejorar el cómputo que incluyen computación, información, educación y finanzas (Control Data)
<b>5. Preocupación por sobrevivir</b>	En este sentido, la compañía realizará sus operaciones con prudencia y producirá los rendimientos y crecimiento que aseguren el éxito final de Hoover (Hoover Universal)

<b>6. Filosofía</b>	Creemos que el desarrollo humano es la más digna meta de la civilización y que la independencia es la condición superior para promover el crecimiento de las capacidades de las personas (Sun Company)
<b>7. Autoconcepto</b>	Hoover Universal es una corporación diversificada de industrias múltiples con fuertes capacidades de manufactura, políticas empresariales y negocios individuales con autonomía de las unidades (Hoover Universal)
<b>8. Preocupación por la Imagen Pública</b>	También debemos ser responsables ante las más amplias preocupaciones del público, incluyendo en especial el deseo general de mejorar la calidad de vida, oportunidad igual para todos y el uso constructivo de los recursos naturales. (Sun Company)

Fuente: J.A Pearce II y F.R. David, "Corporate Misión Statements: The Bottom Line", Academy of Management Executive, mayo 1992, pag 109 a 116.

**Figura: 11.4 COMO DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS**

<p><b>Paso 1:</b> Identificar las principales líneas del negocio que la empresa puede llevar adelante en el futuro. Esto equivale a diseñar el perfil estratégico de la empresa. Ejemplo: agregar otro producto a la empresa, el cual podría ser complementario a los que ya esta produciendo.</p> <p><b>Paso 2:</b> Establecer indicadores críticos de éxito. Se refiere a los medios específicos que empleará la empresa para medir su progreso hacia el futuro. Se pueden expresar en términos de ingresos y utilidades totales potenciales.</p> <p><b>Paso 3:</b> Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura a la cual aspira a llegar. Por lo general, estas acciones constituyen tareas, procesos o metas que se consideran pasos necesarios para lograr el plan estratégico. Por ejemplo, mejorar el control de inventarios, crear asociaciones formales con proveedores, decidir entre integrarse verticalmente o comprar la tecnología o los servicios que no puede producir mediante alianzas comerciales, etc.</p> <p><b>Paso 4:</b> Monitoreo o vigilancia permanente del entorno. Esta fase implica estar atento a los cambios que ocurren en el entorno local y el entorno más lejano (por ejemplo las crisis del petróleo, la recesión de los países de Asia, etc). Lo que interesa es estimar el impacto que estas influencias pueden tener sobre la estrategia de la empresa</p>
--

#### e) **Análisis del desempeño actual de la empresa**

Una vez que la empresa ha diseñado una estrategia sobre el futuro, necesitará desarrollar una comprensión más clara de su desempeño actual, fase que denominamos verificación del desempeño de la empresa. Esta fase requiere el análisis simultáneo de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo sobre la empresa en sus esfuerzos por lograr el futuro deseado. La figura 11.6 ilustra un método muy difundido y sencillo llamado FODA. El ejemplo utiliza datos reales de una encuesta a microempresas realizado por el Programa de Apoyo a la Microempresa Rural (PROMER) en el año 2000.



Figura 11.5 ANALISIS FODA DE LA EMPRESA COMO UN TODO

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen recursos humanos abundantes</li> <li>2. Las empresas están asociadas en redes por rubro</li> <li>3. Hay conocimientos locales</li> <li>4. La localización es favorable</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faltan especialistas</li> <li>2. No hay un modelo empresarial definido.</li> <li>3. Falta conexión a mercados</li> <li>4. No existe apoyo institucional</li> <li>5. No existe acceso a tecnología</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por actuar como red podrían acceder a apoyos institucionales</li> <li>2. Existe la opción a exportar</li> <li>3. Podrían segmentar el mercado</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen muchos competidores en el rubro</li> <li>2. No han podido diferenciar sus productos</li> <li>3. Están fuera del sistema de crédito</li> <li>4. Actitud negativa de los mayoristas</li> </ol>

El análisis FODA tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico actual de la empresa o el nuevo negocio para usarlo en la fijación de los objetivos de largo plazo y mediano plazo de la empresa. Posee la ventaja de reunir información interna de la empresa e información del entorno o condiciones externas de la empresa.

- **Análisis interno**

**Fortalezas:** son recursos internos de la empresa como capital, experiencia técnica, fuerza de trabajo, capacidad gerencial, etc, que le ayudan a la empresa a aumentar su capacidad competitiva. Un buen análisis de las fortalezas podrían ayudar a la microempresa a definir, por ejemplo, las características propias de algunos recursos naturales únicos, como la miel de ulmo o a buscar la aprobación legal de denominación de origen (por ejemplo, los dulces de La Ligua, en Chile).  
**Debilidades:** son actividades que la microempresa no realiza bien o recursos que necesita pero no posee. Por lo tanto, reducen su capacidad competitiva.

- **Análisis externo**

**Oportunidades:** son factores externos positivos los cuales constituyen ya o podrían constituir una ventaja diferencial con respecto a microempresas dedicadas al mismo rubro.  
**Amenazas:** son factores externos negativos. Si no se contrarrestan con acciones estratégicas por parte de la empresa, podrían conducirla a un estancamiento y en último término a salir de la industria.

**f) Análisis de brechas**

Aunque en cada fase de la planificación estratégica se presentan momentos difíciles, por lo general, el análisis de las brechas constituye el "momento de la verdad". Después de efectuar la verificación del desempeño, fase que en las empresas más grandes se lleva a cabo mediante una auditoría de desempeño que identifica las diferencias entre el desempeño actual de la empresa y el desempeño que se espera. El análisis de brechas constituye una evaluación de lo que realmente ha ocurrido. Si la brecha entre lo realizado y lo esperado fuera muy grande, entonces se hace imprescindible redefinir el futuro deseado, introduciendo ajustes en los aspectos del modelo de la estrategia de negocios que sean realizables o alternativamente afrontar el costo de buscar soluciones innovativas para cerrar ese vacío. Este método se aplica para cada aspecto del modelo donde exista una brecha demasiado grande para cerrarla con procedimientos rutinarios.

Existen dos grandes enfoques para reducir las brechas: reducir o cambiar las metas de largo plazo iniciales, y reducir la magnitud de los obstáculos relevantes a proporciones manejables por la empresa. En ambos casos se necesita aplicar un pensamiento creativo para evitar la tendencia a subestimar la solución que se proponga. El resultado esperado es un plan estratégico que tenga una probabilidad razonable de éxito, considerando en forma especial las limitaciones de recursos de la empresa. Nótese, sin embargo, que normalmente una parte esencial de la solución que se proponga implica la ampliación de los recursos a los que accede la empresa. Entre las soluciones más utilizadas se mencionan: aumentar la producción, ampliar el área geográfica de las ventas, la integración vertical y la diversificación del producto o servicio. Hasta esta etapa llega formalmente la planificación estratégica.

**g) Integración de los planes de acción**

Una vez que las unidades de la empresa han desarrollado su plan operativo, se requiere integrarlos al plan general de la empresa. La acción combinada de los planes separados de cada unidad representa la dirección estratégica de la empresa. El detalle de este proceso de integración se trata en otra sección de este manual, que se refiere al plan operativo de la empresa.

**h) Planificación de contingencia**

Esta fase es necesaria por la imposibilidad de diseñar planes estratégicos libres de acontecimientos inesperados. La planificación de contingencias implica el desarrollo de acciones específicas cuando se presentan situaciones con poca probabilidad, pero sólo para aquellas que tengan consecuencias importantes para la empresa. Aquí el concepto clave es la ocurrencia de sucesos de alto impacto potencial que tienen baja probabilidad de ocurrir. Este tipo de planificación, estrictamente, ya no es parte de la planificación estratégica, sino una herramienta complementaria. Es un concepto útil para desarrollar escenarios no frecuentes, pero con alguna probabilidad, por ejemplo una guerra, una recesión que afecte a todo un continente, la aprobación de un subsidio o impuesto por un gobierno nuevo, la apertura repentina de un nuevo mercado, etc. En gran parte, se pueden anticipar con un buen sistema de monitoreo del entorno externo de la empresa.

**i) La ejecución de la planificación estratégica**

Las decisiones relativas a la ejecución o implementación de planes estratégicos pasan a formar parte de una nueva función llamada dirección estratégica. La dirección estratégica se define como el manejo de una empresa que ha desarrollado una plan estratégico explícito. Cuando la empresa posee una estrategia implícita no se debe utilizar el término dirección estratégica. Un estudio realizado en 1994 por Reid, encontró que rara vez se presentaba la integración de la planificación estratégica con las operaciones normales de las empresas, lo que hacía estéril el proceso de planificación. Esta falta de conexión se debe a varias razones, entre las cuales destacan las siguientes: a) el personal no se sentía involucrado en el proceso de planificación, b) el proceso de planificación estratégica no era continuo y por lo tanto, se consideraba un ejercicio ocasional, y c) el proceso de planificación estratégica no estimulaba en un grado significativo el pensamiento estratégico. Gran parte de estos problemas se pueden solucionar mejorando los procesos de comunicación interna de la empresa, aumentando la participación de los empleados en la planificación y generando estímulos y motivaciones en todos los niveles de la empresa.

Del análisis precedente, deseamos destacar las siguientes conclusiones operacionales:

- Es importante que todo el personal de la microempresa se involucre en las decisiones claves que

ésta adopta para mejorar su eficiencia y sustentabilidad.

- Una vez que la microempresa comienza a aplicar el enfoque de la planificación estratégica, debe actualizarlo, continuamente, cada vez que ocurran cambios internos a la empresa o en el entorno de esta que afecten significativamente la sustentabilidad y la autosuficiencia de ella.
- Debe estimularse el desarrollo del pensamiento estratégico en todos los miembros de la microempresa.

## CONSIDERACIONES FINALES

Hemos llegado al final de este manual en la esperanza que los lectores, los pequeños empresarios y los microempresarios -en particular los que se localizan en las áreas rurales- encuentren en él conceptos, modelos, estrategias y ejemplos que tengan aplicación directa en el trabajo que realizan. También esperamos que el lector perciba en este manual un valor agregado intelectual que mejore su comprensión y desarrolle sus habilidades y destrezas en la creación y puesta en marcha de nuevos negocios. Aquellos que ya operan pequeñas empresas y microempresas podrán hallar nuevos conceptos y métodos que les ayuden a mejorar sus habilidades empresariales y elevar la capacidad competitiva de sus empresas.

En el mundo rural, la creación de pequeñas y microempresas cumple un doble papel que no siempre es bien entendido. Por una parte, existe una variedad de micronegocios generalmente manejado con grandes esfuerzos por las mujeres rurales, la juventud rural y los grupos más marginados (que suelen ser en nuestro continente los grupos étnicos minoritarios) que desarrollan actividades de subsistencia. En estos casos, la principal fuente de ingresos proviene de otras fuentes, por lo común la explotación agropecuaria directa y el trabajo asalariado. No descartamos que, en muchas ocasiones, esta población pobre rural elija la migración como su mejor alternativa. Pero junto a esta categoría de pequeñas empresas y microempresas rurales, existen pequeñas empresas autosuficientes o próximas a alcanzar este nivel y que operan en forma individual o asociadas con productos o servicios rentables que venden en mercados establecidos, incluyendo los mercados externos. No sabemos aún cómo se pasa de una fase de desarrollo a otra más avanzada, pero sabemos con firmeza que ambos tipos de pequeñas y microempresas rurales persiguen como objetivo primordial la obtención de utilidades o beneficios netos. También sabemos que, en el mundo rural, ambos tipos de empresas se necesitan y cumplen una función no solo económica sino también social.

El primer grupo, formado por microempresas de subsistencia, complementa el ingreso familiar y desempeña la importante función de aliviar la pobreza rural. El segundo grupo, dotado de mayores y mejores recursos, recibe por lo general apoyo de programas privados y/o públicos y se valoriza por un ser un importante factor dinamizador del desarrollo agrícola. Una fracción importante de este segundo grupo puede o ya esta recibiendo los beneficios económicos que cada país ofrece a sus medianas y pequeñas empresas (PYMES).

Este manual va dirigido a ambos tipos de pequeñas empresas y microempresas rurales y por la naturaleza amplia de sus enfoques, deberá también ser útil a las pequeñas empresas y microempresas urbanas. El eje del manual, como se explico en el prefacio, es la creación de nuevos negocios. Se basa en el concepto que el capital humano, bajo la forma de conocimiento, en particular el vasto mundo de conocimiento que se difunde vía internet, es el principal insumo para obtener ganancias en el siglo 21. Prescindiendo de su tamaño, la sobrevivencia y el desarrollo de las pequeñas empresas y microempresas del futuro, rurales o urbanas, dependerá en forma creciente del conocimiento diseminado por los medio electrónicos. En forma análoga, la decisión de crear ventajas competitivas por diferenciación del producto o por reducción de los costos será clave para las empresas del futuro.

Finalmente, las pequeñas y microempresas tendrán que enfrentar los desafíos de la globalización, probablemente mediante la búsqueda de nichos de mercado y/o el acceso creciente a de nuevas tecnologías de producción y comercialización. Si este pequeño manual ayuda a las microempresas a mejorar sus decisiones, pensamos que ha cumplido con su propósito principal, el cual no es otro que dar al microempresario las herramientas útiles para que sea un buen administrador microempresario y pueda prosperar en el negocio que maneja en un ambiente externo extremadamente cambiante e incierto.

## BIBIOGRAFIA RECOMENDADA

- **Berdagne, G y Escobar, G, Editores:** "Seguimiento y Evaluación del Manejo de Recursos Naturales", IDRC, publicado en Chile, año 2000.
- **Bermejo, M et al.:** "La Creación de la Empresa Propia", McGraw-Hill Interamericana de España, España, año 1992.
- **Corporación de Promoción Universitaria.** Centro de Desarrollo y Estudios Jurídicos, QUERCUM. Chile, sin fecha.
- **Corvalán, Antonio:** "Notas sobre la Agricultura Familiar. Innovación y Gestión." Publicación del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Chile, año 2000.
- **De Beas, Antonio M.:** "Organización y Administración de Empresas", McGraw-Hill Interamericana de España, España, año 1997.
- **El Diario,** Ediciones Financieras. Managment en Planificación Estratégica. Chile, año 2000.
- **Frank, Rodolfo G. :** "Evaluación de Inversiones en la Empresa Agraria", Editorial El Ateneo, Argentina, año 1998.
- **Geilfus, Frans:** "80 Herramientas para el Desarrollo Participativo", GTZ, IICA Central, Costa Rica, año 1997.
- **Gibson, Rowan,** Editor: "Repensando el Futuro", Editorial Norma, Colombia, año 1997.
- **Gisport, C et al.:** "Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa", Océano Grupo Editorial, España, año 2000.
- **Gómez Graz, J.M.:**"Estrategias para la Competitividad de las PYMES", McGraw-Hill Interamericana de España S.A., España, año 1997.
- **Goostein, I; Nolan, T, Pfeiffer, W.:**"Planeación Estratégica Aplicada", McGraw-Hill, Inc. Colombia, año 1999.
- **Gray, D y Cyr, D.:** "Marketing de Productos", Ediciones Granica S.A., España, año 1993.
- **Horton, D et al.** "Seguimiento y Evaluación de la Investigación Agropecuaria", International Service for National Research (ISNAR), Tercer Mundo Editores, Colombia, año 1994.
- **INDAP:** "Gestión para la Modernización de la Pequeña Empresa Agrícola, 2 edición, INDAP, año 1997.
- **Kelly, Keith P.:** "Las Técnicas para la Toma de Decisiones en Equipo", Ediciones Granica S.A., Argentina, año 1999.
- **Kotler, P y Armstrong, G.:** "Mercadotecnia", Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, año 1994.
- **Ludevid, M. Y Olle, M.:** "Cómo crear su propia Empresa", Alfaomega Grupo Editor, Colombia, año 1998.
- **Malhotra, Naresh K.** "Investigación de Mercados", Segunda Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, año 1997.
- **Martín, M. y Mercado Manuel:** "Nociones de Marketing", Editorial Nuevas Estructuras, S.L., España, año 1998.
- **Naning, M y Rivera, G.:** "Creación de Nuevos Negocios", Pontificia Universidad Católica de Chile, Colección Teleduc, Chile, año 1992.
- **Porter, Michael E.:** "Estrategia Competitiva", Vigésima sexta reimpresión, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México, año 1999.
- **Robbins, S y Coulter, M.:** "Administración", Quinta Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996.
- **Robles, G y Alcéraca, C. Editores:** "Administración, Un Enfoque Multidisciplinario", Addison Wesley Longman S.A. de C.V, México, año 2000.
- **Weiers, Ronald M.:** "Investigación de Mercados", Prentice-Hall Hispanoamericana, México, año 1986.

## GLOSARIO

- **Activo circulante**

El Activo Circulante son bienes o derechos de propiedad de la empresa, que ya son efectivo o se convertirán en efectivo en el corto plazo, considerando normalmente como corto plazo el período de un año.
- **Activo fijo**

El Activo Fijo son bienes tangibles propiedad de la empresa que se adquieren con el propósito de utilizarlos en sus operaciones y no para venderlos. La utilización de los activos ocasiona que los mismos se desgasten y pierdan valor. El reconocimiento contable de este efecto recibe el nombre de depreciación, la cual se disminuye de su activo fijo correspondiente, para mostrar en todo momento el valor de uso que cada uno tiene a una fecha determinada.
- **Análisis de cartera**

El análisis de cartera de productos tiene como finalidad dar recomendaciones estratégicas al empresario sobre invertir o no invertir en productos o líneas de productos en función de su posición en el mercado.
- **Autoridad**

La autoridad es el derecho otorgado a una persona para requerir de otra que cumpla cierto deberes en una determinada forma y dentro de un cierto plazo. La primera persona se llama superior y la segunda, subordinado.
- **Balance General**

El Balance General es el estado financiero que presenta la situación financiera de la empresa a una fecha determinada.
- **Barrera de entrada**

Una barrera a la entrada es todo aquel mecanismo que imposibilita o dificulta la incorporación al mercado de nuevos competidores para participar de los beneficios del sector.
- **Calidad**

La calidad es el grado de adecuación de un bien al uso que desea darle el consumidor.
- **Capital aportado**

El Capital Aportado está constituido por la inversión de los dueños. Por ejemplo, el capital social que son las aportaciones de los dueños de la empresa.
- **Capital ganado**

El Capital Ganado está constituido por los resultados generados por la operación de la empresa. Por ejemplo, el resultado de ejercicios anteriores (resumen de los resultados acumulados obtenidos por la operación antes de la fecha que se reporta) y el resultado del ejercicio actual de la empresa.
- **Contabilidad**

La contabilidad es una técnica que produce información en términos monetarios y sigue un proceso que incluye la identificación de las operaciones realizadas, la recolección

y valuación de dichas operaciones, el procesamiento y clasificación de las mismas y su presentación en reportes o informes (estados financieros) para que sean de utilidad en la toma de decisiones.

- **Contaminación ambiental**

Se denomina contaminación ambiental a toda alteración desfavorable de nuestro medioambiente, enteramente o en gran parte debido a acciones humanas, mediante efectos directos o indirectos de cambios en las vías de circulación, niveles de radiación, constitución física y química. Estas modificaciones pueden afectar al hombre directamente o a través de los recursos agrícolas, el agua y la tierra.

- **Control**

La función control consiste en aquellas actividades que se llevan a cabo con el fin de forzar a las acciones a que se desarrollen conforme a los planes preestablecidos.

- **Control total de calidad**

El control total de calidad es un sistema administrativo que promueve el compromiso de todos por la calidad y coordina el esfuerzo de quienes se han comprometido en el propósito de ofrecer productos que satisfagan las expectativas del consumidor.

- **Cooperativa**

La cooperativa es una forma de trabajo asociado fundada en el principio de ayuda mutua, con objetivos económicos dirigidos principalmente a favor de sus asociados.

- **Desviación estándar**

La desviación estándar es la raíz cuadrada del promedio de las desviaciones al cuadrado de las observaciones con respecto a la media aritmética. Se representa por  $ds$ .

- **Dirección**

Dirigir una empresa es la acción de lograr que todos los miembros del grupo humano y el personal se propongan alcanzar los objetivos de acuerdo a los planes y la organización.

- **Empresa unipersonal**

La empresa unipersonal es la forma más sencilla de montar un negocio. En ella el dueño es responsable totalmente de todas las transacciones. Este tipo de empresa opera con los conocimientos y el dinero de una sola persona. La financiación inicial procede también de una fuente única. Las garantías de los préstamos se basan en el activo de un individuo.

- **Estado de Flujos de Efectivo**

El Estado de Flujos de Efectivo tiene como finalidad proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo y efectivo equivalente a la empresa durante un período de tiempo. Es un estado financiero dinámico y acumulativo que muestra principalmente la posición financiera de la empresa.

- **Estado de Resultados**

El resultado de las operaciones generado por la empresa se denomina estado de resultados y se calcula restando los egresos de los ingresos obtenidos durante un período determinado, por lo tanto, se obtiene utilidad cuando los ingresos son mayores que los egresos y pérdida cuando los ingresos son menores que los egresos.

- **Estados financieros**

Los estados financieros son informes generales para la contabilidad y son un medio de comunicar información que satisfaga al usuario con respecto a los siguientes temas: el nivel de rentabilidad, posición financiera que incluye solvencia y liquidez y capacidad financiera de crecimiento.

- **Estrategia del nuevo negocio**

La estrategia de un nuevo negocio representa un camino trazado para alcanzar los objetivos fijados previamente por el microempresario.

- **Estrategia genérica**

Las estrategias genéricas son aquellas estrategias orientadas al costo mínimo, diferenciación y enfoque o especialización que puede utilizar el empresario para fortalecer su posición competitiva en el mercado donde desarrolla su actividad comercial.

- **Investigación de mercado**

Investigación de mercado es la recolección, registro y análisis de todos los hechos de importancia para llevar a cabo, en forma eficiente y oportuna, la transferencia comercial (venta) de productos y servicios del productor al intermediario o del productor al consumidor.

- **Macro-segmentación**

El objetivo de la macro-segmentación es definir el posible nuevo negocio o redefinición del negocio actual en función del producto-mercado.

- **Marca registrada**

La marca registrada (MR) es una marca o parte de ésta, a la cual se da protección legal, en virtud de que se puede poseer una forma exclusiva de activo intangible. Una marca registrada protege los derechos de exclusividad del empresario para el uso de esa marca combinado con el logotipo seleccionado.

- **Media aritmética**

La media aritmética es la suma de un conjunto de cantidades divididas por el número de ellas.

- **Micro-segmentación**

La micro-segmentación de mercado consiste en analizar la diversidad de necesidades y dividir el producto-mercado en subconjuntos de compradores o segmentos o nichos que buscan en el bien o servicio el mismo conjunto de atributos.

- **Muestreo**

El muestreo es un método no experimental que tiene el propósito de seleccionar los informantes de una investigación de mercado, por medio de procedimientos de terreno que generan datos cuantitativos. Permite obtener información más precisa pero, al mismo tiempo, más costosa, que las técnicas de investigación de mercado descritas.

- **Pasivo a corto plazo**

El Pasivo a Corto Plazo son las obligaciones exigibles en un plazo máximo de un año considerando la fecha de presentación de los estados financieros.



- **Pasivo a largo plazo**  
El Pasivo a Largo Plazo son obligaciones exigibles en plazos mayores a un año considerando la fecha de presentación de los estados financieros.
- **Planificación**  
La planificación constituye la primera función de la administración y consiste en determinar los objetivos que el microempresario quiere cumplir con respecto a su negocio.
- **Planificación estratégica**  
La planificación estratégica es el proceso mediante el cual una empresa crea una visión de futuro y desarrolla la estructura necesaria, los recursos, los resultados y los procedimientos para alcanzarla.
- **Poder**  
El poder es una especie de autoridad ganada o adquirida sea por la especialización de la función desarrollada o por las características personales de quien la detenta y por designación de una persona de mayor jerarquía administrativa o económica.
- **Políticas del nuevo negocio**  
Las políticas del nuevo negocio se refieren a las fronteras o límites dentro de los cuales deberá desenvolverse una acción.
- **Precio**  
El precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el bien o servicio.
- **Presupuesto**  
Un presupuesto es un ejercicio anual que forma parte del plan general de la empresa y se expresa en términos financieros.
- **Previsión**  
Una previsión constituye una predicción o estimación de una situación futura que intenta indicar el nivel de actividad al cual debería llegarse con unas condiciones dadas.
- **Promoción**  
La promoción es el medio por el cual el microempresario da a conocer su bien o servicio al mercado y persuade a los consumidores para que sea preferido.
- **Responsabilidad**  
La responsabilidad es la acción de responder o rendir cuenta por la ejecución de una tarea.
- **Sociedad**  
Las sociedades surgen cuando dos o más personas se unen para montar un negocio y comparten proporcionalmente la responsabilidad, los riesgos, los beneficios y las pérdidas del mismo.





