

Para ganarle a la competencia





Créditos a la presente edición

Coordinación académica
Sara Elena Mendoza Ortega

Revisión técnica
Leticia Placencia Ordaz

Ajuste de contenidos
Judith Leal Arce

Coordinación gráfica
y cuidado de edición
Greta Sánchez Muñoz
Adriana Barraza Hernández
Jorge Alberto Nava Rodríguez

Seguimiento editorial
Ma. del Carmen Cano Aguilar

Revisión editorial
Ruth González Balvanera
Laura Sainz Olivares

Diagramación
Bertha Ramírez Gallegos

Ilustración
Ismael D. Nieto Vital

Reconocimiento primigenio: El contenido de este módulo tiene como antecedente los materiales producidos en la primera edición cuyos créditos son: Coordinación académica: José Filiberto Herrera Curiel. Autoría: Judith Leal Arce. Revisión técnica: Leticia Placencia Ordaz, José Filiberto Herrera Curiel. Asesoría técnica: Leticia Guido Sorea, Juan Reyes Rivera. Colaboración: Neptalí Monterroso Salvatierra. Coordinación gráfica y cuidado de la edición: Greta Sánchez Muñoz, Adriana Barraza Hernández. Revisión editorial: Marcela Zubieta, Águeda Saavedra Rodríguez. Diseño gráfico y formación electrónica: Bertha Ramírez Gallegos. Ilustración: Enrique Ramírez Torralba, Ismael David NietoVital, Fabricio Vanden Broeck. Diseño de portada: Ricardo Figueroa Cisneros.

Agradecemos la colaboración del Círculo de estudio de la Plaza Comunitaria Guelatao y de la señora Inés Morales Rosas, presidenta del grupo de las mujeres de la tercera edad del Telar de Guadalupe, producción rural de responsabilidad limitada, por su participación en la prueba piloto de este módulo.

Agradecemos especialmente las aportaciones de la Lic. Leticia Guido Sorea, consultora de la Asociación Iberoamericana para el Desarrollo y Cooperación del Sector Social, A.C. (AIDECOSS, A.C.); y al Ing. Juan Reyes Rivera, Consultor Señor del Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE).

Para ganarle a la competencia. Libro del adulto. D. R. ©. Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, INEA. Francisco Márquez 160, Col. Condesa, México, D. F., C. P. 06140. Primera edición 2005. Segunda edición 2007.

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

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

ISBN Obra completa, *Modelo Educación para la Vida y el Trabajo*: 970-23-0274-9
ISBN *Para ganarle a la competencia.* Libro del adulto: 978-970-23-0829-4

Impreso en México.

Presentación	4
---------------------------	---

Unidad 1

Las condiciones internas de un negocio

Tema 1 Reconociendo el ambiente interno del negocio.....	8
Tema 2 ¿Cómo organizar administrativamente un negocio?	16
Tema 3 ¿Cómo organizar la distribución física de un negocio?.....	34
Tema 4 ¿Cómo realizar la organización comercial de un negocio?.....	43
Tema 5 ¿Cómo llevar la organización financiera de un negocio?	72
Comprueba tu avance	84

Unidad 2

El negocio en el contexto de los mercados

Tema 6 El negocio en el mercado local.....	88
Tema 7 ¿Cómo influyen los mercados regional y nacional en el negocio?.....	115
Tema 8 El negocio en el mercado internacional.....	136
Comprueba tu avance	149

Unidad 3

El plan de negocios y la responsabilidad social

Tema 9 La situación de un negocio es reflejo de quien lo dirige.....	152
Tema 10 Para aumentar la competitividad de una empresa, se necesita un plan de negocios.....	161
Tema 11 Ser un empresario responsable también es parte del plan	220
Comprueba tu avance	246

Presentación

Este módulo está dirigido a emprendedores como tú, con deseos de aumentar su competitividad. Para lograrlo, este material se propone desarrollar habilidades básicas necesarias para enriquecer tus conocimientos y mejorar el manejo de tu micro o pequeña empresa.

La idea general del módulo es que aprendas a mirar al interior de tu negocio, que observes y analices lo que ocurre al exterior y, en consecuencia, traces un plan para mejorar tu actividad productiva, comercial o de servicio.

El paquete modular está compuesto por tres materiales: el Libro del adulto, que contiene información, ejercicios, esquemas, relatos e imágenes organizados en unidades y temas; la *Revista ¡Pásele!*, en la cual consultarás artículos con temas de tu interés y el folleto *Consejos de contabilidad*, que te muestra cuáles son los principales libros que te auxiliarán en el manejo de tu negocio. El Libro del adulto te irá indicando en qué momento utilizar estos dos últimos materiales.

Para ganarle a la competencia te propone analizar tus fortalezas y debilidades y las oportunidades y riesgos que enfrentas en tu actividad, así como la forma en que puedes armar un "Plan de negocios", el cual elaborarás en la Unidad 3.

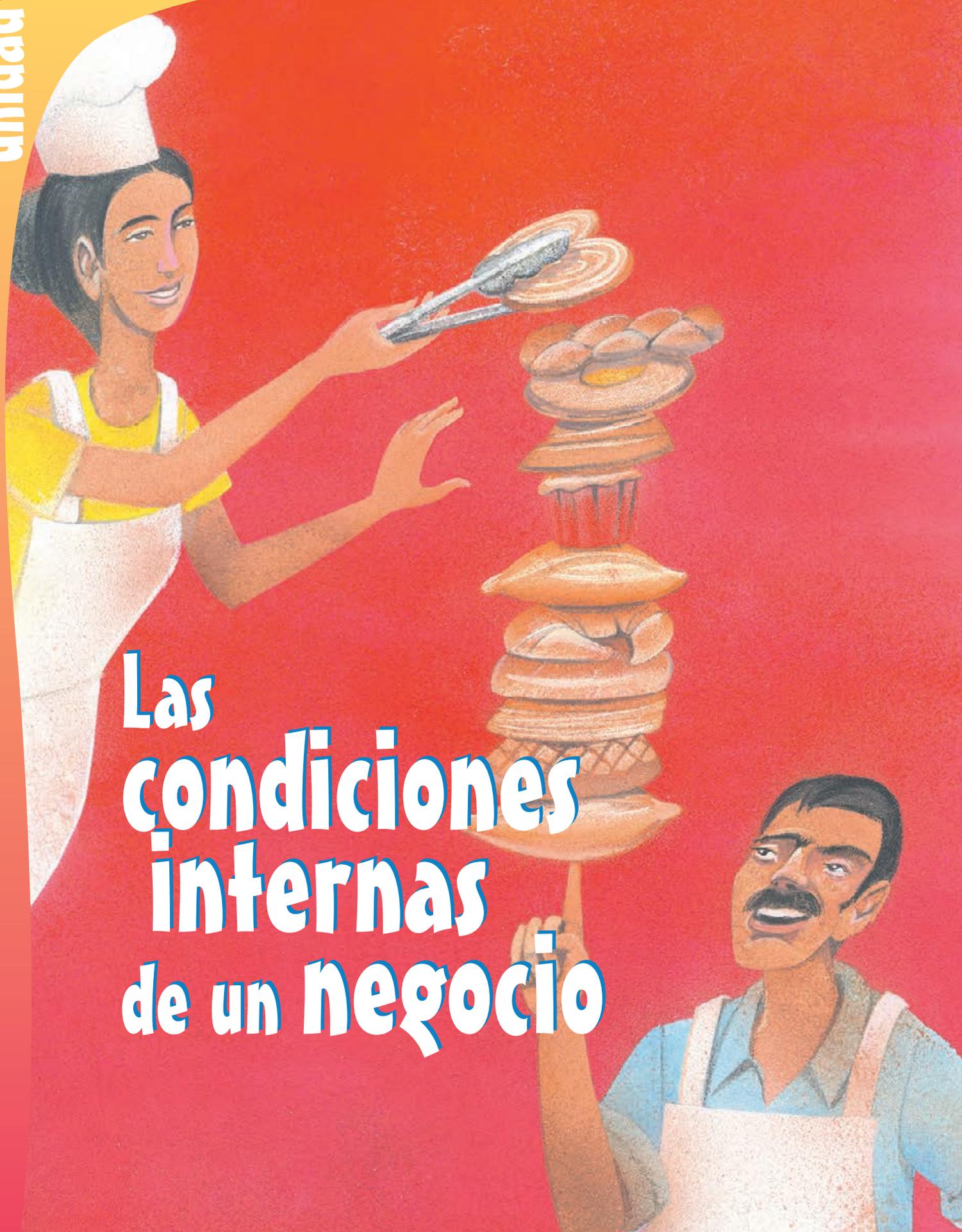
Ella es Otilia, una microempresaria que te acompañará en el transcurso del libro. Te presentará los propósitos de cada tema y te relatará sus experiencias, para hacerte reflexionar sobre las diferentes formas de pensar y de trabajar que tienen otras personas con un negocio como el tuyo.

Al final de cada tema hallarás una conclusión, en una sección llamada *Para terminar...*, la que en ocasiones encontrarás ya elaborada y en otras, se te pedirá que tú la escribas.

Para verificar el aprendizaje de los diferentes temas que se abordan en cada unidad, revisa con detalle la sección *Comprueba tu avance*, donde podrás anotar aquello que comprendiste o lo que necesitas repasar.

Porque la calidad que todo cliente puede encontrar en tu negocio está en ti, te invitamos a iniciar este módulo, que te mostrará un camino para mejorar la competitividad de tu negocio, un sendero que no termina aquí, sino que continúa en la medida en que hagas de lo estudiado un aprendizaje que puedas aplicar y enriquecer a lo largo de tu vida.





Las
**condiciones
internas**
de un negocio

El objetivo de esta primera unidad es guiarte para que realices una revisión de las condiciones internas en las que se encuentra tu negocio; por ello, hablaremos de la forma en que debe organizarse. Lo anterior se realizará a través de los siguientes temas.

Reconociendo el ambiente interno del negocio

- Tema 1**
1. Los pequeños negocios
 2. Un primer vistazo al ambiente interno del negocio
- Para terminar...

¿Cómo organizar administrativamente un negocio?

- Tema 2**
1. Las funciones del administrador
 2. Los principios del buen administrador
- Para terminar...

¿Cómo organizar la distribución física de un negocio?

- Tema 3**
1. El orden funcional del negocio
- Para terminar...

¿Cómo realizar la organización comercial de un negocio?

- Tema 4**
1. El negocio bien abastecido
 2. Los aspectos de la organización comercial
- Para terminar...

¿Cómo llevar la organización financiera de un negocio?

- Tema 5**
1. Una contabilidad para llevar el control
 2. La contabilidad de gestión para hacer un análisis financiero
- Para terminar...

Comprueba tu avance

1 Reconociendo el ambiente interno del negocio



En este tema sabrás qué son las fortalezas y qué son las debilidades, así como los cuatro aspectos importantes que debes revisar al interior de tu negocio: la organización administrativa, física, comercial y financiera.

1. Los pequeños negocios

Existen muchos negocios, pero no todos venden lo mismo, porque tratan de ofrecerle al cliente diferentes productos y servicios. Mientras uno ofrece productos comestibles, refrescos y dulces en una tienda de abarrotes; otro, pan de dulce y sal en una panadería y otro más cambia, repara y vende llantas para automóviles en una vulcanizadora. A esa especialización se la puede identificar como **giro comercial**.

Los clientes buscan los negocios de acuerdo a lo que se dediquen a vender, o sea, al giro comercial que tengan, porque ahí encontrarán lo que ellos particularmente necesitan, por eso es importante que escribas enseguida el de tu negocio.

Mi giro comercial es: _____

Tu negocio no sólo lo caracteriza el giro comercial, sino también su tamaño. Observa la siguiente tabla, y responde enseguida las preguntas que se te hacen.

Clasificación de empresas (por número de empleados)			
Tipo	Industria	Comercio	Servicio
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100

Fuente: *Diario Oficial de la Federación*, 31 de diciembre de 2002.

Marca con una equis (X) qué tipo de negocio tienes:

- _____ Industria
- _____ Comercio
- _____ Servicio

Con base en el cuadro anterior, señala con una equis (X) el tamaño de tu empresa, considerando el número de empleados o personas (si tu empresa es familiar) que trabajan en tu negocio:

- _____ Micro
- _____ Pequeña
- _____ Mediana

En nuestro país, una gran parte de las empresas son micros o pequeñas, y son de carácter familiar, es decir, los miembros de la familia son quienes se encargan de atender o llevar la empresa.

Independientemente del tamaño o giro, toda empresa debe funcionar de forma adecuada. Lee el siguiente relato, donde Otilia nos dice algo al respecto.

Hola, me llamo Otilia. Mi esposo y yo tenemos un pequeño restaurante en Yecapixtla, Morelos. Poco a poco te platicaré más de nuestro negocio y de otros que hay por acá a los que, por cierto, nunca perdemos de vista, porque así hemos aprendido de todos. Te aconsejo que hagas lo mismo.

Por lo pronto, te platicaré de Jacinto, un herrero que se fijó que aquí por el rumbo había muchas casas con jardín o patio,



por lo que le pareció buena idea hacer soportes para macetas de diferentes modelos y precios. Como se propuso tenerlas antes de la primavera, dejó un poco en espera los pedidos que tenía y recorrió las fechas de entrega; también tuvo que invertir en materia prima y el pago del consumo de energía eléctrica. Antes de que se acercara la fecha de ponerlas a la venta, también se le ocurrió que si ofrecía unas bonitas macetas, el negocio sería completo. Claro que antes de hacerlo, calculó

cuáles serían las utilidades reales, después de recuperar lo invertido. Afortunadamente, casi lo vendió todo; pero al final tuvo que enfrentar el reclamo de algunos clientes a los que les demoró su trabajo y la pérdida de algunos encargos de otros, que no fueron tolerantes con la demora. Como su mercancía se vendió en el curso de tres meses, durante ese tiempo, se vio corto de gasto para su familia y para el funcionamiento de su negocio.



Todo negocio se puede comparar con un automóvil, mientras los mecanismos que lo componen funcionen adecuadamente, marchará bien, pero si se altera o se descompone una de sus partes, caminará con ciertos problemas. Quienes dirigen un negocio deben tener en cuenta esto, pues la toma de una decisión buena o mala traerá siempre alguna consecuencia. Como ejemplo de ello tenemos al herrero Jacinto, que previó las ganancias, pero no las dificultades que ocasionaría a su empresa. Le faltó **planear** para prever.

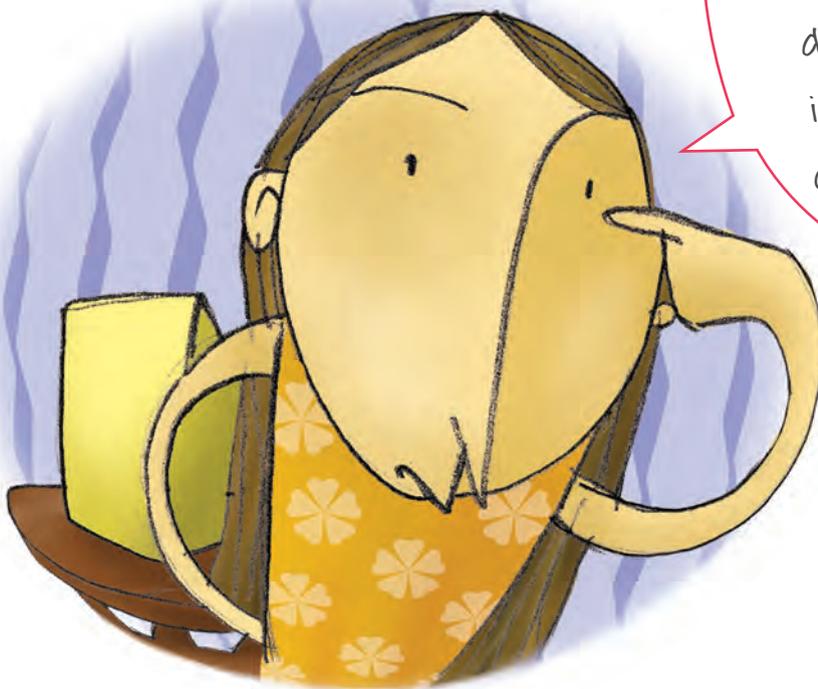
Tú, que diriges un negocio, debes conocer muy bien cómo funciona cada una de las partes internas que lo hacen marchar. Esto te ayudará a planear tus actividades. Aunque en la tercera unidad te hablaremos más sobre la importancia y la forma de hacer la planeación, para llegar a ella es necesario que analices cuáles son

tus puntos fuertes (fortalezas) y cuáles son tus puntos débiles (debilidades), para mantenerte en el mercado.

Las **fortalezas** de un empresario son las habilidades, actitudes y conocimientos que posee para mejorar su ambiente interno.

Sus **debilidades** consisten en la falta de habilidades y competencias para mejorarlo.

Jamás pierdas de vista que las fortalezas harán marchar a tu negocio como un sistema, donde todas sus partes se interrelacionan y funcionan adecuada y eficientemente.



2. Un primer vistazo al ambiente interno del negocio

Como ya dijimos, un negocio está formado por partes internas, o sea, por factores que lo constituyen. Conócelos a continuación, lee en qué consiste cada uno de ellos.

- **La organización administrativa.** Es la forma en que están distribuidas las tareas que se llevan a cabo para producir y vender lo que la empresa o pequeño negocio hace y vende, o compra y vende.
- **La distribución física.** Es el modo en que se aprovechan los espacios disponibles.
- **La organización comercial.** Es la manera en que el pequeño empresario compra lo que necesita y vende lo que produce o compró para vender. También es la forma en que enfrenta o aprovecha el ambiente externo del negocio.
- **La organización financiera.** Es la forma en que se llevan a cabo y se registran las cuentas del negocio.

De alguna forma manejas cada uno de los aspectos anteriores para llevar tu negocio. Eres un empresario o empresaria que tuviste la oportunidad de abrir un micro o pequeño negocio, y ello significa que tienes habilidades, fortalezas que te han mantenido e, incluso, has mejorado con el tiempo.

Pero también es posible que no hayas avanzado todo lo que quisieras, porque algunos de estos aspectos internos del negocio necesitan reforzarse; para ello debes indagar y reconocer en qué andas fallando, para superarlo.

¿Alguna vez has revisado la forma en que marcha tu negocio con el fin de mejorarlo? ¿Cómo lo has hecho?

En los siguientes temas revisarás cada uno de los cuatro aspectos internos del negocio. Obsérvalos de nuevo a continuación.



1. Organización administrativa

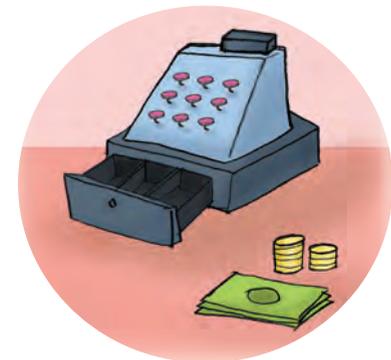


2. Distribución física



3. Organización comercial

Éstas son las partes internas de tu negocio.



4. Organización financiera

Recuerda que deberás saber cuáles son tus fortalezas y tus debilidades al manejar cada uno de ellos. Iniciemos el primer aspecto.

Para terminar...

Existen muchos negocios, pero a cada uno lo caracteriza su giro comercial y su tamaño. La mayor parte de las empresas en nuestro país son micros o pequeños negocios de tipo familiar.

Todos son como los automóviles, cuentan con una maquinaria que debe funcionar adecuadamente para su buena marcha, quien la dirige debe cuidar que así sea, para ello cuenta con algo muy valioso que es la experiencia que le ha dejado el iniciar una actividad por cuenta propia. Para que la maquinaria del negocio funcione mejor, es importante que se reconozcan las debilidades y se aprovechen las fortalezas.

2 ¿Cómo organizar administrativamente un negocio?

Ahora, aprenderás las herramientas y las cualidades que debe tener un buen administrador, al mismo tiempo que diagnosticarás cuáles son tus fortalezas y debilidades en este aspecto.



1. Las funciones del administrador

Lee el relato de Otilia y después responde las preguntas.

Ahora te voy a platicar del negocio de ropa que tiene don José, un tío de Genaro, en Oaxaca, allí en Teposcolula o "Tepos", como le llaman. Su tienda se llama "El porvenir de Tepos". El negocio no solamente es suyo, sino de toda la familia: ahí trabajan también sus dos hijos. Cuando lo iniciaron, don José solamente quería dar las órdenes, hasta se enojaba porque decía que todos le llevaban la contraria: su hijo Luis le reclamaba que las cuentas las



llevaban revueltas; doña Herminia, su esposa, no estaba de acuerdo en cómo la mandaba a acomodar la ropa en el mostrador; a su hijo Juan le decía que alguna de la ropa que compraba con su proveedor no era para gente decente. Finalmente les gritó que el negocio no marchaba bien porque no hacían las cosas como él decía, y que si seguían así, iba a terminar haciéndolo todo él mismo, y que el negocio se estaba viniendo abajo por su culpa.

De acuerdo con el relato anterior, responde.

¿Cuáles son los problemas que enfrenta el negocio “El porvenir de Tepos”?

¿Cuál consideras que es la solución a los problemas que enfrenta esta familia en su negocio?

La familia que labora en la tienda “El porvenir de Tepos” enfrenta varios problemas, el principal es que don José impone su autoridad y no quiere reconocer sus deficiencias para manejarla adecuadamente, ni las capacidades y las habilidades que su esposa e hijos poseen.

Los problemas que tienen se pueden solucionar con una buena administración, por ser una herramienta que ayuda a optimizar las actividades y, por lo tanto, el funcionamiento de una empresa, cualquiera que sea su tamaño. A través de ella se aumentan ganancias, se da a los clientes lo que necesitan y se resuelven los problemas. Un buen emprendedor es un buen administrador.

En tu negocio, ¿existen problemas similares a los que enfrenta la familia de la tienda “El porvenir de Tepos”?

Sí _____ No _____

¿Qué problemas de este u otro tipo existen en tu negocio?

Aunque una buena parte de las micros y pequeñas empresas que existen en nuestro país son de tipo familiar, como la de doña Herminia y don José, es importante que una sola persona asuma la administración. El administrador es quien coordina el funcionamiento del negocio, por eso necesita tener la visión de cada una de sus partes, de cómo se interrelacionan pero, sobre todo, de cómo su negocio es afectado o favorecido por lo que sucede a su alrededor. Con base en las condiciones de su **ambiente externo**, el administrador toma decisiones de hacia dónde debe dirigir el

negocio. Del ambiente externo se hablará más en la Unidad 2. Por ahora, recuerda lo siguiente en relación con el administrador.

El administrador es una especie de líder que debe tener como cualidades y capacidades:

- Saber trabajar en equipo, sin hacer imposiciones.
- Observar de manera general y detallada lo que sucede en el negocio.
- Descubrir los puntos débiles de sí mismo y de los demás.
- Tener presente fijar metas reales para el negocio y alcanzarlas.
- Aceptar responsabilidades personales.
- Evaluar el grado de éxito y de fracaso en las actividades.
- Convertir cada situación en una experiencia útil.
- Evitar ser egoísta o codicioso.
- Reconocer y valorar las capacidades propias y de cada uno de los que se involucran en el negocio.



Si tú eres el dueño del negocio, requieres considerar las características que debe tener el empresario de hoy y ser autocrítico. Pero si tu negocio es familiar, la selección del administrador debe hacerse en una reunión con la participación de todos los familiares que ahí laboran, donde se reconozcan las cualidades de cada uno.

2. Los principios del buen administrador

Lee con cuidado la información que viene en el siguiente recuadro y subraya aquello que te resulte importante.

El administrador es el coordinador, el que organiza el equipo para cumplir con los siguientes principios: **división del trabajo, autoridad, disciplina, orden y equidad.**

Veamos a continuación en qué consiste cada uno de estos principios.

División del trabajo. Esta tarea se hace considerando, ante todo, las capacidades y cualidades de cada persona involucrada en la empresa, y las áreas que comprende el comercio o empresa productiva. Lee cómo solucionan su problema los familiares de Otilia.

*C*omo el negocio no avanzaba como ellos querían, don José propuso que se saliera toda la familia y contrataran más empleados que le hicieran caso. Pero tuvo que ceder, porque los demás dijeron que todos habían trabajado hombro con hombro por ese negocio y que tenían los mismos derechos. Juan, el hijo mayor, les dijo que vieran la forma de hacer y de ser de cada uno, pues ahí había aspectos positivos que aprovechar; que Luis era muy bueno para llevar

las cuentas y organizar, a pesar de que para don José eso último no era importante; que su mamá era quien vendía mejor y sabía tratar a los empleados y que hasta el propio don José era bueno para organizar la mercancía y revisarla cuando la entregaban los proveedores.

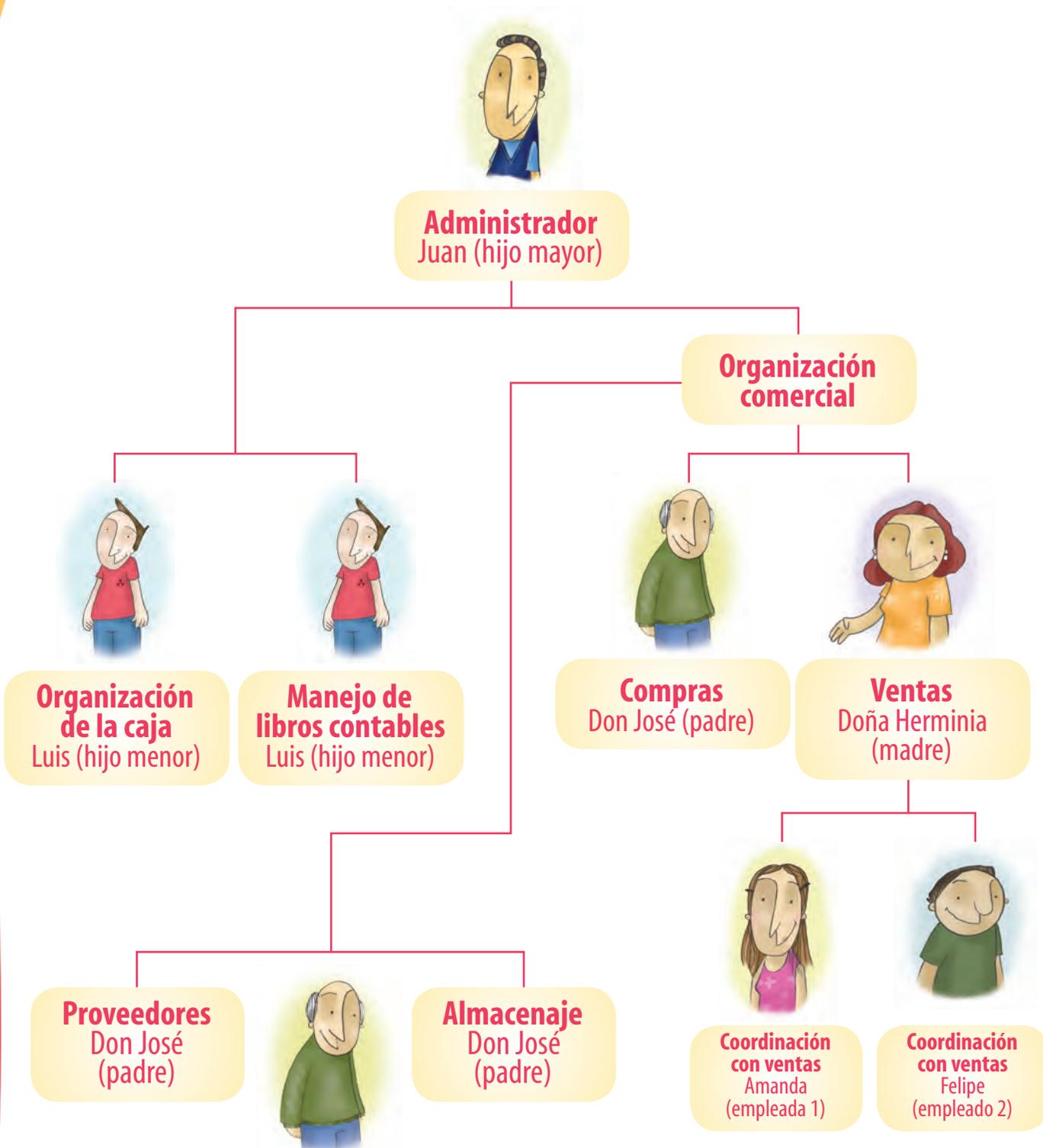
Juan inmediatamente recibió el apoyo de su hermano y de su mamá, cuando se vieron reconocidos y, aunque fue difícil convencer a don José, decidieron que Juan los coordinara, porque él era conciliador y observador. Así, lo nombraron administrador.

—Pero a prueba —dijo don Pepe, cuando se organizaron y repartieron tareas y responsabilidades.



Reflexiona sobre el relato anterior y describe a continuación cómo se han organizado en tu negocio.

Observa en el siguiente organigrama cómo ordenó sus tareas y funciones la familia de don José.



¡Acérquese, acérquese a su revista!



¡Pásale!

Aquí encontrará el artículo

“¡Construye el orden! El organigrama”.

No deje pasar de largo su lectura.

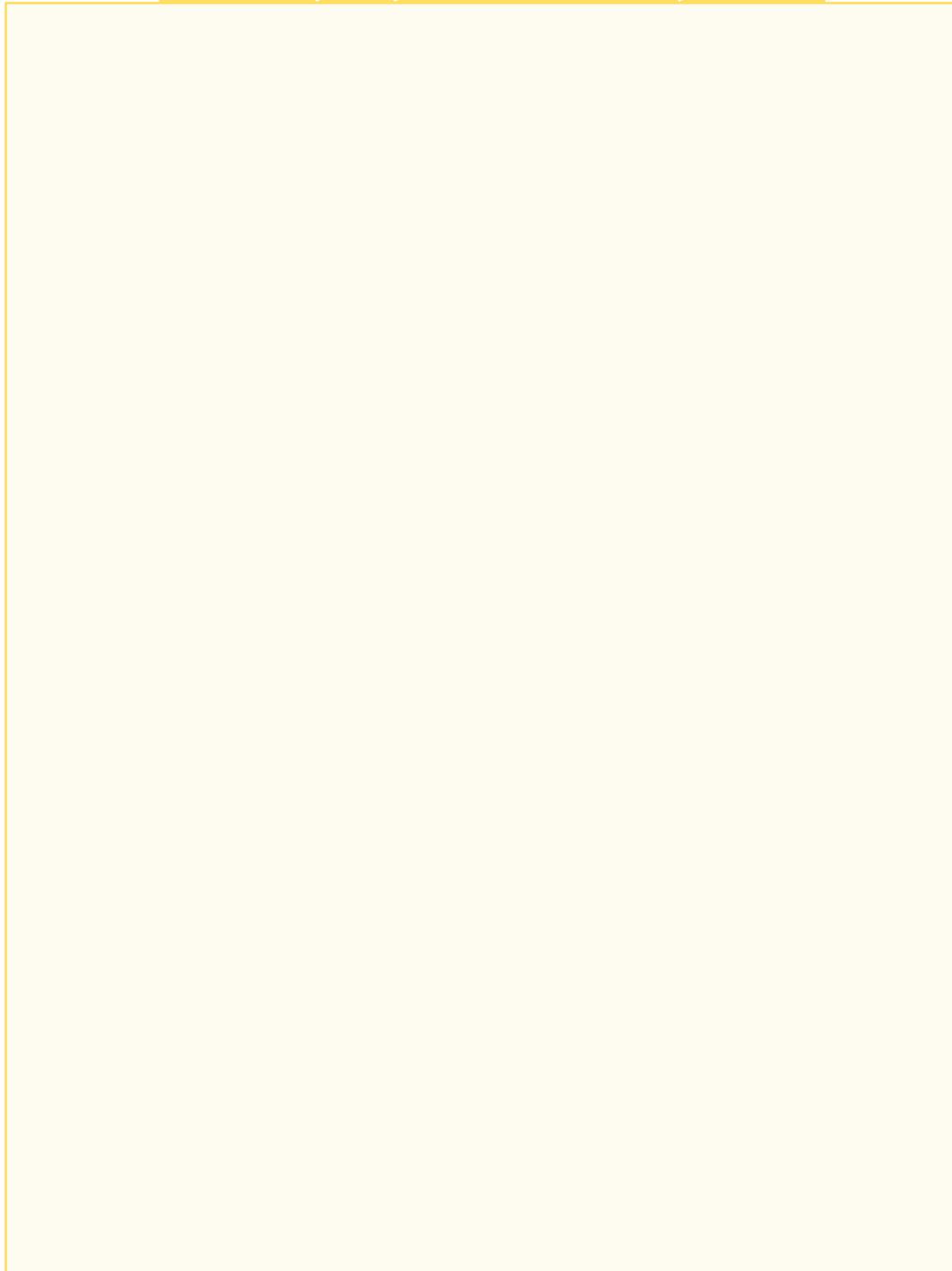
De acuerdo con lo que has leído en el artículo anterior, responde.

¿Qué es un organigrama?

¿Cuál es la utilidad del organigrama?

Aprovecha la utilidad del organigrama, dibuja a continuación la forma en que ordenarías administrativamente tu negocio.

El organigrama de mi negocio



Ponte de acuerdo con tu equipo para cuidar que las tareas estén encaminadas no sólo a mantener el negocio, sino a mejorarlo.

Autoridad. Si tú eres el único propietario, ten en cuenta que la autoridad se refiere a tener el poder o el derecho de mandar en tu empresa. Tus órdenes deben ser comprendidas y cumplidas por tu personal.

La autoridad debe ejercerse sin prepotencia y de manera abierta a las opiniones de los trabajadores.

Reflexiona sobre la autoridad, lee este breve relato y responde después las preguntas.

Para Juan no fueron fáciles las cosas, después de que todos los de la familia llegaron a un acuerdo. Para empezar, su padre no se acostumbraba a hacer lo que en las juntas se había acordado y quería seguir dando órdenes, y muy seguido lo criticaba o regañaba; su mamá en ocasiones lo comparaba con don José o le decía que la dejara dirigir al personal porque ella tenía más años vividos que él. Al ver la situación, Juan reunió a su familia en una junta y les dijo que él reconocía en todos la experiencia que tenían en la vida, pero que juntos habían iniciado el negocio y ahí estaban en iguales condiciones de experiencia. Su hermano Luis lo



apoyó, y les dijo a sus padres que recordaran que Juan era el administrador porque era muy observador y se daba cuenta de las fallas o los vicios que cada uno de ellos tenía y que impedían que avanzaran.

—Además, ya habíamos platicado y reconocido las fallas de cada uno, para corregirlas. A ese acuerdo llegamos —reclamó finalmente Luis.

Más adelante continuaremos con este relato; por lo pronto, retoma lo dicho en él y responde.

¿Cómo se ejerce la autoridad en tu negocio?

¿Por qué es importante que el administrador tenga la autoridad para pedir que se cumpla con los acuerdos?

Si tu empresa es familiar, realicen reuniones periódicas para que, a través de ellas y con el apoyo de su administrador, organicen al equipo de trabajo y se tomen acuerdos para ejercer toda la autoridad.

Disciplina. Como propietario del negocio, te conviene cuidar el cumplimiento de las normas o reglas. Hacer un seguimiento de cómo se van cumpliendo, te será de utilidad para ir las ajustando o cambiando. Continúa leyendo el relato de Otilia y después responde las preguntas.

Un día, Genaro le habló a su primo Juan para saber cómo estaba la familia y para estar en el chisme, como dice él. Juan le dijo que don José ya empezaba a entender lo importante que era que él y todos le echaran ganas al trabajo, y también al asunto de cambiar de forma de ser.

—¡Pero no te creas! Luego parece niño, hay ratos en los que me está cuidando, dízque para ver si de veras yo sí cumplo lo que digo, para reclamármelo en las reuniones —se quejó Juan.

Genaro, por su lado, le aconsejó que aguantara, que si él como administrador ponía el ejemplo de orden, eso iba a hacer madurar al tío.

—Si algo te falla, no te preocupes, es de humanos tener errores, pero también es de humanos reconocerlos. Así se aprende —dijo Genaro.



¿De qué manera se cuida la disciplina en tu negocio?

¿Qué pasaría con un negocio donde después de las reuniones nadie cumple con lo acordado?

En la empresa familiar es interés de todos que se cumpla con los **acuerdos tomados**; aun así, nunca está por demás que se verifique su cumplimiento y se aclaren las dudas sobre las tareas mal planeadas o no comprendidas.

Orden. En toda empresa no sólo debe existir un orden administrativo, sino también físico. Es decir, quienes laboran en un trabajo deben organizarse y coordinarse en sus tareas, y dejar los utensilios de trabajo o la mercancía en los lugares previamente acordados.

Sigue leyendo acerca de lo que sucede en la tienda de ropa “El porvenir de Tepos”.

Nos contaron que cuando doña Herminia fue con uno de los empleados a sacar un paquete de playeras blancas, vieron que estaban mordisqueadas por las ratas.

—¡Qué barbaridad!, esas son pérdidas, vamos a ver qué otra mercancía arruinaron —pidió doña Herminia, al mismo tiempo que movían ropa hasta ver que había un nido de ratas hecho con pedazos de tela y cartón de una caja de galletas.

Enseguida fueron Juan y don José, quienes al revisar el lugar, encontraron galletas, restos de comida y cajas de cartón —unas vacías y otras con una o dos piezas de calcetines o truzas— olvidadas y aplastadas por otros paquetes de ropa.

¿Cómo se lleva a cabo el orden en tu negocio?

¿En tu negocio existe igualdad de oportunidades?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

Un negocio está lleno de detalles que se deben cuidar; uno de ellos es el **orden**, eso significa tener control absoluto de las mercancías, con ayuda de un control de inventarios (que más adelante veremos).

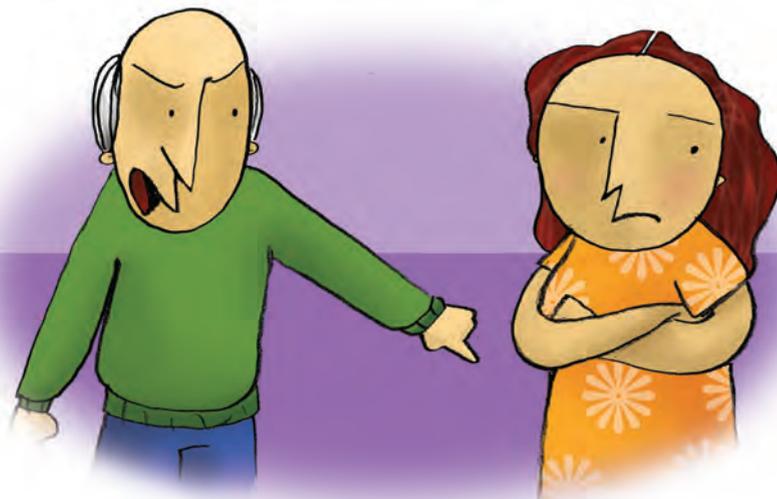
Equidad. Este es un principio básico, ya que su finalidad es valorar y buscar igualdad de oportunidades en la realización de las tareas de todos lo que invierten su trabajo en el negocio.

Lee la experiencia que tuvo doña Herminia en “El porvenir de Tepos”, y luego responde las preguntas.

Después de que encontraron el nido de ratas, don José subió muy enojado a reclamarle a doña Herminia y a pedirle que fuera a la bodega para que aseara el lugar. Al ver que discutían, Luis se acercó y le dijo a su papá que llevar la bodega le tocaba a él y, por lo tanto, también era responsable de su aseo.

Don José le respondió:

—¡Esas son cosas de mujeres, a poco yo voy a barrer y a trapear! ¡Está bien!, que tu mamá mande a un empleado y se ocupe de la limpieza.



Si a doña Herminia le designaran todas las labores de limpieza, ¿crees que de esa forma ella y don José estarían en igualdad de oportunidades?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

¿Cómo se asegura en tu negocio que exista igualdad de oportunidades para todos?

Equidad significa dar a todos igualdad de oportunidades, independientemente del sexo y la edad. Retomando el caso de la tienda de ropa en Oaxaca, don José no era justo al pretender evadir sus obligaciones, relegando a doña Herminia, por ser mujer, las labores de limpieza. También fue inequitativo al querer dar las órdenes sobre los demás miembros de la familia, ya que todos invierten su trabajo en la empresa.

Con estos principios quien administra es quien lleva los hilos del negocio, pues coordina las cuestiones internas como la organización financiera, la comercial y la física. De ahí que la organización admi-

nistrativa sea una fortaleza básica para dirigir una micro o pequeña empresa. Pero como para coordinar algo hay que conocer bien todas sus partes, lee en las siguientes páginas sobre los otros aspectos que debemos conocer del funcionamiento interno de la micro o pequeña empresa.

Ahora que ya sabes qué aspectos debes cuidar sobre la forma de llevar tu negocio, resuelve lo siguiente y obtén un diagnóstico.

Diagnóstico de la organización administrativa de mi negocio	Sí	No
Hay un administrador que coordina y organiza las actividades.		
El administrador sabe hacia dónde dirigir el negocio y sabe cuáles son sus funciones.		
Quien administra tiene las cualidades y capacidades necesarias para desarrollar esa función.		
Existe una organización acordada por todos los involucrados.		
Hay una división del trabajo en la que no hay tropiezos ni duplicidad de funciones.		
El trabajo organizado cubre todas las etapas de actividad del negocio.		
Existen reuniones periódicas para evaluar cómo marcha nuestra empresa.		
En el equipo de trabajo hay una comunicación eficiente.		
Todos cumplen con las tareas acordadas.		
Las normas se cumplen permanentemente.		
Existen orden, limpieza e higiene; antes de retirarnos, dejamos las herramientas o el mobiliario en su lugar.		
Existe igualdad, todos tenemos la misma oportunidad de opinión y de utilidades.		
Sabemos que cada quien debe cumplir con sus tareas para lograr objetivos de equipo, con miras a mantener y mejorar nuestra empresa.		

Recuerda que la buena administración es la actividad que puede guiar a tu negocio hacia la mejora. Si respondiste afirmativamente a muchos de los puntos anteriores, ¡felicidades!; de lo contrario, retoma estas debilidades como aspectos que deben fortalecerse en la administración para convertirlas en fortalezas.

Para terminar...

El buen emprendedor o emprendedora sabe cómo organizar, coordinar y orientar su negocio. Conoce las partes internas que componen su empresa y se encarga de que ésta marche como un sistema.

Considera a los miembros de su familia y a su personal como el equipo en el que hay capacidades y habilidades individuales que deben aprovecharse.

Conoce los principios bajo los cuales se lleva a cabo la administración y está dispuesto a aprender nuevas formas de trabajo, porque está consciente de que para avanzar, hay que estar dispuestos al cambio.

3 ¿Cómo organizar la distribución física de un negocio?



En este tema, después de revisar los aspectos que debes cuidar para hacer funcional la distribución física de tu negocio, identificarás cuáles son tus debilidades y fortalezas en dichos aspectos.

1. El orden funcional del negocio

Lee el siguiente relato de Otilia y después responde las preguntas.

Inicié el negocio por necesidad, tenía que trabajar. Cuando pensé en la fonda, mis padres me ayudaron, me dieron dos habitaciones de su casa que daban hacia la calle. Entonces todavía no me casaba. Tenía juntado un dinero con el que compré algunas mesas, sillas, tela para hacer manteles y servilletas, y unas alacenas. Las cosas las distribuí como mejor me pareció. Se me ocu-



rió poner una de las alacenas junto a las mesas, la estufa cerca de la salida de la cocina y las cosas para preparar alimentos al fondo, pero el día que tuve más clientela y me agarraron las carreras, tiré de paso un sartén con huevos fritos, ¡casi me quemo! Después cambié la estufa a un lugar más seguro y acomodé mejor las cacerolas y sartenes sobre los quemadores.

Moví varias veces los muebles, haciendo pruebas y fijándome cómo lo hacían en otros lugares. Después me casé, y junto con mi esposo hemos mejorado el orden de las cosas en este lugar.

¿Qué problema ocasionaba la mala distribución de los muebles que ocupaba Otilia para cocinar?

De acuerdo con tu experiencia, ¿con qué fin deben acomodarse el mobiliario y la herramienta que tiene un negocio?

La distribución física de un negocio debe ser funcional y agradable para el comerciante y el cliente.

La distribución física de las áreas que componen un negocio debe ser **funcional**, en el sentido de que cada espacio destinado para un determinado fin requiere estar ordenado de tal manera que permita desempeñar las actividades de forma adecuada y óptima.

Asimismo, la imagen que refleje tu local puede ser decisiva para que el cliente decida entrar o retirarse.

Una área puede cumplir varias funciones si tiene una buena organización o distribución física. Cuando se aprovecha de manera adecuada un espacio, no existen accidentes ni pérdidas de calidad del producto ni demoras en la atención del cliente.



¡Acérquese, acérquese a su revista!

¡Pásele!

No me lo va a creer, pero hay un artículo que dice que

“¡Un negocio cabe en una hoja de papel!”

Compruébelo usted mismo. ¡Lea este artículo en su Revista!

¿Alguna vez has dibujado el plano de tu negocio?

Sí _____ No _____

¿Cuál fue la utilidad que le diste?

Con la ayuda de un plano, puedes hacer el acomodo y la distribución del mobiliario y de la mercancía en tu negocio, de acuerdo con:

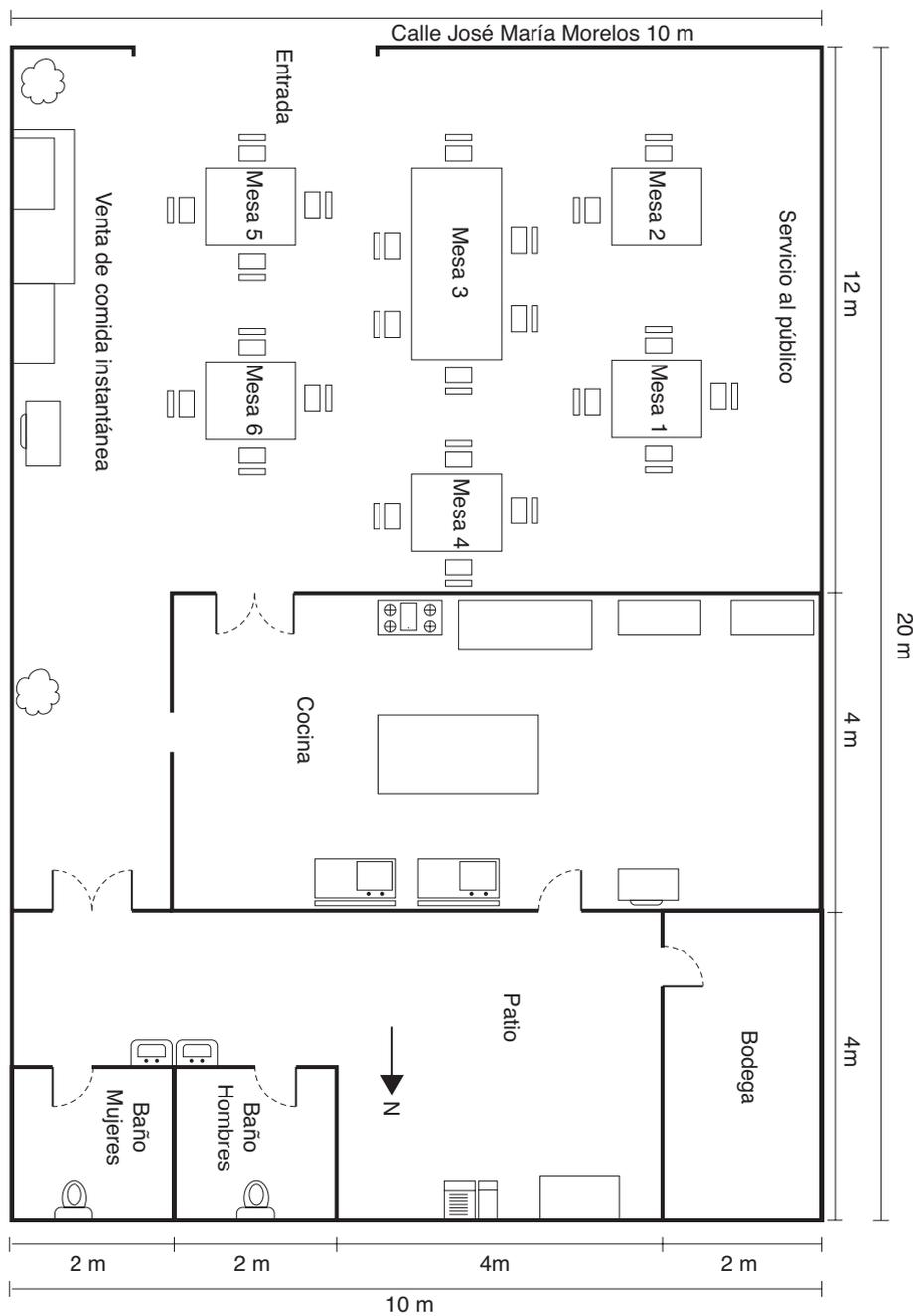
- El espacio del que dispongas.
- Tu giro comercial.
- La cantidad de mercancía.

También toma en cuenta las siguientes sugerencias:

- Acomoda el mobiliario, equipo y productos de tal manera que se facilite la circulación de los clientes.
- Clasifica tu mercancía y acomódala por grupos.
- Estratégicamente ubica un mostrador desde donde puedas observar a los clientes, así como mostrar dulces o mercancías pequeñas o de novedad.
- Coloca a la mano la mercancía de rápido movimiento.
- Considera tener estantería especial y limpia para productos perecederos (fruta, verduras, quesos, jamón, dulces tradicionales, etcétera) y a granel.

- Destina una área de bodega para los productos de reserva o materia prima.
- Mantén el negocio limpio, ventilado e iluminado.
- Decóralo y ten los productos bien presentados.

Observa cómo Otilia realizó su plano.





Un espacio funcional también debe considerar la higiene y la seguridad. Mantén el lugar en buen estado y libre de objetos que puedan dañar instalaciones de agua, luz, gas, y de productos químicos peligrosos.

Con las anteriores recomendaciones, dibuja el plano de tu negocio.

El plano actual de mi negocio

Como lo habrás comprobado, la ventaja de dibujar un negocio en una hoja es que da las posibilidades de distribuir mejor los espacios, al tener una visión de conjunto.

Una práctica distribución física también te facilita el levantamiento y control de tus existencias. Conoce este valioso instrumento en el siguiente tema.

Otros aspectos que te pueden apoyar en la distribución física son: investigar cómo deben ser acomodados los productos que vendes para evitar maltratos; cuáles son las ventajas de los empaques para hacerlos resaltar en su acomodo; qué preferencias tienen tus clientes en cuanto a la forma en que les gustaría ver presentado el producto, etcétera.

Revisa la forma en que tienes dispuesta la distribución de tus áreas y el mobiliario.

Diagnóstico de la organización física de mi negocio	Sí	No
Se basa en determinar áreas diferenciadas de almacenaje, producción y atención al cliente.		
Se planea tratando de evitar obstruir la luz natural o colocando luz eléctrica para mantener el lugar siempre iluminado.		
Se facilita la circulación de los clientes y la selección del producto.		
Se basa en la clasificación y acomodo de la mercancía por grupos.		
Se cuida que no haya estorbos que puedan provocar accidentes.		
Se usa estantería especial, de acuerdo con el giro comercial.		
Se dibuja un plano, como apoyo para reorganizar los espacios o planear futuras ampliaciones o adecuaciones.		
Se mantiene a prueba para ir experimentando y probando los gustos del cliente.		

Para terminar...

El plano es una herramienta útil para tener el control de las medidas y la distribución de todo lo que se encuentre físicamente en tu negocio. Para hacer una distribución adecuada, debes tener en cuenta tu giro comercial, la cantidad y las características del producto que tienes, los gustos del cliente, la iluminación y limpieza, la higiene y seguridad.

El emprendedor o emprendedora debe saber que la buena distribución física de su negocio es una fortaleza, porque al ser funcional y atractiva, apoya la promoción y publicidad de su micro o pequeña empresa.

4 ¿Cómo realizar la organización comercial de un negocio?

En este tema conocerás algunos instrumentos y consideraciones que te ayudarán a diagnosticar cuáles son tus debilidades y fortalezas en la organización comercial.



1. El negocio bien abastecido

La organización comercial involucra todas las actividades encaminadas a llevar tu producto o servicio al cliente; por eso, es muy importante que antes de entrar en materia, veamos qué es lo que vendes. Iniciemos con el producto.

Al **producto**, de manera simple, se le define como el conjunto de artículos y servicios que ofrece un negociante a su clientela.

Este producto puede ser desde una camisa, un martillo, hasta la elaboración de comida, un corte de cabello, o bien, la limpieza de un tinaco de agua. Sus características, como el color, el precio, el

prestigio del fabricante, el terminado, etcétera, son aspectos que el negociante ofrece a sus clientes para satisfacer sus necesidades.

En las siguientes líneas, especifica qué producto ofreces a tus clientes y cuáles son sus características.

Una vez definido tu producto, continúa leyendo el relato de Otilia y después contesta las preguntas.

En varias colonias de Cuautla, no hay que caminar mucho para encontrar una tienda, hay muchas; no todas están bien surtidas, eso lo saben nuestros parientes que viven allá. Por eso, con el afán de ganar clientela, pensaron en tener su tienda “bien surtida”.



Eso se ve inmediatamente cuando entras a su local, hay un montón de mercancía, los anaqueles están... que parece que ya no cabe más y, para acercarse a cualquiera de ellos, se tropieza uno con bultos o cajas de más mercancía; igual está la bodeguita que tienen atrás. Venden quesos, carnes frías y hasta mejorales, alcohol y papel para regalos.

Un día decidieron comprarle a un campesino unas cajas del jitomate de su cosecha, para darlo a menor precio que en el mercado que tienen cerca. De seis cajas que compraron, la primera semana sólo vendieron caja y media, y las cuatro y media cajas restantes corrían el peligro de magullarse o echarse a perder rápido por el calor que hace en Cuautla. Así es que sacaron refrescos de los refrigeradores de la tienda y amontonaron quesos, yogurts y demás, para meter los jitomates. Aquello fue un amontonadero que ocasionó muchas molestias a los clientes y más trabajo para la familia. Tardaron tres semanas y media en venderlo todo y, al final, se dieron cuenta de que las utilidades fueron sólo de 41.65 pesos. Por esa cantidad, trabajaron más y se enjitomataron a lo tonto. Digo yo.

¿Consideras que un negocio *bien abastecido* significa tener de todo?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

¿Hasta dónde la organización comercial y las decisiones de compra de este negocio dependen de las necesidades de sus clientes?

Una mala compra siempre traerá consecuencias negativas a la organización interna y a sus ganancias. Desde que compras materia prima o productos hasta que efectúas la venta al cliente, se puede identificar como un proceso compuesto por una serie de actividades relacionadas entre sí. De ahí la importancia de tener un buen inicio.

Un negocio **bien abastecido** es aquel que adquiere su mercancía con base en las necesidades de sus clientes, sabe lo que se va a vender y conoce los precios, la calidad, la cantidad y las temporadas de venta.

2. Los aspectos de la organización comercial

Conocer al cliente es un aspecto esencial que se abordará en la siguiente unidad; por lo pronto, hablaremos de cómo organizarte comercialmente, considerando:

- Compras.
- Control de inventarios.
- Ventas.

Compras. Con base en lo que significa tener un negocio bien abastecido, debes tener en existencia lo que realmente se vende, para eso debes considerar:

- Las necesidades de tus clientes y hacer una lista de lo que requieres.
- Tener a la mano siempre los datos de tus proveedores.
- Anotar muy bien cuáles mercancías se venden más y cuáles, menos.
- Realizar una comparación de la calidad y precio que dan varios proveedores.

Además de saber qué comprar, también hay que **saber cuándo** y **cómo comprar**. Antes de adquirir una mercancía, debes calcular a qué costo saldrá y a qué precio la darás, a fin de estimar la ganancia real por producto o servicio y si te conviene o no ofrecerlo.

Establece **costos** al calcular cuánto te cuesta realmente cada producto o servicio que ofreces, ya que no sólo pagas su precio, sino además transporte, servicios públicos, renta del local, etcétera.

Escribe en las siguientes líneas la forma en que calculas el costo de uno de los productos que ofreces.



¡Acérquese, acérquese a su revista!

¡Pásele!

Lea cómo un fantasma se presenta para enseñarle a un amigo comerciante a calcular los costos de un producto en la historieta

“¡Vengo por ti, Boni!”

¡Vaya a su Revista ahora mismo!

A continuación te presentamos de manera resumida el mismo ejemplo de Boni.

Boni compró 100 mochilas; al mayoreo le costaron 100 pesos cada una.

Costos directos

Como Boni no invierte en materia prima o mano de obra, el único costo directo que tiene es el de las mochilas:

Costo total directo: 10 000 pesos

Para obtener el costo directo por pieza, se divide 10 000 pesos entre 100 mochilas.

$$\frac{10\ 000}{100} = 100$$

Costo directo por pieza: 100 pesos

Costos indirectos

Para que funcione su negocio, Boni tiene que hacer varios gastos al mes, como el pago de la luz, el agua y la renta:

Costos indirectos:	Cuota mercado	100 pesos
	Transporte	100 pesos
	Luz	100 pesos
	Salario	2 000 pesos

La suma de estos costos indirectos es de 2 300 pesos.

Este total hay que dividirlo entre el número de mochilas (100) para obtener el costo indirecto por pieza.

$$\frac{2\ 300}{100} = 23$$

Costos indirecto por pieza: 23 pesos

Para obtener el costo por producto, se deben **sumar los costos directo e indirecto por pieza:**

Costo directo por pieza	100 pesos
Costo indirecto por pieza	23 pesos
Costo total por pieza	123 pesos

El resultado final de Boni es que **el costo real por mochila es de 123 pesos.**

Antes de calcular el costo de alguno de tus productos, recuerda lo siguiente:

Los costos directos comprenden lo que gastaste en la elaboración o adquisición de tu producto, o bien, en lo que ocupaste para ofrecer un servicio.
Los costos indirectos al mes son los gastos que tienes que hacer para el funcionamiento de tu negocio.

Considera el procedimiento que se muestra en la Revista y calcula tanto los costos directos como los indirectos. Anota los datos que hacen falta en la frase que sigue y después proporciona la información que falta en las líneas correspondientes.

Yo compro la cantidad de _____ que al mayoreo me cuesta _____.

Realiza la lista de los costos directos que tienes cuando compras tu producto y súmalos.

Los costos directos son:



Total: _____

Divide el total de los costos directos (el resultado anterior) entre el número de unidades que compras de tu producto. Realiza el cálculo en el siguiente espacio y luego coloca el resultado en la línea correspondiente.

Para realizar el cálculo el costo directo es: _____

A continuación, realiza la lista de los costos indirectos que tienes al adquirir tu producto y súmalos:

Los costos indirectos son:

+

Total: _____

Divide el resultado de la suma anterior entre el número de productos que compras. Efectúa la operación en el siguiente espacio.

El costo indirecto es: _____

Obtén el costo total por producto. Suma los costos directo e indirecto a continuación.



Costo directo _____

Costo indirecto _____

Costo total por producto _____

Con base en tu resultado, responde la siguiente pregunta.

Considerando el costo real al que adquieres tu producto, ¿es conveniente el precio al que lo das a tu cliente?, ¿por qué?



Cuando tus costos sean altos y pocas tus ganancias, entonces revisa si:

- Puedes ajustar los costos directos e indirectos.
- Existen proveedores que den un mejor precio.

Otro aspecto que debes tomar en cuenta al adquirir un producto es **la calidad**; ésta se refiere, en el caso del comercio, a tener en buen estado el producto, a tenerlo disponible cuando el cliente lo necesita, a la buena disposición del local, al trato que le des al cliente, etcétera. Y en el caso de los giros que prestan servicios, la calidad tiene que ver directamente con el trato al cliente, la respuesta positiva a las necesidades del cliente, entre otros.

Aun cuando no haya **debilidad** en los costos del producto, es necesario investigar a tus proveedores y compararlos. Observa el siguiente caso que relata Otilia.

Por un encargo fuimos a Cuautla a conseguir bisteces de soya en una tienda de productos naturistas. Cuando llegamos, la dueña nos mostró varias marcas.

Al principio no supimos cuál escoger, pero ella nos orientó y nos habló de la diferencia entre ellas. Nosotros le agradecemos y además le preguntamos sobre la forma en que se informaba tan bien de lo que vendía, a lo que ella nos contestó:

—¡Ah pues miren, es muy fácil! Por ejemplo, en los bisteces de soya, desde hace tiempo, varios consumidores manifestaron haber probado otras marcas que tenían un sabor diferente, por lo que decidí preguntarles si les gustaría probar otras marcas; como la mayoría dijo que sí y además sugirió algunas, realicé una investigación, miren...



Entonces se fue hacia la caja y de ahí sacó una libreta donde tenía esta información:

Investigación de proveedores (productos o materia prima)						
Proveedor (marca)	Teléfono	Precio	Cantidad	Calidad	Tiempo de entrega	Observación
Yoga	22844	35.00	12 pzas.	Buena	1 semana	Es nuevo y cuida su conservación
Gespo	25672	30.00	10 pzas.	Regular	3 días	Su sabor no es muy bueno y pocos la compran por barata
Naturaleza	27804	38.00	12 pzas.	Muy buena	4 días	La clientela más vieja pregunta mucho por ella
Generación Vital	26539	35.00	12 pzas.		Mismo día	Es la que más se vende

Y agregó: –Una vez que tuve estos datos, consideré lo que me habían dicho los clientes, decidí probar las marcas Yoga, Gespo, Naturaleza y Generación Vital; pero antes de hacer el encargo, llamé por teléfono a estas empresas para establecer los términos de la compra, las condiciones del pago (al contado, a crédito, por anticipado) y la cantidad, como también para explicarles que sus productos los iba a ofrecer por un periodo de prueba, para observar el comportamiento y gusto de mis clientes. –Cuando todas las marcas me abastecieron, me dieron información ex-

tra de sus productos; sólo Yoga me dio folletos de propaganda, para que repartiera entre mis clientes interesados. Cuando me entregaron el pedido, tomé muy en cuenta que los proveedores fueran serios y respetaran lo que ya habíamos acordado, también verifiqué que estuvieran bien hechas las facturas, con la cantidad y el pago correctos.

—Con los proveedores hay que estar muy alertas, muchachos, así uno se va dando cuenta quién nos conviene y quién no.

¿Qué te parecen las actividades que realizó esta comerciante para conocer a los proveedores? ¿Todas son importantes?

¿Por qué?

Todas las actividades que realizó la negociante, son muy importantes para hacer una buena compra y abastecer adecuadamente tu negocio. Aun cuando tus clientes no te pidan nuevas marcas, siempre investiga a otros proveedores, ya que ellos son un medio para mantenerte actualizado sobre futuros cambios de productos y porque así estarás al tanto de los precios o promociones que ofrecen.

Realiza la investigación de proveedores de alguno de tus productos, llena el siguiente formato.

Investigación de proveedores

Proveedor (marca)	Teléfono	Precio	Cantidad	Calidad	Tiempo de entrega	Observación

Además de los datos que arroja esta investigación, realiza tus compras siguiendo estas recomendaciones:

- Cuando hagas un trato con el proveedor, asegúrate de su seriedad.

- Prefiere a los proveedores que te dan un buen servicio y a un precio que te permita competir.
- Selecciona a aquellos proveedores que te cobren poco o nada por trasladarte la mercancía.
- Busca proveedores flexibles en sus condiciones de ventas y pagos.
- Acepta proveedores que te den garantía por la mercancía.

Otra recomendación que merece ser tratada aparte es la siguiente.

Para guiar tus compras, observa lo que adquiere la gente que no es tu clientela y que compra con la competencia el mismo producto que tú ofreces. Ellos te dan la pauta para saber qué cantidad comprar, con qué calidad, cuándo comprar y otras especificaciones.



El control de inventarios es un registro puntual y exacto que debes tener de las mercancías o materias primas que hay en tu negocio para vender un artículo, elaborar un producto o prestar un servicio.

Control de inventarios. Si vigilas tu inventario, cuidas tus compras y tus ventas. De esta manera, no compras mucha mercancía y evitas que se eche a perder, se maltrate, pase de moda o se quede almacenada, convirtiéndose en dinero quieto.

De acuerdo con el giro del negocio o el número de productos que ofrezcas, realizas tu inventario. Éste lo puedes hacer en tarjetas de existencia, una por producto, o bien, en un cuaderno a manera de listado.

Por ejemplo, Otilia utiliza en su fonda unos productos que se echan a perder más rápido que otros y que abastece en diferentes periodos, por lo que elabora una tarjeta de existencia para cada grupo de productos. Ella los organiza de la siguiente manera:

- Verduras, hortalizas y frutas.
- Carne y embutidos.
- Semillas, especias y chiles secos.
- Productos para la preparación de alimentos.
- Productos para la limpieza y mantenimiento de la fonda.

Observa una parte de una **tarjeta de existencia** para llevar su control de inventarios en cuanto a verduras, hortalizas y frutas se refiere, las cuales abastece los jueves de cada semana.

Tarjeta de existencia

Artículos: verduras, hortalizas y frutas
 Fecha: primera semana de octubre

Mercancía	Fecha de ingreso	Existencia	Precio	¿Cuánto queda?
Jitomate	6	15 kg	80.00	3 kg
Cebolla	"	5 kg	12.50	1 kg
Ajo	"	1 kg	20.00	1/4 kg
Cilantro	"	1/2 manojo	7.25	No queda
Perejil	"	1/2 manojo	7.00	No queda
Hierbabuena	"	1/2 manojo	7.25	Medio manojo
Tomate verde	"	5 kg	40.00	1 kg
Cebolla cambray	"	1 kg	12.00	No queda
Papa	"	4 kg	24.00	No queda
Lechuga	"	2 pzas.	12.00	No queda
Papaya	"	2 pzas.	16.00	1/4 de pza.

Antes de iniciar sus compras, Otilia y Genaro revisan sus tarjetas para saber qué hace falta y qué se compró de más o de menos, de acuerdo con las ventas reales que tienen.

En el caso de la fonda, Otilia, por cuestiones prácticas, decidió llevar así el control de existencias. Pero habrá otras empresas con mayor número de productos que opten por elaborar listados, o bien, con menos tipos de mercancías, que les sea posible llevar su inventario con una tarjeta de existencia por producto.

En la medida en que apliques tu tarjeta de existencia, podrás mejorarla y experimentar sus ventajas para llevar el control tanto de las existencias en tu negocio como de las compras y ventas.

Para llevar el inventario, es conveniente seguir tres reglas:

- 1^a **Revisa frecuentemente los niveles de existencia de mercancía**, esto puede ser antes de las compras, cada semana o mes.
- 2^a **Acomoda tu mercancía por tipo, familia o proveedor**, de tal manera que te sea fácil verla y contarla.
- 3^a **Lleva un registro de existencia de la mercancía que tienes**, tanto en el lugar de venta como en el lugar de producción y la bodega.

Ventas. Una vez que el cliente entra a tu negocio, el objetivo es mantenerlo en él, que se sienta a gusto y compre tu producto. Y lo más importante es que, cuando se vaya, quede invitado a regresar e, incluso, dé buenas referencias tuyas a otros posibles clientes.

La venta se inicia desde el primer contacto que tiene el cliente con tu negocio, puede ser un volante, la imagen de tu local desde el exterior y cuando da un paso hacia adentro, la primera palabra que tengas para él, en fin; a partir de entonces, se inicia un proceso durante el cual debes mantener satisfecho al cliente. Los testimonios de los propios clientes te dan las siguientes cuatro razones para hacerlo.



Tus utilidades provienen de clientes satisfechos.



A la mayoría de los clientes no nos gusta quejarnos.



Si nunca hablas con nosotros, jamás sabrás nuestras inconformidades.



Nos disgusta más ver que los problemas no se resuelven.

Lee el relato de Otilia, y observa la forma como atiende a sus clientes.

Carolina, una joven estudiante, nos ayuda a atender la fonda. Al principio nos hacíamos líos para atender a los clientes y hasta cobrábamos mal.



Para evitar pérdidas en el negocio y disgustos a los clientes, nos organizamos.

Procuramos ser atentos y rápidos con los clientes. En cuanto quieren ordenar o terminan un platillo, reciben atención. Mientras

comen, su cuenta se está elaborando y cuando la solicitan, Genaro repasa con ellos la lista de lo consumido,

para llevarles en unos instantes más el total a pagar.

Al final les preguntamos si les gustó la comida y la forma en que fueron atendidos. Hay quienes nos dicen lo que no les gustó, entonces nos sentamos Genaro, Caro y yo, para ver cómo mejorar. Lo importante es que nuestros comensales se vayan satisfechos, porque esas son las buenas ventas.

Contesta.

¿Qué aspectos están cuidando principalmente Genaro y Otilia para dar buena atención a sus clientes?

Como dijimos desde un principio, tu negocio es una organización de actividades interrelacionadas. Tu producto y la forma en que lo brindas a través de las ventas, deben estar respaldados por una buena organización contable, administrativa y comercial; si algún aspecto está débil, se refleja en tus ingresos.

Otro punto importante en las ventas es atraer clientes e influir en ellos; para eso necesitas realizar ciertas actividades: promoción y publicidad.

La **promoción** incluye todas las formas de influir en las personas, de modo que compren tu producto o servicio. Y la **publicidad** consiste en dar a conocer lo que vendes, de tal manera que las personas prefieran tu producto o servicio a los de tus competidores.

Hay que considerar que a un negocio los clientes no llegan por casualidad y que, además de tu negocio, hay otros ofreciendo lo mismo y tal vez con una mejor atención o precio. De ahí que sea importante realizar las actividades de promoción y publicidad.

Con respecto a la promoción, las personas son positivamente influenciadas cuando:

Veo el negocio agradable, limpio y funcional.

Obtengo la calidad que deseo por el precio que pago.

Encuentro lo que necesito y cumplen lo que prometen.

Soy atraído por la amabilidad y cortesía con que me tratan.



Existe seriedad y formalidad en lo convenido, en las fechas de entrega, en los horarios de trabajo, etcétera.

Soy escuchada y atendida en función de lo que quiero.

Me doy cuenta de que la persona que me atiende es honesta, hace bien lo que sabe y está al día.

Es atractivo el producto o servicio.

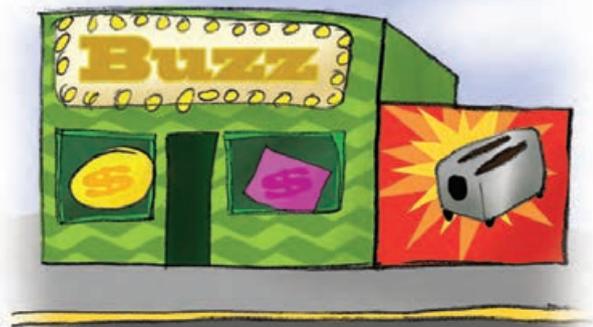


Como te das cuenta, la imagen de tu empresa es un punto de atracción; la forma y la calidad con la que proporcionas tu producto es tu tarjeta de presentación y también de promoción; la idea que se llevan los clientes de ti, es la razón para que vuelvan o no a tu negocio, es también la base de las buenas referencias que les den a otros posibles clientes.

Las promociones representan diferentes formas de descuento o regalos, que alientan a los consumidores a comprar un producto. La promoción es una herramienta que te ayuda a competir, por eso debes procurarla tanto como la publicidad.

Los micros o pequeños comerciantes, como tú, practican la publicidad llamada en el **punto de venta**, es decir, los negocios utilizan el exterior de su local y sus aparadores para dar a conocer lo que ofrecen.

Observa las siguientes imágenes, cruza con una equis (X) el comercio que esté haciendo la publicidad en el punto de venta.



()



()

Si las paredes de la fachada de tu local muestran lo que se puede encontrar en tu negocio, las personas podrán saber lo que ofreces cuando estén caminando cerca y en los momentos en que se encuentre cerrado.

Un cliente puede enterarse de la gama de productos que vendes, o de un nuevo producto, si lo ve en el aparador o lo muestras de alguna otra manera. Hay personas que van con la intención de hacer una compra determinada pero hacen una extra en el momento que se enteran que en ese lugar hay otro producto más que desean.

Por último, obtén tu diagnóstico de debilidades y fortalezas en tu organización comercial.

Revisa tu organización comercial y responde sí o no, marcando con una equis (X) en cada uno de los puntos que se anotan en esta tabla.

Mi negocio	Organización comercial	Sí	No
Está bien abastecido porque adquiero la mercancía con base en las necesidades de mis clientes.			
Tengo el producto o el servicio con el precio, la calidad, la cantidad y en el tiempo en que lo necesitan mis clientes.			
Realizo las compras: Con base en una lista que previamente elaboro, según la detección de las necesidades de mis clientes.			
Teniendo a la mano los datos de mis proveedores.			
Considerando el tiempo en que tardó en venderse cada uno de los productos o servicios que ofrezco.			
Sabiendo los costos directos e indirectos que hago al adquirir cada una de las mercancías o materias primas.			

Mi negocio	Organización comercial	Sí	No
Con base en una investigación constante de proveedores, para descubrir nuevos proveedores que me convengan.			
Con varios proveedores que me convienen.			
Con una previa revisión de precios, calidad, cantidad y tiempos de entrega.			
Cuidando y exigiendo que se respeten las fechas de entrega acordadas.			
Verificando que la factura o nota de remisión tenga la cantidad acordada.			
Con proveedores a los que les pido que me mantengan al tanto de mejoras, cambios o la introducción de un nuevo producto.			
Con proveedores que me dan garantía sobre la calidad del producto.			
Sobre mi inventario: Periódicamente realizo un recuento y llevo un control de la mercancía existente en mi negocio.			
Me apoyo en el inventario para saber qué hace falta y realizar mis compras.			
Facilito su elaboración acomodando la mercancía por tipo, familia o proveedor.			
En las ventas: Nos organizamos para atender al cliente de manera eficiente.			
Atendemos al cliente con amabilidad y honestidad.			
Los clientes son atendidos y escuchados en función de lo que quieren.			
El cliente encuentra el producto o el servicio que necesita, y si no hay existencia, le informo en cuánto tiempo lo tendré de nuevo.			
La promoción de mi negocio: Permanentementeideo o adopto formas para influir en la decisión de compra de mis clientes.			
Es permanente porque lo encuentran como un lugar agradable, limpio y funcional.			
La hacemos todos al tratar al cliente con amabilidad y cortesía.			

Mi negocio	Organización comercial		Sí	No
Se basa, entre otras cosas, en darle al cliente la calidad que quiere por el precio que paga.				
Radica en hacer nuestro trabajo con seriedad y formalidad al cumplir con las fechas y horarios de entrega.				
La hacen mis clientes al recomendarme como una persona honesta, que sabe hacer bien su trabajo y está al día.				
La publicidad de mi negocio en el punto de venta: Se inicia teniendo una fachada limpia, que informa del producto que vendo.				
Consiste en presentar de manera atractiva, los productos que ofrezco al cliente.				
Me distingue de la competencia.				

Como ves, son muchos los aspectos que se involucran en tu organización comercial. Si en la mayoría de los puntos planteados respondiste sí, esta es una de tus fortalezas. Si existen algunos puntos donde contestaste no, entonces debes releerlos y considerarlos, para ajustar tus actividades comerciales. Recuerda que la administración del negocio es una tarea que comprende la planeación de todo lo que sucede en tu empresa; por lo tanto, si hay deficiencias en tu organización comercial, también las hay en la administración.

Para terminar...

Un buen empresario o empresaria prevé hacer eficientemente las compras, es cuidadoso con el levantamiento y el control de inventarios, sabe cómo debe organizarse para darle buena atención a los clientes y está consciente de que la promoción y la publicidad en el punto de venta le ayudarán a mantener y aumentar la clientela.

Si tú eres un buen administrador, tendrás un adecuado control en la organización comercial de tu negocio, lo cual es una fortaleza, pues una organización comercial eficaz es el reflejo de un buen manejo en todos los aspectos del negocio.

5 ¿Cómo llevar la organización financiera de un negocio?



En este tema conocerás cuáles son los principales instrumentos para llevar la contabilidad de un negocio, así como tus debilidades y fortalezas para llevar este control.

1. Una contabilidad para llevar el control

Lee con atención las declaraciones que hicieron diferentes comerciantes cuando se les preguntó cómo llevaban la contabilidad de su negocio.

Pues en ocasiones no nos salen las cuentas; para comprar la mercancía de la tienda, a veces sale de las ventas y a veces tengo que poner de mi bolsillo. Lo bueno es que tengo un trabajo fijo, si no ¡imagínese!, nos dice Armando, que atiende una tienda de abarrotes con su familia.



Edgar tiene un expendio de pan. Nos enseña una libreta de pasta dura cuando nos dice:

-¡Claro!, todos los días anoto la cantidad de pan que me traen, cuánto de pan blanco y cuánto de cada tipo de bizcocho, y al final, el total de lo que vendí. De ahí saco para mis pasajes y para la comida, porque no se vive de aire. Trato de no gastar mucho, ¡aunque luego me paso, eh! Pero tengo que tratar de que me quede para pagar el pan del siguiente día.



Podríamos seguir citando declaraciones de micros o pequeños comerciantes sobre la forma en la que llevan su contabilidad, pero bastan estos ejemplos para que te des cuenta que la forma en que lo hacen representa una debilidad financiera, ya que para conducir su negocio eficazmente es imprescindible saber cuánto dinero se ha recibido (por ventas), cuánto dinero se ha gastado (compras y gastos) y, lo más importante, cómo se ha empleado (compra de mercancía, pasajes, alimentos, pagos de salarios o de servicios, etcétera).

La contabilidad es otra buena herramienta para tu negocio, que te proporciona datos útiles, como los mencionados, y evita que trabajes adivinando.

La contabilidad es el registro de todas las transacciones que provienen de las actividades en tu negocio, y que pueden ser expresadas en dinero.

¡No busque más, señor, señora, señorita, joven!



Le traemos hasta sus manos el folleto

“¡Consejos para la contabilidad de mi negocio”

Léalo. No desaproveche la oportunidad, porque ahí encontrará cuáles son los libros contables básicos y más convenientes para su negocio.

Con respecto a lo que revisaste en el folleto *Consejos para la contabilidad de mi negocio*, responde lo que se pide.

1. Escribe los nombres de los libros que debes utilizar principalmente para llevar un control financiero.

2. ¿Cuáles son las ventajas de llevar un libro de ingresos y egresos?

3. ¿Por qué crees que es importante llevar el control de las deudas de tus clientes en el libro de cuentas por cobrar?

4. ¿Por qué se dice que el libro de cuentas por pagar evita el desorden y el olvido de pago a proveedores?

El manejo de los libros contables que te muestra el folleto *Consejos para la contabilidad de mi negocio*, no sólo te ayudará a tener un control de los aspectos contables de tu negocio, sino que, como datos, te serán de gran ayuda para revisar las condiciones en las que se encuentra tu empresa.

2. La contabilidad de gestión para hacer un análisis financiero

Registrar tus cuentas y movimientos es un paso básico que te proporciona la posibilidad de manejar tu negocio, pero el control estaría incompleto si no interpretas los registros de tus diferentes libros financieros con base en algo que se llama **contabilidad de gestión**.

La contabilidad de gestión te ayuda a comprender la información de tus registros, con el objetivo de determinar si tu negocio marcha bien o mal.

Esto te ayudará a saber, entre otros aspectos, si en un determinado periodo (tres meses, seis meses o un año) la cantidad de dinero que entra (ingresos) en tu negocio, es mayor o menor en relación con la cantidad que sale (egresos). Para saberlo, calcula tu **estado de ganancias y pérdidas**, que te puede dar también el nivel de tus utilidades reales.

Observa en la siguiente imagen el razonamiento para obtener las utilidades.

Ingresos **menos** **egresos** **igual a** **utilidades o ganancias**



Como lo muestra la figura anterior, las utilidades o ganancias de tu negocio no son el total de ventas, sino que a éstas todavía hay que restarles otras cantidades.

Averigua cuáles son tus utilidades o ganancias, paso a paso, en el siguiente ejercicio.

1. Obtén tus ingresos

Si eres de los buenos administradores que lleva un libro de ingresos y egresos, retoma el dato del monto total de ventas que tuviste en el mes pasado. De lo contrario, realiza o retoma tus propias cuentas y anota la cantidad por ventas en el siguiente espacio.

Mis ingresos o total de ventas del mes pasado: _____

2. Obtén tus egresos

Los **egresos** son las salidas de dinero de tu negocio, cuando haces **compras** o tienes **gastos**.

Ya sea que lleves un libro de ingresos y egresos o una forma particular de hacer las cuentas, anota los datos que se te piden a continuación.

Escribe la cantidad total por **compras** de mercancía.

Mis compras del mes pasado: _____

Escribe la cantidad total por **gastos** hechos para el funcionamiento de tu negocio, como: los pagos de servicios (luz, agua), transporte, gasolina, propinas, mantenimiento de equipo, sueldos y renta, si es el caso.

Mis gastos del mes pasado: _____

A continuación, suma tus compras y gastos, lo que te dará como resultado tus egresos.

Gastos

Compras

Egresos

_____ + _____ = _____

Finalmente, a tus **ingresos** (entradas por venta) resta tus **egresos** (salidas por gastos y compras), y obtén tus **ganancias**.

Ingresos

Egresos

Utilidades

$$\underline{\hspace{2cm}} - \underline{\hspace{2cm}} = \underline{\hspace{2cm}}$$

Reflexiona sobre el ejercicio anterior y contesta.

Si en el balance de un negocio resulta que existe una cuenta alta de egresos, en comparación con los ingresos, ¿qué aspectos debería revisar el comerciante?

Lo primero es revisar los datos que reflejan el costo con el que funciona el negocio, para evitar:

- Gastos innecesarios en la operación del negocio por llamadas telefónicas, despilfarro de luz, derroche de materia prima, entre otros.
- Compra excesiva de mercancía.
- Extracción de mercancía por parte de familiares o empleados.
- Empleados cuya función no es necesaria o se duplica.

La optimización de recursos repercute en el nivel de utilidades, dependiendo de la forma en que funcione cada negocio. Es un aspecto muy importante que se debe vigilar, pues desde micros hasta grandes empresas se han ido a la quiebra por derroche de recursos.

Es aquí donde tu papel como administrador entra en juego, pues debes cuidar la forma en que cada persona involucrada en la empresa realiza su tarea.

Si en un negocio hay mucha mercancía sin circular, o bien, el costo de producción es alto, entonces, debes atender otro factor interno: la **organización comercial**.

Después de asegurar que de los ingresos de tu negocio obtienes las cantidades necesarias para realizar compras, pagar sueldos (de los empleados, de toda la familia que trabaja o el tuyo, si eres único dueño) y otros gastos, administra tus utilidades reales.

Toma en cuenta que tu negocio, en algún momento, necesitará mantenimiento, como pintura, arreglo de mobiliario, cambio de herramienta, o bien, alguna reparación por descomposturas no previstas; también tú y tu familia requieren atención médica o vacaciones. Para cubrir los costos, considera la posibilidad de ahorrar permanentemente una parte de tus utilidades, designa un porcentaje para tu negocio y otro, para ti y para los miembros de tu familia que se involucran en el negocio; puedes distribuir 60% para tu negocio y 40% para la familia, o 70% y 30%, respectivamente. En esta distribución considera que, cuando un negocio quiere mejorarse, el plan que se siga requerirá de dinero y, por lo tanto, de un mayor porcentaje.

A una empresa siempre hay que designarle un fondo de reinversión. Si se quiere la mejora continua para el negocio y la familia, hay que ahorrar.



Por último, realiza el diagnóstico de tus debilidades y fortalezas en la forma en que te organizas financieramente. En cada uno de los puntos planteados en la siguiente tabla, marca con una equis (X) sí o no, según corresponda a cada una de las siguientes actividades.

Mi negocio	Organización financiera	Sí	No
Sabemos que la contabilidad nos ayuda a llevar y controlar monetariamente la empresa.			
Mantenemos actualizado y en orden un libro de ingresos y egresos.			
Registramos con disciplina en el libro de caja.			
Llevamos ordenadamente un libro de cuentas por pagar.			
Realizamos periódicamente un estado de ganancias y pérdidas.			

Es muy posible que alguno o algunos de los libros mencionados en la tabla anterior, ya los conozcas y uses en tu micro o pequeña empresa, esas son tus fortalezas.

Para terminar...

Llevar la contabilidad de tu negocio como hábito es una fortaleza, porque la serie de libros que la componen te dan la posibilidad de tener el control financiero de tu micro o pequeña empresa. Para llevar a cabo tu contabilidad, se requiere disciplina y honestidad contigo mismo y con las demás personas que están involucradas en el trabajo.

Periódicamente realiza tu estado de ganancias y pérdidas, pues éste te dice cuál es tu verdadero nivel de utilidades; si tienes un negocio rentable; dónde hay fugas de dinero; en fin, te puede llevar a tomar decisiones sobre tu negocio. La contabilidad de gestión es también una fortaleza que te da otro nivel de análisis, realízala meticulosamente.

Comprueba tu avance

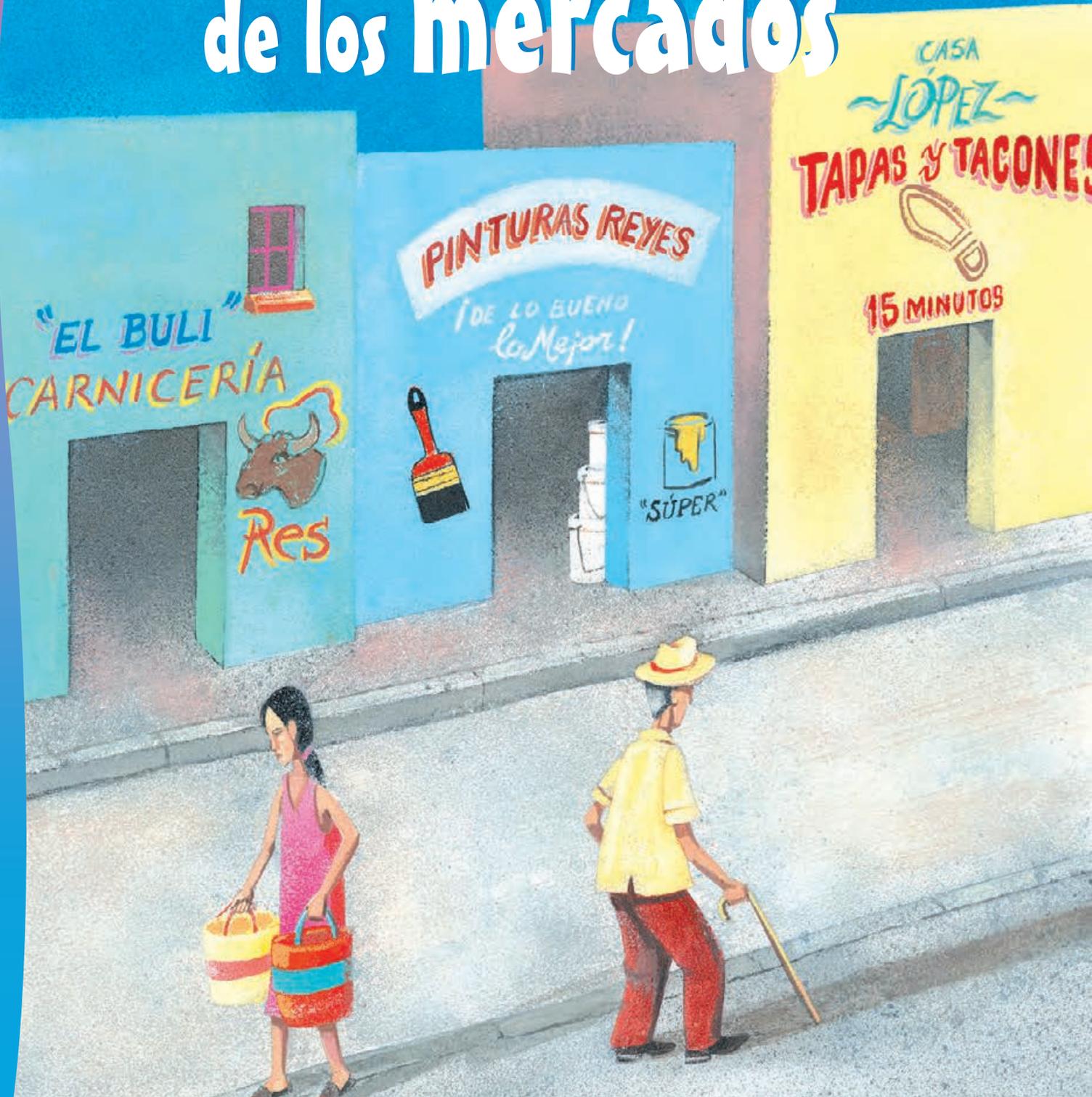
Realiza un repaso de lo que has aprendido en esta unidad. Marca con una equis (X) los contenidos que **sí comprendiste**; en caso contrario, marca la equis (X) en la columna **Debo repasar**.

Contenido	Sí comprendí	Debo repasar
La visión, cualidades y capacidades de un buen administrador.		
Las normas o principios de la administración.		
El organigrama como herramienta para coordinar el equipo de trabajo.		
¿Qué es la contabilidad y su utilidad para el negocio?		
El libro o registro de ingresos y egresos.		
El libro de caja.		
El libro de cuentas por pagar.		
La utilidad de la contabilidad de gestión.		
El cálculo del estado de ganancias y pérdidas.		
La distribución de las utilidades reales.		
El negocio bien abastecido.		
Los aspectos a considerar al hacer las compras.		
El cálculo de costos.		
Investigación de proveedores.		
Manejo de inventarios.		
Organización y registro de ventas.		
La promoción y la publicidad en el punto de venta.		

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

Los temas que debo repasar con mi asesor son: _____

El negocio en el contexto de los mercados



Ya analizaste la situación interna de tu negocio, ahora conoce los aspectos del mercado a los que debes responder para ser más competitivo. Para desarrollar esta unidad, será necesario que mires hacia afuera de tu negocio, para que observes y valores cómo influye el entorno en tu actividad laboral, pero sobre todo, para que reconozcas en ese medio las oportunidades y las amenazas que existen para ti; esto lo podrás realizar a través de los siguientes temas.

El negocio en el mercado local

Tema 6

1. El nicho de barrio
2. El mercado local

Para terminar...

¿Cómo influyen los mercados regional y nacional en el negocio?

Tema 7

1. El mercado regional
2. El mercado nacional

Para terminar...

El negocio en el mercado internacional

Tema 8

1. El mercado internacional
2. El mercado internacional y tu negocio

Para terminar...

Comprueba tu avance

6 El negocio en el mercado local

En este tema sabrás qué aspectos forman parte de tu mercado local, los cuales te ayudarán a conocer tus oportunidades y amenazas como emprendedor o emprendedora.



1. El nicho de barrio

Ningún negocio puede sobrevivir o progresar aislado, pues su desenvolvimiento interno tiene que ver directa o indirectamente con lo que pasa a su alrededor ya sea cerca o lejos.

Considera que a tu alrededor se encuentran:

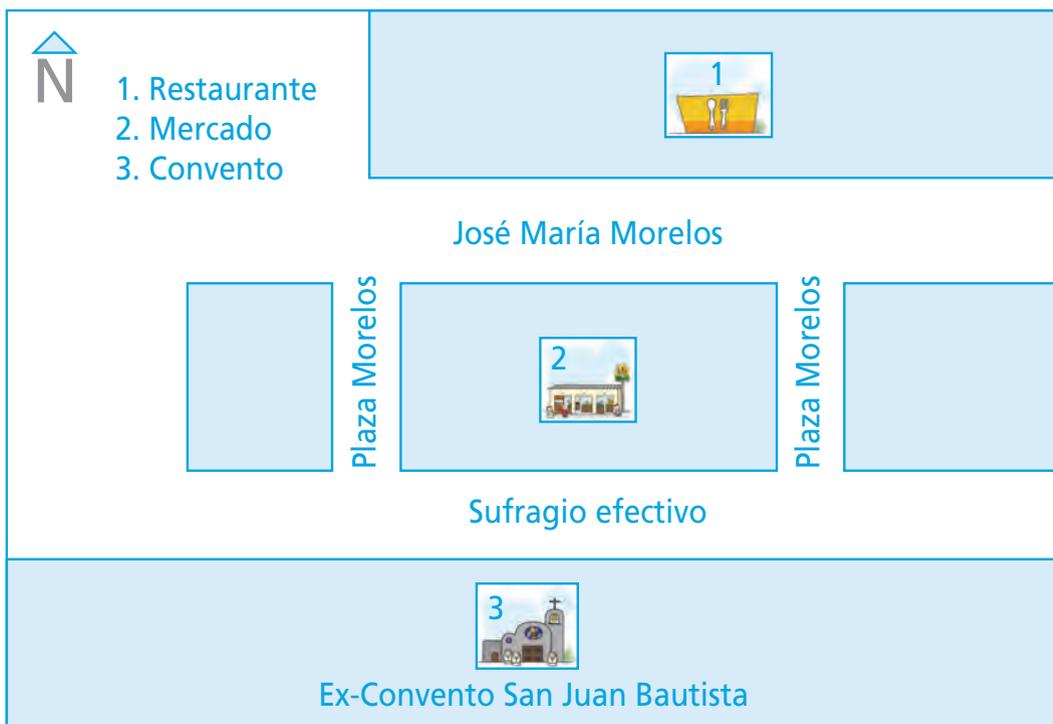
Las oportunidades, son las circunstancias convenientes para tu negocio y que por eso deben ser aprovechadas.

Las amenazas, son las situaciones desfavorables que afectan o podrían afectar a tu negocio.

Como buen emprendedor debes aprovechar las oportunidades que te brinda tu entorno, para eso necesitas manejar herramientas tales como el **mapa de tu nicho de barrio**. Sigue de cerca el relato de Otilia, ella te mostrará datos importantes para que lo realices.

Les voy a decir cuál es el domicilio de nuestra fonda, la encuentran en la calle José María Morelos número 38, está señalada en el siguiente mapa con el símbolo  frente al mercado, representado con el símbolo .

Para mayores señas, la podrán reconocer porque el negocio se llama “Buen provecho”.



Observa el mapa donde Otilia te muestra la ubicación de su fonda y sigue las instrucciones.

- Con un círculo encierra el nombre de la calle José María Morelos.
- Junto al símbolo , escribe MERCADO.
- Y arriba del símbolo , escribe el nombre de la fonda de Otilia, “Buen provecho”.

Mire, una vez más le vengo a ofrecer su Revista



¡Pásele!

Busque ahora mismo el artículo

“Estás en el mapa”

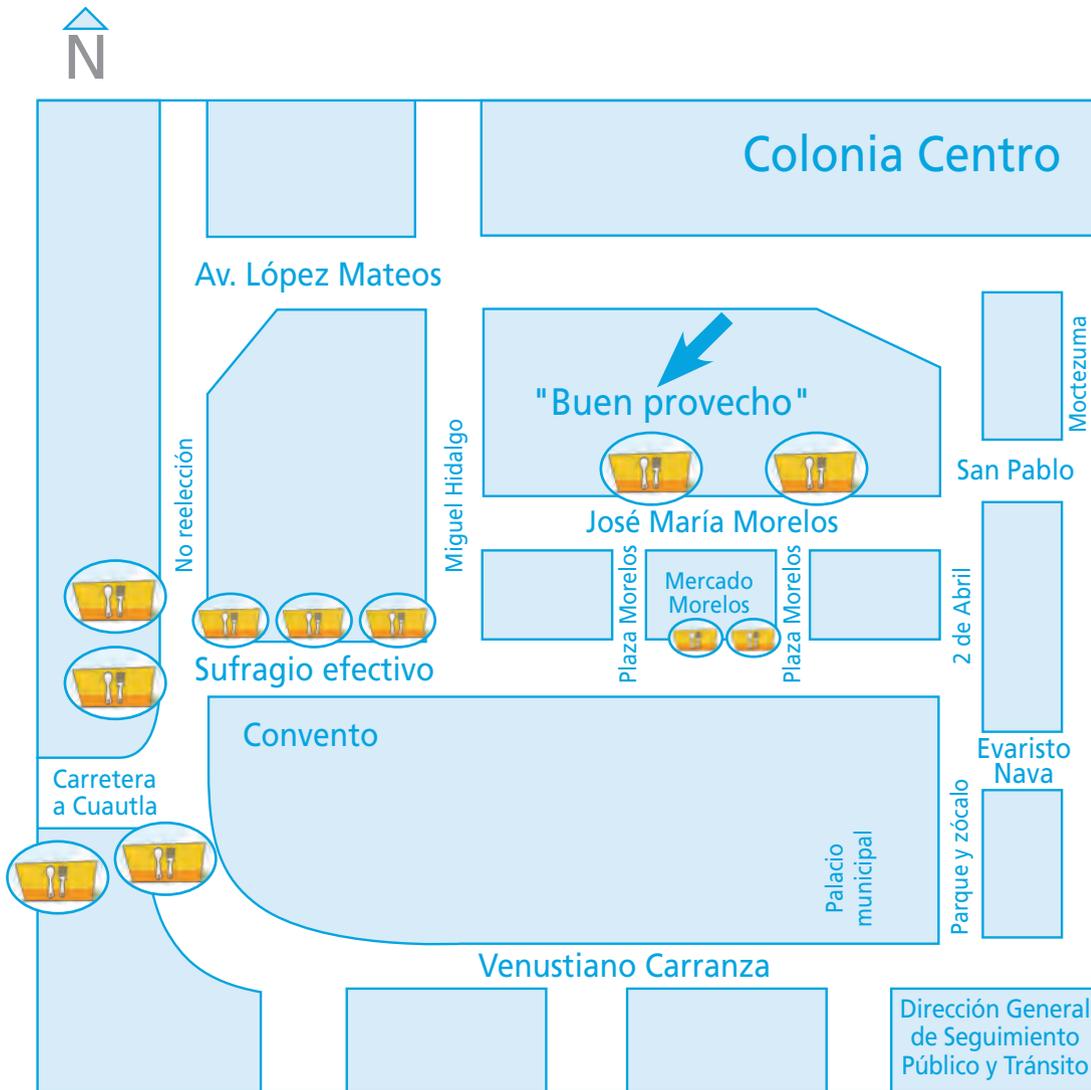
Ahí podrá leer de una manera fácil y sencilla cómo orientar a sus clientes para que lleguen a su negocio.

¡Consúltelo, no se va a arrepentir!

Como acabas de leer, un mapa cartográfico podría servir como parte de la propaganda de tu negocio, para invitar y decirle a la clientela dónde encontrarlo y como un medio para observar la ubicación de tu competencia.

Tu negocio y las calles que están alrededor son sólo una parte de un barrio o de una colonia; continúa leyendo sobre el negocio de Otilia.

Ya les dije la calle y el número donde está nuestro negocio, pero les costaría un poquito de trabajo llegar, porque aún no les he dicho que lo encuentran en la colonia Centro, en el pueblo de Yecapixtla.

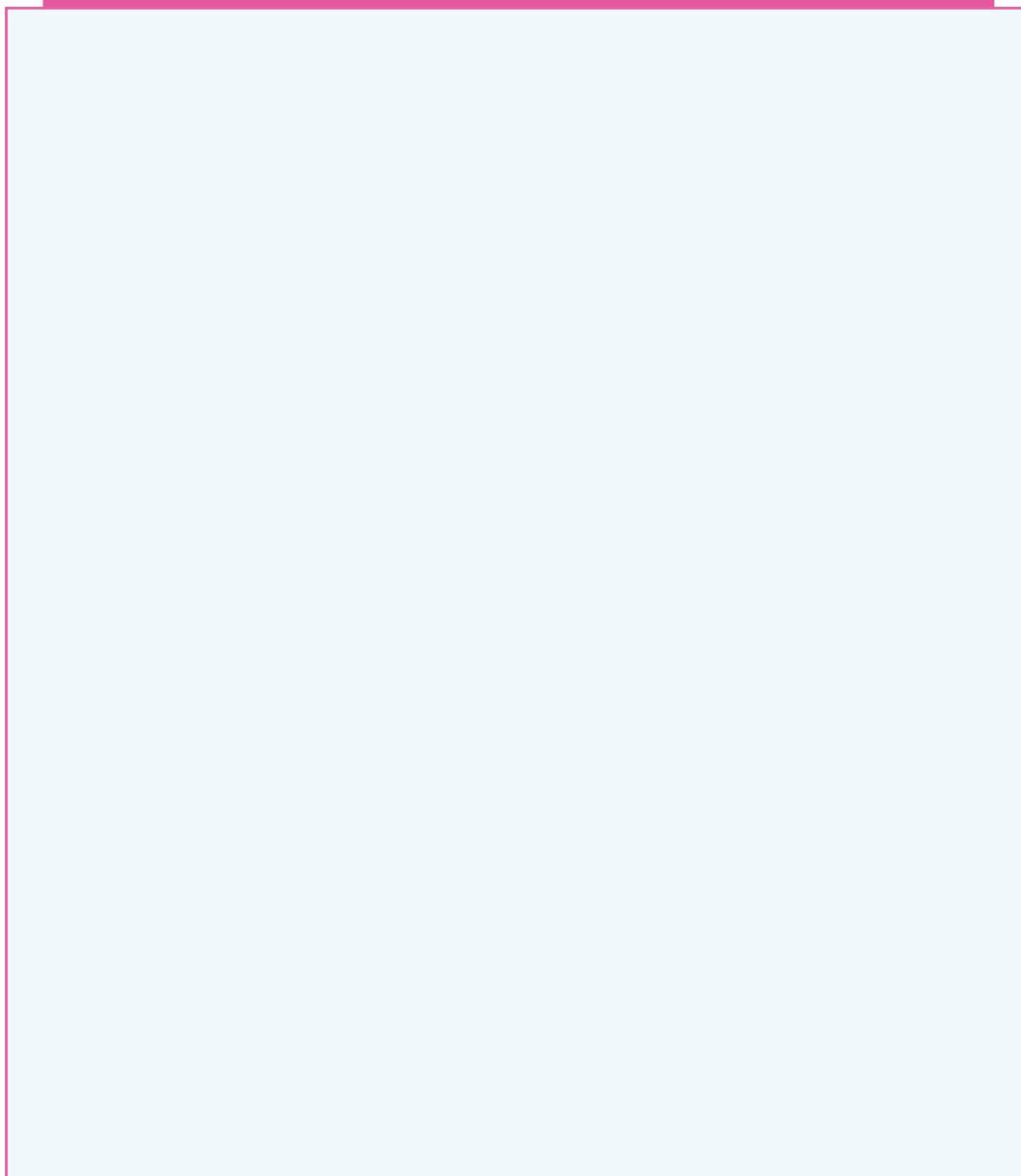


Toma como ejemplo el mapa cartográfico que hizo Otilia y realiza el tuyo en el siguiente recuadro, ubica tu negocio considerando las siguientes indicaciones:

- Traza la calle o lugar donde se encuentra tu negocio.
- Traza las calles o lugares que están alrededor de tu negocio.
- Representa a tu negocio con un símbolo gráfico.
- Escribe los nombres de las calles y la colonia.

- Escribe el nombre de tu negocio y el número de la calle.
- Representa con símbolos gráficos los lugares que sirvan como referencia para llegar más fácil a tu negocio.

El mapa de la ubicación de mi negocio



Regresa al mapa cartográfico que acabas de hacer, señala con una flecha tu negocio y encierra en un círculo el nombre de la colonia donde se encuentra. Esta área representa el entorno inmediato de tu empresa, donde existe uno de los elementos importantes: los clientes. De este y otros aspectos nos hablará Otilia a lo largo de los siguientes relatos, donde nos narrará los resultados de una investigación que realiza.

Como viste en el mapa cartográfico, ahí mero está nuestro negocio.

Yo digo que todo changarro se debe a sus clientes, entre semana, viene gente de por aquí a comer su desayuno, una comida corrida, unas palomitas o sopas instantáneas, pero son los menos, porque los fines de semana, llegan turistas de por acá del estado de Morelos y de estados vecinos a visitar el convento o atraídos por la fama de Yeca, que es la tierra de la cecina, ésta es la clientela que consume más.



Esto fue lo que Otilia observó acerca de sus clientes; pero su investigación fue más completa cuando escribió una lista sobre sus gustos, preferencias, situación económica, hábitos y costumbres. Obsérvalos en el cuadro que a continuación te presentamos.

Características de los clientes de Otilia

Mis clientes	Son así
¿Dónde viven?	Algunos viven en Yecapixtla; otros sólo están el fin de semana; la mayoría vive en Cuautla y en otros lugares del estado de Morelos, en el Estado de México y el Distrito Federal.
¿Qué edad tienen?	La mayoría es adulta.
¿De qué sexo son?	Llegan igual número de mujeres y hombres.
¿Vienen en grupos, en parejas o solos?	Entre semana son parejas jóvenes o maduras. Los fines de semana vienen principalmente familias maduras con hijos adolescentes.
¿Qué tipo y variedad de productos les gustaría encontrar?	Principalmente cocina, pero también esperan alimentos preparados con productos regionales. El turismo casi no busca la comida corrida, pero sí los platillos de acompañamiento, como sopas, frijoles, ensaladas y otros guisados típicos.
¿Qué calidad prefieren?	Buscan una comida limpia, bien preparada, de buena sazón, nutritiva y bien presentada.

Características de los clientes de Otilia

Mis clientes	Son así
¿Qué tipo de atención esperan en este negocio?	Todos esperan cordialidad. En cuanto al tiempo de atención, los lugareños no esperan tanta rapidez como los que vienen de la ciudad, donde la vida es más rápida.
¿Cuáles son sus posibilidades económicas?	Los lugareños tienen menos posibilidades económicas, trabajan como empleados en Cuautla o son campesinos. Los turistas tienen más posibilidades económicas.

Para que el estudio sea más completo, además de los rasgos que apunta Otilia, ¿qué otras características de los clientes es importante observar?

Ahora, realiza la investigación sobre tus clientes en la siguiente tabla. Escribe en la columna de la derecha.

Características de mis clientes

Mis clientes	Son así
¿Dónde viven?	
¿Qué edad tienen?	
¿De qué sexo son?	
¿Vienen en grupos, en parejas o solos?	
¿Qué tipo y variedad de productos les gustaría encontrar?	
¿Qué calidad prefieren?	
¿Qué tipo de atención esperan en este negocio?	
¿Cuáles son sus posibilidades económicas?	

La investigación que se hace sobre los clientes varía de acuerdo con el giro y tipo de consumidor que se tenga.

De los clientes, es necesario que observes todas sus características, cada una de ellas es un dato valioso para ir adaptando tu producto; de igual forma, necesitas seguir de cerca los cambios tecnológicos y la nueva mercancía o servicios que se venden y que influyen y modifican sus necesidades.

Regresando a las características de los clientes de Otilia, algunos viven en la localidad donde se encuentra su negocio y otros, la mayoría, vienen de lugares vecinos, pero todos coinciden donde se encuentra la fonda. Al conjunto de personas que requieren un producto, le llamaremos **demanda**; a los negocios que ofrecen ese producto, le llamaremos **oferta**.

Ahora veamos el mercado local de tu negocio.

Por la capacidad que tienen las micros y pequeñas empresas, sólo pueden cubrir (ofertar) la demanda de una área determinada, que puede ser unas cuadras a la redonda o una colonia. A este campo de acción de venta le llamaremos **nicho de barrio**.

2. El mercado local

El nicho de barrio, a su vez, forma parte de una área de mayores dimensiones, donde existen otros agentes que tienen que ver con tu negocio: los competidores. Conoce a los de Otilia en el siguiente relato.

Siempre he tenido buena sazón y un día decidí aprovecharla para hacerme de un negocio; otra de las cosas que me animó a ponerlo fue que hace diez años sólo había una fonda en el mercado y aunque había varios lugares donde vendían cecina, uno que otro hacía comida corrida o a la carta. Además, había una oportunidad: el turismo.

Yecapixtla ha ido creciendo, al igual que los restaurantes y tiendas de abarrotes, tlapalerías, ferreterías, veterinarias, forrajeras... ¡Y no se crean!, aquí todos los changarros están bien instalados, la mayoría los puso en su casa; sólo cuando se pone el tianguis los domingos y los jueves, hay puestos ambulantes y vienen las personas de Cuiculco o de Tetzela a vender las flores, frutitas o verduras que se les da por temporadas en sus huertos.

¡Y bueno!, todo a resultas del crecimiento del pueblo.



Observa el número de establecimientos que al igual que el negocio de Otilia, ofrecen comida. Regresa al mapa de la página 91 para que mires su ubicación, y responde la siguiente pregunta:

Hace diez años sólo había un restaurante que vendía comida corrida en Yecapixtla, ¿a la fecha, cuántos hay? _____

El aumento poblacional trae como resultado el incremento de la demanda de diversos productos para cubrir sus necesidades. Justamente es lo que nos relata Otilia, con el crecimiento del pueblo, aumenta el número de restaurantes y otros negocios. Digamos que el ambiente de Otilia cambió y fue propicio para el crecimiento de diversas empresas.

Veamos cómo estudió Otilia el ambiente en el que se encuentra su fonda. Para empezar, concentró en la siguiente tabla las características de algunos de sus competidores.

Los competidores del restaurante de Otilia

Competidor	Producto			Servicio		
	Variedad	Calidad	Precio	Atención	Condiciones	Horario
1. El naranjo	La misma	Menor	Más caro	Lenta y no cordial	Buenas	10-19
2. Las delicias	La misma	Mayor	Igual	Lenta y cordial	Malas	9-18
3. El morelense	Más	Menor	Más barato	Lenta y cordial	Regular	10-19

Para saber si con estos competidores Otilia tiene oportunidades o riesgos, es muy importante que tome en cuenta qué quieren sus clientes; con base en ello sabrá si sus competidores y ella misma ofrecen lo que necesitan y quieren los consumidores.

Regresa a la tabla de la página 94, donde Otilia realizó una investigación de sus clientes, y después vuelve a revisar lo que ofrecen sus competidores. Contesta las siguientes preguntas.

¿Los competidores de Otilia ofrecen lo que necesitan y quieren los clientes?

¿Qué oportunidades y amenazas hay para la fonda de Otilia?

Realiza el mismo razonamiento para hacer un análisis de la situación en que se encuentra tu negocio. Observa las características de tres de tus competidores y anótalas en el siguiente cuadro.

Los competidores de mi negocio						
Competidor	Producto			Servicio		
	Variedad	Calidad	Precio	Atención	Condiciones	Horario

Con el fin de que te compares con tus competidores, en el siguiente cuadro anota las características de tu producto y de la atención que les das a tus clientes.

Los competidores de mi negocio						
Los Competidores de mi negocio	Mi producto			Mi servicio		
	Variedad	Calidad	Precio	Atención	Condiciones	Horario

Compara lo que ofrecen tú y tus competidores y, sobre todo, confróntalo con lo que necesitan tus clientes. Considera los siguientes aspectos y después responde las preguntas.

¿Tu negocio cubre las necesidades de tus clientes?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

¿Cuál o cuáles competidores le dan al cliente lo que necesita?

¿A cuáles competidores superas?

¿Cuál o cuáles competidores te superan?

¿Qué necesidades de los consumidores no han sido cubiertas por ningún negocio de este tipo?

¿Qué posibilidades tienes de cubrir estas necesidades?

Con base en lo que necesitan y quieren tus clientes, ¿qué oportunidades y amenazas tiene tu negocio?

Al investigar a tus competidores y lo que quieren tus clientes, puedes darte cuenta de cuáles son las amenazas de tu competencia, si es que tu negocio no cubre lo que necesitan los consumidores. En el estudio de la clientela, podrás encontrar siempre la oportunidad de mejorar y llevar adelante tu empresa.

Recuerda todos los datos de los que se ha hablado hasta el momento, e imagínate que vas volando sobre la localidad donde se encuentra tu comercio y que puedes ver desde lo alto la colonia

entera: sus calles, en una de ellas tu negocio; a unos metros más otros comercios; la gente comprando en ellos...

A la localidad donde además de tu establecimiento, existen otros negocios similares (competidores), diferentes comercios, clientes, proveedores y distribuidores se le llama **mercado local**.

Todo esto que conforma tu mercado local debes considerarlo como un conjunto de fuerzas que, por estar muy cercanas, afectan tu capacidad de servir, mantener y atraer a tus clientes. Ahí están las oportunidades para mejorar tu negocio.

Considera las oportunidades que hay a tu alrededor como nuevos caminos para tu empresa.

¡Que no le digan, que no le cuenten que sus ideas son imposibles de fotografiar! Compruébelo por usted mismo en su Revista



¡No espere más!

Lea el artículo

“Fotografía tus ideas con el mapa mental”

y, “ya picado”, léase también la historia

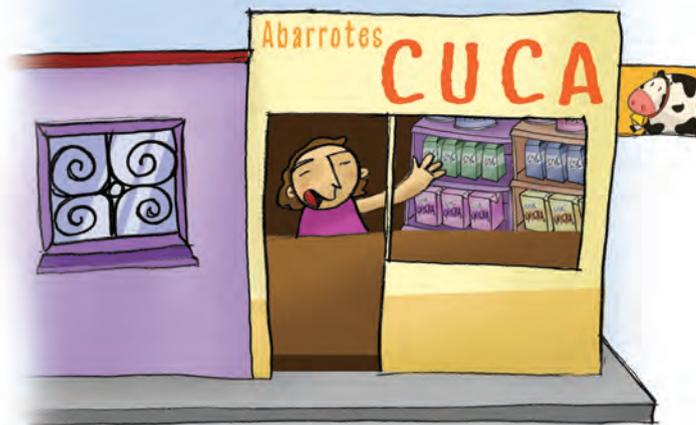
“Evita las confusiones y el dolor de cabeza”

Continúa con el relato de Otilia.

Les voy a platicar de Cuca, mi comadre; ella vive en las afueras de Yeca, en una casa que heredó de su padre, don Hilario. La gente decía que en su milpa estaba escondida una olla con centenarios. Cuando él murió, Cuca construyó una casa grande y ahí mismo puso una tienda de abarrotes. Todos decían que don Hilario le había confiado dónde estaba enterrado el dinero. Pero el caso es que ahora, enseguida de su negocio, hay unos terrenos recién vendidos donde está llegando gente a vivir, unos de fijo y otros nomás el fin de semana.

Genaro y yo le dijimos que pusiera vistosa la tienda para que la competencia no le ganara, que la surtiera bien y que buscara entre sus proveedores mercancía a crédito o nuevos productos, que no siempre iba a encontrar dinero enterrado.

—¡Cuál dinero enterrado!—nos dijo— ya sé lo que la gente habla. Mi padre, que siempre nos trajo en apuros económicos, resultó muy canijo y codo, y todo lo guardaba en una cuenta en el banco que ya no pudo gozar y que afortunadamente alcanzó a heredarme.



Expresado así por Otilia, el cambio que se está dando en Yecapixtla presenta para Cuca varias oportunidades de mejorar su negocio,

obsérvalas en el siguiente mapa mental. Para ayudarte, marca cada una de las cuatro ramas importantes con un color diferente.



Siempre existirán oportunidades, y no necesariamente en una nueva situación por ocurrir, también las puede haber sin que las hayamos visto. A continuación, entérate de cómo puede ser esto posible.

Como mi prima Araceli no encontraba chamba, le dijimos:
 -¡Órale, ámate!, aquí en el mercado traspasan un local para vender verdura o fruta.

Primero, nos dijo que el comercio no se le daba, y cuando le sugerimos que hiciera la prueba, nos salió con que ese local estaba salado.

—¡Puras excusas, Araceli, no tienes ganas de chambear!— dijo Genaro.

—¡No es eso!, es que esa mercancía es un riesgo, se echa a perder con el calor y el sol aquí pega fuerte... y aparte hay que calcularle bien a la cantidad de compra— nos dijo.

¡Total! que para no hacérselas más larga, mi prima se decidió y le entró, a la fecha está vendiendo verdura y le sabe retebién dónde, cuánto, qué y cuándo surtirse. Y antes de que algo se eche a perder, así madurito se lo da de pilón a los clientes o a futuros clientes. Ahora ella dice, de perderlo a que me sirva de promoción, pues mejor que me sirva, ¿no creen?



¿Qué opinas de la forma en que la prima de Otilia aprovechó la amenaza de perder mercancía?

Las situaciones de amenaza, como ésta, se pueden enfrentar con las fortalezas de quienes están en el negocio, con miras no sólo a convertirlas en una oportunidad, sino a hacer aportaciones a la comunidad de habitantes y comerciantes con los que también se convive.

Revisa entre las amenazas que tiene tu negocio y piensa, ¿cómo podrías convertirlas en una oportunidad?

Lee sobre esta convivencia en el siguiente relato de Otilia.



Les voy a contar una de mis ocurrencias: le digo a Genaro que lo que vivimos cada día es una película.

—¡Híjole, te alocas refeo! —me dice—
¿Somos las estrellas de Yeca o qué?

¡De broma nada más, porque sabe que tengo toda la razón! Desde aquí veo correr la película:

Es muy tempranito, miro mi negocio cerrado como todos en la colonia. Llego

Valerio a entregarnos la leche, fresquecita para los desayunos; dejo a mi esposo mercándola mientras camino a casa de Armando. Llego y veo la cecina secando; Armando me vende la cantidad suficiente y de la buena.

Durante el día, Genaro va por la verdura, luego a la central de abasto para comprar al mayoreo otros productos que necesitamos. Mientras, yo recibo el abastecimiento de gas; después, voy a pagar la luz.

Luego de hacer la comida, llevamos pedidos que nos hacen personas conocidas de algunos comercios de por acá. Así se pasa el día hasta que llega la noche, y la película siempre seguirá corriendo.

Con base en lo leído, contesta.

A continuación escribe la lista de proveedores frecuentes de la fonda de Otilia.

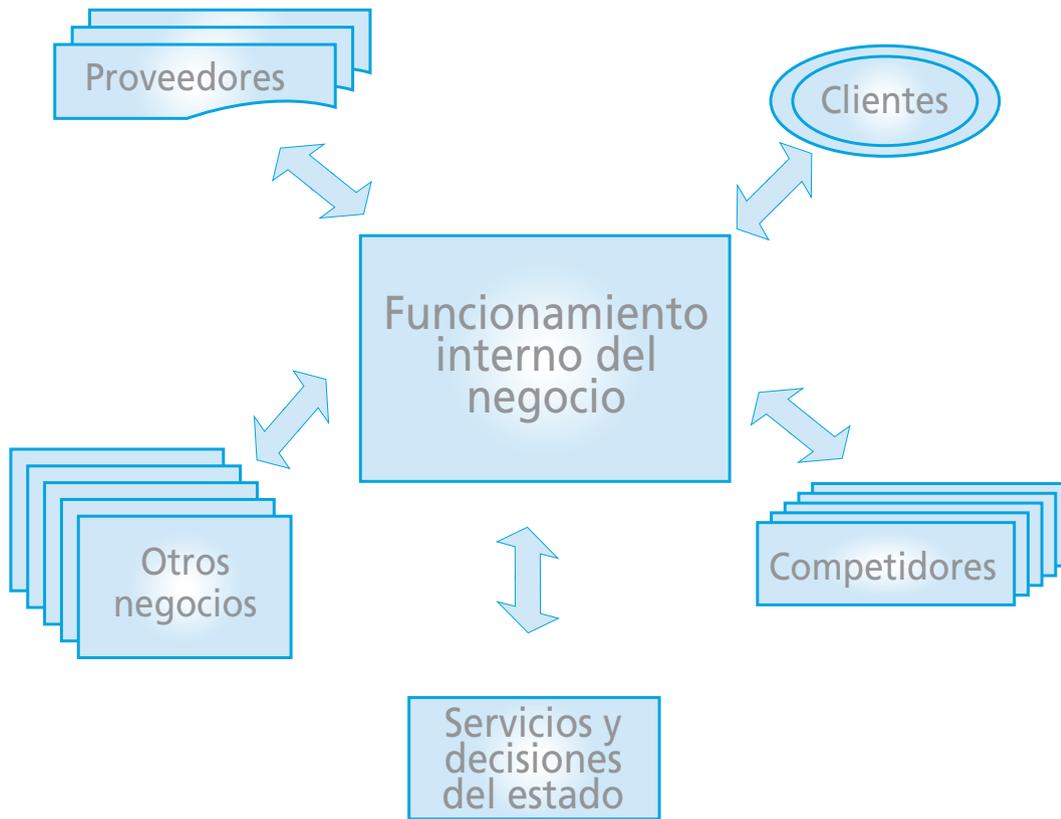
Ahora escribe los proveedores eventuales que aportan un servicio o un bien material a la fonda de Otilia.

Todo negocio representa un eslabón de esa serie de actividades de empresas tanto públicas como privadas, como la tuya; cuando falla una parte de esa cadena, existen consecuencias.



Veamos cómo puede suceder esto. Si el productor de cecina decide aumentar el precio, las ganancias de Otilia en ese platillo bajarán. Pensarán que la solución más fácil es aumentar el precio del producto que se ofrece al cliente, sin embargo, esto no es así, porque el riesgo que se corre es que muchos de esos clientes no puedan o no estén dispuestos a pagar más. En tal caso, antes de adoptar medidas que aparentemente se ven fáciles, lo mejor es ver al negocio en su conjunto.

Observa, en el siguiente esquema, todos aquellos aspectos que tienen relación con el funcionamiento interno de un negocio.



Ayuda a Otilia a encontrar soluciones ante el aumento en el precio de la carne.

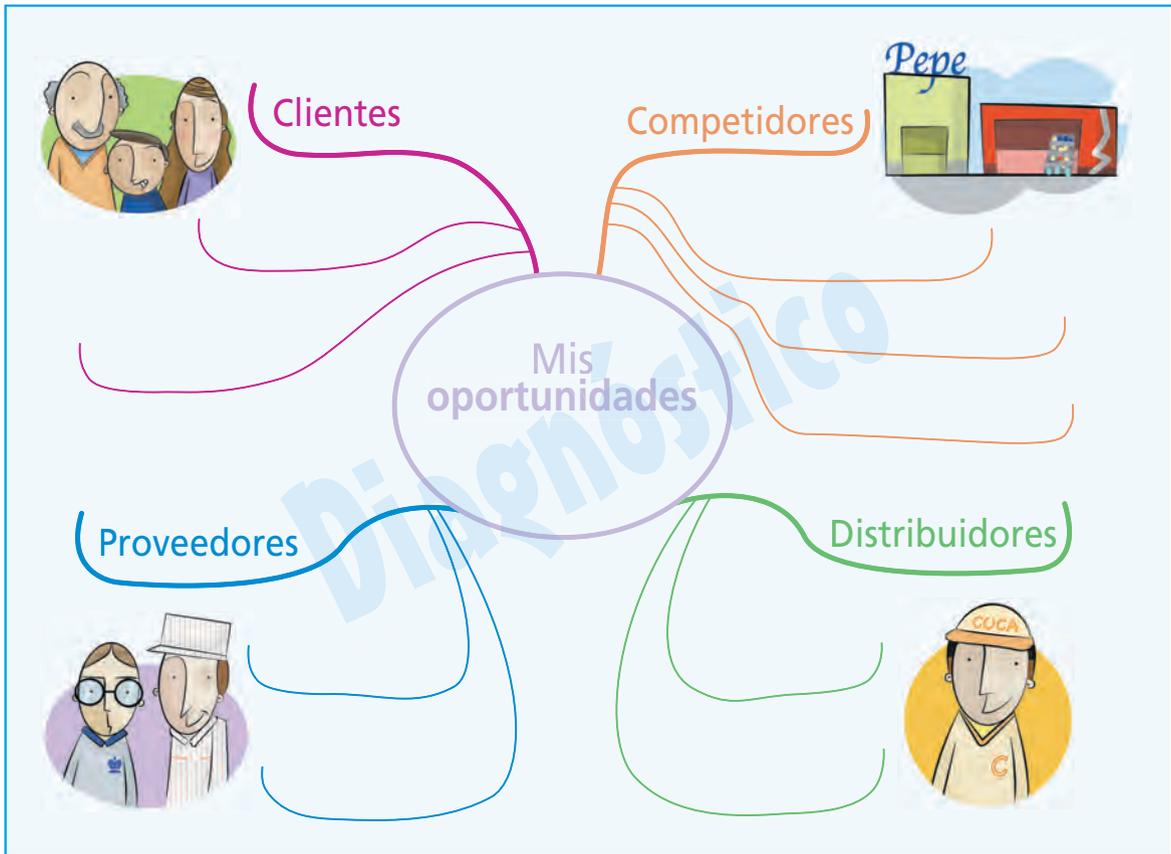
¿Qué podría hacer con respecto a sus proveedores?

¿Qué podría hacer con respecto a sus competidores?

¿Qué ajustes internos podría hacer en su negocio?

Para encontrar soluciones a los riesgos que enfrentan empresas como la de Otilia o la tuya, es muy importante que tengas ubicado tu negocio en un contexto global, desde donde puedas revisar si tienes posibilidad de encontrar un proveedor que te dé un mejor precio. Si frente a los competidores tu producto ya no puede competir en precio, entonces puedes dar un mejor servicio o imagen, dependiendo de lo que busquen los clientes.

También obtén una visión general de la situación de tu negocio, escribe las oportunidades que tienes con tus proveedores, clientes y distribuidores. Realiza el siguiente mapa mental, siguiendo el ejemplo de la página 106.



Recuerda que la administración es un aspecto clave en el manejo del negocio, ya que desde esa actividad se puede ir ajustando la organización interna de tu empresa, para afrontar de manera eficiente los riesgos y oportunidades que puedes encontrar en tu nicho de barrio y en tu mercado local.

Para terminar...

El campo de acción de ventas de tu micro o pequeño negocio comprende el llamado nicho de barrio, en donde tú, como emprendedor o emprendedora, te relacionas con tus clientes, tus proveedores, otros negocios y tus competidores. En las características que presentan cada uno de ellos, están tus oportunidades y amenazas. Aprovecharlas y afrontarlas depende del uso de tus fortalezas para manejar internamente tu empresa.

Existe un ámbito un poco más amplio, el mercado local, que comprende tu delegación o municipio donde se encuentra tu negocio; en él están presentes, además, los servicios públicos y las decisiones políticas, aspectos que también debes considerar para tomar las decisiones sobre tu negocio.

7 ¿Cómo influyen los mercados regional y nacional en el negocio?

En este tema conocerás qué aspectos forman parte de los mercados regional y nacional, y cómo influyen para crear oportunidades y amenazas para tu negocio.



1. El mercado regional

En Yecapixtla, como en otros pueblos o colonias, las personas que emprenden un negocio deben ir a otros barrios, colonias, pueblos o ciudades a realizar diferentes actividades relacionadas con su negocio o trabajo.

Para ejemplificar lo anterior, identifica los recorridos y los destinos de las siguientes personas en el mapa del Estado de Morelos de la página siguiente.

- Coloca una cruz en donde se encuentra Yecapixtla.
- Dibuja con una línea el recorrido que hace cada uno de los siguientes comerciantes.

- ◆ Otilia fue de Yecapixtla a Cuautla a comprar tela para manteles.
- ◆ Camila fue de Yecapixtla a Tlayacapan a surtirse de ollas, platos y tazas para su puesto.
- ◆ Ramira fue de Yecapixtla a Cuernavaca para sacar una copia certificada de su acta de nacimiento, para un permiso que necesita.

Distrito Federal

Estado de México



Estado de Puebla

Estado de Guerrero

Lee los siguientes testimonios; localiza y marca con una línea en el mapa anterior los recorridos que hacen las personas de un lugar a otro.

-  Tengo un camión y llevo de la central de abasto de Cuautla varias entregas de frutas y verduras al mercado de Yeca.
-  Vivo en Tetela, tengo un pequeño huerto y voy al tianguis de Yecapixtla a vender aguacate y durazno.
-  Tengo un restaurante sobre la carretera que va a Chalco y voy a Yecapixtla a surtirme de cecina.

Al realizar este tipo de actividades, las personas establecen **relaciones comerciales**, que se llevan a cabo de un pueblo o de una ciudad a otra.

Al trasladarse las personas de una localidad a otra para establecer una relación mercantil, se conforma una área llamada **mercado regional**, que abarca a todos los pueblos y ciudades que realizan intercambio comercial.

De acuerdo con las actividades que acabas de realizar, responde las preguntas siguientes.

¿Crees que es importante que exista una relación comercial entre todos los negocios de un mercado regional?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

Describe tu mercado regional. Escribe a continuación las localidades o ciudades a las que tú o las personas tienen que ir para tratar asuntos mercantiles.

¿A qué estado pertenece tu mercado regional?



• *Hola!, perdona por entrar repentinamente. Soy Otilia y necesito contarte que me encontré en el transporte a Bertha, que vende queso y crema en el mercado. Veníamos platicando cuando ella me llamó la atención para*

ver una noticia en el periódico que venía leyendo un pasajero. ¡Y luego luego pensamos en las consecuencias de lo que leíamos! Por lo pronto, las ventas de Bertha podrían bajar.

Con respecto a lo anterior, realiza la siguiente actividad.

¿Qué noticia habrá leído Bertha en el periódico? Tacha con una equis (X) el encabezado periodístico que corresponda a una noticia que pueda afectar a su negocio.



El encabezado que leyó Bertha es del segundo periódico, ya que la denuncia del manejo insalubre en la elaboración de queso en las rancherías de la región, es una noticia que pone en duda la calidad de este producto, por lo tanto, podría desanimar a los clientes que por temor, tal vez, no lo compren.

Continúa con las siguientes preguntas.

¿Tú qué hubieras hecho en el lugar de Bertha?

Marca con una equis (X) tu respuesta.

- Ignorar la noticia y considerar que ningún cliente la tomará en cuenta.
- Prevenir, preguntando a los productores sobre las medidas de higiene para garantizar la calidad del producto a los clientes.
- Tomar en cuenta la noticia por si algún cliente pregunta sobre la calidad del producto.

¿Crees que es útil saber lo que sucede en tu región?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

La noticia que leyó la amiga de Otilia tiene que ver con un suceso ocurrido en la región, que afecta directamente a productores, distribuidores y vendedores del producto, como el negocio de Bertha. Si un vendedor de Nuevo León, por ejemplo, leyera esta noticia, no se preocuparía porque no es un suceso ocurrido en su región. Pero si el manejo insalubre en la elaboración de quesos fuera en todo el país o en su región, entonces sí lo involucraría.

Todo negocio puede ser afectado en diferente medida por lo que ocurre en su región y en su país. Para estar alerta, es importante que estés consciente y tengas conocimiento de las relaciones que, para funcionar, tiene tu negocio con otras actividades, negocios o decisiones de autoridades estatales o nacionales.

Para comprender mejor estas relaciones que se generan a partir de un negocio, analiza el siguiente supuesto: imagina que tu negocio es una tortillería que depende de las siguientes actividades y servicios públicos de la región. Obsérvalos en este mapa mental.



Imagina también que cambia la situación de estas actividades y servicios, lo que afectaría a tu tortillería. Escribe al final de las siguientes frases si estas variaciones significarían una **amenaza** o una **oportunidad**.

Sigue el ejemplo.

- Uno de los molinos de maíz que me abastece va a cerrar.
Amenaza
- Una nueva compañía de gas doméstico ofrece, al abastecer, inspección de las instalaciones. _____
- El técnico de la compañía que da mantenimiento a mi maquinaria, me avisó de un aumento en el costo de las refacciones. _____
- Se nos avisó por la radio que no faltará agua potable en la región durante la época de calor. _____
- Se apoyará la instalación de plantas de producción y distribuidoras de harina de maíz en varias regiones del país, para que dicha compañía tenga mayor cobertura nacional.

Es muy importante que este ejercicio que acabas de realizar, lo apliques a tu negocio de manera permanente, nunca pierdas de vista todos aquellos aspectos que pueden crear las amenazas y las oportunidades para tu actividad laboral.

2. El mercado nacional

Así como ningún mercado local se encuentra aislado de un mercado regional, ningún mercado regional lo está de la entidad federativa a la que pertenece y del país.

La entidad federativa en la que se encuentra un negocio, forma parte de la República Mexicana. Por ejemplo, Yecapixtla, el lugar donde está la fonda de Otilia, se encuentra en el estado de Morelos y éste, a su vez, forma parte del país.

Obsérvalo en el siguiente mapa.



En el siguiente mapa se encuentran ubicadas todas las entidades federativas que conforman la República Mexicana. Guiándote por los nombres, traza con una línea los recorridos que tienen que hacer los diferentes productos cuando son llevados de un estado a otro. Sigue el ejemplo.

- En Puebla se ensamblan autos, que luego son llevados para su venta, entre otros estados, al Distrito Federal, Estado de México, Morelos y Tlaxcala.
- En Veracruz, la producción de plátano es llevada para su venta al Distrito Federal, Puebla y Tlaxcala.
- En Michoacán, la artesanía es llevada a Quintana Roo, Mérida y Guerrero, para ofrecer al turismo.

Como habrás comprobado en el ejercicio anterior, existen en nuestro territorio nacional artículos y servicios que ofrecen los diferentes estados, y que son adquiridos en el resto de la República.

Las relaciones de compra y venta, ya sean de artículos o servicios, que se efectúan dentro del territorio nacional, conforman el **mercado nacional**.



Todo negocio, como parte de un mercado nacional, se ve afectado por lo que sucede en él. Veámoslo en el caso de la tortillería imaginaria que planteamos en el ejercicio anterior.



Observa el siguiente mapa mental, donde la tortillería, en el contexto nacional, se representa al centro, con el contorno de la República Mexicana. Cada una de las ramas que se desprenden son los aspectos que influyen en el negocio a nivel nacional.

En el país



Industria de la harina del maíz

Lugares de producción

Calidad del insumo



Mi tortillería depende de

Decisiones del gobierno



Establecimiento oficial del precio del kilo de tortilla



Apoyo a la importación del maíz



Cultivo de maíz



Cantidad de producción

Problemas de la comercialización



Cantidad de lluvias



Las decisiones políticas o económicas que toma el gobierno de nuestra nación, los negocios competidores, los distribuidores y las condiciones económicas y sociales de los clientes son una parte importante del **mercado nacional**, que influye de manera directa e indirecta en tu negocio.

Los aspectos que involucran el mercado nacional pueden agruparse en: políticos, sociales y económicos. Lee la siguiente información y subraya lo que te parezca importante.

El ambiente político

En el ámbito nacional, este ambiente está constituido por un conjunto de normas legales (leyes y reglamentos) e instituciones (secretarías de Estado, procuradurías, ayuntamientos, gobiernos, etcétera), por medio de las cuales se gobierna nuestro país. Son las instituciones públicas las que vigilan que las normas legales se apliquen.

Las fuerzas políticas y legales son aspectos que influyen en las actividades de la micro y pequeña empresas. Por ejemplo, la Ley Federal de Protección al Consumidor, en la que basa sus acciones la Procuraduría Federal del Consumidor, influirá en

la forma de comercialización de un producto.

Esta situación política nacional es un factor que tendrás que considerar para el adecuado manejo del producto que ofrece tu empresa, pues ella afecta la fijación de precios, las ventas, la distribución, el desa-



rollo de productos, las garantías de los mismos y la promoción y la publicidad en el punto de venta.

El ambiente social

A la sociedad mexicana la caracteriza su forma de ser, como sus tradiciones, costumbres, estilo de vida, creencias. Y aunque los mexicanos como grupo social tenemos características propias,



en el estado o región, se dan particularidades como las de tu estado, que tú debes conocer muy bien por pertenecer a ese grupo y que debes tomar en cuenta, para visualizar cuáles son tus oportunidades y amenazas.

La comunidad donde está tu negocio, como grupo social, tiene necesidades que cubrir: alimento, vestido, diversión, etcétera, que pueden considerarse básicas para su existencia; pero también existen otras, complementarias, que han sido creadas y promovidas por la publicidad, por los programas televisivos o radiofónicos y por las revistas y los periódicos, como un juguete de moda, un aparato electrónico para escuchar música digital, un automóvil de lujo, una crema desvanecedora de arrugas; en fin, a través de estos medios, la sociedad puede ir modificando su cultura y tradiciones.

El ambiente económico

En la actualidad, la situación de desarrollo en la que se encuentran todas las actividades económicas del país (agricultura,



ganadería, turismo, industria, etcétera), ha repercutido en el número de empleos y, sobre todo, en el poder adquisitivo de los consumidores. Por ejemplo, una persona puede tener el ingreso adecuado para comprar un artículo, pero al bajar su ingreso,

buscará uno de menor precio; si no es indispensable, lo dejará de comprar para consumir otro, o bien, ya no comprará un grupo de artículos, para ahorrar ese dinero.

El político, el económico y el social son ambientes que por su magnitud no podrás controlar y, por esa misma razón, deberás analizar con cuidado para ver qué oportunidades y riesgos tiene el producto que actualmente ofreces.



Las oportunidades y las amenazas las puedes encontrar consultando los diferentes medios. Observa cómo puede ser posible esto, en el relato de Otilia.

Es la más vieja de todas las construcciones de Yecapixtla, es el Monasterio de San Juan Bautista. Gracias a este convento se acerca mucha gente por acá, y más que el gobierno del estado de Morelos ha impulsado últimamente la ruta de los conventos; las personas que la siguen, vienen visitándolos desde Atlatlahuacan, Tlayacapan, Cuautla, Ocuituco y otras poblaciones.

Además, hace menos de diez años, en el municipio se han vendido terrenos para construir en ellos viviendas, por lo que el ayuntamiento se ha ocupado en apoyar a los nuevos dueños para que escrituren. La población de los alrededores ha crecido, lo que significa para nosotros un aumento de clientela.

De esto no nos podemos quejar ninguno de los comerciantes, ha sido bueno para nosotros.

Por eso nos mantenemos al tanto y tratamos de leer seguido los periódicos, también escuchamos estaciones de radio de por acá o investigamos en el ayuntamiento. Pero no te creas, Genaro y yo nos preguntamos, ¿qué pasaría si el gobierno del estado de Morelos dejara de impulsar el turismo? De inmediato, los ingresos para mi familia bajarían.



Después de conocer otro aspecto de la vida de Otilia, responde las preguntas.

Si el gobierno del estado de Morelos dejara de impulsar el turismo, además de la fonda de Otilia, ¿qué otros tipos de negocios se verían afectados?

¿Qué decisiones ha tomado el gobierno de tu entidad federativa que hayan creado las condiciones de oportunidad para mantener o mejorar tu negocio?

El conocimiento y la experiencia que tienes sobre lo que sucede en tus entornos local, regional y nacional, puedes enriquecerlos con la información que dan los programas televisivos, los programas radiofónicos, las revistas especializadas en tu ramo y los comunicados que publican las diferentes secretarías de Estado, ya que ello te permitirá identificar las oportunidades y las amenazas para tu negocio.

Realiza un diagnóstico sobre las oportunidades y las amenazas que tiene tu negocio en los mercados regional y nacional. Anótalas en el mapa mental de la siguiente página. Para hacerlo, toma como guía los aspectos que aparecen a continuación. Sigue el ejemplo.

- ¿Qué leyes regulan la producción y comercialización de tu producto?
- ¿Qué instituciones se encargan de regular y vigilar el desarrollo de la actividad que desarrollas?
- ¿Hasta qué punto tu producto ha sido aceptado por las personas que viven en la localidad? ¿Qué grupos lo apoyan o lo ven mal?
- ¿Qué futuro tiene tu producto ante la aceptación o el rechazo social?
- ¿Qué características del desarrollo económico de la región ponen en peligro o benefician la adquisición del producto que vendes?
- ¿Qué aportaciones han hecho los avances tecnológicos a tu producto?, ¿ha sufrido cambios?, ¿existen productos que ya lo sustituyen y ha caído en desuso?

- Por el tipo de producto que vendes, ¿qué futuro tiene en los avances tecnológicos?



8 El negocio en el mercado internacional

En este tema comprenderás las dimensiones del mercado internacional, así como los aspectos que lo conforman y lo que pueden representar para tu negocio en un mundo globalizado.



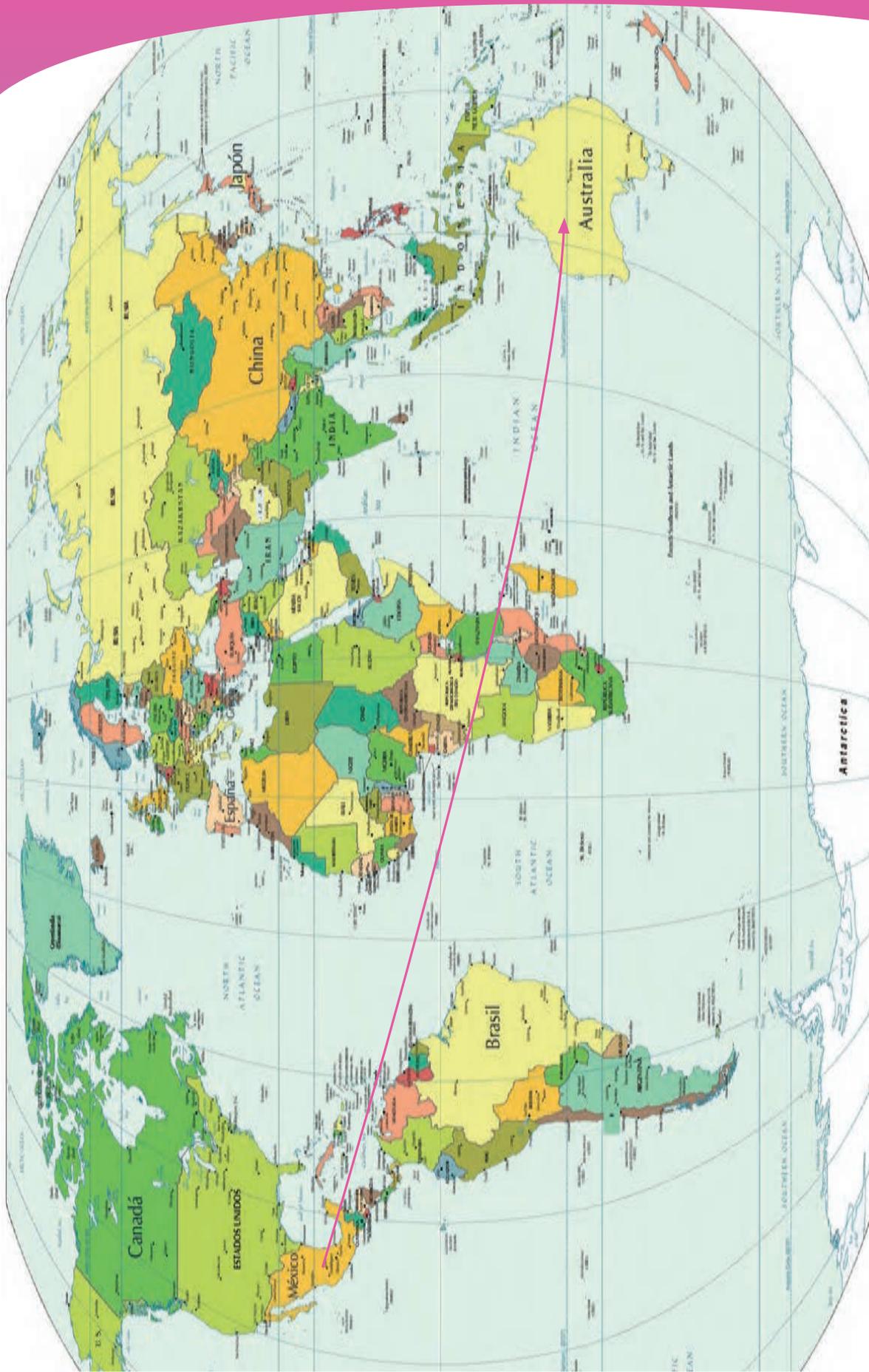
1. El mercado internacional

Los artículos y servicios que se producen en el país, en buena parte, son comercializados en el territorio nacional, pero otros tienen como destino diferentes países.

En el mapa de la página siguiente, aparecen todos los países del mundo; traza una línea que una a México con cada país al que vende el producto que se especifica, sigue el primer ejemplo.

México vende:

- ◆ Tequila a Australia.
- ◆ Telas metálicas a Grecia.
- ◆ Aceites crudos de petróleo a España.
- ◆ Algodón a Japón.
- ◆ Reguladores de voltaje a Brasil.
- ◆ Cepillos de dientes a China.
- ◆ Aguacates a Canadá.



Estos son algunos países a los cuales México vende no sólo artículos, sino también servicios. Si trazáramos las líneas de otros productos que se venden, tendríamos una buena cantidad de lazos comerciales, y si agregáramos los productos que otros países venden a México y los intercambios comerciales que tienen entre ellos, obtendríamos una maraña de líneas.

Este intercambio comercial de productos que existe entre todos los países del mundo, conforma el **mercado internacional**.

Entre los productos que vendes, algunos están hechos en México y otros fueron elaborados en otros países.

Revisa los artículos que vendes o utilizas en tu comercio, y responde las siguientes preguntas.

¿Son hechos en México?

Sí _____ No _____

¿Fueron elaborados en otros países?

Sí _____ No _____

¿De cuál o cuáles países provienen?

Es muy importante que no pierdas de vista el origen de los productos o insumos que necesitas, porque ello te da idea de los países donde se originan los cambios.



Si como México no hay dos, todos debemos saber dónde se encuentra y, sobre todo, el papel que juega en el intercambio comercial que realizan los países a nivel mundial, ya que los artículos y servicios que cruzan las fronteras mexicanas lo hacen en un comercio activo.

La actividad comercial entre los países de todos los continentes ha sido facilitada por los acuerdos comerciales a los que han llegado, y que favorecen el cruce de artículos y servicios por las fronteras.

Los productos de China, Estados Unidos, o Corea llegan a todos los rincones de nuestro país, como lo es la comunidad en la que tienes tu negocio. Y este ágil comercio internacional puede influir de manera directa e indirecta en tu negocio.

2. El mercado internacional y tu negocio

El mercado nacional mexicano participa en el mercado internacional y, como consecuencia de ello, se ve afectado de manera directa e indirecta por lo que sucede en el resto del mundo. Observa cómo sucede esto en el siguiente relato de Otilia.

Lee con cuidado y contesta después las preguntas.

Un día, hojeando el periódico para ver qué noticias me encontraba, que voy viendo la foto de Pablo o “Combustóleo”, así le decíamos porque heredó el negocio del papá, en el que vendían petróleo, carbón y unos paquetes de aserrín que usábamos como combustibles para los calentadores de agua. En el periódico le hicieron una entrevista porque tiene una petrolería, un negocio que está por desaparecer; ahora se usan estufas y calentadores de gas. En la actualidad, uno que otro utiliza el petróleo y, tal vez, algunos, el carbón. Antes, cuando tenía buenas ventas, su casa era una de las mejores del pueblo.

Hoy, Pablo es “excombustóleo”; vive de chambitas, cría gallinas y ya casi no le saca al negocio. El petróleo lo tiene en otros depósitos y el carbón, en costales.

¡Qué tiempos aquellos en los que las ventas eran buenas! Quién sabe si esté esperando a que regrese el pasado, yo creo que ya no vuelve; por eso hay que adaptarse a los cambios y hacerlos a tiempo.



¿Qué pasó con el negocio de Pablo?

¿Consideras que debió hacer cambios en el negocio?

Sí _____ No _____

¿Qué cambios debió hacer?

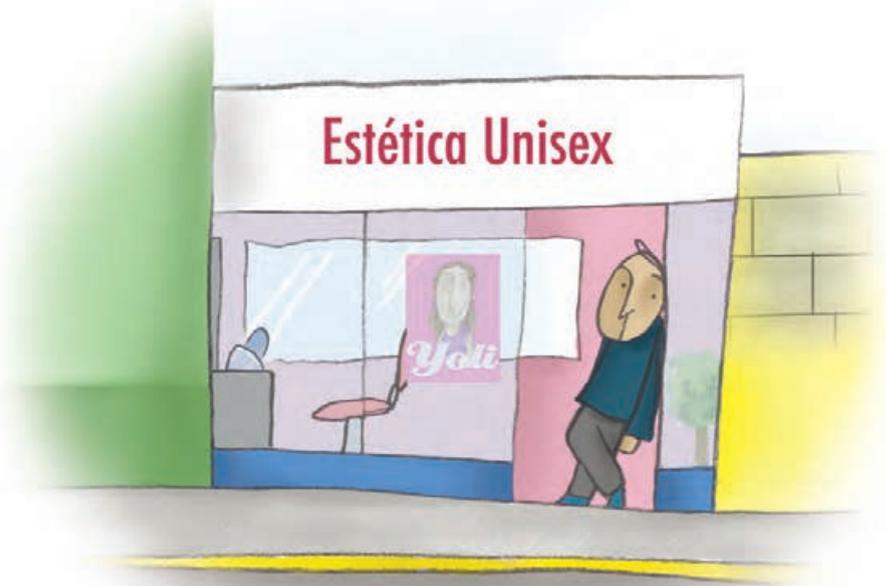
¿En qué momento crees que debió hacer estos cambios?

El negocio de Pablo basó su venta en un producto que era utilizado como combustible en un periodo determinado, pero sin ver los cambios y los avances que existen en los descubrimientos de nuevas fuentes de energía. Tanto él como su familia debieron estar atentos a lo que sucedía a su alrededor y tomar como un síntoma de este cambio la baja en las ventas y la disminución de utilidades.

Empresas grandes, medianas, pequeñas y micros compiten por estar al tanto de los cambios que ocurren en los productos y servicios que ofrecen a sus clientes.

Actualmente existe una gran variedad de productos de diferentes calidades, modelos y presentaciones. Continuamente hay cambios, los clientes están al tanto de ellos o, inclusive, los están esperando. También desean que tú les informes de ellos.

Estudia el siguiente mapa mental, lo hizo un estilista para observar y ordenar las características modernas de los servicios que ofrece.

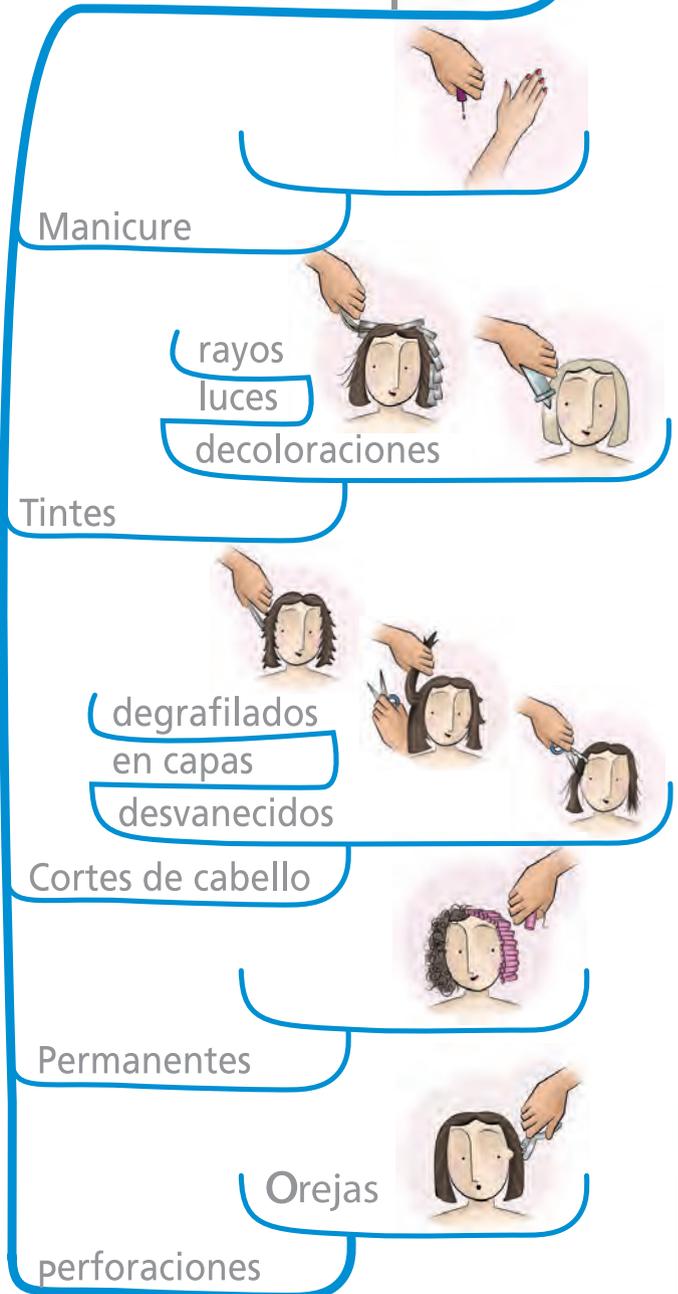


Los servicios en mi estética

Antes los clientes pedían



Ahora mis clientes piden

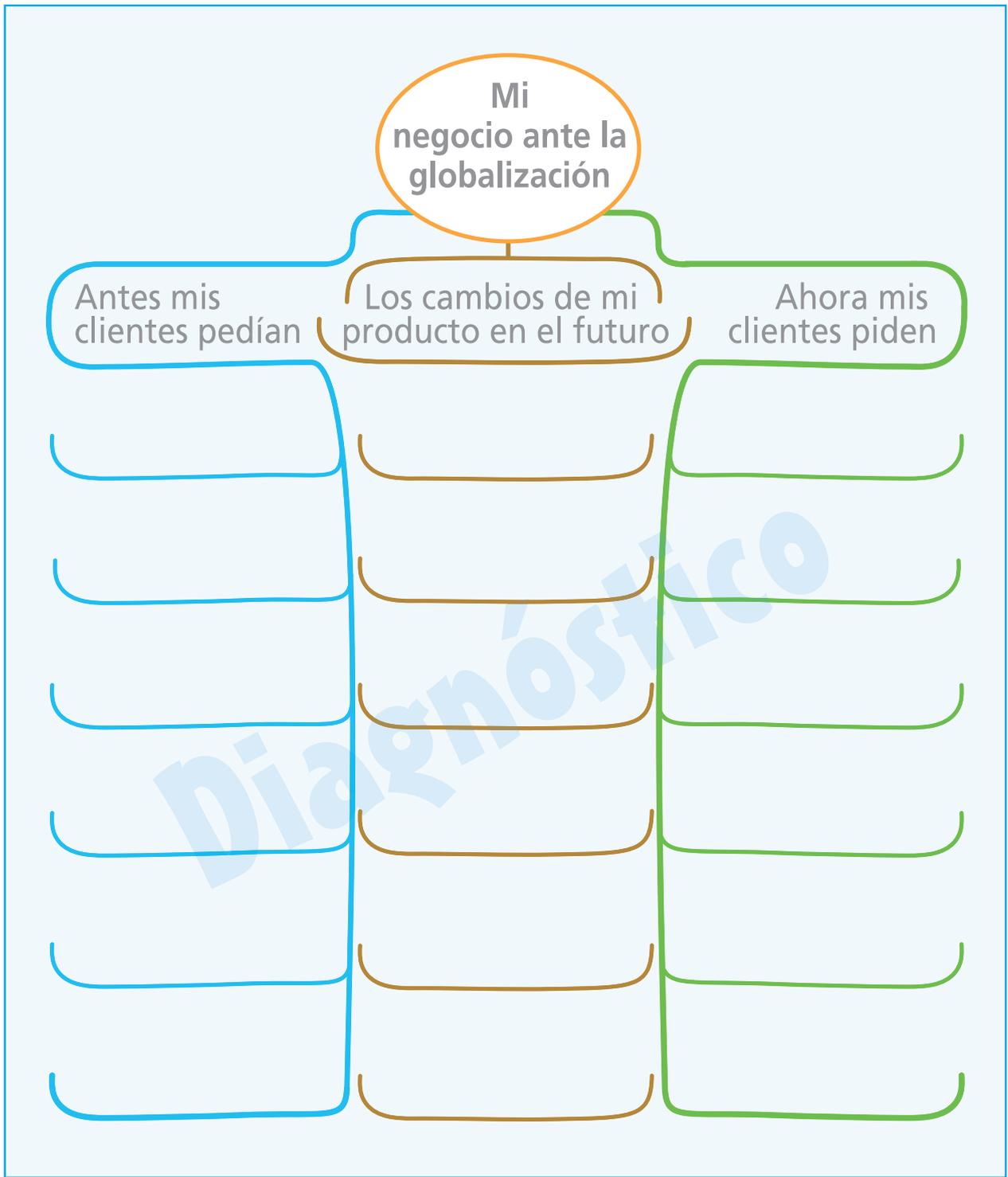


Para mantener su negocio, el estilista debe estar al día en las *novedades* que en su ramo se van dando y la clientela quiere. Los clientes ven en los diferentes medios de comunicación nuevos peinados y apariencias que desean tener.

Pero el estilista de un pequeño negocio compite con otros en el mercado local, y estos con grandes estéticas en el mercado regional, que atienden a personas que se desplazan de diferentes colonias y con compañías internacionales, poniendo a la venta productos de fácil utilización, los cuales suplen el trabajo de un estilista.

Actualmente, tú, como comerciante, encuentras oportunidades para participar, ofreciendo productos o servicios que hoy el cliente requiere. Pero también estás frente a una fuerte competencia contra compañías de mayor capacidad de oferta.

Revisa las oportunidades y las amenazas que tiene tu negocio ante los cambios que se están generando actualmente, y completa el siguiente mapa mental.



Para terminar...

Todo negocio, por muy apartado que esté el nicho de barrio en el que se encuentre, es influido por el intercambio comercial internacional que tiene nuestro país con las naciones del resto del mundo. Como resultado, se han modificado las costumbres y necesidades de casi la totalidad de la población, entre la que están tus clientes.

Recuerda que los cambios pueden representar un riesgo cuando no se prevén o son ignorados. Pero también pueden ser vistos como una oportunidad para renovar tu producto o servicio y así mantener tu negocio a nivel competitivo.

Comprueba tu avance

Realiza un repaso de lo que has aprendido en esta unidad. Marca con una equis (X) los contenidos que sí comprendiste; en caso contrario, marca la equis (X) en la columna Debo repasar.

Contenido	Sí comprendí	Debo repasar
El mapa de la localidad donde se encuentra un negocio.		
El nicho de barrio de un negocio.		
El estudio de los competidores.		
La investigación de los proveedores.		
¿Qué es el mercado local?		
¿Quiénes conforman el mercado local?		
Las relaciones comerciales en el mercado regional.		
Los aspectos económico, político y social presentes en los mercados regional y nacional.		
¿Cómo influyen los cambios actuales en tu negocio?		

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

Los temas que debo repasar con mi asesor son: _____

El plan de negocios y la responsabilidad social



Ya analizaste las condiciones externas e internas en las que se desenvuelve tu negocio, ahora debes planear cómo mantenerlo y mejorarlo. En esta unidad conocerás los aspectos que debes considerar para elaborar un plan de negocios y ser un empresario o empresaria socialmente responsable.

Aumenta la competitividad de tu negocio, desarrollando los siguientes temas.

La situación de un negocio es reflejo de quien lo dirige

Tema 9 1. El deseo de mejorar
Para terminar...

Para aumentar la competitividad de una empresa, se necesita un plan de negocios

1. El plan de negocios
2. Establezco la misión y la visión de mi empresa
3. Defino lo que debo hacer y requiero aprovechar
4. Programo y verifico resultados

Para terminar...

Ser un empresario responsable también es parte del plan

Tema 10 1. ¿Quién es un empresario responsable?
Tema 11 2. Responsabilidad social en el interior de la empresa
3. Responsabilidad social hacia la comunidad

Para terminar...

Comprueba tu avance

9 La situación de un negocio es reflejo de quien lo dirige

En este tema reflexionarás en el hecho de que un negocio progresa gracias al deseo de cambio y superación de quien lo dirige.



1. El deseo de mejorar

Para iniciar este tema, lee el siguiente relato de Otilia. Después contesta las preguntas.



Hace unos días, el compadre Ignacio nos invitó a un convivio familiar. Ahí nos presentó a un señor de sombrero, guayabera y pantalón blanco que hablaba muy simpático.

—Es mi tío de Yucatán —nos dijo.

Con gusto lo saludamos y nos unimos a la comida: carne asada en un bonito anafre

de barro en forma de cochino, que según nos enteramos más tarde, su tío se lo había traído de regalo desde su pueblo. Genaro estuvo admirando el marranito y dijo:

–Este tipo de anafres no se ven por acá; por este rumbo es muy novedoso. Podemos mandar a hacer unos más pequeños para ponerlos en las mesas de la fonda con una parrillada de cecina, longaniza, cebollitas asadas y demás.

Lo pensé un momento: la mayoría de los restaurantes asamos la cecina en un anafre que ponemos en la entrada del local, si llevamos a la mesa el anafre en forma de cochinito, les estamos ofreciendo comida que se va a mantener calientita y de forma novedosa. Me pareció buena idea.

¿Qué pretende Genaro con esta idea?

¿Crees que puede ser exitosa su idea?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

Para mantener o mejorar tu negocio, es importante que como emprendedor estés en la constante búsqueda por mejorar el servicio o el producto que ofreces al cliente, tal y como lo hizo Genaro.

Continúa la lectura sobre los planes de Otilia y Genaro.



Como aquí en Yeca nos visitan familias o grupos de amigos que buscan convivir, decidimos ofrecer la parrillada de cecina; así es que fuimos con el compadre Ignacio a platicarle nuestro plan.

—Llévense el anafre para que les hagan unos más chicos —nos dijo— me gusta la idea. Es más, para la feria de la cecina, invité a unos amigos a venir y los voy a llevar para que nos echemos unos tacos de parrillada. ¡Digo!, para festejar la llegada de mi tío y, de pasada, le hacemos propaganda al negocio.

Al igual que Otilia y Genaro, todo negociante tiene como resultado de sus vivencias, una idea ya formada de su negocio, sus clientes y el mercado donde se encuentran. Y esa idea puede mejorar con un diagnóstico, como el que has hecho tú en las unidades anteriores. Ahora ya sabes más sobre tu negocio y con esa base puedes pensar qué hacer para dar pasos seguros en busca de la mejora.

Sin embargo, para dar el primer paso se necesita algo más que un buen diagnóstico. Averigua qué hace falta, lee el siguiente relato de Otilia, y después contesta las preguntas.

Fuimos a Tlayacapan a ver si nos podían hacer unos anafres con la forma de cochinito. El primer alfarero al que se lo pedimos, después de escuchar toda nuestra explicación, se rascó atrás de una oreja y negando con la cabeza, nos dijo:

–Híjole, me la ponen difícil, cómo les diré... nosotros ya hacemos unas piezas y pos está difícil hacer otras, orita no se las puedo hacer.

–¿Podría ser después?, ¿en cuánto nos las dejaría? –le insistimos.

–Después tampoco podríamos, para qué les miento– añadió el alfarero.

Nada más nos quedó darle las gracias.

Llegamos a otro taller, ahí el alfarero nos puso más atención; enseguida agarró el cochinito, lo miró y nos dijo:

–Está chistoso el chanchito, no es de aquí, ¿verdad? Sí se los hago, está fácil. Dicen que quieren cuatro, se los tengo en una semana. Se los dejo a 100 pesos cada uno.

El precio nos pareció bien, era el costo aproximado que teníamos en mente.

Cuando regresamos a Yeca, pusimos al tanto al compadre, que nos comentó:

–¡Qué bueno que no convencieron al primero que fueron a ver!, a lo mejor hasta se los hubiera hecho mal. Si el que se los va a hacer se pone listo, puede agarrar de allí una idea para hacer más piezas.



¿Por qué crees que no aceptó el primer alfarero?

Si tú fueras el segundo alfarero, además de lograr una venta, ¿qué provecho hubieras sacado de este negocio?

Siguiendo la narración de Otilia, si nos ponemos en el lugar del cliente, esperamos la mejor disposición de quien atiende el negocio; cuando vemos actitudes como la del alfarero que se negó a hacer el trabajo, podemos pensar que esa persona no tiene deseos de trabajar e, inclusive, de progresar. Además del diagnóstico, lo que hace falta es **una buena actitud para estar abierto al cambio e innovar cosas.**

Escribe en las siguientes líneas una experiencia en donde un negociante haya tenido una actitud negativa, similar al caso del primer alfarero.

¿Qué actitudes positivas practicas en tu negocio para que el cliente se lleve una buena impresión de ti?

Así como Tlayacapan, existen otros lugares donde se trabaja un mismo producto o servicio, pero lo que hace la diferencia es quien lo atiende o dirige. Como empresario, eres tú quien hace al negocio. Serán tus **actitudes favorables** las que también harán posible un cambio positivo

Un negocio que progresa es el reflejo del desarrollo de la persona que lo dirige o atiende.



Para concluir este punto, lee con atención cómo Otilia y Genaro mejoran su fuente de trabajo.

Estamos en octubre, en plena feria de la cecina, que nos llegó como anillo al dedo. Los visitantes chacharean por todos los comercios que se ponen desde el mercado, pasando por el convento del siglo XVI, hasta llegar al ayuntamiento. Ya pasa del mediodía, está recio el calorcito y

Bienvenidos a este pueblo que de Yecapixtla se trata si buscas la buena cecina ¡la encontraraste! esta es tu casa.

el hambre también, ¡ya se ven los ojitos buscando dónde comer! Una familia se acerca a nuestro restaurancito y ve en una mesa que pusimos en la entrada, el cochinito de barro grande, mostrando la parrillada de cecina con todo su acompañamiento, y una jarra con agua fresca que mantenemos sudada. Sonríen al leer el verso que

pusimos en un cartel grande, al lado del guiso:

¿Qué opinan del versito?, ¿amable, verdad? Nos lo hizo el tío del compadre, porque allá en Yucatán, son muy hábiles para componer bombas, que son unos versos muy ingeniosos que acostumbran decir en sus fiestas.



En la búsqueda de oportunidades y de nuevas ideas para tu negocio, se pone en juego tu actitud de apertura para aprender de todo lo que sucede a tu alrededor y tratar de tomar lo positivo para ti y para tu negocio. De ahí la importancia de que te conviertas en un buen observador.

Imagínate que andas en la feria de la cecina, en Yecapixtla, y que no conoces a Otilia ni a Genaro, pero llegas a su restaurante y lo ves como se describe en el relato.

¿Qué idea te formas de quienes dirigen ese negocio?

Para terminar con este tema, escribe en las siguientes líneas qué imagen quieres que se lleven de ti los clientes.

Yo tengo el deseo de mejorar; para lograrlo, reconozco que tengo mucha experiencia en mi negocio y que me falta mucho por aprender. Yo sé que siempre habrá algo nuevo para mí.



10 Para aumentar la competitividad de una empresa, se necesita un plan de negocios

En las siguientes páginas realizarás los pasos necesarios para llevar a cabo tu plan de mejora.



1. El plan de negocios

Hay una gran diferencia entre atender bien un negocio y llevar un negocio con base en un plan para mantenerlo y luego hacerlo crecer.

Existe una buena cantidad de negocios que quiebran; dentro de las causas principales se encuentra la falta de **planeación** adecuada.



Lo que lleva a mejorar un negocio no es la casualidad ni la buena suerte.

Para continuar, contesta la siguiente pregunta.

¿Qué es un plan?

Un plan es el conjunto de actividades que se definen para alcanzar un fin en un periodo determinado. Un plan de negocios es una idea puesta en acción, consiste en:

Hacer una programación ordenada y detallada de cada una de las actividades por realizar, para mejorar la eficiencia empresarial. Comprende **qué** hacer y **cómo** hacerlo, siguiendo una serie de pasos relacionados entre sí, para alcanzar una meta.

La meta que todo empresario o empresaria debe tener al desarrollar su plan es la de mejorar, y un paso para lograrlo es tener un buen diagnóstico, cómo el que elaboraste en las dos primeras unidades. Lo que hace falta es que planees cómo solucionar todos tus problemas, aprovechando tus oportunidades y fortalezas. Los planes para el futuro de tu negocio deben quedar muy precisos en tu plan de negocios.

Para que pueda ser llamado plan de negocios, debe representar un paso adelante de tus competidores, ya sea en precio, atención al cliente, organización, etcétera, lo que debe llevarte a tener **una ventaja competitiva**.

El plan de negocios es también un plan de acción que elevará el nivel de tu negocio y el tuyo. Cuando lo desarrolles, no olvides poner en él toda tu experiencia y creatividad.



Las acciones que aparecen a continuación, son las necesarias para que desarrolles un **plan de negocios** de acuerdo con el tamaño y giro de tu empresa.

- 1 Establezco la misión y visión de mi empresa.
- 2 Defino lo que debo hacer y requiero aprovechar.
- 3 Programo y verifico resultados.

Lee con cuidado los siguientes subtemas porque en ellos se abordarán cada uno de los pasos anteriores.

En el transcurso de este tema encontrarás preguntas que estarán escritas en pedazos de hojas de papel como esta. Respóndelas, porque cada una de ellas formará parte de tu plan de negocios.

2. Establezco la misión y la visión de mi empresa

En este punto establecerás los propósitos de mejora de tu negocio y tus expectativas sobre él. Pero antes, realiza las siguientes actividades.

En los siguientes renglones, resume todo el trabajo que has tenido que invertir en tu negocio para hacerlo crecer como hasta estos momentos se encuentra.

¿Con qué fin has invertido todo ese trabajo en tu negocio?

Probablemente habrás tenido dificultad en resumir todo el tiempo y esfuerzo que has invertido en tu negocio, pero lo que seguramente te resultó más fácil, fue escribir en unas cuantas líneas el propósito por el cual has trabajado el número de años que llevas en tu empresa.

Después de trabajar duro, todos esperamos tener resultados favorables, como los que te han llevado a construir la empresa que tienes. Ahora es el tiempo de cosechar tus experiencias para sembrar nuevamente en esta etapa de crecimiento. Define una visión hacia este futuro que esperas, y responde la siguiente pregunta.

¿Qué esperas obtener como resultado de un futuro crecimiento de tu negocio?

Tus expectativas personales deben estar entrelazadas con lo que esperas de tu negocio; con base en ello y en un buen diagnóstico, puedes construir una imagen adelantada de cómo será tu empresa en un tiempo determinado. A esta forma de ver tu negocio en el futuro se le llama **visión**, la cual formará parte de tu plan de negocios.

La visión debe ser escrita en uno o dos párrafos, y debe contestar a las preguntas:

- ¿Cómo será mi negocio cuando haya crecido en un futuro determinado?
- ¿Qué productos y servicios ofrecerá?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?

- ¿En qué se distinguirá mi negocio para los clientes y entre mis competidores?

Con respecto a lo anterior, responde la siguiente pregunta:

La visión de mi empresa es:



¡Pásele!

A su Revista, ahí conocerá un lugar donde le van a decir cómo elaborar la misión de su empresa para lograr la mejora.

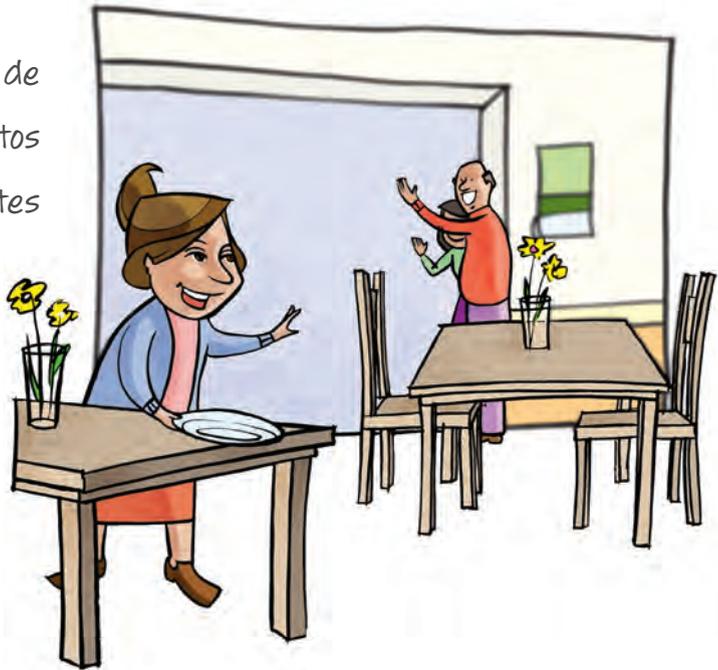
Léalo en el reportaje
"Plaza de propósitos"
¡No se lo pierda!

Practica lo que acabas de aprender, leyendo el siguiente relato de Otilia y subrayando en éste la misión de su negocio.

No creas que la idea de ofrecer los anafres en forma de cochinito fue nada más por ocurrencia. Hace tiempo, mi esposo y yo estuvimos pensando muy bien sobre las oportunidades que teníamos en

nuestro mercado local, para saber hacia dónde queríamos mejorar nuestra fondita. Nos dimos cuenta del tipo de comida que buscan los lugareños y lo que quieren los clientes que son visitantes o turistas; pensamos también en cómo están las cosas por acá en Yeca y esta región de Morelos, y pues a resultas, esta es nuestra misión:

Dar a las familias y grupos de visitantes en Yecapixtla, alimentos preparados con limpieza, ingredientes frescos y con buena sazón; presentados en forma atractiva y a buen precio; servidos con rapidez, cordialidad y atención, en un ambiente muy mexicano, típico de la región.



Así es, la misión es:

Dar a las familias y grupos de visitantes en Yecapixtla, alimentos preparados con limpieza, ingredientes frescos y con buena sazón; presentados en forma atractiva y a buen precio; servidos con rapidez, cordialidad y atención, en un ambiente muy mexicano, típico de la región.

De acuerdo con el artículo que leíste, responde la siguiente pregunta.

¿Qué es una misión?



Cuando pienses en la misión de tu empresa, considera que es importante superar a la competencia, de esa manera tendrás una ventaja competitiva.

Así como Otilia y Genaro, no pierdas de vista lo que necesitan los clientes de tu giro comercial; recuerda que para atender algunas de sus necesidades, fue creado tu negocio.

En relación con lo anterior, responde las siguientes preguntas.

La misión de mi empresa es:

¿De qué manera esta misión me coloca en mejor posición con respecto a mis competidores?

Sin perder de vista tu misión, plantea la mejora en cada uno de los aspectos internos que conforman tu negocio, en el siguiente subtema.

3. Defino lo que debo hacer y requiero aprovechar

Para hacer realidad su visión y alcanzar su misión, cualquier negocio debe plantearse progresar en los siguientes aspectos.

Mejorar la organización comercial.

Mejorar la organización administrativa.

Mejorar la organización financiera.

Mejorar la organización física.

Para cada uno de los aspectos anteriores, establecerás estrategias para planear actividades encaminadas a la mejora.

A través de las **estrategias**, organizarás y aprovecharás tus recursos (desde tus habilidades hasta tu equipo y mobiliario) para afrontar o resolver tu situación empresarial. Tomarás un conjunto de medidas, acciones y procedimientos organizados cuidadosamente para alcanzar tu objetivo.

Es necesario considerar que para elaborar las estrategias de un negocio, no existe un manual que diga: "En caso de esto, hágase esto o esto otro". Por eso, debes leer con cuidado cada uno de los aspectos que enseguida se proponen y después tomar tus decisiones de acuerdo con tus necesidades.

Mejorar la organización comercial

En este apartado te daremos algunas recomendaciones con el fin de guiar el desarrollo de las estrategias para mejorar la organización comercial de tu empresa. Como resultado, obtendrás estrategias para cada uno de los siguientes aspectos.

El producto que ofreces.

El precio del producto.

La promoción del producto.

Tu capacitación permanente.



Antes de continuar, recuerda que debes:

- Considerar cuáles son tus debilidades, para transformarlas en fortalezas.
- Conocer las oportunidades y amenazas que existen en tu mercado, para encontrar soluciones a tus problemas.

Lee con cuidado cada una de las estrategias.

Estrategia del producto. Se entiende por estrategia del producto al conjunto de medidas que permitirán mejorar el manejo del artículo o servicio que ofreces.

En este apartado tienes que decidir si tu producto, artículo manufacturado o servicio debe ser mejorado en algún sentido, necesitas cambiarlo, o bien, requieres introducir algo nuevo además de lo que ofreces.

Para ello, debes considerar a todas aquellas personas que circulan por tu micro o pequeña empresa o están en tu mercado local, como personas que tienen necesidades específicas no cubiertas y que, por tal motivo, están dispuestas a adquirir productos que las satisfagan.

Con el fin de ampliar tus ventas:

Considera a las personas que adquieren tu producto como **clientes reales**, y a aquellas que podrían comprarlo como **clientes potenciales**.

Ahora, conviene que retomes el diagnóstico que hiciste en el subtema 1 del Tema 6 de la Unidad 2, sobre las oportunidades que tienes en tu nicho de barrio y tu mercado local. Para reforzar esta información, sigue los siguientes pasos.



Primero. Para ampliar tus ventas, busca un grupo de clientes que necesitan un producto que ningún competidor o tú venden. Si no existe tal producto, entonces indaga si puedes ofrecer el producto que vendes a un grupo de personas que no sean tus clientes pero que estén dentro de tu área y posibilidades de venta. Como parte de esta estrategia, conoce más detalles sobre ellos, tales como: edad, sexo, ingresos, gustos, hábitos de compra, estado civil, tamaño de familia y ubicación.

Segundo. Calcula qué productos o servicios necesitan y estima el consumo que podrían hacer del producto que vendes en tu negocio.





Tercero. Con base en la investigación de tu grupo meta y el tipo o tipos de productos que necesitan, escoge cuál de las siguientes estrategias emprenderás.

Indiferenciada. Puedes ofrecer productos y servicios que

son de uso general, es decir, que se consumen independientemente de las características del cliente. Como las tiendas de abarrotes que pueden ofrecer diversos productos.

Diferenciada. Puedes ofrecer variedad de un mismo producto. Por ejemplo, la tienda de abarrotes que ofrece leche, puede vender, además de leche entera, semidescremada, deslactosada, condensada, etcétera.

Concentrada. Puedes vender productos muy especializados, para clientes con características específicas. Un ejemplo de ello son las tiendas que venden sólo productos para personas naturistas.



Otro aspecto que te ayuda a decidir si cambias de producto o introduces uno nuevo, es identificar la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto actualmente. Considera que todos los productos, cuando salen a la venta, tienen un tiempo de vida, es decir, un determinado periodo en el que su vigencia depende de la aceptación de los consumidores. Las etapas de este ciclo son:



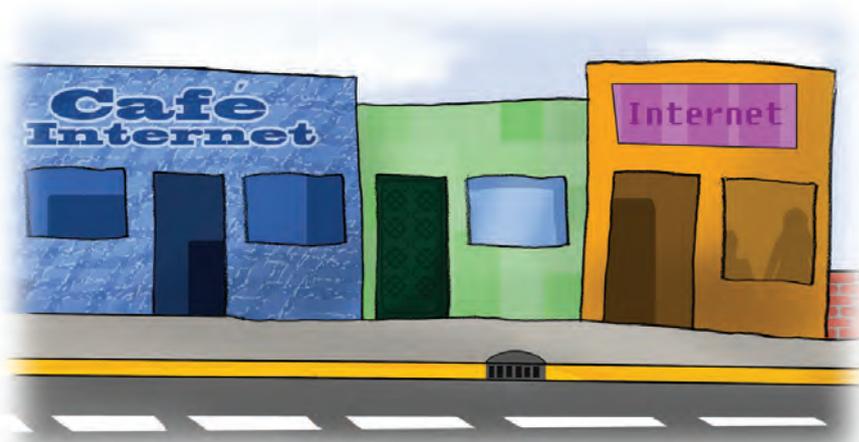
1. La introducción. Esta se toma en cuenta a partir del momento del lanzamiento del producto a la venta, el cual puede ser lento y no obtener utilidades inmediatas a causa de los gastos.



2. El crecimiento. Es un periodo de rápida aceptación en el mercado y de mayores ganancias cada día.



3. La madurez. Es un periodo de menor crecimiento en las ventas, pues el producto ya alcanzó la aceptación de la mayoría de los posibles consumidores. Las utilidades se estabilizan, y disminuyen los gastos de promoción.



4. La decadencia. Se da cuando un producto está a punto de salir del mercado. Las ventas bajan y ya no es costeable el producto.

Como ya se dijo, vivimos una época de cambios rápidos, y a ese mismo ritmo van muchos productos cuyo ciclo de vida es corta, un ejemplo de ello es la ropa juvenil, zapatos, joyería o ciertos aparatos de comunicación y computación.

Con respecto a las etapas del ciclo de vida de un producto, ¿en qué etapa se encuentra el producto que vendes actualmente?

Si tu producto se encuentra en la madurez, ¿crees que será necesario cambiarlo pronto?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

¿El producto que actualmente vendes se encuentra en decadencia?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

Si vendes varios productos, es importante que ubiques la etapa del ciclo de vida por la que cruza cada uno.

Sin perder de vista el ciclo de vida de tu producto, las siguientes recomendaciones te pueden ayudar a decidir un posible cambio.

Introduce una marca nueva, como gancho para vender otras.

Vende productos de baja circulación, si es gancho para la compra de otros.

Cambia un producto maduro, si hay mucha competencia.



¿Ante qué otras circunstancias, de acuerdo con tu experiencia, se debe modificar un producto?

Siempre será indispensable el continuo desarrollo y lanzamiento de productos nuevos y mejores, si se pretende impedir que se vuelvan obsoletos. Sin embargo, debes tener mucho cuidado para innovar; selecciona artículos que sean ampliamente aceptados por tu clientela o por otro tipo de consumidores que pretendas también abarcar; que su precio sea adecuado y tengan la calidad deseada; que no haya demasiada competencia al introducirlo o venderlo.

¿Cuántas veces has renovado tu producto?

¿Qué resultados has obtenido?

Si por el momento no vas a cambiar tu producto o introducir uno nuevo, entonces mejora el manejo de sus características físicas.

La marca. Hoy vivimos en una sociedad que piensa que el bienestar, la seguridad y el desarrollo se adquieren cuando se compra un producto con una marca determinada. Idea que ha sido difundida por la labor de publicidad y promoción realizada por las grandes empresas productoras de artículos y servicios.



Ante lo anterior, debes considerar que tu cliente cuando adquiere un producto, no considera el producto por sí solo, sino que toma en cuenta además de la marca, la etiqueta, el envase, el empaque e, inclusive, la reglamentación y garantías que el producto ofrece. Apóyate en esto para exhibir y hacer la promoción en tu negocio, pues un nombre con determinado prestigio le dice más al consumidor que varias líneas de anuncios.

El empaque. Es cualquier material que envuelve a un artículo con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor. Al empaque también lo definen como el “vendedor barato”, porque se le ha utilizado como un elemento de publicidad, inclusive muchas empresas fabricantes ponen gran atención a su diseño, para distinguir su producto de los



demás.

Tan sólo por el empaque, un consumidor puede preferir un producto, y esto puede suceder con los artículos que son novedosos o tradicionales, como los cigarros o la pasta de dientes.

Pero además de las características físicas del producto, toma en



El artículo que elaboro no es lo único que le ofrezco al cliente, también él se lleva cortesía, atención, seriedad y respeto.

cuenta lo siguiente:

¡Supera la calidad de tu producto!, es lo que hace la diferencia.

Realiza el siguiente ejercicio.

Imagina que tienes que mejorar la siguiente bebida de sabores.

Cruza con una equis (X) las características que deben superarse



para aumentar la calidad de este artículo elaborado.

Si tachaste todas las características, estás en lo correcto, pues todo lo que tenga que ver con tu producto forma parte de su calidad.

De tu organización comercial, mejora la estrategia del producto,

	Selecciona la decisión que tomaste sobre tu(s) producto(s).
<input type="checkbox"/>	Voy a mejorar mi producto o uno de los que vendo.
<input type="checkbox"/>	Tengo que cambiar mi producto por uno nuevo.
<input type="checkbox"/>	Voy a introducir un producto nuevo al grupo de productos que ofrezco.

Describe alguna otra opción que hayas tomado.

Consulta el estudio que hiciste sobre los clientes en la Unidad 1 y, pensando en cómo son y lo que necesitan, describe a continuación las características del producto que vendes o venderás que responde a estas necesidades.

¿Qué producto necesitan los clientes?

¿Con qué características lo necesitan?

¿En qué porcentaje piensas que se elevarán tus ventas?

toma en cuenta lo anterior y responde las siguientes preguntas.

Estrategia del precio. La estrategia del precio es el conjunto de acciones que realizarás para fijar el precio que te permitirá ser más

competitivo.

Retoma los resultados del diagnóstico que se encuentra al final del Tema 4 de la Unidad 1, y responde la pregunta.

¿Es una de tus debilidades el tener altos costos directos e indirectos en el momento de adquirir un producto?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

Recuerda esta información porque al iniciar la planeación de tu estrategia, debes analizar si es posible hacer ajustes a estos costos sin afectar la calidad del producto, para optimizar ganancias.

Para fijar el precio de un producto, es necesario considerar su

La **utilidad** es el conjunto de características con el que fue diseñado un producto para satisfacer las necesidades o deseos de las personas.

El **valor** no es más que el costo (en dinero u otros artículos) del producto.

utilidad y su valor.

Por ejemplo, una toalla debe estar hecha con cierta tela para cumplir con su utilidad, que es secar. Su valor es lo que cueste en pesos. Dicho artículo puede ser elaborado con diferentes calidades de tela y de estampados que influyen en su costo. Su valor puede incrementarse no sólo por sus características físicas, sino también por la publicidad que ideas de elegancia o distinción agregan al producto.

Además de considerar lo anterior para fijar tus precios, revisa

Determina la demanda. Investiga entre los clientes reales y potenciales, pregúntales qué utilidad tiene para ellos el producto y cuánto están dispuestos a pagar.

Analiza la competencia. Es difícil que un negocio no tenga competidores, investiga sus precios.



las siguientes recomendaciones.

Además de los aspectos anteriores, debes saber cuánto está dispuesto a pagar el cliente, quien puede estar dispuesto a pagar un precio alto, siempre y cuando este sea justificado.

La calidad, cantidad y disposición oportuna del producto o ma-

teria prima son rasgos muy relacionados con el precio, por cuestión de manejo de costos, tanto directos como indirectos, quiénes serán tus proveedores, dónde están, cuándo y bajo qué condiciones te abastecerán.

Con base en las recomendaciones planteadas, planea tu estrategia de precios.

De tu organización comercial, mejora la estrategia del precio. Considera abatir costos innecesarios en la adquisición de tu producto o materia prima y en el funcionamiento de tu negocio. Responde

	<i>¿Es posible reducir los costos indirectos que tienes?</i>
	<i>Sí No</i>
	<i>¿Por qué?</i>
	<i>¿Cómo los podrías reducir?</i>
	<i>Entre los proveedores que investigaste en el Tema 6 de la Unidad 2, ¿existe alguno o algunos que te den un mejor precio por el producto o los insumos?</i>
	<i>Sí No</i>
	<i>¿Qué proveedores?</i>

<i>¿Debes reajustar tus precios para alcanzar el objetivo de mejorar tu negocio?</i>
Sí No
<i>¿Por qué?</i>
<i>¿El costo al que ofrecerás tu producto te permitirá ser competitivo?</i>
Sí No
<i>¿Por qué?</i>

las siguientes preguntas.

Incorpora a tus estrategias el cálculo de costos, tómalolo como base



Si el producto o servicio que vendes o piensas vender no puedes darlo a un precio competitivo porque tus clientes no están dispuestos a pagarlo, busca entre las oportunidades que hay en tu mercado. Puedes cambiar de producto o competir en términos de servicio y calidad.

para fijar el precio y abatir costos.

Conocer el costo real del producto te ayuda a tomar la decisión de venderlo o no, pero al fijar su precio, debes considerar que:

- Los grandes proveedores fijan precios máximos, porque son precios controlados o son competitivos.
- Puedes establecer alianzas o acuerdos con tus proveedores para lograr mejores precios o condiciones de compra, por ejemplo: garantías y devoluciones, plazos de pago, etcétera.

Estrategia de promoción. La estrategia de promoción consiste en establecer una serie de actividades para darle una mejor promoción y publicidad al producto.

De hecho, existen tantas formas de promoción como ingenio haya para ello. Lo importante es que hagas tus cálculos e ideas la forma de recuperar lo invertido para hacer estas promociones, cuyos propósitos son aumentar las ventas de manera inmediata, mantener al consumidor y aumentar el número de clientes.

Piensa en tu negocio y explica las promociones que te hayan dado

resultado.

Para elaborar tu estrategia de promoción, no pierdas de vista a quién va dirigida, ten siempre en mente todas las características que ya investigaste sobre tus clientes o posibles clientes.

Enseguida te presentamos tres formas que puedes considerar

1. Promoción de ventas. Apóyate en tus proveedores y en las compañías que para introducir un nuevo producto o mantenerlo, ofrecen diferentes promociones, como pueden ser:

- La reducción de un porcentaje del costo total del producto.
- El ofrecimiento de dos productos iguales por el precio de uno.
- El regalo de un producto diferente por la compra de otro.
- La oportunidad de participar en una rifa por el consumo de un producto.

para planear tu estrategia.

Idea la forma de mejorar tus exhibidores; procura ante todo que sean atractivos, se adapten al tipo de decoración de la tienda, estén hechos para el gusto de los compradores, informen acerca del pro-



ducto para que la decisión de compra de tus clientes sea más rápida y den la impresión de que el producto es valioso, o bien, que destaquen la razón por la cual

2. Venta personal. Tú, como micro o pequeño empresario, tienes un punto a favor: estás en contacto directo con tu cliente, lo cual te da la oportunidad de tener un trato más personal con él, y te puede preferir dependiendo del trato que le des, así es que:



- Sonríele, porque la sonrisa es un signo de bienvenida, que acompañada de un saludo y de una despedida, es una invitación franca para que regrese.
- Escucha a tu cliente, porque cuando él habla, te está dando información sobre cómo piensa, qué hace, qué necesita. Cuando él calle, tú sabrás qué ofrecerle.
- Informa a tu cliente de manera honesta todo sobre el producto. El consumidor agradece que le digan tanto las cualidades como las limitaciones del artículo o servicio que está comprando.
- Enfrenta las reclamaciones con serenidad. Ve en las exigencias de tus clientes la oportunidad de mejorar el producto que vendes y la atención al cliente.

sabes que tus clientes lo adquieren; aprovecha su valor y utilidad. La forma en que manejes los anteriores puntos, le darán en conjunto a tu cliente una idea sobre tu personalidad; él podría describirte como alguien atento, amable y educado, o como irresponsable y

mentiroso.

¿Cómo crees que te describen tus clientes?

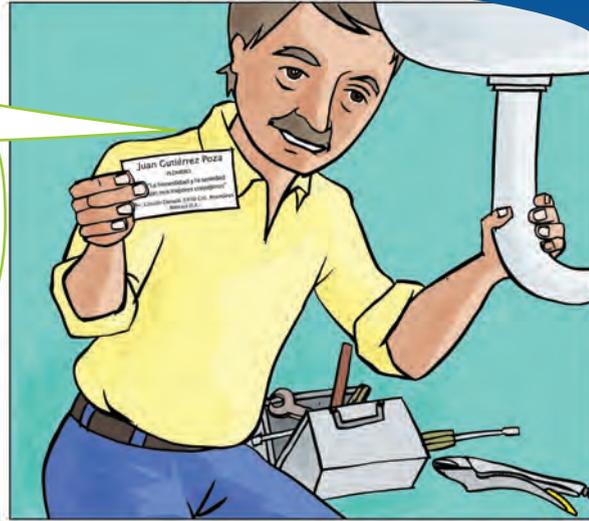
3. Publicidad. Para practicar la publicidad en el punto de venta, se requiere utilizar el exterior del local y los aparadores; sigue las recomendaciones que se te han hecho.

Piensa en los medios que puedes pagar y utilizar y, sobre todo, que sean una buena vía de comunicación con los clientes. Cuando selecciones la forma, en ella debes incluir:

- El nombre de tu empresa.
- El producto o servicio que ofreces.
- Las cualidades o características del producto o servicio.
- El domicilio y teléfono.
- Un mapa donde se muestre la ubicación.

En tu punto de venta, puedes recurrir a frases publicitarias, o bien,

“La honestidad y la seriedad son mis mejores consejeros”, eso es lo que les digo siempre a mis clientes, ese es mi lema y mi frase publicitaria.



incluirlas en tus tarjetas de presentación.

Si tus clientes son parte del mercado local o regional, puedes anunciarte en periódicos, publicaciones locales o publicidad que es pagada por varios comerciantes; en las paredes que ofrecen algunas casas habitación ubicadas en vías transitadas; en los boletos de transporte público local o regional; en carteles pegados en los transportes públicos; en carteles vistosos y bien hechos colocados en tu propio negocio; a través de volantes, en fin. El medio que

¡Mire, una vez más vengo a ofrecerle su Revista

¡Pásele!

Donde ahora encontrará una amena crónica titulada

“Por el camino de los errores”

Léala, además de ser de un deleite, le dirá la importancia de escribir correctamente su publicidad.



¿Cómo mejorarás tus exhibidores?

¿Qué debes hacer para mejorar tu venta personal?

Piensa en las oportunidades que existen en tu mercado en cuanto a medios que pueden ser utilizados para tu publicidad y escríbelos a continuación.

Si tuvieras que idear una frase publicitaria para reflejar el nuevo camino que va a tener tu negocio, ¿cuál sería?

respuestas.

La capacitación permanente. Esta estrategia consiste en definir la serie de actividades a realizar para tener una capacitación de manera permanente.

Lee el siguiente relato de Otilia; después responde las preguntas.

Hace unos días llevé un reloj a un local donde atendía un señor de unos 40 años. En el lugar había relojes de pared arrumbados y en el mostrador, objetos empolvados. El hombre quitó la tapa del reloj, sacó la pila agotada, puso la nueva y después hizo demasiados movimientos dentro de la maquinaria, como tratando de arreglar algo. Pasaron 15 minutos, y a los 20, más o menos, seguía metido con el reloj. Su cara ya estaba sudorosa.

Le pregunté si había algún problema y él sin verme me dijo:

–No se quiere activar el reloj, señorito, no se deja.

En eso, llegó un hombre y enseguida los dos se pusieron a platicar sobre los últimos resultados del futbol.

Muy molesta le dije que ya me entregara el reloj.

–Me lo va a tener que dejar, señorito, porque no funciona –me contestó.

–¡Pero si nada más tenía que cambiarle la pila! ¿Por qué ya no funciona? –le pregunté.

–Eso es lo que hay que averiguar. ¿A nombre de quién lo deja? –me contestó.

–¡A nombre de nadie! ¿Dónde aprendió a cambiar pilas?

–le respondí.

–¿Cómo dónde? ¡Tengo más de 20 años de experiencia! –me gritó indignado.

–¡Usted tendrá mucha experiencia en otras cosas, pero le falta aprender de relojes de pilas! –le dije y tomé el reloj y lo llevé a otro lugar.



Al relojero no le tomó más de cinco minutos cambiar la pila y activarlo.

De regreso a mi casa pensaba que hay personas que no aprenden bien un oficio, que lo que aprenden son puras mañas para abusar del cliente o creen que ya lo saben todo nada más por haber estado muchos años en un lugar, donde por lo visto, de nada ha servido.

Si tú, como cliente, te encontraras con alguien como el primer relojero, ¿qué opinarías de él?

¿Crees que la experiencia que ha tenido este hombre es buena?
¿Por qué?

La experiencia de un emprendedor o de una emprendedora consiste en las vivencias que ha tenido con otros comerciantes, con la comunidad, los clientes y la forma en que ha llevado su propio negocio. Los conocimientos y las habilidades que ha adquirido, sin lugar a duda, son muy valiosos, pero deben ser revisados de una

forma autocrítica; de lo contrario, se puede caer en vicios nocivos.

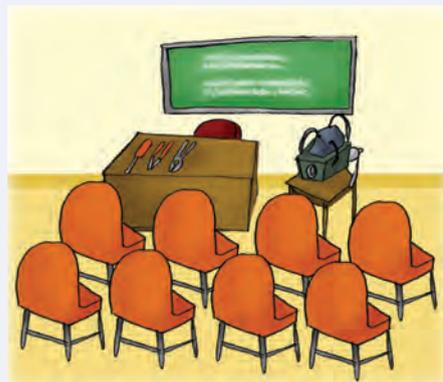
Sé honesto contigo mismo y en relación con la reflexión anterior responde las siguientes preguntas.

¿Qué vicios tienes que afectan tu negocio?

A pesar de la experiencia que tienes, ¿qué te hace falta aprender?

Si quieres aumentar tu competitividad, siempre debes pensar que hay cosas nuevas que aprender. Los aspectos de tu formación que

Tus habilidades técnicas del giro comercial. Esta capacitación es muy importante porque se relaciona directamente con la habilidad y eficiencia con que manejas el producto que le vendes al cliente. Para ejemplificar a lo que nos referimos: afinar las técnicas del corte de pelo o mejorar los servicios que existen en una casa de huéspedes.



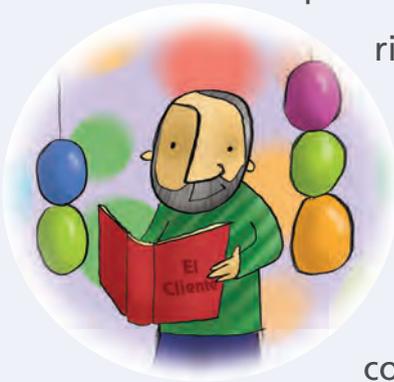
debes cuidar son los siguientes.

Busca cursos o talleres que aborden temas de tu giro comercial. En el caso de un mecánico, reforzar su experiencia con un curso de mecánica en general, pero puede especializarse al tomar cursos o adquirir libros o revistas, que aborden temas particulares para el conocimiento de nuevos sistemas mecánicos que están por entrar

Tus habilidades para establecer buenas relaciones con clientes y proveedores.

Saber tratar al cliente y a los proveedores es un arte y una ventaja que debes hacer cada vez mejor.

Aunque muchos micros o pequeños empresarios, como tú, llevan excelentes relaciones sociales, no está de más que aproveches la oportunidad de asistir a un curso o leer sobre temas como: aumento de ventas, trato al cliente, compras, etcétera.



al mercado.

Actualmente existen investigaciones sobre el comportamiento del consumidor y cuáles son las mejores formas de llevar a cabo una venta; estos y otros temas los puedes encontrar en revistas especializadas en el manejo de negocios, en cursos y en libros del área

**¡Para esas debilidades que ha detectado!
una vez más le vengo a ofrecer su Revista**



¡Pásese!

En su sección de guía encontrará la titulada
“¿En dónde me puedo capacitar?”

Léala e infórmese, no espere más.

de desarrollo empresarial.

Para mejorar tu organización comercial, considera lo que has leído

*¿Anota en las siguientes líneas el nombre específico del lugar,
la página web, el libro o la revista, donde te capacitarás o infor-
marás. También escribe qué aprenderás y cómo lo aplicarás.*

¿Dónde me capacitaré?

¿Qué aprenderé?

¿Cómo lo aplicaré?

anteriormente, y elabora tu **estrategia de capacitación**.

Mira la capacitación como una herramienta que te hará más com-

Capacitarte te llevará a encontrar otras oportunidades para tu presente y tu futuro.



petente y considera integrarla a tus actividades mercantiles.

Mejorar la organización administrativa

En este apartado planearás la forma de organizar el equipo que labora en tu negocio, para apoyar la mejora.

Lee el siguiente relato de Otilia; después contesta las preguntas.

Un día antes de la feria de Yecapixtla andábamos muy atareados, ya era tarde y no llegaba la muchacha que nos ayuda a atender la fonda.

—¿Dónde estará Camelia? —le pregunté a Genaro.

—Pues yo le di permiso de que no viniera —me contestó.

—¿Cómo se te ocurre, con tantas cosas que nos faltan por hacer! Bien que sabía que tú le ibas a dar permiso

—le reclamé al pobre Genaro, que ya se veía cansado.

—¡Y hace poco también le diste permiso de faltar varios días! —le dije.

—Bueno, Otilia, aunque hubiera venido, de todas formas vamos a acabar tarde. Y es que no nos organizamos bien para arreglar el local con tiempo —me dijo entre cansado y molesto.

Para no perder más tiempo, mejor nos apuramos en lo



que nos faltaba. Al otro día, ya más descansados, hablamos tranquilamente de las fallas que habíamos tenido en nuestra organización y acabamos riéndonos. ¡Somos nada más tres, y no pudimos organizarnos bien!

¿Qué fallas de comunicación tiene el equipo que trabaja en la fonda de Otilia?

Para alcanzar la mejora del negocio, ¿consideras necesario organizar a las personas que trabajan en él?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

Si al igual que el equipo de trabajo de la fonda de Otilia, el tuyo es de unas cuantas personas, no descartes la tarea de ordenar las actividades y responsabilidades de quienes se involucran en él.

Pon las bases de la mejora de tu negocio; realiza un organigrama en el que establezcas la organización, es decir, la forma en que se van a distribuir las responsabilidades, y las tareas que cada quien va a realizar y por cuánto tiempo las realizarán si hay un acuerdo previo de rolar los puestos designados.

Para evitar malos entendidos y tropiezos en las tareas del equipo de trabajo, como les sucedió a Genaro y Otilia, cuida que en el organigrama se asegure que va existir una buena comunicación. Cuando establezcas responsabilidades define las condiciones laborales, así como los momentos y las formas en que se transmitirá la información.

Si el propósito de mejorar tu negocio es real, necesitas que tú y

Nos comprometemos a ser puntuales con las entregas, a elaborar los trabajos tal y como los quiere el cliente, a ser honestos y justos en el cobro, a trabajar con seriedad, a capacitarnos constantemente para mejorar nuestro trabajo, a...



también tu equipo establezcan un compromiso. Observa el pacto que hicieron los integrantes de una pequeña empresa productora.

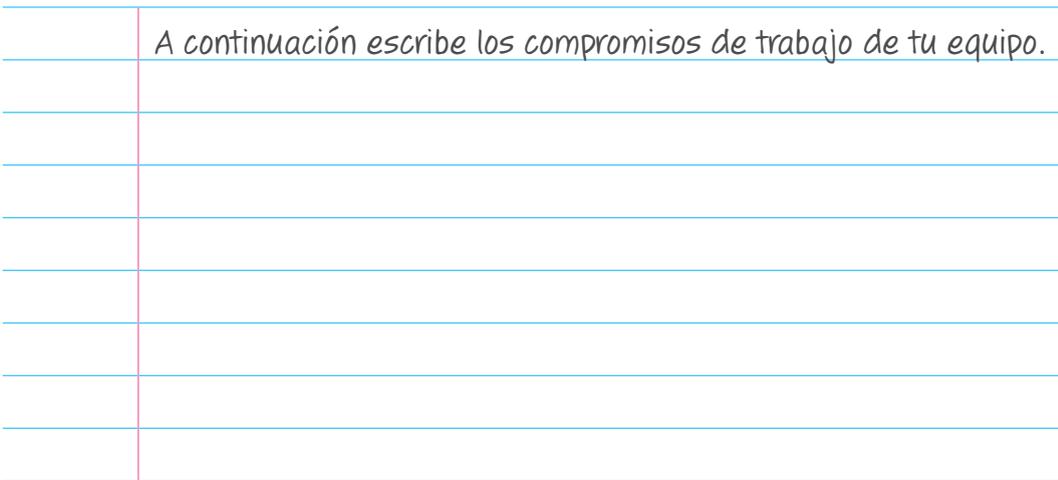
El contrato debe estar basado en lo que el cliente espera de la empresa y en las aspiraciones de todo el equipo de trabajo. Aunado

Para ganarle a la competencia

a esto, también tienes que establecer las reglas de trabajo, con el fin de mantener el orden, la higiene y la seguridad en el negocio.



A continuación escribe los compromisos de trabajo de tu equipo.



Para mejorar tu organización administrativa, elabora un nuevo organigrama en el siguiente espacio.

Mejorar la organización financiera

En este apartado definirás los recursos monetarios que requieres para hacer la mejora. Inicia leyendo el siguiente relato de Otilia y, posteriormente, contesta la pregunta.



• *Tantos cambios que queremos hacer, y no tenemos dinero! –me dijo Genaro.*

–Ahorita no, pero en una semana nos dan los 2 mil pesos de la tanda, y eso es algo. Nos alcanza para los cochinitos y por lo menos para un bote de pintura. Además, nos falta la otra tanda que también ya mero nos toca –le contesté.

–Y si ese dinero lo ocupamos para otra cosa y mejor pedimos un préstamo –sugirió Genaro.

–Si pedimos un préstamo, nos va a costar pagar intere-ses, y si tomamos nuestros ahorros, lo que nos va a costar es aguantarnos de comprar lo que queremos.

¿Piensas que Otilia tiene la razón al pretender ocupar primero el dinero de sus ahorros, antes de pedir un préstamo y pagar intereses?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

Los ahorros son una importante fuente de financiamiento. Tómalos como un primer recurso del cual echar mano.

Seguramente tú, al igual que Otilia, participas con otras personas en tandas o tienes una cuenta de ahorro o de inversión en alguna institución. Esta es una medida adecuada para tener una



Tómense unos refrescos, al fin que luego se pagan de las ventas.

¡No saques mercancía de tu negocio!



No saques dinero de tus ventas, evita mezclar gastos personales con los del negocio.

Cóbrese de aquí lo que le debo de los perfumes y los collares.

reserva de dinero, que no sólo te será de utilidad para la mejora de tu negocio, sino también para cualquier imprevisto que surja

en la empresa o en la familia.

El ahorro lo puedes hacer e incrementar si cuidas el nivel de las utilidades de tu empresa, para ello te recomendamos lo siguiente.

Procura asignarte un sueldo de las utilidades, y con ese dinero, realiza tus gastos personales y familiares.

De las utilidades, también considera un porcentaje fijo de dinero para el ahorro.

Otra fuente de financiamiento es el crédito. Si escoges esta op-

Efectúa un cálculo aproximado de los gastos que debes realizar para mejorar tu empresa. Llena el siguiente cuadro.

Necesito gastar en	Costo
Herramienta y equipo	
Mobiliario	
Mejoras al inmueble	
Total	

ción, debes realizar todo un análisis de las condiciones bajo las

¿Cuál será tu fuente de financiamiento?

Ahorro:

Un crédito:

¿Por qué optaste por esta fuente?

Si estás considerando autofinanciarte con tus ahorros, escribe cómo planeas realizarlo. Para hacerlo, toma como guía las siguientes preguntas.

¿Cuánto dinero ahorrarás de manera periódica y fija?

¿En cuánto tiempo tendrás el dinero suficiente para iniciar la mejora de tu negocio?

Si estás considerando pedir un crédito, ¿cómo planeas pagarlo?

cuales lo adquirirás. Para ello, consulta el módulo *El crédito para tu negocio*.

Para mejorar tu organización financiera, realiza la siguiente actividad.

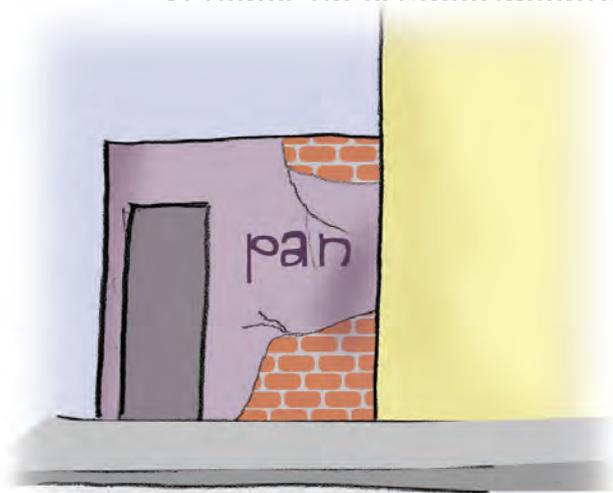
Contesta las siguientes preguntas:

Una excelente fuente monetaria para hacer las mejoras de tu negocio es el ahorro. Si eres disciplinado en el manejo de tus utilidades, podrás obtener de ahí un autofinanciamiento.

Mejorar la organización física

En este apartado planearás la forma de mejorar la organización física de todo tu negocio.

Si tienes un establecimiento de



portante para ti. Aun cuando vendas artículos o seas productor,



Las condiciones físicas de tu establecimiento es uno de los aspectos que el cliente toma en cuenta para darse una idea de tu negocio.

Observa las siguientes imágenes; después responde las preguntas.

¿En cuál de estos establecimientos comprarías? ¿Por qué?

La apariencia externa de una empresa es la primera impresión que tiene un cliente y puede ser un elemento que lo lleve a decidir si entra, o no, a adquirir el producto que necesita.

Puedes darle una buena presentación a tu negocio si consideras:

Las condiciones exteriores. Es lo que le abre expectativas a tu cliente y le dice mucho sobre lo que tú le ofrecerás en tus productos. De ahí que si de primera impresión ve un lugar sencillo, modesto y cuidado, lo estarás recibiendo con una buena cara de bienvenida.

Otra ventaja que te da tener una fachada adecuada es que te hace visible, porque te puede destacar entre una hilera de locales.



Cuando ideas los letreros que colocarás en el exterior de tu negocio, considera que estos tienen dos propósitos fundamentales en la empresa: identificarla y captar la atención del cliente.

Las condiciones interiores. La impresión más importante que se lleven tus clientes será la que encuentren dentro de tu negocio. Si tú, como cliente, entras en un restaurante limpio y agradable, de inicio la idea que te formas es que ahí puedes encontrar higiene e, inclusive, que si es un lugar bien cuidado, pensarás que lo atienden personas que darán buen servicio. Las características que van observando y las experiencias que van teniendo los consumidores, se convierten en criterios de selección.

Dicen los expertos en el manejo de imagen del negocio que la vista transmite más información a los consumidores que cualquier otro sentido, así es que cuando planees las mejoras físicas de tu negocio, toma en cuenta qué apariencia, de acuerdo con el giro que tengas, será la mejor.

El ambiente interno también puede crear emociones; en ello intervienen el color, los olores y el ruido. Si te es posible manejarlo, considera las actitudes positivas que quieres crear en tus clientes.

La apariencia de quien o quienes atienden el negocio. El cliente también obtiene información de la forma de vestir y la limpieza

En la Unidad 1 realizaste un plano de la distribución física de tu negocio, ahora elabora uno nuevo donde planees las mejoras que harás en cuanto a distribución.

¿Cuál será la nueva presentación personal de quienes atienden el negocio?

Todas las mejoras anteriores, ¿cómo te distinguirán de la competencia?

4. Programo y verifico resultados

de quien atiende el negocio.

Lo que gana un negocio cuando las personas que lo atienden tienen buena presentación y son gentiles en el trato, es publicidad gratuita, lo que asegura que la clientela que se tiene no se vaya y que, además, dé buenas recomendaciones a nueva clientela.

Para mejorar tu organización física, realiza la siguiente actividad.

Programación

En cuanto a iniciar la mejora de tu negocio, ya sabes la serie de tareas que necesitas realizar. Todas las estrategias que planeaste conforman tu plan de negocios. Ahora continúa con su programación.

Toma un tiempo para investigar precios; piensa qué actividades

puedes hacer en un plazo corto de seis meses a un año, luego piensa en aquellas actividades que llevan de un año a dos años, ya sea porque requieren más inversión o porque dependen de alguna capacitación.

Si por el giro de tu negocio y los planes que hayas elaborado a lo largo de los pasos 1 y 2 de este tema necesitas más tiempo, procura planear etapas de realización, de tal manera que no quede olvidado, sino que sea una tarea subdividida en pequeños plazos. Lee un ejemplo de esto en el siguiente relato de Otilia; después responde lo que se te pide.

Hasta el momento, sabemos, por lo que leímos en el periódico, que el ayuntamiento y el gobierno de Morelos quieren impulsar el turismo, apoyando los atractivos que existen en la región. Esta oportunidad es algo que no queremos desaprovechar.

Decidimos que era necesario pintar el negocio y darle una mejor presentación. Tenemos ideado hacerle más cambios, una terracita para que entre semana y las noches de fines de semana funcione como una fuente de sodas.



Todo

Mejora	Tiempo de realización
Para mejorar la apariencia del negocio: Cambiar manteles y adornos de mesas. Pintar negocio. Construir una terraza.	1 mes 1 mes 1 a 2 años
Para mejorar el producto: Comprar anafres de barro en forma de cochinitos.	1 semana
Para ofrecer otro producto: Comprar equipo para hacer esquimos. Comprar recipientes para fruta.	1 año 1 año

esto lo hicimos pensando en los clientes que hay y en lo que buscan.

Como dijo Genaro:

—Vamos avanzándole poco a poco, el caso es no dejarlo de lado. Y así como tenemos planes para nuestro restaurante, así los tenemos para nuestras vidas:

queremos tener hijos, pero antes queremos llevar adelante el negocio, para que podamos vivir más tranquilos.

La programación de algunos de nuestros planes futuros la hicimos de la siguiente manera:

Las mejoras de un negocio requieren orden, disciplina y constancia, aspectos que deben reflejarse en la programación de tus planes. En la calendarización de las actividades que de-

Quien administra el negocio debe apoyarse en la evaluación, para saber qué decisión tomar.



constante. De hecho, esta actividad ya la iniciaste y la puedes continuar. Haz de manera permanente el análisis de oportunidades y riesgos que existen en los diferentes niveles de mercado y examina cuáles son tus fortalezas y debilidades.

También revisa periódicamente las diferentes estrategias que

practicar; observa su eficiencia al registrar equilibrio y mejoras en tu estado de ganancias y pérdidas.

Lee el siguiente relato de Otilia; después responde las preguntas.



Hoy abriremos más tarde el restaurante; hace dos días terminó la feria de la cecina y estamos descansando un poco. Ayer hicimos las cuentas, tuvimos mejores utilidades que el año pasado, aunque nosotros pensábamos vender un poco más; no nos podemos quejar, recuperamos lo invertido y ganamos otro tanto.

Hicimos nuestros cálculos de cuánto era lo máximo y lo mínimo que esperábamos ganar tanto en la feria como en las semanas que vienen después. La idea es que va-yamos ajustando las cuentas y las estrategias que ya habíamos planeado con anterioridad.

Así es esto del negocio, hay que ir haciendo pruebas para ir viendo cómo

funcionan y hacer los arreglos necesarios.

Genaro y yo coincidimos en algo: "A los negocios, como a los tamales, hay que irles midiendo el agua", como dice el dicho.

¿Qué opinas de los cálculos que realizaron Genaro y Otilia para saber cómo marchan las mejoras de su negocio?

¿Qué aspectos tomarías en cuenta para saber si las mejoras de tu negocio están marchando bien o mal?

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de tu negocio, que revisaste a lo largo de este material, forman parte de una herramienta llamada **FODA**, la cual te dio los elementos necesarios para analizar la situación tanto interna como externa de tu empresa. Utilizada de manera permanente, obtendrás de ella los siguientes beneficios:

- Podrás corregir constantemente aquellas debilidades que obstaculicen el funcionamiento de tu empresa.
- Detectarás a tiempo las amenazas y las oportunidades para tu empresa, lo que te permitirá tomar acciones y medidas correctivas, a través de nuevas ideas o proyectos de mejora.
- Tendrás una planeación estratégica adecuada, al considerar en ella los objetivos que te lleven a disminuir tus debilidades, incrementar tus fortalezas, prever puntualmente el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado.

Todas las conclusiones que obtengas del FODA deben alimentar la constante reorientación de tu misión y de tus objetivos.

11 Ser un empresario responsable también es parte del plan

En este tema reflexionarás sobre lo importante que es ser socialmente responsable con quienes trabajas en el negocio y con la comunidad a la que debes la existencia de tu empresa.



1. ¿Quién es un empresario responsable?

Inicia este subtema leyendo con cuidado el siguiente relato de Otilia; después contesta las preguntas.

Recuerdo que ya casi terminaba la feria de la cecina, era de noche y estábamos descansando en el restaurante con el tío Gelasio, cuando les dije, -¡Pues sí que aquí de todo se vendió mucho!





–Lo que no hay mucho es dinero para comprar –aclaró el tío Gelasio.

–A propósito de lo que dice, ¿sabes qué pretendían hacer los comerciantes cuando se hizo la feria del pueblo de acá arriba? –les dije, porque me vino a la mente en ese momento, agregué:

–En una junta que hicieron antes, querían ponerse de acuerdo para subir el precio de los alimentos, dizque porque iba a ir gente con dinero, muy dispuesta a gastarlo todo, pero como hubo desacuerdo porque algunos dijeron que era un abuso, y otros, que no se iba a vender bien con precios altos, pues ya no los subieron. En lo que sí se pusieron de acuerdo fue que debía haber orden, y exigieron vigilancia al ayuntamiento y cuidaron que se hiciera limpieza diariamente para no afectar a los vecinos. Pero en cuanto al precio, mejor decidieron que cada quien lo manejara como mejor le conviniera y como su conciencia se lo dictara.

–¡Ese es otro punto! –señaló Genaro –aquí somos muchos los que no somos ricos y compramos lo que podemos. Con los problemas económicos del país, unos compran mucho; otros, menos; otros, casi nada. Nosotros también

tenemos que ver esa circunstancia como personas que tenemos un negocio, porque también nos conviene.

—Pero mucha gente no ve las cosas con esa conciencia, lo que quiere es ganar mucho dinero o todo lo que se pueda, pero ¿hasta dónde a costa de los demás? —dijo el tío Gelasio.

—Eso es muy triste —les dije—, aquí en el negocio nos damos cuenta de quiénes tienen más, o quiénes están muy limitados para pagar la comida. A veces me gustaría poder decir que bajemos el precio para algunos, pero también uno tiene que vivir y, ¿cómo ayudarlos?

¿Qué opinas sobre el aumento de precios que pretendían hacer los comerciantes?

¿Cuál crees que sería la respuesta a la pregunta que hace Otilia al final?

¿Por qué crees que quienes tienen un negocio deben estar conscientes de la situación económica y social de su nicho de barrio y su mercado local?

En nuestra economía nacional, como bien lo discutieron los personajes, existen muchos problemas económicos y sociales, además del desempleo, los bajos salarios, la delincuencia y la violencia intrafamiliar, entre otros

El negocio es vender y tener ganancias pero, como se preguntan los personajes, al hacerlo ¿hasta dónde hay que tener conciencia de lo que sucede a su alrededor?

Quienes tienen un negocio deben estar conscientes de lo que pasa en su comunidad y tener la libertad de decidir cómo se involucran o qué posición toman ante un problema particular, como es el caso de los comerciantes que califican como abuso los altos precios; a estos se les puede calificar por su honestidad y por su decisión de tener limpieza y orden en sus negocios para no afectar a la comunidad, con lo que demuestran ser **empresarios socialmente responsables**.

Una empresa **socialmente responsable** es aquella que basa su punto de vista y su compromiso social en actividades y proyectos que benefician a su negocio e influyen positivamente en la comunidad en la que trabaja.

Imagina que los clientes de tu nicho de barrio o mercado local dejan de preferir tu producto, ¿qué pasaría con tu negocio?

El micro o pequeño empresario que decide ser socialmente responsable, tiene una forma diferente de ver su negocio, pues no sólo lo considera como una fuente de ingresos, sino también como una oportunidad de orientarlo hacia una nueva tarea, que es apoyar a la comunidad; porque está consciente y reconoce que su desempeño mercantil depende de la salud, la estabilidad y la prosperidad de quienes habitan y laboran en su campo de acción y que, por lo tanto, debe contribuir a su desarrollo para poder subsistir empresarialmente.



Una de las principales ventajas que obtendrás será lo que desarrollarás de forma personal, pues al considerar a la comunidad no sólo como una fuente de ingresos, sino como un conjunto de personas con necesidades y derechos a quienes debes la razón de ser de tu negocio, te verás comprometido a ser honesto, a tratar de ser justo, solidario, participativo, responsable, entre otras cosas.

A cambio obtendrás credibilidad, lealtad y reconocimiento de los proveedores, las autoridades, los clientes y la comunidad en general. Esto le añadirá un valor particular a tu negocio, lo que aumentará tu nivel de competitividad.

2. Responsabilidad social en el interior de la empresa

Como el buen juez por su casa empieza, debes ser, ante todo, socialmente responsable en el interior del negocio.

Lee el siguiente relato de Otilia; después responde las preguntas.

Faltaban unas semanas para casarme. Estaba muy emocionada con lo de mi matrimonio, pero llegó el momento en que me di cuenta que íbamos a ser dos en el negocio, y que ya nos habíamos puesto de acuerdo en otras cosas, pero no en la forma en que íbamos a trabajar juntos. Pensando en cómo hacerle, me puse a ver cómo les iba a otras personas en sus negocios, y encontré los casos que les platico a continuación.

Una conocida tiene, como yo, una fonda. Cuando se casó, ella y su esposo acordaron entrarle parejo al trabajo, pero la realidad es la siguiente.

Él se encarga de cobrar y tener la bodega limpia.



Ella guisa; asea la cocina, el área de mesas y la calle;
 elige las cosas para hacer la comida y, además,
 hace el aseo de su casa.



Ahí no hay igualdad en la distribución de responsabilidades.

Una familia que conozco en Cuautla tiene un pequeño taller de maquila, donde hacen mochilas y bolsas de mano; en él trabajan tres hermanos, pero...



Al menor
 le gustaba hacer
 la promoción
 de las mochilas.

Pero el mayor decidió que cosiera.



En ese negocio no hay libertad de decisión.

Dos herreros de por aquí se asociaron para hacer trabajos grandes, como los que solicitan en las industrias o en las unidades habitacionales.



En la marcha, se van poniendo de acuerdo en lo que le toca hacer a cada quien.



Pero en el momento de la paga, es común que discutan que uno hizo trabajos más caros que el otro.

Entre ellos falta que hablen para llegar a acuerdos convenientes para los dos.

Una amiga heredó de su padre la panadería. Cuando se casó, su esposo le propuso hacer la mayor parte de las tareas del negocio y llevar las finanzas...



A cambio, ella se quedaría en su hogar, para hacerse cargo de la familia.

Pero él ya no le rinde cuentas de las ganancias y sólo se limita a darle para los gastos de la familia.



El respeto a los derechos de las personas es algo muy importante.

Las hermanas Ramírez tienen una papelería. Para poder ocuparse de sus respectivos asuntos personales...



Llegaron al acuerdo de turnarse durante el día para atender el negocio.

El problema es
 que cuando a
 cualesquiera de
 ellas se le junta
 la gente, la otra
 no la apoya
 porque
 no es su turno.



La solidaridad es algo necesario para llevar el negocio.

Yo sé que además de mirar lo que pasa en otros negocios, podría recibir muchos consejos, porque no faltan, pero no hay como que uno saque sus propias conjeturas: creo que las buenas relaciones entre la gente que trabaja en un negocio son muy importantes.

¡Es lo principal!

¿Por qué es importante que las personas que trabajan en un negocio sean tratadas como iguales y tengan libertad de elegir o de opinar sobre lo que les gustaría hacer?

¿Qué sucedería en tu negocio si las personas que trabajan en él se perdieran el respeto y no se dieran apoyo mutuo?

Un negocio no sólo es un lugar de trabajo del cual se obtiene dinero para vivir, también puede ser un espacio en el que exista superación personal y, sobre todo, convivencia. La parte humana de una empresa es la que puede sacarla adelante o frenarla, porque es como el corazón que la echa a andar.

Si consideras a las personas que laboran en tu empresa y a ti mismo como seres humanos, con potenciales, es decir, que valen porque tienen capacidades y habilidades, estás poniendo una base importante para hacer de tu negocio una organización social y humana.

Las relaciones que existen en el trabajo entre tú y los demás, deben partir en todo momento de cinco principios.

1. Igualdad. En tu empresa, tanto hombres como mujeres son seres humanos que poseen conocimientos, habilidades y actitudes, y deben tener las mismas oportunidades y derechos.

2. Libertad. Se debe reconocer y aceptar que tú y todas las personas tienen la facultad y la posibilidad de decidir o hacer algo de acuerdo con su propio juicio, intereses o deseos, sin el dominio de alguna autoridad o de otra persona.

3. Diálogo. Todas las personas deben ser escuchadas, comprendidas y tomadas en cuenta cuando exteriorizan sus propuestas, inquietudes, deseos, etcétera. Hablar sobre cualquier situación puede llevar a tomar acuerdos de manera oportuna para prever futuras dificultades.

4. Respeto. En tu negocio es necesario reconocer y aceptar que todas las personas tienen un valor como seres humanos, con dignidad y libertad para comportarse como son, de acuerdo con su voluntad, intereses, opiniones, etcétera.

5. Solidaridad. Todos los involucrados con tu negocio deben compartir un fin común y el compromiso de respetarse y apoyarse unos a otros.

El negocio es tu trabajo y forma parte importante de tu vida; por eso, hay que dotarlo de calidad.

Describe en las siguientes líneas cómo llevarás a cabo los cinco principios que le darán calidad a las relaciones humanas en tu negocio.

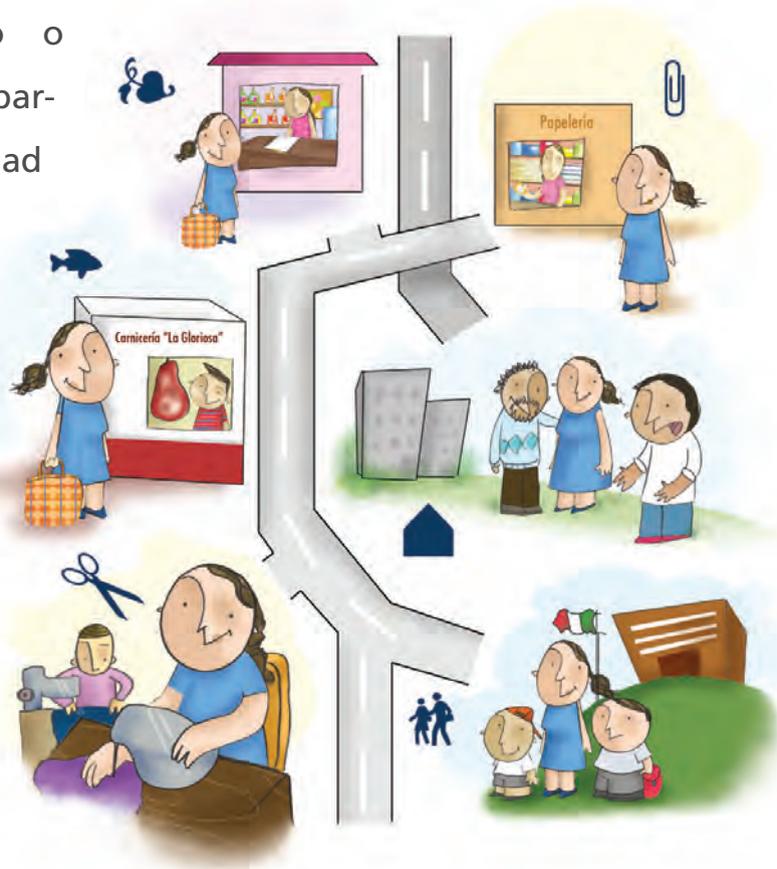
Igualdad	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Libertad	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Diálogo	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Respeto	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Solidaridad	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Se puede decir que el objetivo general de la responsabilidad social interna es que todos los que integran el negocio obtengan como resultado un lugar de trabajo donde se desarrollen integralmente, para tener así una mejor calidad de vida.

En la **responsabilidad social**, todos toman acuerdos y decisiones con base en valores comunes, y este es un tipo de contrato moral que puede pesar más que la existencia de un contrato legal.

3. Responsabilidad social hacia la comunidad

Como empresario o empresaria eres parte de la comunidad y, por lo tanto, tienes obligaciones y derechos que ejercer. Observa lo anterior en las actividades que realiza



- Camino a la escuela, Ruth tiene que ir temprano a la papelería a comprar una cartulina para uno de sus hijos.
- Mientras, en su casa, su esposo vigila que instalen correctamente el nuevo tanque de gas.
- Camino a su trabajo, ambos hacen planes para que el viernes vayan a comprar ropa nueva pues ya la necesitan sus hijos.
- Ruth llega a su trabajo, un pequeño taller de costura que puso con su prima. Ahí hacen trabajos para las personas y escuelas de la colonia. Con ellas trabaja Lalo, un vecino.
- En la noche, ella y su esposo asisten a una junta de vecinos. Ahí se discute cómo han aumentado los asaltos a negocios y casas habitación; también se habla de personas que ofrecen drogas a niños de las escuelas de los alrededores.

Ruth.

Con respecto al relato anterior, responde las preguntas.

¿Qué necesidades de su familia cubre Ruth cuando compra en otros negocios?

¿Qué necesidades de la comunidad y de otros negocios cubre el taller de costura de Ruth?

¿Por qué a Ruth le conviene participar en la solución de los problemas que existen en su comunidad?

Tú, al igual que Ruth y otros micros o pequeños empresarios o empresarias, te relacionas estrechamente con las personas de tu comu-



nidad, porque vives ahí, y porque para cubrir tus necesidades, debes adquirir e intercambiar artículos o servicios con otros negocios. Pero, sobre todo, te integras y relacionas al compartir con las demás personas actividades diarias, formas de organización, costumbres, tradiciones, problemas de todo tipo, en fin, todo aquello que los hace comunes y cercanos.

Seguramente, al igual que los compañeros de trabajo de Ruth, las personas que laboran contigo viven en la comunidad o en otra

La empresa, además de ser un grupo que funciona con fines de lucro, es decir, para obtener ganancias, es un **grupo social**, porque está formada por personas y para personas. La empresa es parte de la organización social de la comunidad, por lo tanto, no puede estar ajena a ésta porque es parte de ella.

vecina y son conocidos desde hace años, o bien, son familiares cercanos o lejanos, o amigos.

En consecuencia, un negocio debe buscar mantener y hacer crecer su negocio con el apoyo de la comunidad, a la que no debe dañar, para cumplir así con su responsabilidad social.

Las obligaciones y los derechos de una empresa

Sobre las obligaciones y derechos de los micros y pequeños empresarios, lee con atención el fragmento de la siguiente nota periodísti-



ca; después da tu opinión al respecto contestando las preguntas.

Según tú, ¿por qué el funcionario les pide que legalicen su situación comercial antes de cumplir con sus demandas?

¿Piensas que es justo que este grupo de comerciantes exija derechos, sin antes cumplir con sus obligaciones?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

Para exigir derechos, una empresa, ante todo, debe verse como

“un buen ciudadano”, y para eso, el dueño de un negocio necesita estar consciente de que debe cumplir con los siguientes aspectos.

- **Formalizar el negocio**, es decir, debe acudir a un módulo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para que lo orienten sobre la forma en que debe inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes, ya que toda persona que realice actividades donde obtenga ganancias económicas, tiene la obligación de pagar contribuciones o impuestos.
- **Obtener una licencia, permiso y autorización**, para instalar y poner a funcionar su negocio. La solicitud la debe hacer en el ayuntamiento o en la delegación correspondiente.
- **Observar las normas** que debe cumplir su producto, ya sea el artículo o el servicio que ofrece al consumidor. Para ello, es importante que acuda a la delegación de la Procuraduría Federal del Consumidor (**Profeco**), donde podrá recibir orientación al respecto.
- **Respetar la propiedad intelectual**. Todo producto o servicio que ofrecen muchos micros o pequeños empresarios, tiene una marca con un registro previo que le otorga derechos sobre su

¡Distinguido comerciante!

Necesito un momento de su atención, mire en su Revista



¡Pásele!

Podrá encontrar la guía titulada:

“Hacia el cumplimiento de las obligaciones”

Léala e infórmese, no espere más.

fabricación o reproducción. El productor debe crear su propia marca y registrarla debidamente.

Sobre la investigación que acabas de realizar, contesta la siguiente pregunta.

¿Por qué crees importante que todo micro o pequeño negocio cumpla con las obligaciones que se señalaron?

Si no has cumplido con tus obligaciones legales, responde las siguientes preguntas.

En cuanto a tu alta en el Registro Federal de Contribuyentes:

¿Cuál es el domicilio o la ubicación de la oficina a la que puedes asistir para realizar los trámites?

¿Cómo te darás de alta? ¿Como persona física, moral o como otro

tipo de sociedad?

¿Qué requisitos debes cumplir para darte de alta fiscalmente?

¿En cuánto tiempo concluirás los trámites anteriores?

En cuanto a la obtención de tu licencia de establecimiento:

¿Qué trámites fiscales debes presentar como parte de tu documentación para solicitar tu licencia de operación?

¿Qué licencias y permisos necesitas gestionar en otras dependencias públicas?

¿Qué documentos necesitas presentar en conjunto para solicitar el permiso de operación de tu negocio?

¿Cuánto tiempo te llevará realizar y concluir el trámite de tu licencia? y ¿cuándo te la darán?

En cuanto a conocer los derechos del consumidor:

¿Qué requisitos particularmente debe cubrir el producto que le ofrezcas a tus clientes para cumplir con lo dispuesto por la Profeco?

Es recomendable que lleves al día tus registros contables, que seas puntual en el pago de impuestos y que tengas presente pagos provisionales, como el Impuesto Sobre la Renta (ISR) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA).



Todos los mexicanos tenemos obligaciones que como ciudadanos debemos cumplir, pero también tenemos derechos. Uno de ellos es precisamente el que tú ejerces al realizar tu actividad económica, que es el de poder entrar en libre competencia.

Tú puedes competir y mantenerte en tu nicho de barrio y mercado local si procuras desarrollar aún más tus habilidades y conocimientos. Para ser competitivo, hay que ser competente.

En esta última unidad reflexionaste no sólo en los momentos que debes considerar para hacer un plan de negocios, sino que, además, realizaste tu propio plan de negocios. Este es un producto que debes ir mejorando en la medida en que vayas practicando y evaluando sus resultados.

Para terminar...

Con este tema concluyes el estudio de todos los aspectos que te proponemos considerar para mantener y mejorar tu negocio.

Aceptar tus debilidades y riesgos es lo que te dará mayor entereza para incrementar aún más tus fortalezas y aprovechar tus oportunidades. Todos los temas que revisaste para realizar tu diagnóstico, durante las dos primeras unidades, los puedes ir enriqueciendo con la práctica y la búsqueda de una capacitación constante y permanente.

Recuerda que para aprender, se necesita humildad para reconocer los errores y aceptar que no se sabe todo, además de disciplina y constancia. Esto es lo que debes considerar siempre que realices o revises tu plan de negocios, una herramienta que puedes ir mejorando en la medida en que la utilices.

Antes de cerrar tu libro, realiza las actividades de la sección Comprueba tu avance, que está en la página siguiente.

Comprueba tu avance

Realiza un repaso de lo que has aprendido en esta unidad. Marca con una equis (X) los contenidos que **sí comprendiste**; en caso contrario, marca la equis (X) en la columna **Debo repasar**.

Contenido	Sí comprendí	Debo repasar
El papel del emprendedor o emprendedora en la mejora del negocio.		
Los momentos para elaborar el plan de negocios.		
¿Cómo establecer objetivos?		
¿Cómo seleccionar a un grupo de clientes meta?		
Estrategia del producto.		
Estrategia del precio.		
Estrategia de promoción.		
La capacitación permanente.		
Programar los plazos de la mejora.		
La evaluación de las estrategias.		
La responsabilidad social y sus ventajas.		
Los derechos que hacen posible el desarrollo integral de los miembros de una empresa.		
La responsabilidad social en la comunidad.		

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

Los temas que debo repasar con mi asesor son: _____

Nombre de la persona joven o adulta

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre (s)

Marca con una las actividades realizadas satisfactoriamente.

RFE o CURP

Nivel

Unidad 1

Las condiciones internas de un negocio

Concluyó cuáles son las fortalezas y debilidades en el negocio en cuanto a la organización:

Administrativa.

Física.

Comercial.

Financiera.

Hago constar que el adulto completó satisfactoriamente esta unidad.

Fecha _____

Nombre y firma del asesor _____

Unidad 2

El negocio en el contexto de los mercados

Concluyó cuáles son las oportunidades y riesgos que existen para el negocio en cuanto a:

Las características de mis clientes en el nicho de barrio.

Las características de mis competidores y las mías.

Mis oportunidades en el mercado local.

Mis oportunidades y riesgos en el mercado regional.

Mis oportunidades y riesgos ante la globalización.

Hago constar que el adulto completó satisfactoriamente esta unidad.

Fecha _____

Nombre y firma del asesor _____

Unidad 3

El plan de negocios y la responsabilidad social

Concluyó sobre los siguientes aspectos del plan de negocios:

La misión y visión de la empresa.

La organización comercial.

La organización administrativa.

La organización financiera.

La organización física.

Hago constar que el adulto completó satisfactoriamente esta unidad.

Fecha _____

Nombre y firma del asesor _____

HOJA DE AVANCES

Para ganarle a la competencia

Autoevaluación final



¿Qué aprendí?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------------------------------	-------------------------------------------------

¿Para qué me sirve?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------------------------------	-------------------------------------------------

Nombre y firma del aplicador _____

Datos de la aplicación

Fecha _____

Lugar de la aplicación

Nombre y firma del aplicador



El módulo *Para ganarle a la competencia* es una guía destinada a ti, micro o pequeño empresario o empresaria, para ayudarte a mantener o mejorar tu negocio, por medio de tres momentos principales:

- 1 La revisión de las debilidades y las fortalezas con las que cuentas para manejar y mejorar tu negocio, en cuanto a tu organización administrativa, física, comercial y financiera.
- 2 El reconocimiento de las oportunidades y de los riesgos que enfrenta tu negocio en tus mercados: local y regional.
- 3 La elaboración de un plan de negocios a la medida de tus necesidades y posibilidades, donde expresarás ideas para mejorarlo.

¡Si eres un micro o pequeño empresario o empresaria que deseas superar tus debilidades, aumentar tus fortalezas, afrontar los riesgos y aprovechar las oportunidades, este módulo es para ti!