

Guía Práctica Para la optimización de la gestión de las PYMES

Fortaleciendo la competitividad del Emprendedor



PINV 15-254 Fortalecimiento de la competitividad de las
PYMES como factor de desarrollo de la ciudad de Pilar





CONSEJO NACIONAL
DE CIENCIA

Y TECNOLOGÍA



PROGRAMA PARAGUAYO PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA Y TECNOLOGÍA



FCTA
FACULTAD DE CIENCIAS TECNOLÓGICAS Y APPL
UNIVERSIDAD NACIONAL DE PILAR

Con el apoyo de:



Fondo para la Excelencia de la
Educación y la Investigación

PINV 15 -254 “Fortalecimiento de la competitividad de las Pymes como
factor de desarrollo de la ciudad de Pilar”

Guía Práctica para la optimización de la gestión de las PYMES

Universidad Nacional de Pilar
Ciudad de Pilar, Ñeembucú
2020

Villalba, E.; Riveros, T.; Ortega, R.

Guía práctica para la optimización de la gestión de las PYMES/
compilación /1ed.- Paraguay- Universidad Nacional de Pilar:
Asunción Paraguay, 2020; 15x21 cm, 104 páginas.

ISBN: 978-99925-77-10-3

1.Gestión 2.PYMES 3.Competitividad

Tirada:

500 ejemplares

Diseño de tapa:

Cristhian Pérez

Diseño y diagramación:

Augusto Valenzuela



Este material es resultado de la ejecución del proyecto PINV 15 -254 “Fortalecimiento de la competitividad de las Pymes como factor de desarrollo de la ciudad de Pilar”, cofinanciado por el CONACYT, a través del Programa Paraguay para el desarrollo de la Ciencia y Tecnología – PROCIENCIA, con recursos del Fondo para la Excelencia de la Educación e Investigación – FEEII.

Universidad Nacional de Pilar

Víctor Ríos Ojeda, Rector

Adolfo Villasboa Romañach, Vicerrector

Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes

Ever Villalba Benítez, Decano

Elida Duarte Sánchez, Vice Decana

Investigador Principal

Ever Federico Villalba Benítez

Equipo de Investigación:

Gustavo Raúl Ferreira Acosta

Petrona Elizabeth Fretes Ayala

Carlos Marcelo Mancuello

Rolando Junior Ortega Carrasco

Lourdez Mariel Sánchez de Velaustegui

Olga Noemi Acosta Miranda

Jorge G. Odriozola

Carlos E. Bondar

Colaboradores/as invitados/as:

Edgar Antonio Sánchez Báez

Shirley Lorena Olmedo de Ríos

Liliana Olivia Trixie Velazco Mareco

Tania I. Riveros Montiel

Irmas Analía Ruiz

Juan Tito Ruiz

Lourdez Sánchez

James Luiz Venturi

Pablo Sánchez - Laura Ozuna

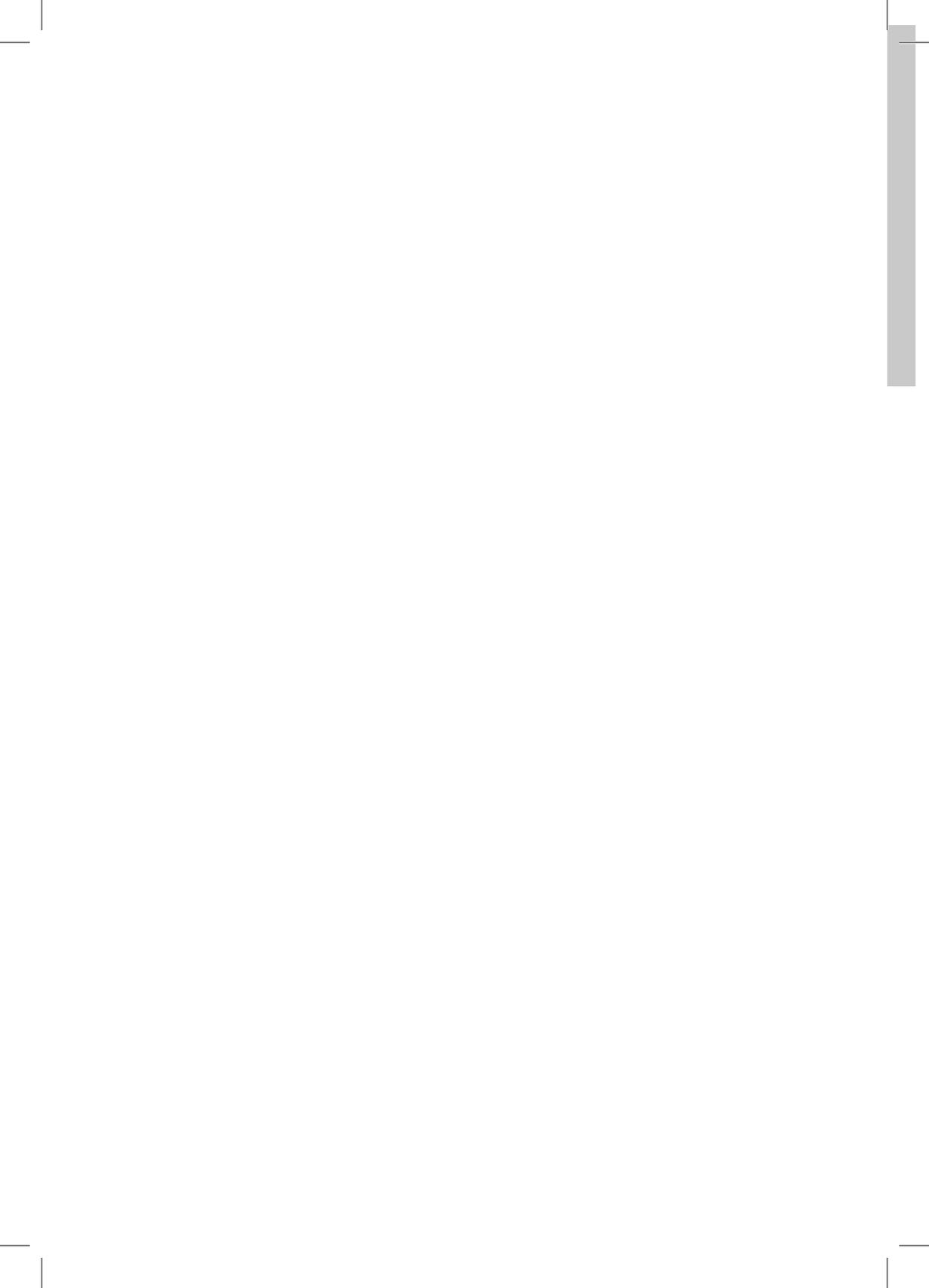
“La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo del CONACYT. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de los autores de cada capítulo; en ningún caso se debe considerar que refleja la opinión del CONACYT”.

2020

Impreso en Paraguay

ÍNDICE GENERAL

Presentación	9
El Plan	11
Innovar	23
Administrar el tiempo	29
Capacitar al Capital Humano/ Talento Humano.	35
Motivar al Capital Humano/Talento Humano.....	41
Satisfacer al cliente	47
Reducir costo	59
Incorporar nuevos productos o servicios	73
Usar nuevas tecnologías.....	81
Añadir valor.	87
El Punto de Equilibrio y el análisis del Costo Volumen Utilidad (CVU).....	95



Presentación

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes), representan alrededor del 99% de los establecimientos empresariales de Latinoamérica y generan más del 50% de los empleos de la Región (Aldeanueva Fernández y Cervantes Rosas, 2019, p. 28).

Conscientes del aporte de las PYMES en la innovación y alternativas socioeconómicas que dinamizan la economía de los países, se ejecutó el proyecto de investigación denominado: Fortalecimiento de la competitividad de las Pymes como factor de desarrollo de la ciudad de Pilar PINV 15-254, coordinado por investigadores de la Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes de la Universidad Nacional de Pilar, con el apoyo de Investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste, Argentina; cofinanciado por el CONACYT, a través del Programa Paraguayo para el desarrollo de la Ciencia y Tecnología – PROCENCIA, con recursos del Fondo para la Excelencia de la Educación e Investigación – FEEII. Como resultado de la investigación y parte de los contenidos desarrollados con la información relevada, se presenta esta guía, cuya finalidad es exponer recomendaciones prácticas, que permitan orientar la gestión de los pequeños y medianos emprendimientos.

El material se especifica a partir de los capítulos contemplados en el libro “Aportes para el Fortalecimiento de la Competitividad de las Pymes”; producto igualmente resultante de la ejecución del proyecto de investigación en cuestión. La Guía práctica para la optimización de la gestión de las PYMES,

es organizada en capítulos, que, en un lenguaje sencillo, propone planes de acción sobre determinados aspectos propios del quehacer laboral de la gestión emprendedora.

La Guía se constituye en un soporte que compendia las principales herramientas administrativas que serán de utilidad para que los gestores de las PYMES puedan mejorar la gestión y enfrentar los desafíos cada vez más competitivos. Con ese propósito, aborda temas como la planificación, innovación, capacitación y motivación de talentos humanos, satisfacción al cliente, reducción de costo y añadir valor, entre otros.

El trabajo realizado por el equipo de investigación constató que las PYMES tienen ciertas dificultades, tales como: definir metas y objetivos claros y mensurables; establecer estrategias eficaces de marketing y calcular sus costos; aprovechar el uso de las tecnologías; capacitar al talento humano; planificar las finanzas, trabajar la satisfacción del cliente, entre otras.

La Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes de la UNP, desarrolló el Proyecto, en cumplimiento del rol participativo en los procesos de construcción de una sociedad más justa y solidaria, en colaboración con investigadores de la Región y con el apoyo del CONACYT; con el objetivo de aportar a la sostenibilidad y el fortalecimiento de las PYMES, sector de la economía paraguaya, muchas veces desatendido por las políticas públicas de desarrollo.

El Plan

Una de las tareas de un buen gestor es la planificación, y es en este momento que se definen los objetivos, metas, visión, así como las estrategias y procedimientos de cómo lograrlos, teniendo en cuenta plazos, recursos disponibles y el entorno.

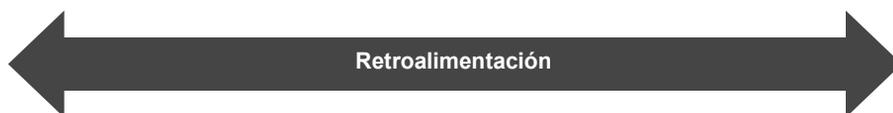


Planificar en las MIPYMES

Ever Villalba Benítez

La planificación, tarea fundamental del buen gestor, define, entre otras cosas, misión, objetivos, metas, visión, estrategias y procedimientos de cómo lograr los resultados; estimando los plazos y los recursos necesarios para su ejecución; esto, sin perder de vista el contexto de la organización y los grupos de interés (Román Muñoz, Patiño Vargas, & Arbeláez Ordoñez, 2013). La definición de metas y objetivos claros y medibles es una de las debilidades de las Pymes de Pilar, detectadas en la ejecución del Proyecto PINV-15254; en este apartado se presenta una guía para realizar la planificación, con base en el capítulo “Planificar en PYMES” del libro “Aportes para la competitividad de las PYMES” (Villalba Benítez, 2020). Los pasos que se plantea son en base a las propuestas de Román Muñoz, Patiño Vargas, & Arbeláez Ordoñez (2013) y Sainz de Vicuña Ancin (2003); adaptados y ajustados a la realidad de las MIPYMES de la ciudad de Pilar, por el autor del artículo, como un aporte a la gestión de estas unidades económicas:

Fase	Diagnóstica		Planificación				Control	
Nivel Jerárquico	Interno	Visión Externo	Estrategias	Presupuesto Est. Operac.	Comunicación	Implementación	Diseño Gestión	Verificación Control
Directivo	↕→	↕→	→	→	→	→	↕→	↕
Nivel medio	↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕
Operativo	↕	↕		↕	↕	↕		↕
Grupo de Interés	↕			↕	↕			
Sociedad	↕			↕	↕			
Estado	↕			↕	↕			



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo ARPA (Román Muñoz, et. al. 2013) y la propuesta de Sainz de Vicuña Ancin (2003).

La fase diagnóstica

Análisis interno

El análisis, interno y externo, se realiza en esta fase. En el primer caso, se describe toda la organización; para ello se presenta algunas interrogantes que ayudarán a realizar esta tarea; además de la herramienta Espina de pescado de Ishikawa, propuesta por (Román Muñoz, et. al. 2013), que identifica fortalezas y debilidades.

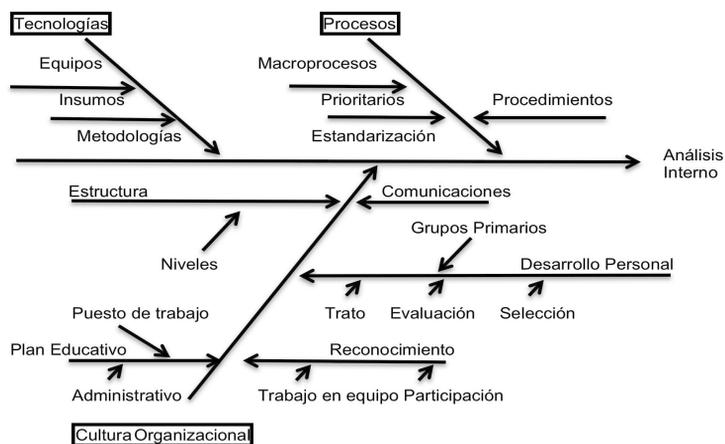
Tabla 1 Algunas interrogantes a responder para el análisis interno.

Preguntas	Respuestas
¿Qué objetivos se ha trazado y si son los que se deberían haber establecido, o debieron ser otros?	
¿Se definió correctamente las estrategias competitivas?	
¿Se tiene estrategias de precios acordes a la calidad?	
¿Cuáles son las metas con relación a la rentabilidad?	
¿Se proyecta la imagen que se desea?	
¿Qué estrategias se tiene?	

¿A qué mercado se apunta?	
¿El talento humano, los recursos materiales y la organización son adecuados para alcanzar la meta?	
¿Se tiene buena comunicación?	
¿Es correcto el segmento elegido?	
¿Las estrategias de comunicación y aprovisionamiento son correctas?	

Fuente: Interrogantes, según Sainz de Vicuña Ancin (2003)

Figura 1 Modelo de análisis de pescado adaptado.



Fuente: Modelo adaptado por Román Muñoz, et. al. (2013), a partir del esquema de Ishikawa (1985).

Análisis externo

Aquí, se recoge los datos demográficos, geográficos, sociales, económicos, políticos, jurídicos, culturales, ecológicos y tecnológicos, para conocer la influencia sobre la MIPYME y evaluar el entorno, Román Muñoz, et. al. (2013); se identifica oportunidades y amenazas. También, en este punto, se puede utilizar la herramienta de espina de pescado.

Tabla 2 Algunas interrogantes a responder para el análisis interno

Preguntas	Respuestas
¿Cuánto y cómo son los competidores?	
¿Qué poder de negociación tienen los proveedores?	
¿Qué posibles amenazas se visualiza?	
¿Qué tipos de empresas y productos están en la zona?	
¿Qué opinan los clientes sobre los productos y servicios?	

Fuente: Interrogante según Sainz de Vicuña Ancin (2003)

Con estos datos se puede construir la Matriz FODA

Tabla 3 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Internos	Diferenciación en el producto o servicio Ubicación estratégica Empleados capacitados Experiencia y conocimiento del sector y el rubro	Problemas económicos y financieros Características insuficientes y mejorables Horarios no convenientes para el cliente Ubicación de difícil acceso Empleado no comprometidos
	Oportunidades	Amenazas
Externos	Cambios en la: Tecnología Normativas Hábitos de consumo	Demanda al límite Productos o servicios alternativos Nuevas competencias

Fuente: elaboración propia

Misión de la organización, constituye la razón de ser de la empresa, debe quedar claro el motivo o el propósito de la creación del negocio, Sainz de Vicuña Ancin (2003) da unos ejemplos: “Misión: Satisfacer las expectativas de compra de nuestra clientela” agregar el sector o el rubro en el cual opera. ¿Cuál es la razón de ser del negocio?

Declaración de la Misión

“Satisfacer las expectativas de compra de nuestra clientela de panificados de la ciudad de Pilar”

Visión

Román Muñoz, et. al. (2013) dice que “la firma se proyecta y se ancla haciendo la segmentación del negocio, reconociendo la filosofía de la empresa en términos de declaración de principios y valores que rigen la organización”

Declaración de la Visión

“Un negocio familiar pequeño, que sirva para obtener una renta digna o una ocupación adecuada para su familia”

La fase de planificación

Presupuesto Estratégico y Operacional. “Cada nivel jerárquico debe establecer el presupuesto que le compete, según las estrategias respectivas y alinear al presupuesto en cada nivel” (Román Muñoz, et. al. 2013).

Tabla 4 Presupuesto

Niveles	Presupuesto
Estratégico	0000
Táctico	000
Medio	000000
Total	0000000

Fuente: Elaboración propia

La Comunicación

Es fundamental comunicar la estrategia y el plan a todos los miembros de la organización, de manera efectiva, porque de la aceptación y adopción depende la ejecución exitosa de la estrategia (Román Muñoz, et. al. 2013).

Estrategias de comunicación (Describir)

Fuente: elaboración propia

Implementación

En esta etapa se debe programar las acciones en los distintos niveles, con sus respectivos responsables y el correspondiente presupuesto; Román Muñoz, et. al. (2013) recomiendan la herramienta “Cuadro de Mando Integral” para diseñar el plan de implementación.

Niveles	Acciones	Presupuesto	Responsable
Estratégico			
Medio			
Operativo			

La fase de Control

Control de Gestión, Verificación y Retroalimentación

En esta fase se recomienda “priorizar las áreas clave y/o factores que deben monitorearse para el cumplimiento de los objetivos propuestos” Román Muñoz, et. al. (2013); también, se recomienda tener los indicadores que van a facilitar el monitoreo del plan, en esta parte; y elaborar “mecanismos de retroalimentación para el mejoramiento continuo de la gestión global de la organización; por ello, un punto importante es hacer seguimiento, control y verificación a las actividades de negocios relacionadas al plan estratégico, en todos los niveles de la organización”, Román Muñoz, et. al. (2013)

Bibliografía

- Román Muñoz, O. H., Patiño Vargas, C. A., & Arbeláez Ordoñez, G. (2013). Identificación de elementos para el diseño de un modelo de planificación que coadyuve a una gerencia integral. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (pág. 15). México: ANFECA.
- Villalba Benítez, E. F. (2020). Planificar en MIPYMES. En E. F. Villalba Benítez, & R. J. Ortega Carrasco, *Aportes para la Competitividad de las PYMES*. Pilar: Universidad Nacional de Pilar.
- García Canesco, L. B. (2015). Causas del Fracaso de las PYMES. *Emprendedores al servicio de las Pequeñas y Medianas Empresas* (151), 22-25.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8º ed.). México: Pearson Educación.
- Observatorio Ocupacional de la Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral. (2019). *Encuesta sobre Necesidades de Capacitación Laboral 2018. Edición MIPYMES*. Asunción: SINAFOCAL.
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Universidad Business Review* (5), 112-119.
- Gutiérrez Broncano, S., Rubio Andrés, M., & Montoya Monsalve, J. N. (2011). *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 21, 667-95.
- Bueno Blanco, R., Ramos Sámano, M., & Berrellezca Graxiola, C. F. (2018). *Elementos Básicos de Administración*. México.
- Toro Galarza, M. E. (2016). *Análisis científico conceptual de la fase dinámica*

dentro de los procesos administrativos en el contexto del Desarrollo empresarial. Machala: Universidad Técnica de Machala.

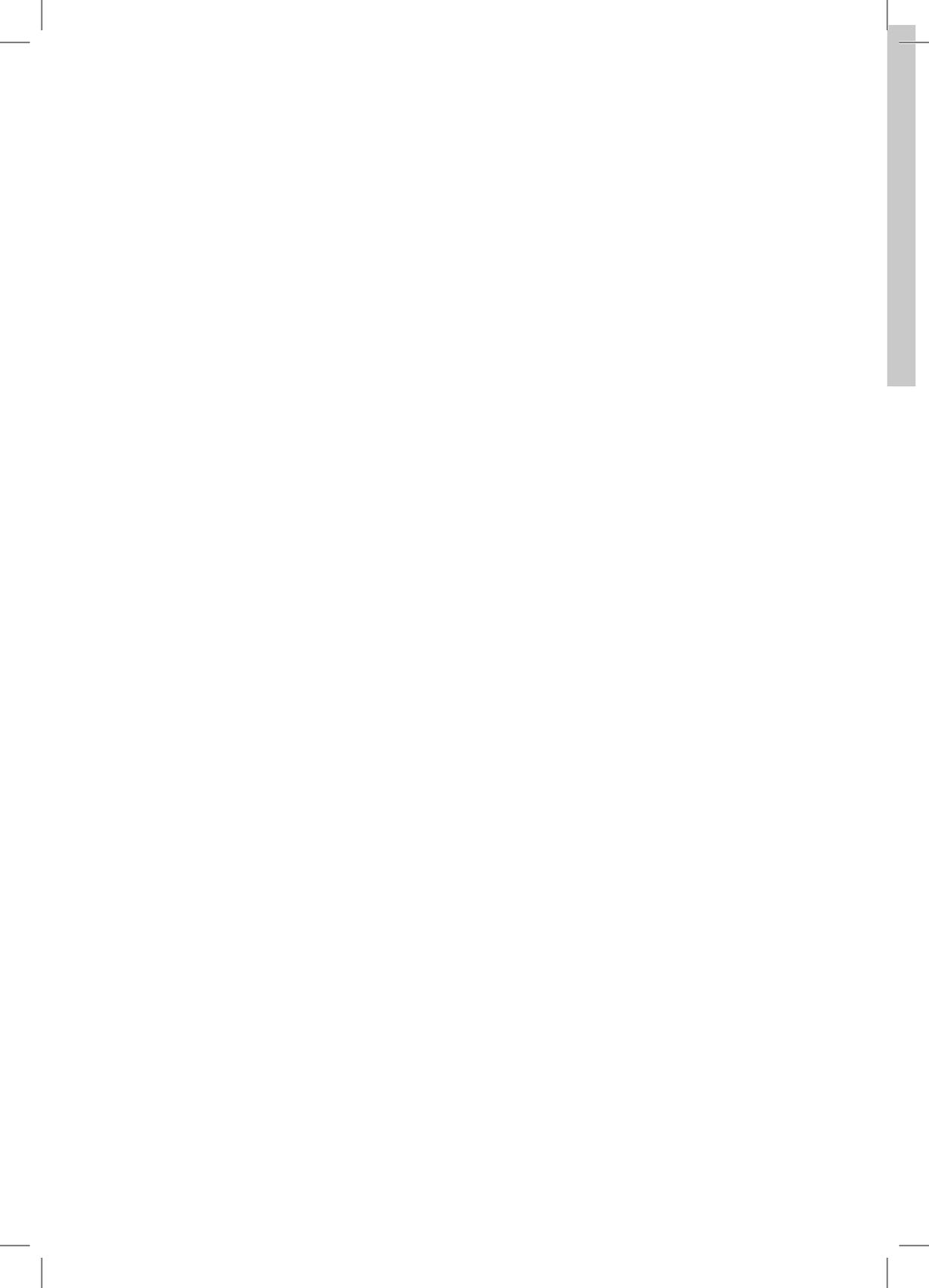
Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.* Santiago, Chile: CEPAL - Naciones Unidas.

Stoner, J., & et. al, .. (1996). *Administración.* México: Prentice - Hall Interamericana. Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2003). El Plan Estratégico. *Distribución y Consumo*, 23-39.

Cortés, H. (1998). *Gerencias Efectivas.* Caracas: HCZ Consulting.

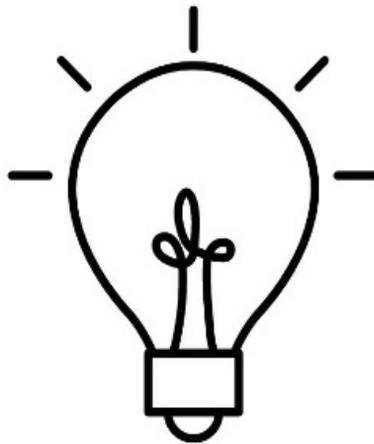
Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica.* Santa Fe de Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos (DGEEC). (2011). *Censo Económico Nacional.* Asunción: DGEEC.



Innovar

Analice su negocio, incorpore cuestiones novedosas que mejoren su gestión. La innovación puede darse en distintos aspectos (reinvente).



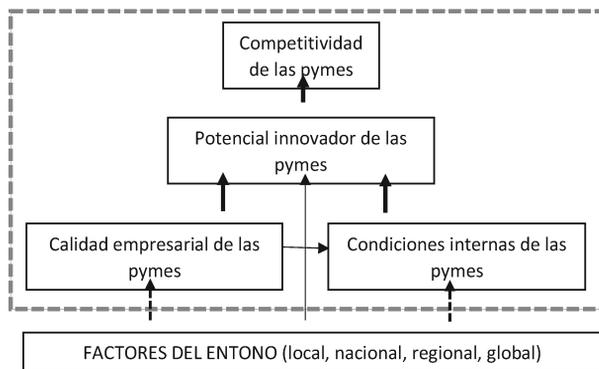
Innovación y competitividad en PYMES paraguayas.

Edgar Antonio Sánchez Báez

Aunque las pymes puedan ser consideradas como “el principal motor” de la economía, tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo, también tienen particularidades y debilidades que hacen más difícil que logren y se mantengan en una posición competitiva.

En este sentido, al parecer, los factores que forman parte de las barreras internas afectan de manera más directa y contundente a la innovación; y por extensión, a la competitividad de las pymes; existe suficiente evidencia empírica en la literatura de esta línea que demuestra que el potencial innovador de las pymes se ve limitado en gran medida por diferentes obstáculos internos, como por ejemplo, la falta de know-how (*conocimiento y experiencia*); la resistencia de los empleados a los cambios y la falta de compromiso de los propios dueños de estas empresas para impulsar procesos de cambios en sus organizaciones (Van de Vrande *et al.*, 2009; Strobel y Kratzer, 2017). Además, en este tipo de empresas, a diferencia de las grandes, en la gran mayoría de los casos, los propietarios tienen contactos externos limitados; ejercen un control excesivo en la gestión (*cultura organizacional*) y no son conscientes de los cambios del entorno (Madrid-Guijarro *et al.*, 2009).

Figura N° 1: Factores personales y empresariales sobre la competitividad



Fuente: Elaboración propia con base en la literatura

De acuerdo con la Figura N° 1, la competitividad de las pymes está fuertemente relacionada con la capacidad de innovación de las mismas; esta, a la vez, está fuertemente condicionada por la calidad empresarial (*características personales*) y las características de las propias empresas (*condiciones internas expresadas en fortalezas y debilidades*). Como se observa en el gráfico anterior, el entorno juega un papel importante cuando se analiza el ámbito de las pymes; la corriente de la literatura analizada recomienda centrarse en los factores relacionados con la calidad empresarial y las características de las empresas; conocerlas y abordarlas para proponer acciones correctivas a mediano y largo plazo. Si en un entorno local/regional/nacional se consigue abordar algunas de las variables o factores claves de estos dos escenarios, las pymes podrían mejorar, sustancialmente, sus condiciones para avanzar hacia una mejor capacidad de innovación; y por supuesto, hacia una mejor posición competitiva. En estos dos aspectos, tanto las instituciones públicas relacionadas al ámbito (*Ministerio de Industria y Comercio, Viceministerio de Mipymes, entre otros*), como las instituciones locales (*Universidad, Municipalidad, Gremios, entre otras*) pueden jugar un papel fundamental para aportar condiciones e instrumentos para orientarse hacia la innovación y competitividad.

Las características personales de los propietarios/empresarios y su incidencia en la calidad del tejido empresarial

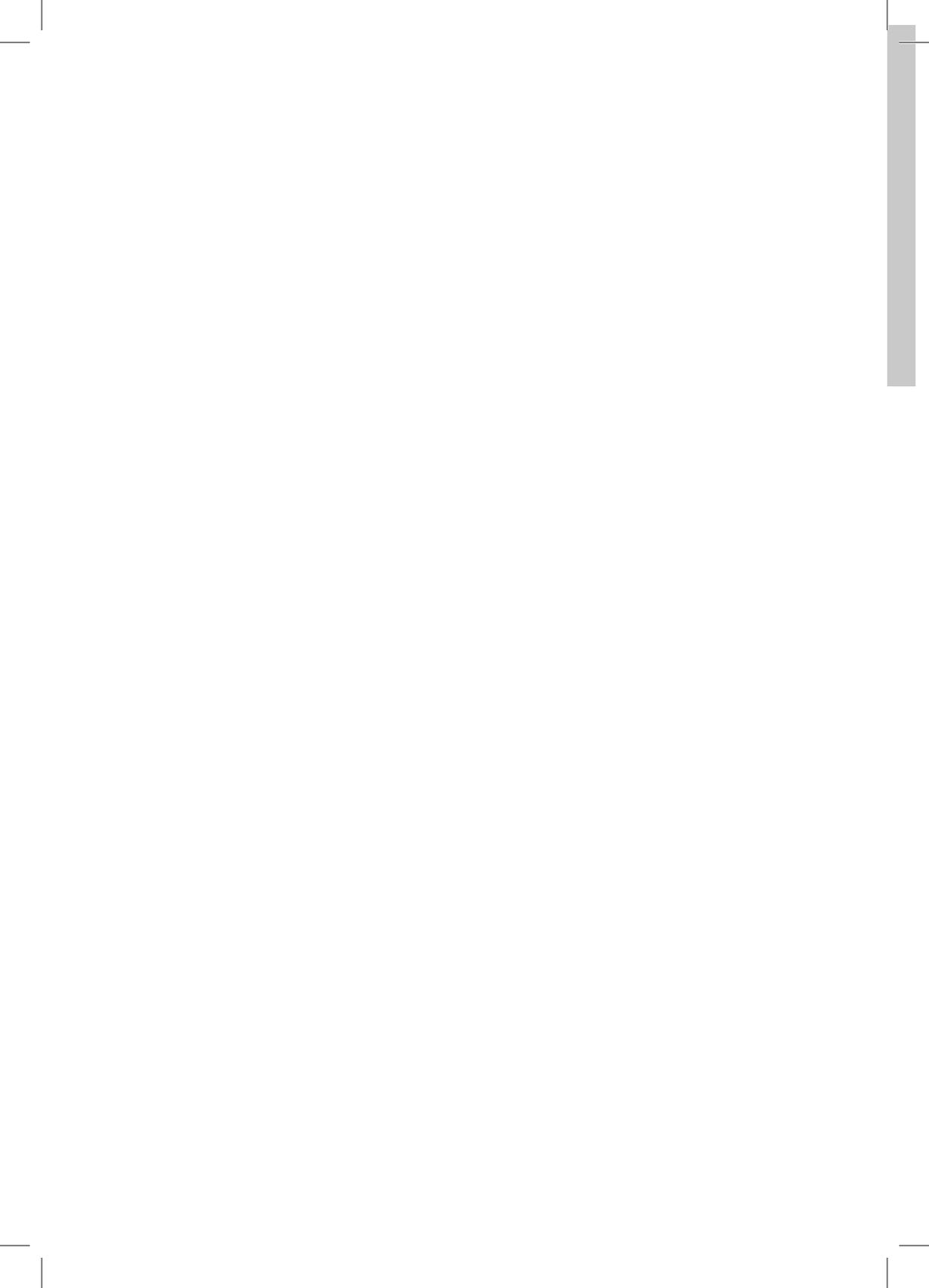
La competitividad sostenida en el tiempo es la verdadera competitividad, y mantener esa posición tiene fuerte relación con el tipo de valores y liderazgo que ejerce el propietario en su empresa. Estos valores y características sostienen, en gran medida, las decisiones de los propietarios de pymes; moldean y crean hábitos en los empleados; y lo más importante, contribuyen a la construcción de su cultura empresarial, que tiene la particularidad de sostenerse en el tiempo. Estas variables son más contundentes e importantes para la competitividad en las pymes.

Al respecto, entre algunas características personales que inciden, tanto en la capacidad e innovación como en la competitividad, podrían considerarse

las siguientes: *los años de experiencia del propietario en el negocio*, que se relaciona con la capacidad de identificar y explotar oportunidades en el mercado, así como el impulso y riesgo hacia innovaciones de mayor novedad (Shane, 2003; Keizer et al., 2002; Cegarra-Navarro et al., 2011); *el nivel de educación de los propietarios*, también ha sido identificado como un factor importante que impulsa la innovación en las pymes, ya que esto favorece al proceso de aprendizaje, conocimiento, autonomía en las decisiones y a la creatividad (Koellinger 2008; Romero y Martínez-Román, 2012); *el tipo de motivación empresarial*, otro aspecto que puede influir en las actividades de innovación, pudiendo estos ser intrínseca, extrínseca, por oportunidad, o por necesidad (Guzmán y Santos, 2001; Reynolds et al., 2002); *las actitudes emprendedoras de los propietarios*, resultan de gran relevancia para la innovación, como la visión, la proactividad, el estilo de liderazgo, la creatividad, propensión al riesgo empresarial, la autoeficacia, entre otros (Torres y Watson, 2013); *los valores personales del empresario*, son otros elementos cruciales para la innovación, ya que estos modelan el comportamiento del mismo y de su empresa (Sánchez-Báez et al., 2018; Schwartz, 1994); *así como también el género del empresariado*, esto es importante para la innovación en algunos contextos, por tener comportamiento diferenciado frente a la innovación en algunos sectores económicos y contextos culturales (Idris, 2009; Kovalainen y Poutanen, 2013).

Bibliografías

- Guzmán, J.; Santos, J., (2001). The booster function and the entrepreneurial quality: an application to the province of Seville. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), pp. 211–228.
- Idris, A.; Tey, L. S. (2011). Exploring the motives and determinants of innovation performance of Malaysian offshore international joint ventures. *Management Decision*, 49(10), 1623–1641.
- Koellinger, P. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others?. *Small Business Economics*, 31(1), pp. 21-37.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship*. Northhampton: Edward Elgar.
- Torres, J. L. N.; Watson, W. (2013). An examination of the relationship between manager self-efficacy and entrepreneurial intentions and performance in mexican small businesses. *Contaduría y Administración*, 58(3), pp. 65-87.
- Van de Vrande, V.; De Jong, J. P.; Vanhaverbeke, W.; De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6), pp. 423-437.



Administrar el tiempo

El uso adecuado del tiempo es muy importante para una buena gestión; por supuesto, esto está vinculado con la planificación, pero es importante medir el tiempo; establecer costos y pensar cómo puedo hacer lo mismo en menos tiempo, pero con la misma o mejor calidad.



La Administración del tiempo

Shirley Lorena Olmedo de Ríos

Jack Ferrer (2012), indica que: “Manejar su tiempo le obligará a ser explícito en cuanto al valor que le da a su vida personal y profesional, y le permitirá dirigir sus esfuerzos en concordancia. Controlar su tiempo le ayudará a mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales está sometido, facilitándole entonces el logro de sus objetivos, y evitando el estrés y el cansancio”, citado en Vasco Vasco & Montufar Guevara, (2018, p. 3).

Te invitamos a reflexionar sobre la manera en que estás administrando tu tiempo, para ello responde las siguientes preguntas:

- ¿Estoy utilizando mi tiempo de forma productiva?
- Las actividades que hago diariamente, ¿me mueven en dirección a mis objetivos?

Aspectos a tener en cuenta para la gestión del tiempo.



Establece Límites	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo agotador • Entretenimiento • Redes Sociales
Evita	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupciones • Mensajes, llamadas y reuniones innecesarias • Actividades populares
Enfócate	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación futura • Nuevas oportunidades • Crecimiento personal
Controla	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis o presiones • Tareas de último momento • Proyectos con fecha de vencimiento

Fuente: Elaboración propia, adaptado de lucypositive.com

Por ello, debes tener la capacidad de organizar adecuadamente tu tiempo en los diversos espacios en los que te desenvuelves; Smart Conferences (2019), propone 10 reglas de oro que te permitirán ser dueño de tu tiempo y no ser un esclavo del mismo:

1. **Organízate:** Aprende a diferenciar cómo quieres administrar tu tiempo, para ello, quien tiene la última palabra eres tú; adminístralo de acuerdo con tus objetivos propuestos y de allí marca la pauta, tratando de cumplir con tus compromisos personales.
2. **Enumera:** Enumera todos los temas pendientes que tienes que realizar; considera todas las ideas que se te vengan a la mente.
3. **Clasifica:** Una vez que has enumerado los temas pendientes, debes clasificarlos, según las áreas de tu vida (familia, trabajo, estudios, etc.), porque cada área tiene que tener su atención y espacio; no puedes dedicarte más a una que a otra.
4. **Prioriza:** Cuando quieres aprovechar mejor el tiempo, es importante que sepas priorizar lo que es realmente importante hacer; hay veces que desperdicias el tiempo de una manera poco provechosa, realizando tareas que no son fundamentales y que, incluso, podrían ser realizadas por otras personas.
5. **Elabora un plan de trabajo:** Trata de tener los pasos concretos de lo que quieres hacer en tu día a día, esto se traduce en un plan de trabajo. Allí podrás ver qué actividades requieren tu atención directa y en cuáles podrías solicitar el apoyo de otras personas.
6. **Establece metas:** Define qué quieres lograr y aprende a establecerle el tiempo, por ejemplo:
 - Terminar el inventario en el lapso de 3 días máximo el (día), (mes), (año).
 - Organizar mi biblioteca en el lapso de 1 semana máximo el (día), (mes), (año).

- Terminar de hacer el informe de alguna actividad en 2 días, etc.
- 7. Delega:** Si bien nos gustaría tener disponibilidad de hacer todas las cosas nosotros mismos, a veces no es posible; aprende a delegar algunas tareas tanto en tu hogar, trabajo, estudios, etc., que te faciliten el manejo de tu tiempo, quizás con un pago simbólico algún familiar o amistad te puede ayudar a realizar algunas tareas; de esta forma, no sólo te beneficias tú, sino también ayudas a otras personas.
 - 8. Sé práctico(a):** Aprende a ser práctico(a) en tu trabajo, por ejemplo, si tu labor es hacer informes técnicos, cartas, documentos, etc., acostúmbrate a utilizar plantillas de diseño único; esto te permitirá ahorrarte mucho tiempo porque no tendrás que diseñar a cada momento, sino tendrás la estructura armada, lista para actualizarte. Dedicar tus energías a lo que realmente te pueda favorecer.
 - 9. Evita distractores:** Si quieres ser una persona que administra su tiempo con eficiencia, aprende a evitar elementos distractores, por ejemplo, en la oficina cuando se usa el skype, chats, redes sociales, entre otros; trata de centrarte en tu objetivo y dedícate a ello, principalmente.
 - 10. Evalúa tus avances:** Trata de elaborar un cronograma de trabajo, en el que puedas evaluar los avances que has realizado. Si lo consideras, puedes digitalarlo en una plantilla de Excel y tenerlo disponible en alguna parte de tu casa, oficina, cuarto de estudios, entre otros. Recuerda, el tiempo no es sólo lo que marca el reloj o lo que señala el calendario, está relacionado con tu misma esencia como ser humano; mientras tengas vida, tendrás capacidad de reconocerlo, valorarlo y, sobre todo, aprovecharlo.

¿Cómo utilizas tu tiempo?

Seguidamente, se te presenta un cuestionario sobre la forma en que empleas tu tiempo. Rodea con un círculo el número que mejor indica tus prácticas habituales.

Significado:

NO: Nunca

H: Habitualmente

AV: Algunas Veces

SÍ: Siempre

	NO	AV	H	SI
1. ¿Tienes tus objetivos especificados por escrito?	0	1	2	3
2. ¿Tienes identificadas las actividades críticas que condicionan tus resultados?	0	1	2	3
3. ¿Estableces tus prioridades a diario?	0	1	2	3
4. ¿Dedicas tiempo a diario para reflexionar sobre el largo plazo?.....	0	1	2	3
5. ¿Estás organizado? (oficina, escritorio)	0	1	2	3
6. ¿Programas tu tiempo en cada jornada?	0	1	2	3
7. ¿Conoces la causa de tus problemas de tiempo?	0	1	2	3
8. ¿Abordas las tareas por orden de importancia?	0	1	2	3
9. ¿Consigues evitar las interrupciones?	0	1	2	3
10. ¿Has aprendido a decir "no"?	0	1	2	3
11. ¿No contestas al teléfono cuando tienes visitas?	0	1	2	3
12. ¿Has eliminado o acortado reuniones?	0	1	2	3
13. ¿Respetas el tiempo ajeno?	0	1	2	3
14. ¿Nunca dejas para luego cosas que podría resolver ya?	0	1	2	3
15. ¿Cumples tus plazos?	0	1	2	3
16. ¿Delegas eficazmente?	0	1	2	3
17. ¿"Utilizas" eficazmente a empleados y compañeros?	0	1	2	3
18. ¿Aprovecha el tiempo de esperas y viajes?	0	1	2	3
19. ¿Dedica suficiente tiempo a desarrollar su equipo?	0	1	2	3
20. ¿Encuentra suficiente el tiempo que dedica a su familia, a su desarrollo personal y a su propio placer?	0	1	2	3
TOTAL				

Fuente: (Junta de Andalucía, 2013)

Evaluación: Suma las cifras marcadas. A menor puntuación, mayor necesidad de mejorar. (A partir de 45, la puntuación es excelente).

Bibliografía

Aldeanueva Fernández, I., & Cervantes Rosas, M. (2019). El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: el contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana. *Revista Lasallista de Investigación*, 28 - 43.

Junta de Andalucía (2013). *Gestión eficaz del tiempo: Primero lo Primero*. Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza, 1-40.

Smart Conferences. (2019). *Conferenciasmotivacionales.net*. Obtenido de 10 Reglas de oro para administrar eficazmente nuestro tiempo: https://conferenciasmotivacionales.net/1986451_10-reglas-de-oro-para-administrar-eficazmente-nuestro-tiempo.html

Vasco Vasco, J. A., & Montufar Guevara, J. C. (julio de 2018). Estrategias de administración del tiempo en la empresa de servicios. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el agosto de 2020, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/administracion-tiempo-empresas.html>

Capacitar al Capital Humano/ Talento Humano

El talento humano es el capital más importante dentro de su organización, en la medida en que se encuentren capacitados tendrán mayores rendimientos, por lo tanto, directa relación con el logro de los objetivos de la organización.



La Capacitación

Liliana Olivia Trixie Velazco Mareco

Según Ortiz (2012), “No cabe duda que en la organización quienes logran la gestión y el cumplimiento, tanto de las metas como de los objetivos establecidos, son los recursos humanos y que ellos son el factor estratégico de la compañía”.

Para lograr los objetivos deseados en la empresa es aconsejable realizarlos por etapas, respetar los procedimientos; es importante visualizar las necesidades antes de proponer el programa de capacitación, se debe identificar quiénes serán parte del mismo, qué aspectos se va a mejorar, y cuáles deben ser los resultados. (Abanto Egúsquiza, 2017, p. 14).

Capacitación como una inversión

Las capacitaciones, para muchos empresarios, pueden ser consideradas como un gasto, pero se debe tener en cuenta que una persona no capacitada es menos productiva. Las actividades de capacitación permiten generar respuestas de corto plazo, pero su principal valor es la de crear condiciones de respuestas sostenibles en el tiempo, diversas en el mercado y eficientes en cada ejercicio económico. Las horas de capacitación eficiente pueden traducirse en horas de respuesta eficiente, de mejora posible y de oportunidades innovadoras. (Abanto Egúsquiza, 2017, p. 18).

Procedimientos para planificación de capacitaciones

1. Detectar las necesidades de la empresa
2. Clasificar y jerarquizar
3. Establecer los objetivos y las estrategias a seguir

Ejemplo: Cuestionario para detectar necesidades de la empresa

Cuestionario

1. ¿ Considera que necesita adquirir conocimientos para mejorar su desempeño en el área donde se desenvuelve?
 Sí
 No

2. ¿Cuál/es tema/s considera necesario/s incluir para realizar capacitaciones?
 Atención al cliente
 Estrategias de marketing/promoción
 Manejo de quejas
 Técnicas de ventas
 Administración del tiempo
 Manejo de Caja
 Auditoría y contabilidad
 Administración general
 Manejo de maquinarias (contextualizar con las necesidades de la empresa)
 Manejo de nuevas tecnologías
Otros temas, especificar _____

3. ¿ Ha tenido inconvenientes para el manejo de algún recurso/maquinarias / servicio dentro de la empresa?
 Sí
 No

4. Si su respuesta fue afirmativa, especifique cuál fue el inconveniente:

5. Si desea realizar algún comentario o sugerencia acerca de la encuesta referente a capacitaciones, puede expresarlo, libremente, en el espacio de abajo, en todo el espacio que considere necesario.

Ejemplo de Planilla para control de capacitaciones

Tema de la capacitación	Tipo de capacitación	Fecha	Hora	Destinatario	Responsable/s	Método de evaluación del personal
Atención al cliente	<input type="checkbox"/> Para ascensos <input type="checkbox"/> Para mejorar su desempeño			Departamento de ...	1. SNPP 2. UNP 3. MIC Otros...	<input type="checkbox"/> Aplicación de encuesta <input type="checkbox"/> Observación directa al desempeño del empleado.
Nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/> Para ascensos <input type="checkbox"/> Para mejorar su desempeño			Departamento de.....	1. SNPP 2. UNP 3. MIC Otros.....	<input type="checkbox"/> Aplicación de encuesta <input type="checkbox"/> Observación directa al desempeño del empleado
Técnicas de ventas	<input type="checkbox"/> Para ascensos <input type="checkbox"/> Para mejorar su desempeño			Departamento de	1. SNPP 2. UNP 3. MIC Otros.....	<input type="checkbox"/> Aplicación de encuesta <input type="checkbox"/> Observación directa al desempeño del empleado

Fuente: Elaboración propia

Instituciones a las cuales se puede recurrir para solicitar capacitaciones:

- Ministerio de Industria y Comercio (MIC). Oficina Regional
Dirección: Municipalidad de Pilar, Tercer Piso - Avda. Mariscal López y Alberdi, Pilar.
- Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP) del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS)
Dirección: Conavi Sur, Pilar
- Universidad Nacional de Pilar (UNP)
Dirección: Vicente Ignacio Iturbe 2800 c/ Mello, Pilar

Ejemplo - Redacción de solicitud de capacitación

Lugar, fecha, mes, año

Señor / Licenciado / Doctor
.....

Director o Encargado de:.....

Presente.

Cordialmente, solicito a usted se sirva autorizar que el personal a su cargo nosbrindeunacapacitaciónenelÁrea....., de ser posible durante los días del..... al.....

Sin otro particular, atentamente,

.....

Nombre
Empresa
Teléfono
Correo

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

Abanto Egúsquiza, K. E. (2017). Gestión de Calidad en la Capacitación de los Recursos Humanos en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Servicios, Rubro Pollerías, Distrito de Coishco. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración.

Ortiz Cancino, J. E., Rendón Morales, M. C., & Atehortúa Ramírez, J. H. (2012). Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de “Score” asociado a los procesos claves de su negocio. Madrid: Palibrio.

Motivar al Capital Humano/ Talento Humano

El talento humano motivado tiene mejores rendimientos, dedique tiempo e invierta en la motivación de sus colaboradores.



La Motivación

Petrona Elizabeth Fretes

Torres Ordoñez (2005), sostiene que “la motivación resulta ser el elemento fundamental para los resultados, por lo que es necesario hacer inversiones financieras en su mejoramiento y, como en toda inversión, también es necesario cuantificar su retorno”.

Para conseguir dilucidar y lograr un mayor acercamiento a la definición de motivación y los factores que condicionan el mismo, es pertinente considerar lo propuesto por uno de los estudiosos sobre el tema de Motivación, como lo es Maslow, quien propone una Pirámide de necesidades, organizada en orden ascendente, donde, según él, las necesidades humanas son: fisiológicas (alimento, agua, sexo), de seguridad (protección contra amenazas y privaciones), sociales (amistad, afecto, pertenencia y amor), ego (independencia, logro, libertad, posición, reconocimiento), la autorrealización (realización de todo su potencial personal). Maslow, señala que las personas incrementan sus niveles de motivación en la medida que satisfacen sus necesidades inferiores ascendiendo en dicha pirámide, es decir, a mayor nivel de necesidades satisfechas, mayor será su nivel de motivación, influyendo en su desempeño. (Del Canto, Silva, y Fernandes Martins, 2015, p. 181).

Fuentes de motivación

Muchas son las propuestas para la implementación de estrategias motivacionales, sustentadas por investigaciones; sin embargo, para este capítulo se considera, concretamente, las siguientes:

1. El dinero

Esta fuente no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades satisfechas que a un trabajador que las necesita para vivir, por lo tanto, es necesario analizar cada caso (Berardi, 2015, p. 19).

Robbins y Judge (2009), consideran que es frecuente que las empresas subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables.

Ejemplo de propuesta para asignación de pagos / aumentos / ascensos, con base en el mérito del empleado

Se puede considerar los siguientes indicadores en una escala del 1 (mal desempeño) al 5 (excelente desempeño)

Nombre:	Apellido:	Fecha de Ingreso:	Cargo:	Evaluación Final:	
Escala	1	2	3	4	5
Autogestión para ventas					
Creatividad en actividades de promoción/marketing					
Relacionamiento con los clientes					
Trabajo en equipo					
Responsabilidad en la utilización de los recursos de la empresa					
Relacionamiento con sus superiores					
Cumplimiento de metas					

Fuente: Elaboración propia

2. El reconocimiento dentro de la empresa.

Cárdenas Gómez y Fecci Pérez (2007), proponen algunas de estas opciones:

- Instituir un sistema de reconocimiento y de recompensa para premiar al personal que sobresalga en una especialidad.
- Organizar eventos anuales de reconocimiento donde se entregue un premio al trabajador más destacado, considerando varias características del mismo, como ser: responsabilidad, puntualidad, compañerismo, entre otras.
- Manifestar conformidad y elogios por el esfuerzo del trabajo bien realizado. (p. 64).

Ejemplo - Opciones para calendarización de reconocimientos al personal

Actividades	Fecha
Reunión por el Día del trabajador	1 de mayo
Entrega de presente por cumpleaños	Considerar la fecha de cumpleaños de cada empleado
Cena anual para premiar al personal	15 de diciembre

Fuente: Elaboración propia

3. Capacitación y calificación del personal.

Las capacitaciones también afianzan los sentimientos motivacionales y generan una reacción generadora de acciones productivas, contribuyendo a que la organización sea más eficiente y competitiva; Cárdenas Gómez y Fecci Pérez (2007), consideran las siguientes opciones:

- Realizar charlas y cursos
- Facilitar materiales didácticos relacionados con el trabajo que desempeñan
- Proveerles de manuales e instructivos.
- Efectuar entrenamiento en otras áreas.
- Realizar rotación de cargos.
- Realizar cursos de crecimiento personal orientados a: motivación, autoestima, trabajo en equipo, valores.
- Efectuar constantes actualizaciones sobre manejo de alta sofisticación tecnológica de maquinaria y equipos necesarios, para contar con personal especializado. (p. 65).

4. Calidad de vida laboral

Para Cárdenas Gómez y Fecci Pérez (2007), un sistema de trabajo bien establecido contribuye a generar un mejor ambiente laboral, si lo que se busca es estimular al empleado, dentro de las propuestas motivacionales que se puede implementar, de manera general, dentro de la empresa, se encuentran:

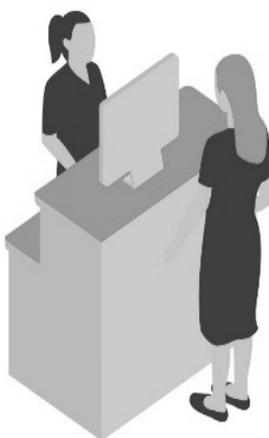
- Conformar de equipos de trabajo, con participación de personas de diferentes áreas operativas, pues las tareas conjuntas requieren de diferentes conocimientos o especialidades. Estas actividades se proponen con el objetivo de que el equipo genere ideas, planes e información de manera que los trabajadores se impliquen en la marcha de la empresa.
- Utilizar canales eficaces de comunicación entre los propietarios, gerentes y empleados que estimulen el espíritu positivo de equipo, las comunicaciones pueden ser personales, o según requiera el caso, visuales a través de posters, carteles, etc.
- Mantener siempre un ambiente de trabajo donde prevalezca la higiene.
- Comunicar la asignación de responsabilidades y/o funciones en forma clara, preferentemente personal o escrita (memos internos).
- Mantener posturas positivas frente a los problemas, tratando de motivar al grupo en la búsqueda de soluciones (la incertidumbre ante los acontecimientos juega en contra de la motivación)
- Brindar la posibilidad de que el empleado participe en la organización de la empresa; tenerlo en cuenta, consultarlo sobre temas que le afectan, este es un medio de reconocimiento y genera en los individuos una sensación de logro. (p. 65).

Bibliografía

- Berardi, A. L. (2015). Motivación Laboral y Engagement. *Trabajo de Grado*. Universidad FASTA. Facultad de Ciencias Económicas.
- Cárdenas Gómez, L., & Fecci Pérez, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Síntesis Tecnológica*, 3(2), 59-67.
- Del Canto, E., Silva, A., & Fernandes Martins, V. (2015). Motivación y gestión del capital humano en el contexto de los gobiernos locales venezolanos. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol. 17(2), 177 - 195.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Torres Ordoñez, J. (2005). Enfoques para la medición de la gestión del capital humano en los resultados del negocio. *Pensamiento y Gestión*, 151-176.

Sastifacer al cliente

Enfóquese en el cliente, esto no significa aumentar la cantidad de compradores, sino de mantenerlos y que estén conformes con los productos y/o servicios; la organización será más competitiva si se cuenta con la confianza de los clientes.



La Satisfacción del Cliente

Tania I. Riveros Montiel

“La satisfacción del cliente siempre ha sido un tema de crucial importancia para toda empresa, sea cual sea su giro comercial” (Monroy Ceseña, 2019, p. 2).

Kotler y Keller (2012), sostienen que la satisfacción es el conjunto de sensaciones o estados de ánimo generados en una persona, que resulta de comparar el valor percibido de un producto o servicio con relación a sus expectativas (p. 128).

Niveles de satisfacción

Kotler y Keller (2016) mencionan que el cliente, posterior a su compra, realiza una comparación entre el desempeño percibido del bien o servicio adquirido, con sus expectativas iniciales, de esa comparación logra identificar las siguientes sensaciones:

- a) Decepción/Insatisfacción: El resultado no cumple con sus expectativas.
- b) Satisfacción: El resultado cumple con sus expectativas, era lo que esperaba, ni más ni menos.
- c) Deleite/Complacencia: El resultado sobrepasa sus expectativas, se crea un vínculo emocional con la marca o la empresa (p. 178).

Medir la Satisfacción y la lealtad del Cliente

El **Net Promoter Score (NPS)** que traducido al español es la “**Puntuación Neta del Promotor**” (Guaman Carrasco , Mora Piña, Barrera Basantes, y Mesías Heriberto, 2019, p. 58), es una metodología creada por Fred Reichheld para conocer la percepción de los clientes sobre el servicio que reciben de sus proveedores. (González Rodríguez y Garza Villegas, 2014, pág. 412).

En esta metodología, “Frederick Reichheld sugiere que quizás sólo una pregunta es realmente importante: “¿Recomendaría este producto o servicio a un amigo?” (Kotler y Keller, 2012, p. 146).

La respuesta a esta pregunta en una escala de 0 a 10, en la que diez significa “muy probable” de recomendar, cinco significa neutral y cero significa “nada probable” (Reichheld, 2003, p. 43).

Esta escala permite al emprendedor dividir a sus clientes en tres grupos: **Promotores, neutros o también llamados pasivos y detractores.**

Con el avance de la tecnología, son cada vez más las herramientas disponibles; algunas, incluso, de fácil acceso que permiten desarrollar este tipo de mediciones, tales como:

- “Google forms”, es una herramienta gratuita que permite al usuario con cuenta “Gmail” acceder, mediante la aplicación “Google Drive”, a unas plantillas de formularios que pueden ser adaptados conforme a la necesidad del usuario, la información obtenida es sistematizada con resúmenes automáticos que pueden ser íntegramente descargados. (Google, 2020).
- “SurveyMonkey”, es una plataforma que te permite crear encuestas en línea, recopilar opiniones y transfórmalas en datos; ofrece una versión gratuita, con determinadas limitaciones en cantidad de preguntas y descarga de resultados. (SurveyMonkey, 2020).
- Las Redes Sociales: “Twitter, Facebook e Instagram cuentan con una función para realizar encuestas; en sus plataformas usan textos, imágenes y/o GIFs. Son útiles para medir los sentimientos de los seguidores de forma amena y regular, aunque no tengan rigurosidad (Movistar, 2020).

Recomendaciones prácticas que buscan contribuir con la competitividad de las PYMES, orientadas al cliente.

1. Capacitación constante: trate de programar entrenamientos constantes para usted y su equipo de trabajo, esto le permitirá estar a la vanguardia de los tiempos. Existen organizaciones e instituciones de carácter público que pueden brindarle información sobre diferentes programas de capacitación y entrenamiento para emprendedores tales como: Universidades públicas (www.unp.edu.py), oficinas del Viceministerio de Pequeñas y Medianas Empresas (www.mic.gov.py/mic/w/mipymes), INCUPAR (Asociación Paraguaya de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos), SUACE (Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas) (www.suace.gov.py).

2. Valorar el trabajo de su equipo: Reconozca el trabajo que realiza cada integrante de su negocio, recuerde que, si el personal está satisfecho, también estos harán sentir de la misma manera al cliente. Planifique los incentivos monetarios y no monetarios. (Ej.: actividades de integración, algún brindis por los cumpleaños del mes, otorgar día libre al empleado por su cumpleaños, almuerzo o cena de confraternidad por fin de año o aniversario del negocio, prepare saluciones personalizadas por fechas importantes, algún reconocimiento público en la Red Social de la empresa), etc.

3. El buen trato: Trate al cliente como quiera que se lo trate cuando usted sea el cliente. Sea amable, respetuoso/a y sonría, recuerde que el cliente es el mejor publicista de su negocio, eso se traduce en publicidad gratuita. El buen trato debe estar presente en todos los niveles de la organización.

4. Mirar, escuchar y responder: Esto le permitirá conocer la necesidad de sus clientes (internos-empleados- y externos), sus sentimientos y pensamientos, le dará los elementos necesarios para personalizar su atención. El tiempo de su cliente es valioso, al igual que el suyo, sea diligente y empático en la atención.

5. Valorar al cliente: Hágale sentir que es importante, y que su presencia siempre es bienvenida, así también, el servicio postventa es una

forma de apreciar la compra hecha, una adecuada atención le puede permitir fidelizar clientes.

6. Comunicación bidireccional con el cliente (feedback): Busque generar un ambiente de comunicación positiva permanente, cuide no saturar al cliente con la sobrecarga de mensajes promocionales.

7. Brinde siempre soluciones: Si el cliente no ha encontrado lo que buscaba, ofrézcale otras opciones, o incluso, oriénteles dónde conseguir; ese gesto lo terminará reconociendo.

8. Premie la fidelidad de sus clientes: Algunas de las prácticas más comunes que las empresas realizan, son el desarrollo de campañas de marketing que buscan resaltar el reconocimiento de la fidelidad de sus clientes mediante el otorgamiento de premios, la provisión extra de determinados productos, el otorgamiento de un servicio adicional gratis, la acumulación de puntos por compras y el canje por algún porcentaje de descuentos entre otros.

9. Sorprenda al cliente: Recuerde que si sobrepasa la expectativa de su cliente tendrá usuarios complacidos (leales, incondicionales) – (Ej.: Apréndase su nombre o el de algún ser querido, hijo/a, dele una respuesta rápida, bríndele alguna atención diferenciada, algún envío sin costo, felicítelo por algún logro personal y/o profesional, obsérquiele algún vale o tarjeta de cliente fiel; con beneficios de acceso a determinado producto o servicio gratuito o de descuentos diferenciados, otórguele algo más de lo que esperaba recibir, etc.)

10. Medir el nivel de satisfacción del cliente: Esto le permitirá evaluar sus acciones y realizar ajustes de mejora en caso de ser necesario. El uso de un buzón de sugerencias disponible en un lugar de fácil acceso puede ser un mecanismo sencillo y útil al momento de implementar. Es muy positivo para cualquier emprendimiento que los clientes sientan que su opinión es realmente valorada y escuchada.

La Atención al Cliente en Tres Pasos

De manera sintetizada y acompañada de algunos ejemplos prácticos se exponen en tres enunciados algunas estrategias y expresiones para realizar una buena atención al cliente:

- 1. Mostrar interés:** Usualmente, lo que el/la cliente/a busca al entrar a un negocio es ser recibido/a con un saludo cordial o un “Pase, adelante, en qué podemos ayudarlo/a”, y al momento de recorrer el negocio o al realizar alguna consulta en particular, escuchar la respuesta “*Si, aquí le muestro lo que tenemos*”, “*Ya le averiguo*”, seguido de un “*¿Desea algo más?*”.



La experiencia final del proceso de adquisición de un bien que vive el cliente es **el pago en caja**. Por lo que se debe cuidar el trato brindado al cliente, será la última impresión que se llevará del local. Sin dudas, el/la cajero/a cumple un rol fundamental; es la cara visible de la empresa con la que los clientes interactúan directamente, y está en sus manos mejorar la experiencia de compra y la satisfacción de estos.

Dependiendo de la magnitud del negocio, en una MIPYME, generalmente, el cargo es ocupado por el propietario o algún familiar que ocupe dicho cargo; este, deberá necesariamente desarrollar actitudes comunicacionales positivas tales como:

- Recibir y despedir a los clientes, agradeciéndoles por su compra o visita de una manera cordial. Ej.: “*Muchas gracias por su compra, que tenga buen día*”; “*Gracias por su visita, le estaremos esperando de vuelta*”; “*Hasta luego*”; “*Hasta mañana*”.
- Brindar informaciones a los clientes, de una manera cortés, orientándolos a que participen de campañas de ofertas,

sorteos, promociones, etc. Ej.: *“Le comento que comprando este producto puede llevar 2 por el precio de 1, esta promoción durará hasta el 31 de agosto”*.

- En algunos casos, sugerir productos a los clientes. Ej.: *“Si me permite sugerirle tengo otro producto que incluso podría resultarle igualmente efectivo para lo que está buscando”*.
- Deberá estar preparado para dar respuesta a las inquietudes de los clientes e invitarlos a completar la encuesta del Buzón de sugerencias. Ej.: *“Entiendo su inquietud, tenga la seguridad que haré llegar donde corresponda, igualmente le invito a dejar su comentario en nuestro buzón de sugerencias”*; En caso de ser necesario, puede anotar en un papel lo manifestado por el cliente, demostrando de esa manera interés a lo que le está diciendo.

El vuelto a favor del cliente: Ante la falta de vueltos o sencillos (generalmente de monedas), el cajero primero deberá preguntar respetuosamente al cliente, si estaría de acuerdo en recibir algún otro producto como parte de su vuelto, no dar por hecho de que gustosamente lo recibirá, dado que el cliente tiene el derecho de recibir su vuelto en “dinero”. Recuerde que el redondeo del vuelto a favor del consumidor está estipulado en la Resolución N° 347/14 de la SEDECO (Secretaría de Defensa al Consumidor) de la República del Paraguay.

- 2. Cuidar la presentación personal:** Por sobre todo, cuidar la higiene de todos los actores que estarán en contacto con el público, como así también del local y la disposición de los productos. La imagen que proyecta el negocio influye mucho en la fidelidad del cliente, por eso los cuidados deben ser constantes y minuciosamente atendidos.

Acciones como proveer uniformes de trabajo al personal, ya sea una remera con el identificativo del negocio, u otro de tipo más específico, conforme al rubro del local comercial; además de orientar un sentido de pertenencia por parte de los empleados, proyecta una imagen de empresa relativamente organizada.

Ej: Si un cliente va a una panadería, y lo recibe una persona desarreglada, con las manos un tanto sucias y además observa que en el exhibidor de productos se encuentran mezclados panificados viejos y nuevos. ¿Usted como cliente, volvería a comprar del mismo lugar?, ¿Recomendaría el negocio?

- 3. El lenguaje verbal y no verbal de la comunicación:** Pinheiro Braga (2005), menciona “hablamos con el cliente a través de la comunicación verbal y no verbal (gestos, expresiones, postura)” (p.27).

La comunicación es uno de los aspectos más importantes en la gestión de la atención al cliente, siendo esta la base para entablar buenas relaciones.

“La velocidad en la comunicación verbal debe ser orientada por el ritmo del cliente. No sirve de nada hablar rápido con una persona que tarda un poco más que vos para pensar, analizar una situación” (Pinheiro Braga, 2005, p. 28).

En el lenguaje verbal:

Figura 1 El volumen o intensidad de la voz

El volumen o intensidad de la voz: La voz debe estar en un volumen controlado – ni muy alto, ni muy bajo, en tanto que al tratar con personas ancianas se debe elevar un poco el volumen, cuidando no causarles vergüenza.

Una voz chillona, denota descortesía.	Una voz quebradiza, denota tristeza.
Una voz serena, denota seguridad.	Una voz fuerte, denota autoridad.

Fuente: Elaboración propia en base a (Pinheiro Braga, 2005) y (Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas - PUCESE, 2013)

En el lenguaje no verbal:

Pinheiro Braga (2005), señala: “El cliente percibe cuando no estamos siendo sinceros, o sonreímos de mala gana, o le atendemos porque “tenemos” que hacerlo...nuestras palabras muchas veces expresan una cosa y el cuerpo otra” (p.28).

Figura 2 Gestos y movimientos con el cuerpo

Gestos y movimientos con el cuerpo: De todas las partes del cuerpo las manos son las que más amplían la expresividad del rostro.			
	Mirar a los ojos del cliente demuestra atención, interés.		Si tu ojo se distrae, tu mente también lo hará.
	Las manos abiertas indican aceptación.		Las manos cerradas indican nerviosismo, inseguridad.
	Estar de pie cuando se recibe a una persona indica predisposición.		Estar de perfil o de espalda puede comunicar rechazo o desinterés.
	Sonreír, demuestra acuerdo y entendimiento con quienes la intercambian.		Los brazos cruzados, pueden transmitir superioridad o indiferencia.

Fuente: Elaboración propia con base en (Pinheiro Braga, 2005) y (Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas - PUCESE, 2013).

Anexos

Figura 4. Ficha de consulta para su uso en el Buzón de Sugerencias

Tu opinión es importante

Logo de la empresa

Del 1 al 5 ¿Cómo evaluarías la atención recibida?

1) Muy Mala 2) Mala 3) Regular 4) Buena 5) Muy Buena

Queremos seguir mejorando ¿podría dejarnos algún comentario o sugerencia?

Muchas gracias por tu tiempo- Agosto 2020

Tu opinión es importante

Logo de la Empresa

¿Recomendarías nuestra empresa a un amigo/a?

Indica tu respuesta en esta escala encerrando en círculo el número de tu selección donde “0” significa Muy poco probable y “10” Muy Probable.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy Poco Probable											Muy Probable

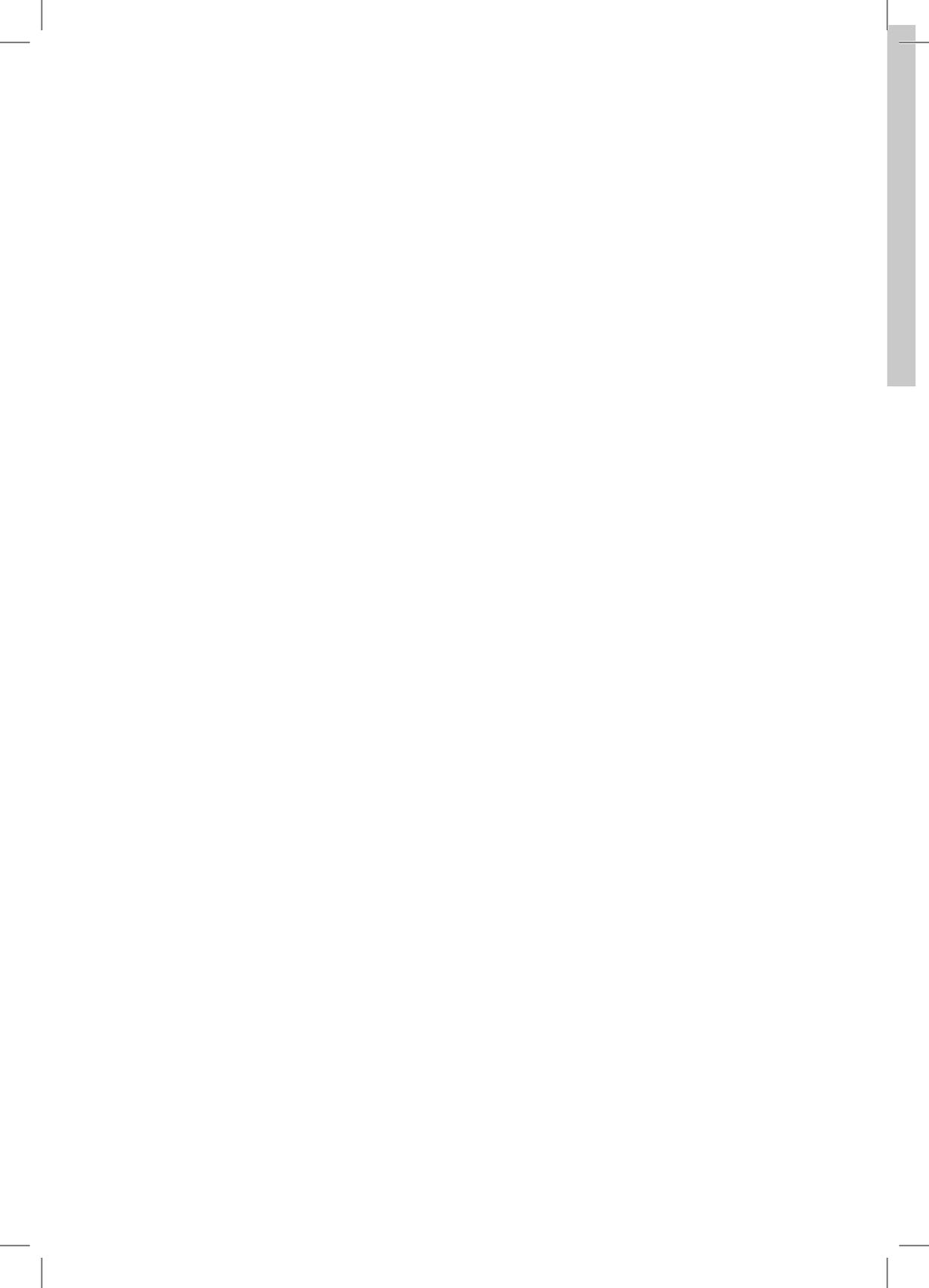
Queremos seguir mejorando ¿podría dejarnos algún comentario o sugerencia?

Muchas gracias por tu tiempo- Agosto 2020

Fuente: Elaboración Propia

Bibliografía

- Guaman Carrasco, W., Mora Piña, P., Barrera Basantes, R., & Mesías Heriberto, F. (2019). Herramientas tecnológicas para medir la satisfacción del cliente. *mktDescubre*, 56 - 68.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *MARKETING MANAGEMENT 15 Edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Movistar. (agosto de 2020). *Espacio Negocios Movistar*. Obtenido de <https://espacionegocios.com.ar/satisfaccion-del-cliente-14840/>
- Pinheiro Braga, M. (2005). *Atención al Cliente: Manual del alumno*. Sao Paulo: Asociación Brasileña de Supermercados .
- SurveyMonkey. (agosto de 2020). <https://es.surveymonkey.com/>. Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/>



Reducir costo

Es importante la reducción de costo sin que esto suponga una reducción de la calidad del producto o del servicio prestado. Al tener control sobre los costos se tiene la posibilidad de manejar hasta cierto punto los precios ante la competencia.



Conocer los costos

Irmas Analía Ruiz / Juan Tito Ruiz

Para reducir costos (sin afectar las ventas y los ingresos), es fundamental conocerlos muy bien, tanto en lo conceptual como en la posibilidad de identificarlos en la propia actividad industrial, comercial o de servicios. Así, se define a los costos como la cantidad monetaria (sacrificio de valores) que se destina a un objetivo en particular (servicios de publicidad o compra de materia prima directa), como lo explicitan Horngren, Datar y Rajan (2012).

Ejemplo, costos en una panadería: harina, levadura, semillas, materia grasa, encargado de amasado, encargado de horno, empaquetador, luz, agua, edificio, instalaciones, etc.

Tipos de Costos

Tabla 1.

Características de los costos fijos y variables

Características	
Costos Fijos	Costos variables
Permanecen generalmente constantes, sin que importe el volumen de producción y venta.	Estos costos no existen sin producción de artículos o prestación de servicios.
Se mantienen fijos dentro de una misma estructura de un negocio, ya que son necesarios para mantenerla.	Varían positiva o negativamente, según los cambios en el volumen de ventas.
Se controlan con relación a un período de tiempo.	Se controlan con relación a un volumen de producción.
Ejemplos: alquileres de oficinas y locales, honorarios profesionales que se contratan, sueldos administrativos, seguros.	Ejemplos: materias primas, comisiones de ventas, la parte variable del costo de servicios como luz, gas, teléfono, etc.

Fuente: elaboración propia, según el Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires, 2013

Tabla 2.

Relación de acumulación, medición y asignación de costos

Acumulación	Medición	Asignación
Registro de costos	Clasificación de costos	Asignación a los objetos de costo
Compra de harina	Materia prima	Pan cañoncito
Pago a encargado de amasado	Mano de obra	
Depreciación de amasadora	Costos indirectos	
Compra de harina integral	Materia prima	Pan integral
Pago a obreros de producción	Mano de obra	
Mantenimiento de máquinas	Costos indirectos	

Fuente: elaboración propia a partir de Hansen y Mowen (2007)

Tabla 3.

Elementos fundamentales del costo de producción

Elementos fundamentales del costo de producción		
	Características	Ejemplos
Materia prima o materiales directos	Directa identificación con el producto o servicio. Valor y uso relevante.	Harina en la producción de pan; cuero en la fabricación de calzados; madera en la elaboración de muebles.
Mano de obra directa	Aquella que trabaja directamente en la producción de bienes o servicios.	Obreros de una panadería; obreros de una fábrica de calzados o mueblería
Costos indirectos de fabricación	Materiales indirectos: no reúnen las características de los materiales directos	Aceite para untar bandejas de horneado de pan, pegamento de calzados y muebles.
	Mano de obra indirecta no reúne las características de la mano de obra directa.	Personal administrativo de panadería o zapatería, supervisor de área en una fábrica de muebles.

Fuente: elaboración propia, a partir de Pabón Barajas (2012)

En cuanto a asignación de costos, en general, se distingue dos posibilidades en contabilidad: los Sistemas tradicionales de costos y el Sistema de costo basado en actividades, más conocido como Sistema de costos ABC.

Hornigren et al. (2012), establece que el Sistema de costos ABC identifica las actividades (una tarea que realiza la empresa, identificables con verbos) en todos los procesos que generan valor en la empresa, realiza el cálculo del costo de cada actividad y los asigna a los objetos de costos que pueden ser los productos o servicios. De esta manera, una actividad es una acción, una tarea, una unidad de producción que tiene un objetivo definido, como por ejemplo el desarrollo de productos, la preparación y operación de maquinarias y la logística de productos.

¿De qué manera el Sistema de costo ABC proporciona herramientas de gestión al emprendedor?

Lo hace a través de dos fases, según Pavlatos y Paggios (2009): la primera, en la cual se identifica los recursos (materia prima, mano de obra y otros costos) y se asigna a las actividades en las cuales se utilizaron y; la segunda, las actividades llevadas a cabo se asigna a los productos respectivos, estos últimos también llamados objetos de costo; así, se utiliza actividades en reemplazo de los centros de costo o departamentos de un sistema de costos tradicional; esto permite identificar actividades que añaden valor y actividades costosas o innecesarias.

Sugerencias prácticas generales

Con base en la revisión bibliográfica realizada, se sugiere las siguientes acciones para promover la reducción de costos, como una ventaja competitiva para el emprendedor:

Sistema de costos ABC.

Caso: Panadería Doña Lina; el nombre es ficticio, pero se propone el caso de emprendedores reales y con datos proveídos por ellos.

Doña Lina tiene una pequeña panadería; ha iniciado sus actividades este año, con la elaboración de un solo producto, el pan cañoncito, y luego, con la pandemia de Covid-19, ha optado por experimentar con un nuevo producto, el pan integral, atendiendo a la crisis existente y el interés que se percibe hacia el mismo.

Su producto es sabroso y diferente a los que se ofrece para el mercado al que se dirige, según sus clientes; pero ella no conoce sus costos, tampoco incluye en ellos la asignación que les corresponde a ella y su marido, quienes son los propietarios, ni el de la auxiliar que les ayuda; sólo estima un cierto precio e intenta venderlos en el mercado. De esta forma, su sostenibilidad está comprometida, porque tampoco registra sistemáticamente sus ingresos y gastos, ni sabe si tiene ganancias realmente, pues asigna el precio intuitivamente de lo que percibe que el mercado quiere pagar y observando el precio de sus competidores.

Aplicamos los datos que nos proveyó, según el Sistema de costos ABC, para conocer las actividades que realiza y obtener los costos para ambos productos

Paso 1. Producto 1: Pan cañoncito.

Tabla 4.

Asignación del Sistema de costos ABC, según datos proveídos por los propietarios.

Datos y clasificación de recursos utilizados				criterio
Item	Cant.	Ingredientes	Total	Clasf. MD/MI
		Materiales directos		% S/harina
1	5K	Harina	35.000	
2	250G	Grasa Animal	2.500	7
3	350G	Levadura	7.000	20
4		Varios	10.000	29
TOTAL M.D.			54.500	
		Materiales indirectos		
5	250G	Azúcar	2.500	
6	100G	Sal	800	7
7	100G	Suero De Leche	3.000	2
8	50G	Anis	3.500	9
9	15	Envases (50 C/U)	1.500	
10		Detergente	250	4
TOTAL M.I.			11.550	

M.O.D.	3	123.661
M.O.I.	0	0
Otros Costos De Fabricación		
Agua		8.167
Energía Eléctrica		474
Mantenimiento De Equipos		384
Impuestos		2.711
Depreciación		12.203
TOTAL OTROS COSTOS		12.203
TOTAL COSTOS POR DÍA		201. 914

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia

Cálculos auxiliares para los Productos 1 y 2.

Tabla 5.

Criterio de distribución de Materiales indirectos y Otros costos a los productos

Criterio: segun cantidad de materia prima principal utilizada en la produccion, por dia	
Producto	Materia prima: kilos
Pan cañoncito	10k
Pan integral	3k

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia

Tabla 6.

Materiales indirectos y Otros costos de fabricación utilizados en la producción:

Item	Monto/uso	Costo Unit.	Costo por dia	Prod.1-70%	Prod. 2-30%
Detergente	medio litro por semana	2.500	357	250	107
Agua potable	20000	20.000	667	467	200
Energía eléctrica	350.000 por mes	350.000	11.667	8.167	3.500
Mantenimiento de maq.	1 hora quincenal	10.156	677	474	203
Impuesto inmobiliario	200.000	200.000	548	384	164

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia

Tabla 7.

Mano de obra de la Panadería Doña Lina

Descripción	Cantidad	Jornal día s/ salario min.	Total	Asignación por día	
1- Propietarios	2	73.095	146.190	Prod. 1-70%	123.661
2- Ayudante	3 horas x Jornal Hora	10.156	30.468	Prod. 2-30%	52.997
Obs.: salario mínimo 2.192.839		Total	176.658		

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia

Tabla 8.

Cuadro de depreciación de las maquinarias de la Panadería Doña Lina

Maquinarias: 10 años	Valor Inicial	Coef. Revaluado 2019	Valor Revaluado	% Depreciación Anual	Monto Depreciación anual
Amasadora Artesanal	3.500.000	1,0281	3.598.350	10%	359.835
Refinadora	1.750.000	1,0281	1.799.175	10%	179.918
Estufa Artesanal	1.500.000	1,0281	1.542.150	10%	154.215
Horno Eléctrico (Usado)	7.000.000	1,0281	7.196.700	10%	719.670
TOTAL					1.413.638

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia

Tabla 9.

Asignación de depreciación por producto

Producto	Monto	Asignación por día
Prod. 1-70%	989.546	2.711
Prod. 2-30%	424.091	1.162

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia

Paso 2. Producto 1: Pan cañoncito.

Tabla10. Asignación: 1- de recursos a Actividades 2- de las Actividades al Producto:

Producto 1: Pan Cañoncito00								
Item	Cod.	Actividades	M.D.	M.O.D.	C.I.F.	Costo por día		Criterios de asignación al producto
						Otros Costos	Totales	
1	COM	Compra de productos	-	-	-	-	-	(Tiene distribuidor)
2	MEZ	Mezcla de ingredientes	54.500	41.220	9.800	384	105.904	MD+MOD/3+MI+Impuestos
3	AMA	Amasado	-	-	-	1.494	1.494	Depreciación/4+luz*+10%

4	REF	Refinado	-	-	-	1.494	1.494	Depreciación/4+luz*+10%
5	MOL	Moldeado	-	41.220	-	-	41.220	MOD/3
6	LEV	Levado	-	-	-	1.494	1.494	Depreciación/4+luz*+10%
7	HO	Horneado	-	-	-	6.395	6.395	Depreciación/4+luz*+70%
8	ENV	Envasado	-	41.220	1.500	-	22.327	(MOD/3)/2+envases
9	LIM	Limpieza	-	-	717	-	21.327	(MOD/3)/2+agua+detergente
10	MAN	Mantenimiento Equip.	-	-	-	474	474	1 Jornal Semanal / 7 Días
11	VEN	Venta	-	-	-	-	-	(Tercerizado)
		TOTALES	54.500	123.661	12.017	11.736	201.914	
		Costo total por día:				201.914		
		Producción total por día:				15 kilos		
		Costo unitario por kilo:				13.461		
Abreviatura:								
M.D.	Materiales directos							
M.O.D.	Mano de obra directa							
M.I.	Materiales indirectos							
C.I.F.	Costo indirectos de fabricación							

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia

Paso 1. Producto 2: Pan integral.

Tabla 11.

Asignación del Sistema de costos ABC, según datos proveídos por los propietarios

Datos y clasificación de recursos utilizados				
Producto 2: pan integral			Criterio	
Item	Cant.	Ingredientes	Total	Clasif. MD/MI
Materiales directos				
				% S/Harina
1	3k	Harina	10500	
2	600G	Afrecho	1800	17
3	250G	Manteca Vegetal	3000	29
4	250G	Levadura	2500	24
5		Varios	5000	48
6	150G	Sésamo	2250	21
7	150G	Melasa	4500	43
		TOTAL M.D.	29.550	
Materiales indirectos				
8	150G	Azúcar	750	7
9	60G	Sal	250	2
10	100G	Suero de Leche	1500	14
11	50G	Anís	1750	17
12	50G	Chia	1500	14
13	6	Envases	300	
14		Detergente	107	
		TOTAL M.I.	6.157	
M.O.D.	3		52.997	
M.O.I.	0		-	
Otros Costos de Fabricación				
Agua			200	
Energía eléctrica			3500	
Mantenimiento de equipos			203	
Impuestos			164	
Depreciación			1.162	
Total otros costos			5229	
Total costos por día			93.933	

Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia

Paso 2. Producto 2: Pan integral.

Tabla 12. Asignación:1- de recursos a actividades 2- de las actividades al producto:

Producto 2: Pan Integral								
Item	Cod.	Actividades	M.D.	M.O.D.	C.I.F.	Costo por día		Criterios de asignación al producto
						Otros Costos	Totales	
1	COM	Compra de productos	-	-	-	-	-	(Tiene distribuidor)
2	MEZ	Mezcla de ingredientes	29.555	17.666	5.750	164	53.130	MD+MO-D/3+MI+Impuestos
3	AMA	Amasado	-	-	-	641	641	Depreciación/4+luz*+10%
4	REF	Refinado	-	-	-	641	641	Depreciación/4+luz*+10%
5	MOL	Moldeado	-	17.666	-	-	17.666	MOD/3
6	LEV	Levado	-	-	-	641	641	Depreciación/4+luz*+10%
7	HO	Horneado	-	-	-	2.741	2.741	Depreciación/4+luz*+70%
8	ENV	Envasado	-	17.666	300	-	9.133	(MO-D/3)/2+envases
9	LIM	Limpieza	-	-	307	-	9.140	(MO-D/3)/2+agua+detergente
10	MAN	Mantenimiento Equip.	-	-	-	203	203	1 Jornal Semanal / 7 Dias
11	VEN	Venta	-	-	-	-	-	(Tercerizado)
TOTALES			29.550	52.997	6.357	5.029	93.933	

	Costo total por día:				93.933		
	Producción total por día:				5,5 kilos		
	Costo unitario por kilo:				17.079		
Abreviatura:							
M.D.	Materiales directos						
M.O.D.	Mano de obra directa						
M.I.	Materiales indirectos						
C.I.F.	Costo indirectos de fabricación						

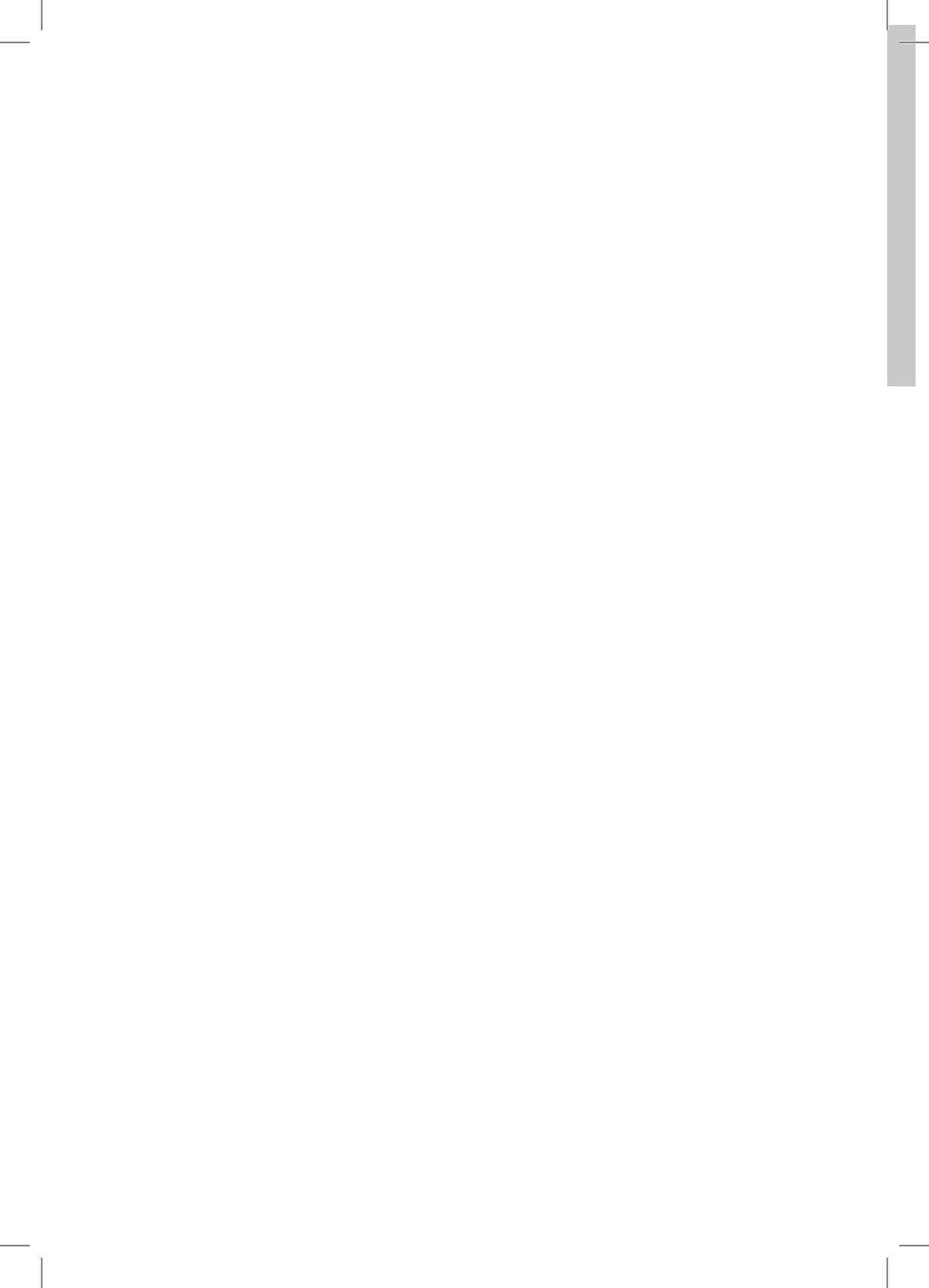
Fuente: datos de propietarios, tabla de elaboración propia

Observaciones según resultados de la aplicación del Sistema de costeo por actividades.

El costo obtenido, es superior al precio con que vende Doña Lina sus productos, lo cual es indicador, por lo menos, de que no tiene en consideración la asignación para los propietarios y de que es posible que su producto, al ser artesanal, podría estar orientado a un mercado con un poder adquisitivo mayor, con una mejor presentación de sus productos que no tienen etiquetado y haciendo marketing sistemático; sin embargo, conocerlos le permitirá realizar los ajustes necesarios, para apuntar a su rentabilidad y sostenibilidad.

Bibliografía

- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y Control*. Santa Fe, México: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado el 24 de 08 de 2020, de <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/Administración-de-costos.-Contabilidad-y-control-Hansen-5th.pdf>
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson. Recuperado el 20 de 08 de 2020, de <https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Hornngren.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2013). *Claves para emprendedores : conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. Buenos Aires. Recuperado el 13 de 08 de 2020, de <https://gen21.econ.uba.ar/claves-para-emprendedores-libro/>
- Pavlatos, O., & Paggios, I. (2009). Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, 81-98. doi:DOI 10.1108/02686900910919910



Incorporar nuevos productos o servicios

También es importante pensar en el desarrollo de un nuevo producto/servicio o mejorar lo que se oferta actualmente.



Nuevos productos

Juan Tito Ruiz / Irmas Analía Ruiz

El presente capítulo aborda el proceso de desarrollo de nuevos productos, sus características, clasificación y proceso; así como su importancia para la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. Sobre el mismo, Kotler y Armstrong (2012), expresan:

Los nuevos productos son importantes para los clientes y los mercadólogos que los atienden: traen nuevas soluciones y variedad a las vidas de los clientes, y son una fuente clave de crecimiento para las empresas... Los nuevos productos son la sangre de la empresa. (p. 230)

Ahora bien, ¿qué se entiende por producto?

Un producto no se puede reducir a un artículo con atributos meramente físicos, sino que es todo aquello que tenga la capacidad de satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, aun cuando las características de lo ofrecido no sean eminentemente tangibles, como los servicios.

Atributos del Producto:

1.1 Calidad: En el sentido más limitado, la calidad puede definirse como “libre de defectos”. Pero la mayoría de los mercadólogos van más allá de esta limitada definición. En cambio, definen la calidad en términos de creación de valor y satisfacción del cliente.

1.2 Características: Es posible ofrecer un producto con características diferentes. Un modelo austero, sin ninguno de los extras, es el punto de partida. Entonces, la empresa puede crear modelos de mayor nivel mediante la adición de más características.

1.3 Diseño y estilo: El estilo sólo describe la apariencia de un producto. A diferencia del estilo, el diseño es más que algo superficial; va a la esencia misma del producto.

2. Branding [creación de marcas]: Una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio.

3. Empaque: Tradicionalmente, la función principal del empaque era mantener y proteger el producto. En los últimos tiempos, sin embargo, el empaque también se ha convertido en una importante herramienta de marketing.

4. Etiquetas: Realizan varias funciones. Las etiquetas y logotipos de marca pueden apoyar el posicionamiento de la marca y agregarle personalidad.

5. Servicio de soporte al producto: El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. La oferta de la empresa, por lo general, incluye algunos servicios de apoyo que pueden ser una parte menor o una parte importante de la oferta total. (p. 201-206)

En cuanto a los servicios, como ya se había indicado, son productos y poseen propiedades singulares que Monferrer (2013), los presenta de la siguiente manera:

Intangibilidad: los servicios no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra. Con ello se incrementa la incertidumbre y el riesgo asociado a la compra.

Carácter inseparable: los servicios no pueden separarse de sus suministradores, sean éstas personas o máquinas.

Variabilidad: la calidad de los servicios no es uniforme, depende de quién lo suministre, cuándo y dónde.

Carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar para su uso posterior.

No transmisión de propiedad: los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo, con lo que el consumidor no es propietario de nada, ya que cuando se consume, el servicio ya no existe. (p.112-113)

Si la empresa introduce modificaciones a un producto ya ofertado, en la búsqueda por mejorar su valor para los consumidores, estamos hablando concretamente del **desarrollo de un nuevo producto**.

Este proceso, no debe ser resultado del azar ni de la improvisación, sino de la planificación. Es así, que Kotler y Armstrong (2012), indican las siguientes etapas:

1. Generación de ideas: Las principales fuentes de ideas para nuevos productos incluyen fuentes internas y fuentes externas.

1.1 Fuentes Internas: Más allá de su proceso interno de I [investigación] y D [desarrollo], las empresas pueden escarbar en los cerebros de sus empleados, desde ejecutivos hasta vendedores y hasta científicos, ingenieros y personal de fabricación.

1.2 Fuentes Externas: los distribuidores y proveedores pueden aportar ideas. Los competidores son otra fuente importante. Tal vez, los mismos clientes sean las más importantes fuentes de ideas para nuevos productos.

2. Filtración de ideas: El propósito de la generación de ideas es crear gran número de ellas; el propósito de las etapas subsiguientes es reducir ese número. La primera etapa de reducción de la idea es la filtración de ideas, que ayuda a identificar las buenas y desechar las malas, tan pronto como sea posible.

3. Desarrollo del concepto: es tarea del mercadólogo desarrollar este nuevo producto en conceptos alternativos de productos, averiguar qué tan atractivo es cada concepto para los clientes y escoger el mejor.

Prueba del concepto: exigen ensayos de conceptos de nuevos productos con grupos de consumidores meta. Los conceptos pueden ser presentados a los consumidores de manera simbólica o física.

Desarrollo de la estrategia de marketing: diseñar una estrategia de marketing inicial. La declaración de estrategia de marketing consta de

tres partes. La primera parte describe el mercado meta, la propuesta de valor prevista y las ventas; la participación de mercado y las metas de utilidades para los primeros años.

Análisis del negocio: implica una revisión de las ventas, costos y proyecciones de ganancias para un nuevo producto, con el fin de averiguar si satisfacen los objetivos de la empresa.

Desarrollo de productos: Aquí, I [investigación] y D [desarrollo] o ingeniería desarrolla el concepto de “producto” en un producto físico. El paso de desarrollo de productos, en todo caso, requiere un aumento enorme en la inversión. Mostrará si la idea del producto puede convertirse en un producto viable.

Marketing de prueba: la etapa en que el producto y su programa de marketing propuesto se introducen en una configuración realista del mercado.

Comercialización: El marketing de prueba da a la gerencia la información necesaria para tomar una decisión final sobre si lanzar o no el nuevo producto. (p. 231-238)

Ejemplos por cada etapa de desarrollo de nuevos productos

Generación de Ideas: Se puede lograr con técnicas como los Grupos focales de consulta con empleados, proveedores y clientes. Se puede obtener ideas del buzón de sugerencias y medios digitales.

Filtración de ideas: Conformar un Comité de evaluación para seleccionar ideas viables, conformado por propietarios, área comercial y diseño; a partir de la valoración en forma estandarizada de: descripción del producto, propuesta de valor, mercado meta, costos, etc.

Desarrollo y prueba del concepto: si se quiere introducir galletitas artesanales con nuevos rellenos, elaborar algunos y realizar degustaciones para un número limitado de consumidores, con el objetivo de captar sus percepciones con respecto al nuevo producto.

Desarrollo de la estrategia de marketing: Elaborar el plan inicial de marketing para el nuevo producto. Definir a quién se quiere ofrecer las nuevas galletitas, qué beneficios adicionales ofrece, estimación de venta y ganancia en el producto.

Análisis del negocio: Elaborar la estimación de ingresos, costos y utilidades a obtener con el nuevo producto: Elaborar el flujo de caja.

Desarrollo del producto: Se elabora el producto físicamente: se fabrica las galletitas, se evalúa las mismas, realizando ajustes de acuerdo con las especificaciones iniciales.

Marketing de prueba: Se realiza una prueba del plan de marketing elaborado anteriormente: se lanza las galletitas artesanales al mercado, en cantidad restringida y por un tiempo limitado, para observar el comportamiento real de los consumidores.

Comercialización: Se introduce el producto al mercado: se comercializan las galletitas con nuevos rellenos al mercado, como una nueva línea de productos.

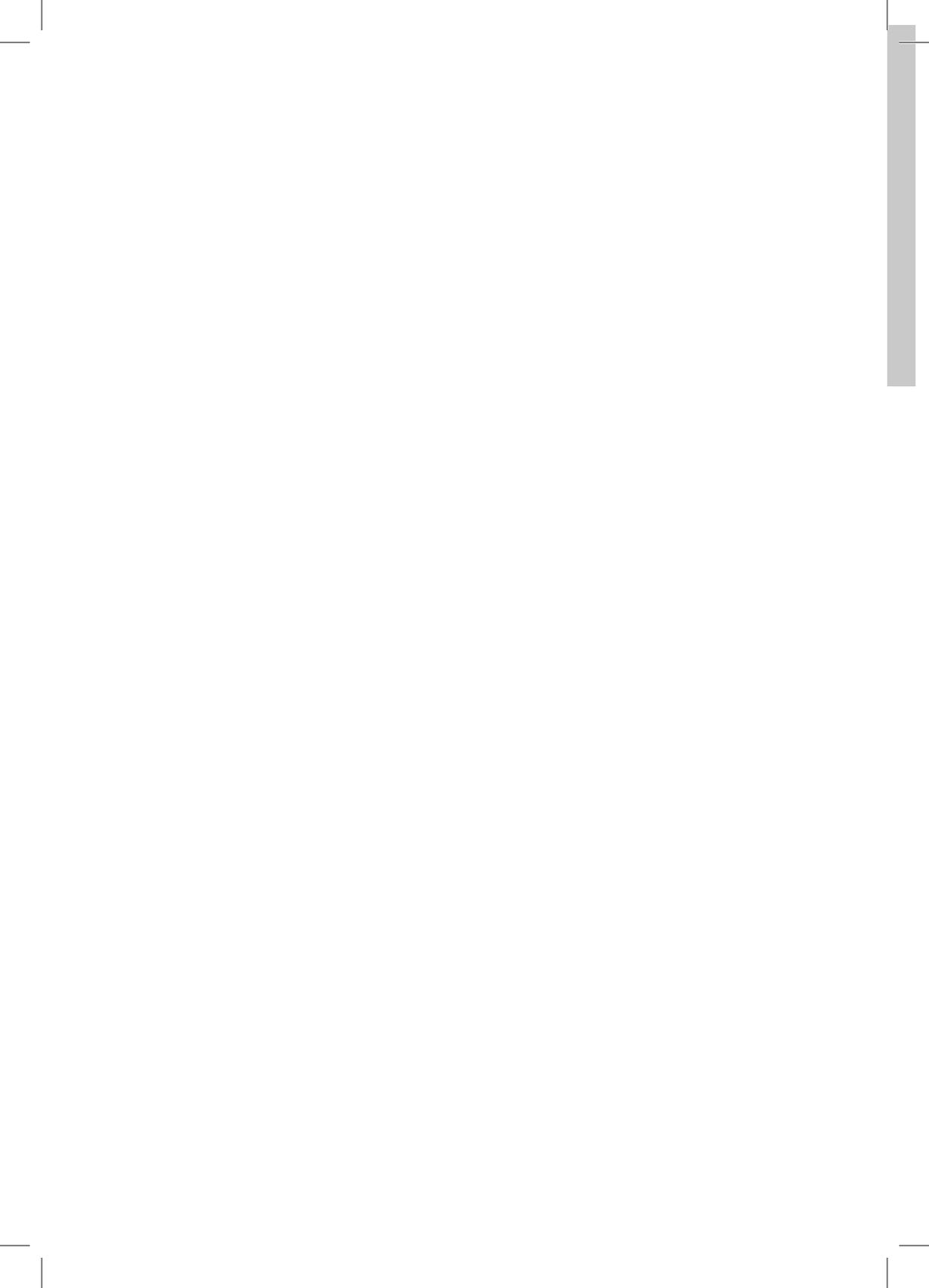
En el desarrollo de nuevos productos es importante cumplir con cada etapa, pues en el transcurso del proceso, se puede evidenciar que el nuevo concepto de producto no es viable; evitando de esta manera pérdida de tiempo y dinero.

Bibliografía

Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora (2009). *Guía de Aprendizaje Mercadotecnia: Desarrollo de nuevos productos*. Recuperado de: <https://www.academia.edu/>

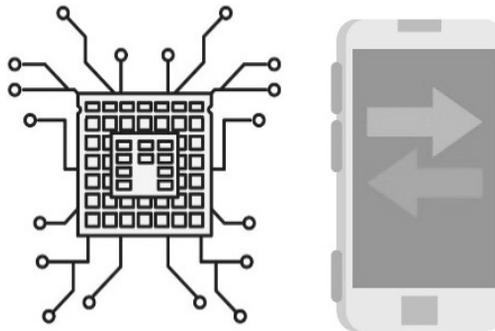
Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Recuperado de: <https://www.academia.edu/>

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/>



Usar nuevas tecnologías

En el tiempo en que vivimos, se debe dar especial atención a las redes sociales, plataformas y otras posibilidades que ofrece internet, también incorporar equipamientos tecnológicos que faciliten el control, optimicen el tiempo, etc.



La tecnología como herramienta

Lourdez Sánchez

“En el tiempo en que vivimos, se debe dar especial atención a las redes sociales, plataformas y otras posibilidades que ofrece internet, también incorporar equipamientos tecnológicos que faciliten el control, optimicen el tiempo, etc.” (Gallego, 2016).

Para avanzar en el negocio “una herramienta clave, de modo muy genérico, es la tecnología” (López, 2020). No es la única, ni posiblemente la más decisiva: “de nada sirve disponer la mejor tecnología con unos recursos humanos que no están preparados, o les falte capacitación” (Ortelano, 2020).

Es posible que haya recibido por múltiples canales, que su opción está en transformarse digitalmente. Un mensaje quizás ambiguo y aquí cabe la pregunta ¿en qué consiste dicha transformación tecnológica?, ¿qué requerimientos son precisos? ¿cómo deben estar cualificados los trabajadores?, ¿qué tipo de transformación tecnológica se debe transitar para cumplir con la hoja de ruta?

Se trata de un cambio en la actitud misma, en la búsqueda de la reinención, no es solo el uso de IoT (Internet de las Cosas), o aplicaciones móviles, más bien es una nueva forma de hacer las cosas, y el capital humano debe involucrarse (López, 2020).

Con el objetivo de que las pequeñas empresas se atrevan a dar el salto al mundo online, se presenta una breve guía con cinco pasos básicos que toda Pyme puede incorporar al comercio electrónico.

1. Posicionamiento. El primer paso es reflexionar sobre qué es la empresa al día de hoy en Internet y qué quiere llegar a ser. Los comercios deben hacer un ejercicio de autobúsqueda en Internet para conocer qué información asocia la Red con ellos, para, posteriormente, elegir aquellos conceptos y valores que se quiere transmitir y definir una identidad digital acorde a estos.

2. Selección de catálogo. Después se debe elegir los productos que se va a vender online y diseñar una presentación adecuada para ello. La oferta debe ser visual, clara y atractiva para el consumidor. A diferencia de una tienda, en Internet el cliente no puede tocar, ni ver presencialmente el producto, por lo que también es importante incluir descripciones detalladas sobre la oferta.

3. Modelo de venta online. El siguiente paso es decidir cómo se va a vender este catálogo. Para ello, existen varios modelos de E-commerce (comercio electrónico) y cada uno tiene sus ventajas. El marketplace (mercado digital) es una buena opción para apoyarse en plataformas consolidadas que gozan de visibilidad en la Red y son tenidas en cuenta por los usuarios, es una fórmula más sencilla, aunque conlleva un mayor grado de competitividad al incluir en el mismo espacio productos de diferentes fabricantes. La segunda opción es optar por un canal propio habilitado en la web de la Pyme, aunque requiere mayor inversión, permite presentar la oferta individualizada y evita entregar parte de los beneficios a un intermediario. Una de las soluciones más adecuadas para vendedores online primerizos es optar por un modelo mixto, que combine las ventajas de ambas opciones. Además, según las necesidades de E-commerce cada negocio, las Pymes pueden explorar diversos modelos de E-commerce, que no tienen por qué incluir pasarela de pago. También, se puede incorporar funcionalidades de comercio electrónico que permitan la reserva de servicios (por ejemplo, para restaurantes) o la gestión de citas (para peluquerías u otros negocios).

4. Pagos y distribución. En los casos de venta de productos, el siguiente paso es plantear la estrategia de pago y reparto de los pedidos. Sobre todo, para las Pymes que utilizan el canal propio; esto es fundamental para garantizar que el proceso se culmina de manera efectiva y segura. Una de las mayores oportunidades de la Red es que amplía el alcance de la oferta a nuevos puntos geográficos, siendo clave contar con un proveedor logístico que ofrezca la mejor opción para el negocio y el cliente final.

5. Estrategia digital completa. Por último, la incorporación del E-commerce debe entenderse como parte de una estrategia online completa, que utilice

diferentes herramientas digitales para maximizar la visibilidad de la Pyme. De manera conjunta, el posicionamiento web, la presencia en directorios y en redes sociales, entre otras, permiten ampliar el alcance del negocio y llegar a nuevos clientes.

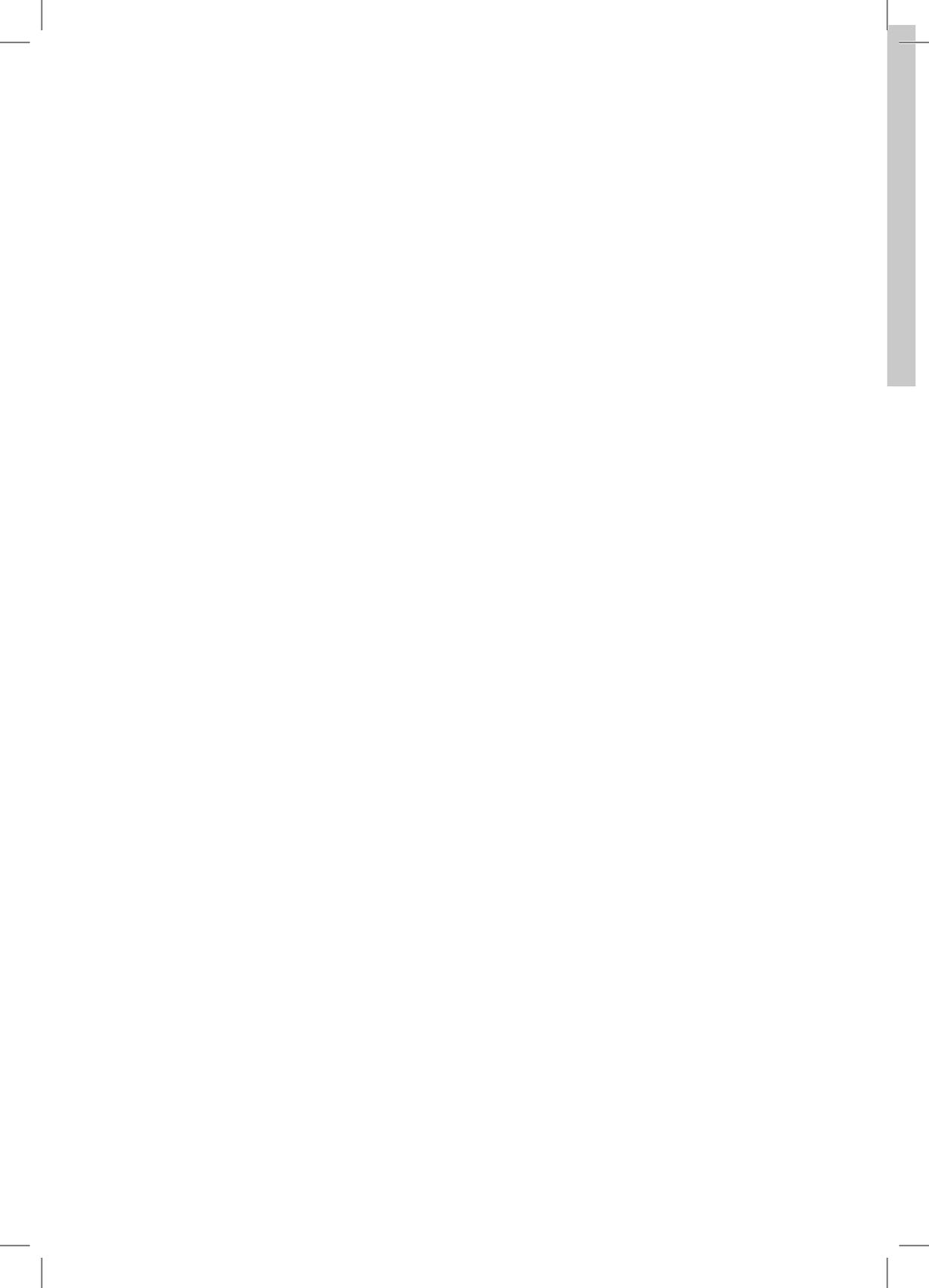
Así mismo, las plataformas digitales han registrado un crecimiento acelerado en nuestro país; particularmente las de entrega de comida y otros productos (delivery) permiten abarcar segmentos más amplios de clientes y, en la crisis sanitaria actual, constituyen una de las alternativas más importantes de los negocios para seguir vendiendo sus productos. El registro de los negocios se puede hacer con una o con varias plataformas.

Y finalmente Castro (2020), sugiere:

1. Actuar responsablemente y calmar, mantener informados a sus clientes: horario de atención, cambio de servicios o productos, cierre temporal, etc.
2. Ser resilientes al cambio: adapte su negocio a los nuevos comportamientos de sus consumidores.
3. Mantener contacto con los clientes a través de las redes sociales: aquí crear cuentas y páginas en Facebook, twitter, grupos de whatsapp para ventas, google negocio, google maps.
4. Actualizar su sitio o red social como empresa, es importante
5. Utilizar los recursos digitales disponibles, existen plataformas gratuitas que se puede aprovechar; sin embargo, es importante prepararse para la avalancha de pedidos; tener cuidado con las noticias falsas (fake news), y ataque de seguridad.
6. Adoptar técnicas de investigación de mercado, consultar con un especialista, si el caso lo amerita.

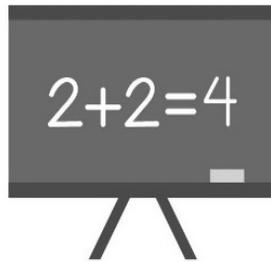
Bibliografía

- Castro, F. (2020). *Estrategias y consejos para Pymes en tiempos de pandemia*. Campus Sonora Norte. Tecnológico de Monterrey. <https://tec.mx/es/noticias/sonora-norte/institucion/estrategias-y-consejos-para-pymes-en-tiempos-de-pandemia>
- Gallego, S. (2016). *Redes sociales y digitales: información, comunicación y sociedad*. <https://eprints.ucm.es/44233/1/T39077.pdf>
- López, B. (2020). *Entre reinención y rebusque, la realidad de las Pymes en Colombia*. Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia - RIUCaC. <https://repository.ucatólica.edu.co/handle/10983/24660>
- Ortelano, J. (2020). *La transformación digital de las pymes en tiempos de COVID-19*. ComputerWorld. <https://www.muycomputerpro.com/2020/03/24/la-transformacion-digital-de-las-pymes-en-tiempos-de-covid-19/amp>



Añadir valor

Una de las formas de diferenciarse de la competencia es añadiendo valor a los productos y servicios ofertados. Es muy importante que la empresa se diferencie de otras, que cuando el consumidor tenga dos ofertas se decante por la nuestra, por algún valor agregado que se tenga.



Añadir valor

James Luiz Venturi

Añadir valor a los productos y servicios ofertados es una de las formas de diferenciarse de la competencia. Es muy importante que la empresa se diferencie de otras; que cuando el consumidor tenga dos ofertas, se decante por la nuestra, por algún valor agregado que se tenga.

Normalmente, cuando se piensa en agregar valor en una organización, se utiliza dos formas:

a) agregar valor al producto, a través de nuevas composiciones, tamaños, calidad de materia prima o características y,

b) agregar valor al servicio, como la atención al cliente, garantía de calidad y servicios logísticos.

Todas estas formas son importantes y deben ser consideradas por los gerentes de la empresa. Sin embargo, los constantes cambios en el mundo empresarial han ampliado esta perspectiva, hacia estrategias de valor añadido, con base en un mundo mucho más digitalizado, rápido e innovador.

Design Thinking (Pensamiento de Diseño)

Para Castillo-Vergara y otros (2014), design thinking es una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con un espíritu de diseño centrado en el cliente, considerando que la innovación es impulsada por un profundo conocimiento a través de la observación directa.

En este sentido, se debe conocer lo que las personas quieren y necesitan y lo que les gusta o disgusta de la forma en que determinados productos se hacen, se empacan, se comercializan, se venden o responden al servicio post venta.



Figura 1: Equipo de trabajo utilizando design thinking.

Fuente: <https://unsplash.com/photos/qC2n6RQU4Vw>.

Sin embargo, la pregunta principal es: **¿Cómo implementar?**

Según Steibeck (2011) el design thinking tiene 5 etapas o pasos fundamentales:

Empatizar: ¿Cuál es el problema? Adquirir conocimientos básicos sobre los usuarios y sobre la situación o el problema en general, y lograr empatía con los usuarios mirándolos de cerca. Definir el desafío y explorar el contexto humano.

Definir: ¿Por qué es importante? Crear un usuario típico para el cual se está diseñando una solución o producto. Investigar, observar comprender lo que pasa.

Idear: ¿Cómo lo resolvemos? Generar todas las ideas posibles. Hacer, por ejemplo, un brainstorming de ideas y no detenerse en lo obvio.

Prototipar: ¿Cómo lo creamos? Construir prototipos reales de algunas de las ideas más prometedoras. Empezar creando, experimentando de forma económica y veloz.

Evaluar o Testear: ¿Funciona? Aprender a partir de las reacciones de los usuarios a los distintos prototipos. Implementar el producto y empezar a refinar el producto.

El design thinking es un método práctico-creativo para resolver problemas o preguntas, mirando un resultado futuro.

Situación práctica:

Design Thinking se utiliza en la práctica para desarrollar nuevas soluciones en productos y servicios. Por ejemplo, una empresa (tienda de ropa, colegio, restaurante y otros) quiere adoptar un enfoque moderno y divertido, con el objetivo de ampliar y fortalecer la relación con el público más joven. En este sentido, la empresa puede armar un equipo multidisciplinar para pensar en soluciones que, de hecho, fueran relevantes para el consumidor al que quiere llegar. Todo el proceso debe desarrollarse con un enfoque en las necesidades y la experiencia de los consumidores; todo ello de forma colaborativa e innovadora; es decir, interactividad entre el equipo interno de la empresa y los potenciales clientes.

Mindset digital (Mentalidad digital)

Bolchine y otros (2012), dicen que más que enfocarse en la tecnología, para llevar a cabo un proceso de transformación digital, es fundamental pensar en el desarrollo de la mentalidad digital.



Figura 2: Profesional con mentalidad digital.

Fuente: <https://www.pexels.com/pt-br/foto/3815585/>.

Los líderes empresariales tienen un papel inevitable en el camino de la difusión de la mentalidad digital. Es necesario adoptar ciertas posiciones y, sobre todo, repensar viejos conceptos en los que se basa el liderazgo

Las personas son mucho más ágiles cuando son transparentes, cuando todos saben lo que están haciendo, cuando se inspecciona el trabajo con frecuencia y cuando se puede modificar positivamente las entregas para crear siempre un alto valor para los clientes.

Situación práctica:

La transformación digital o mentalidad digital tiene en cuenta el uso práctico de la tecnología, por ejemplo, una organización pública o privada, como un banco o una empresa de distribución, que, en lugar de programar reuniones constantes, podría empoderar a los empleados para que utilicen herramientas tecnológicas para reuniones virtuales. Así como la digitalización de documentos y el envío de información digitalizada; como

un colegio o universidad que facilitaría la inscripción vía celular, adjuntando los documentos necesarios, sin necesidad de acudir al establecimiento. O una tienda, restaurante o supermercado que realiza entregas a través de solicitudes virtuales (aplicaciones digitales o redes sociales).

Lean Thinking (Pensamiento Lean)

Según Womark y Jones (2012), expresan que el punto de partida básico para el pensamiento ajustado es el valor. El valor sólo puede definirlo el consumidor final. Y solamente es significativo cuando se expresa en términos de un producto específico (un bien o servicio, y a menudo, ambos a la vez) que satisface las necesidades del consumidor a un precio concreto, en un momento determinado.



Figura 3: El pensamiento ajustado requiere el análisis de numerosas variables.

Fuente: <https://stocksnap.io/photo/swrrec0k3a>.

La Metodología Lean trata de innovar, transformar y brindar oportunidades para que las empresas crezcan y prosperen de manera eficiente y objetiva, con menos desperdicio y más resultados.

Lean Thinking (pensamiento ajustado) está basado en procesos, cuyos principios tienen como objetivo eliminar el desperdicio. Un Sistema de gestión y estrategia comercial orientada a aumentar la satisfacción del cliente.

Tiene principios que debe considerarse:

- Definir qué es el valor desde la perspectiva del cliente.
- Hacer solo cuando el cliente lo solicite.
- Mejorar continuamente todo lo relacionado con el flujo de valor.

En la metodología Lean, es posible recopilar comentarios de los clientes antes de lanzar el producto o servicio en el mercado utilizando el ciclo Crear-Medir-Aprender.

En la cultura Lean, puede usar la herramienta Canvas para construir su Modelo de Negocio (Business Plan), en lugar de consolidar un informe de plan de negocios largo.

Situación Práctica:

Dado que el enfoque del Lean Thinking es generar valor para el cliente con el menor gasto de recursos posible; en esta etapa es necesario establecer lo que desea el consumidor. Por ejemplo, cuando las pequeñas y medianas industrias comienzan a analizar sus procesos productivos y logísticos, eliminando desperdicios y haciéndolos primero con calidad y eficiencia. El uso de herramientas de mejora de procesos es fundamental, reduciendo así las pérdidas por sobreproducción, tiempo de espera, transporte, procesamiento,

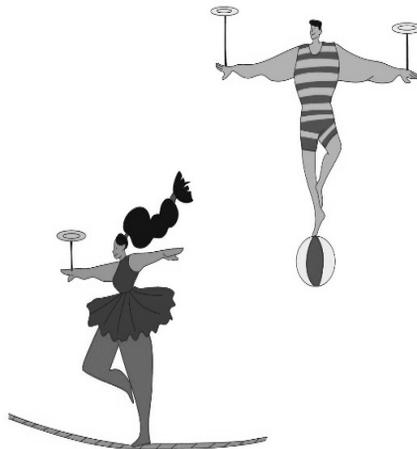
manipulación, productos defectuosos o retrabajos y stocks. Los gastos de mejora generan un aumento de la eficiencia y una reducción de los residuos.

Bibliografía

- BOLCHINE, C. PIMENTA, M. OROFINO, M. A. (2012). Mindset digital: o que é e quais as características da liderança inovadora. São Paulo.
- CASTILLO-VERGARA, M., ALVAREZ-MARIN, A. CABANA-VILLCA, R. (2014). Design thinking: cómo guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. In: Ingeniería Industrial / ISSN 1815-5936/. Vol. XXXV/No. 3/septiembre-diciembre/2014/ p. 301-311. Universidad de La Serena. Chile.
- STEINBECK, R. (2011). Building Creative Competence in Globally Distributed Courses through Design Thinking. In: Media Education Research Journal Comunicar, vol. 37, no. 19, pp. 27-35. Palo Alto.
- VIANNA, M. (2020). Design Thinking: innovación en negocios [recurso electrónico] / Mauricio Vianna. Traductor: Karen Raicher; revisión de la traducción: Eusebio Reyer. Río de Janeiro, RJ: MJV Press.
- WOMACK, James, P., JONES, D. T. Lean Thinking: cómo utilizar el pensamiento lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa. Barcelona. Centro Libros PAPP, 2020.

El Punto de Equilibrio y el análisis del Costo Volumen Utilidad (CVU)

El desconocimiento del monto a vender mensualmente para cubrir los costos del funcionamiento de la empresa pone en riesgo el desarrollo adecuado del emprendimiento. Existen muchos factores que incrementan la desaparición de las pequeñas empresas, un panorama financiero negativo podría influir y obstaculizar su supervivencia y desarrollo. (Fernández Bedoya, 2018, pág. 96)



Modelo Costo Volumen Utilidad

Pablo Sánchez / Laura Ozuna

El análisis de Costo-Volumen-Utilidad - CVU, es una técnica de contabilidad gerencial que se refiere al efecto del volumen de ventas y los costos del producto, en la rentabilidad de un negocio; es decir, trata de cómo las utilidades operativas se ven afectadas por los cambios en los costos variables, los costos fijos, el precio de venta por unidad y el volumen de ventas de los diferentes productos o servicios que se vende (De Paredes, 2003).

Puede ser aplicado por diferentes tipos de empresas, a fin de conocer con mayor precisión cuál es el punto a partir del que se empieza a obtener las ganancias del producto, considerando las diferentes variaciones que sufren en un mercado competitivo como el que tenemos actualmente (Garrison R., Noreen E. y Brewer P, 2007) citados por Murga Vargas & Pérez Solar (2017). Tiene la ventaja de ser aplicable a diversas industrias, como arroceras, turismo y también a los servicios (Murga Vargas & Pérez Solar, 2017; Tapia, Gaviláñez, Guerra, Urbina, & Tapia, 2018; Quije, Carvajal, García, & Cedeño, 2019).

Mazón Arévalo, Villao Burgos, Núñez y Serrano Luyó (2017), describen que para el cálculo del punto de equilibrio se utilizan los siguientes términos:

Precio de venta: Es el valor final que tienen los productos que se van a comercializar o el servicio que se va a brindar.

Costos variables: Son los costos que tienden a variar con el nivel de actividad de un negocio.

Costos fijos totales: Son los costos en que se incurre por un período, y que no se ven afectados por fluctuaciones en los niveles de actividad de un negocio.

Volumen de ventas: Es la cantidad de bienes que se producen o se venden por una empresa.

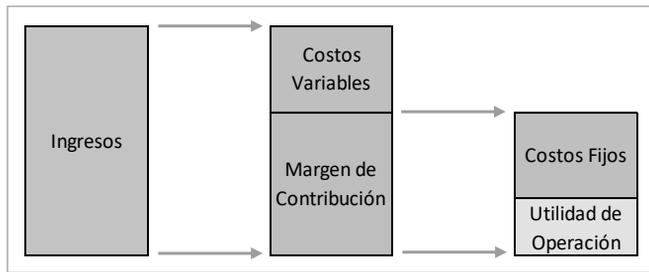
Margen de contribución unitario: Es la diferencia entre el precio de venta

del producto y los costos variables a que se incurran para poder producir esos bienes.

Margen de contribución

Separar los gastos en dos grupos, fijos y variables, facilita efectuar el análisis del costo volumen-utilidad, el que resulta de la integración del análisis del punto de equilibrio y el análisis de contribución (Rojas Cataño, 2020).

El enfoque de contribución tiene una visión especial del flujo de costos (Ramírez Padilla, 2008), como se muestra a continuación:



Como se observa en la figura anterior, de acuerdo con el enfoque de contribución, las ventas han de cubrir primeramente los costos variables (aquellos que están íntimamente ligados al volumen de ventas). El resultado, llamado margen de contribución, representa la riqueza residual con la que la empresa intentará cubrir sus costos fijos. Dicho de otra manera, la utilidad de operación bajo este enfoque se obtiene de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}
 & \text{Ventas} \\
 & - \text{Costos variables} \\
 & = \text{Margen de contribución} \\
 & - \text{Costos fijos} \\
 & = \text{Utilidad de operación}
 \end{aligned}$$

Para que una empresa logre obtener utilidades, se debe cumplir dos condiciones:

- a) Que el precio de venta por unidad sea mayor que el costo variable por unidad, y
- b) Que el volumen de ventas sea lo suficientemente grande para que se genere un margen de contribución que sea superior a los costos fijos.

¿Qué es el punto de equilibrio?

El punto de equilibrio, es el nivel en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos; en él no hay utilidad ni pérdida. En la tarea de planeación, este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, donde se obtiene mayor proporción de utilidades. (Ramírez Padilla, 2008, pág. 161)

Para identificar el punto de equilibrio, debemos hablar de dos conceptos fundamentales, que son la Oferta y la Demanda.

El punto de equilibrio es definido también como el nivel en que se igualan la fuerza de la oferta y la demanda,; es decir, que todo lo que se produce se vende. Se le conoce también como precio de vaciamiento, porque todo lo que se produce en el mercado, se vende.

¿Por qué es importante?

Hemos visto que cuando el precio de un bien aumenta, la cantidad demandada disminuye y la cantidad ofrecida aumenta. Ahora veremos la forma en que los precios se ajustan para coordinar los planes de compradores y vendedores y alcanzan un equilibrio en el mercado.

¿Cuántos productos debo vender al mes para cubrir mis compromisos?

El margen de contribución se verá afectado cuando cambian algunas de las siguientes variables:

- 1) el volumen de unidades vendidas,
- 2) el precio de venta o
- 3) la relación del costo variable. (Molina de Paredes, 2003, pág. 18)

A continuación, se presenta ejemplos que ayudarán a interpretar estos conceptos.

Ejemplo 1

Una empresa tiene un costo fijo de Gs. 5.000.000 y vende sus productos a Gs. 20.000 por unidad y el costo variable unitario es de Gs. 10.000.

El margen de contribución es el ingreso adicional que se obtiene luego de cubrir el costo variable. Para el presente ejemplo se calcula de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Margen de contribución por unidad} &= \text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario} \\ \text{Margen de contribución por unidad} &= \text{Gs. } 20.000 - \text{Gs. } 10.000 \\ \text{Margen de contribución por unidad} &= \text{Gs. } 10.000 \end{aligned}$$

Esta empresa planea vender 500 unidades del producto, cuya operación daría como resultado en cuanto a margen de contribución

$$500 \times \text{Gs. } 10.000 = \text{Gs. } 5.000.000$$

El ingreso generado por la venta de 500 unidades del producto, permitirá cubrir los costos fijos totales de Gs. 5.000.000, evidenciando que al vender esta cantidad se encuentra en el punto de equilibrio.

Para comprobar esta afirmación seguidamente se desarrollará la fórmula expuesta más arriba.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio} - \text{Costo variable}}$$

$$X = \frac{\text{Gs. 5.000.000}}{\text{Gs. 20.000} - \text{Gs. 10.000}}$$

$$X = 500 \text{ unidades}$$

Para determinar el monto del ingreso necesario para cubrir el costo fijo más el costo variable, se debe seguir dos pasos.

Paso 1: Determinar el margen de contribución en porcentaje.

Esto se consigue aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Margen de Contribución}}{\text{Precio Unitario}} = \frac{\text{Gs. 10.000}}{\text{Gs. 20.000}} = 50\%$$

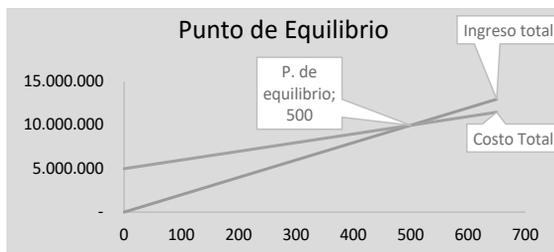
El margen de contribución es el 50%

Paso 2: Determinar el ingreso donde se cumple el punto de equilibrio, se utiliza la siguiente fórmula:

$$X = \frac{\text{Gs. 5.000.000}}{50\%} = \text{Gs. 10.000.000}$$

Este resultado nos indica que al vender por importe de Gs. 10.000.000, se estaría logrando el punto de equilibrio.

Tabla 1. Punto de equilibrio



En la representación gráfica se observa que el punto de equilibrio se origina cuando el ingreso total y el costo total igualan a Gs.10.000.000, siendo la cantidad de productos vendidos 5.000.

Ejemplo N° 2

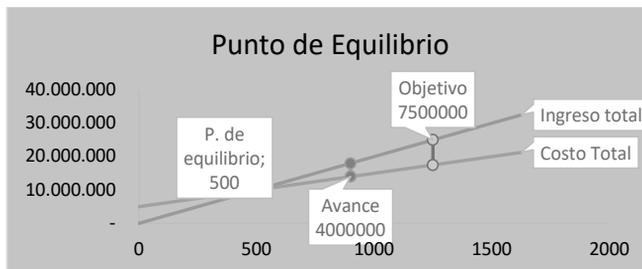
Siguiendo con los datos de la empresa citada más arriba, se pretende identificar el monto de la venta que permita un 30% de utilidad:

Variables	
Precio Unitario	20.000
Costo Variable Unitario	10.000
Costo Fijo	5.000.000
Utilidad Operativa	30%

Punto de Equilibrio	500
Objetivo de Venta	1.250
Avance de venta	900

Habíamos determinado que el punto de equilibrio se encuentra al vender 500 unidades, ahora la empresa establece como objetivo Gs. 7.500.000 o 30% de utilidad, para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Unidades por vender} &= \frac{\text{Costos fijos totales} + \text{Utilidad deseada}}{\text{Precio} - \text{Costo variable}} \\ \text{Unidades por vender} &= \frac{5.000.000 + 7.500.000}{20.000 - 10.000} \\ \text{Unidades por vender} &= 1250 \end{aligned}$$



En el gráfico se observa que el punto de equilibrio que representa 500 unidades vendidas, considerando una revisión de objetivos al día 20 antes del cierre de mes, la cantidad vendida es 900 y el objetivo al fin del mes es 1.250 productos vendidos, con lo cual se genera la utilidad deseada. Seguidamente, se presenta los cálculos elaborados para el gráfico.

Cálculo del Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio			
Ingresos	500	10.000.000	100%
Costos Variables	500	(5.000.000)	-50%
Costo Fijo		(5.000.000)	-50%
Utilidad (pérdida)		-	0%

El punto de equilibrio se origina al vender 500 productos, dando un ingreso total de Gs. 10.000.000, monto que permite cubrir los costos fijos y variables. En esta cantidad vendida no se tiene ganancias ni pérdidas.

Cálculo del Avance de Ventas

Avance de venta			
Ingresos	900	18.000.000	100%
Costos Variables	900	(9.000.000)	-50%
Costo Fijo		(5.000.000)	-28%
Utilidad (pérdida)		4.000.000	22%

Al realizar una revisión de objetivos al día 20 del mes, la cantidad vendida es 900, generando un ingreso total de Gs. 18.000.000, monto que cubre los costos fijos y variables, además proporciona una utilidad de Gs. 4.000.000, que representa el 22%.

Cálculo del Objetivo de Venta

Objetivo de Venta			
Ingresos	1.250	25.000.000	100%
Costos Variables	1.250	(12.500.000)	-50%
Costo Fijo		(5.000.000)	-20%
Utilidad (pérdida)		7.500.000	30%

El objetivo establecido por la empresa es la utilidad de Gs. 7.500.000 o 30%, esto se lograría al vender 1.250 productos, tal como se calculó más arriba. Si se logra el objetivo de venta se tendría como ingreso total Gs. 25.000.000, monto con el cual se cubrirán los costos fijos, variables y la utilidad deseada. Considerando que en el día 20, el avance de ventas indica que la cantidad llega a 900, otorgando a la empresa la valiosa información de la cantidad que falta vender para alcanzar el objetivo propuesto.

Bibliografía

- Fernández Bedoya, V. (2018). PUNTO DE EQUILIBRIO Y SU INCIDENCIA EN LAS DECISIONES FINANCIERAS DE EMPRESAS EDITORAS EN LIMA. *Revista Quipukamayoc*, 95-101.
- Mazón Arévalo, L., Villao Burgos, D., Núñez, W., & Serrano Luyó, M. (2017). Análisis de punto de equilibrio en la toma de decisiones de un negocio: Caso Grand Bazar Riobamba - Ecuador. . *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*. , 14-24.
- Molina de Paredes, O. (2003). El Presupuesto y la relación costo- volumen- utilidad. herramientas de gestión para las pequeñas y medianas empresas. *Visión Gerencial*, 11-19.
- Murga Vargas, R. L., & Pérez Solar, S. d. (2017). Análisis de costo volumen utilidad como herramienta para la maximización de la rentabilidad bruta en la empresa Calzados Yamil en Trujillo, 2017. Trujillo, Perú.
- Ramírez Padilla, D. (2008). *Contabilidad administrativa. Octava edición*. México. D.F.: McGraw-Hill.
- Rojas Cataño, M. d. (2020). *Contabilidad de costos en industrias de transformación - Manual teórico - práctico*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

La Guía PRÁCTICA PARA FORTALECER LA GESTIÓN DE LAS PYMES se constituye en un soporte que compendia las principales herramientas administrativas, de utilidad para que los gestores de las PYMES puedan mejorar la gestión y enfrentar los desafíos cada vez más competitivos. Con este propósito, aborda temas como la planificación, innovación, capacitación y motivación de talentos humanos, satisfacción al cliente, reducción de costo y añadir valor, entre otros.

Este material es uno de los contenidos desarrollados como resultado de la ejecución del Proyecto Fortalecimiento de la competitividad de las Pymes como factor de desarrollo de la ciudad de Pilar PINV 15-254, ejecutado en forma conjunta con investigadores de la Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes de la Universidad Nacional de Pilar – Paraguay y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Norte – Argentina; cofinanciado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnologías (CONACYT) a través del Programa PROCENCIA. con recursos del FEEI”

Con rigurosidad metodológica en los procesos de relevamiento y una lectura multidisciplinaria de la información obtenida y catalogada, por primera vez en una ciudad con 241 años de interacción sociopolítica y económica, esta GUÍA PRÁCTICA PARA FORTALECER LA GESTIÓN DE LAS PYMES puede ser una herramienta de gran utilidad para disminuir las dificultades detectadas como los grandes desafíos que se enfrenta al desarrollar con éxito un emprendimiento.

Si bien, la principal fortaleza de su contenido radica en que se fundamenta en un sólido conocimiento de un sector y contexto determinados, esta Guía es un instructivo sencillo y preciso de aplicación recomendada en todo proceso emprendedor.

