

Formar Educación a Distancia e Instituto por la Calidad en la Empresa (Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

# Marketing para emprendedores.

Burin, David.

Cita: Burin, David (1998). *Marketing para emprendedores*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Formar Educación a Distancia e Instituto por la Calidad en la Empresa.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/david.burin/9>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.

Para ver una copia de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica* es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. *Acta Académica* fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <http://www.aacademica.org>.

# Formación para emprendedores



**FORMAR**  
*Educación a Distancia*

# Presentación

**FORMAR**  
**Educación a Distancia**  
**Proyecto y Dirección General**

Mirta Romay  
Jorge Rodríguez

©1998 Fundación Alejandro Romay  
Todos los derechos de la edición  
castellana reservados por Funda-  
ción Alejandro Romay e Instituto  
por la Calidad en la Empresa.  
Queda hecho el depósito que pre-  
viene la ley 11.723.  
Industria Argentina.  
Made in Argentina.  
ISBN 950-99590-6-5

1° Edición Octubre de 1998.

La reproducción parcial o total de  
esta publicación, en cualquier for-  
ma que sea, por cualquier medio  
mecánico o electrónico, no autori-  
zada por los editores, viola derechos  
reservados. Cualquier utilización  
debe ser previamente solicitada.

Dorrego 1708  
CP 1414 / Buenos Aires  
Tel. 775 4963 (líneas rotativas)  
Fax 775 0440  
e-mail: [info@formared.com](mailto:info@formared.com)

Estimado alumno:

A lo largo de estos años fuimos tomando conciencia de la necesidad de una formación continua.

Por ello Formar, con sus cursos, se propone llevar a la práctica una modalidad educativa ampliamente difundida en todo el mundo: la educación a distancia, también denominada educación distribuida o educación multimedial.

En el contexto actual, competitivo y cambiante, con transformaciones tecnológicas permanentes, los cursos de **Formar, Educación a Distancia**, ofrecen la posibilidad de tener acceso a una capacitación y actualización que permite resolver problemas de tiempo, distancia, y a la vez es capaz de responder a una demanda heterogénea de alumnos y ofrecer una segunda oportunidad a quien lo necesite.

A partir de este momento, usted es un alumno involucrado en su propio proceso de aprendizaje, con el propósito definido de formarse para trabajar más y mejor en la sociedad contemporánea.

Le damos la bienvenida y lo invitamos a participar en un proyecto diferente, convencidos de que existen nuevas formas de educar y de aprender.

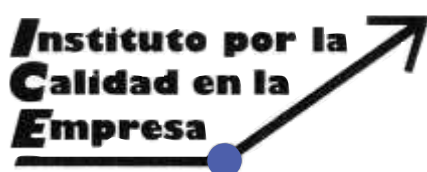


**FORMAR**  
*Educación a Distancia*

Desde 1995, quienes integramos el **Instituto por la Calidad en la Empresa** centramos nuestra atención en la capacitación y la asistencia técnica a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes).

El compromiso que asumimos en este tiempo, nos permitió compartir las vivencias, las dificultades, los cambios y los éxitos de más de 3.000 emprendedores en todo el país. Trabajando en Palpalá con ex-empleados de Zapla, o en el interior bonaerense con mujeres que buscan una alternativa laboral formando cooperativas, con pequeños productores, profesionales y comerciantes en zonas urbanas y rurales, siempre se nos planteaba como un problema la limitación que representa tener que capacitar emprendedores utilizando como único medio a un docente, teniendo en cuenta la enorme demanda que existe en nuestro país para este tipo de formación, y la dificultad de llegar con ella a lugares alejados de los centros urbanos.

Pensando la capacitación empresaria como estrategia de generación de trabajo y de mejora de la calidad de vida, fuimos articulando y promoviendo en primer instancia, una vasta red institucional que permitió potenciar este trabajo. Así, trabajando con más de 20 instituciones de todo el país hemos capacitado a más de 200 profesionales. Sabíamos que eso no era suficiente. Por eso esta propuesta de *educación a distancia* nos convoca y nos permite profundizar nuestro compromiso, ahora con usted.



## **ICE - Instituto por la Calidad en la Empresa**

### **Contenidos teóricos y coordinación técnica de la instancia presencial**

Ramón Altamirano  
David Burin  
Roque Grunauer  
Istvan Karl  
Juan José Pescio

#### **Autor:**

David Burin

#### **Con la colaboración de:**

Graciela Pérez  
María Grandoso  
Helio Perotto

#### **Revisión técnica:**

Mario Pérez Ochoteco

#### **Procesamiento didáctico:**

Elsa Leibovich  
David Burin

#### **Dirección de arte:**

Leda Barrionuevo

#### **Diseño gráfico:**

Sergio Ferro  
Valeria Pologna

#### **Colaboración:**

María Elena Di Tullio

#### **Ilustraciones:**

Daniel Baldó

#### **Coordinación gráfica:**

Roberto Sardi

#### **Impresión:**

Edigraf  
Delgado 834 - Capital Federal

#### **Películas:**

I.D. Graphic  
Castillo 326 - Capital Federal.

## Nuestro Sistema de Educación a Distancia

Usted encontrará en nuestro Sistema:

- Una comunicación entre quienes enseñamos y usted, mediada por programas de televisión y un libro.
- Un estímulo permanente para desarrollar su autoaprendizaje, enseñándole a interactuar con estos medios, haciendo así más ágil y sencilla su aproximación al tema de estudio.
- Una propuesta de actividades de investigación que, en cada capítulo del libro, le permitirán controlar su proceso de aprendizaje y aplicar los conceptos teóricos a la realidad de su empresa.
- Un respaldo basado en un sistema de tutorías y teletutorías que responderán a sus dudas e inquietudes, creando una comunicación permanente y fluida por medio de la cual usted no se sentirá solo.
- Un espacio para vivir una experiencia de capacitación orientada al cambio, el desarrollo de la creatividad y el asociativismo, a través de dos reuniones presenciales donde docentes capacitados coordinarán actividades en su región, para que pueda compartir e intercambiar experiencias con otros que, como usted, están participando de este curso de emprendedores. Para eso adjuntamos dos cupones que deberá presentar al asistir a las mismas.
- Si bien a lo largo de todo el curso usted tendrá que autoevaluarse permanentemente al realizar los ejercicios propuestos, FORMAR y el Instituto por la Calidad en la Empresa le proponen una evaluación final realizada por docentes especialistas, que le permitirá acceder a una acreditación que certifica el haber realizado este curso, con el aval de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense.

### El Libro

Usted tiene en sus manos uno de los medios que aportarán a su proceso de estudio.

A medida que avance en la lectura de este libro, verá que no está escrito de manera lineal. Intercalados en el **texto donde explicamos conceptos y herramientas**, incluimos una gran cantidad de **ejemplos y casos** para que pueda entender la aplicación práctica de los conceptos. Asimismo, encontrará distintos tipos de ejercicios que tienen diversos objetivos:

- Algunos de ellos le servirán de ayuda para realizar un **auto-diagnóstico** de su empresa y de su situación. Del mismo modo que haría un asesor o un consultor en marketing, le formulamos una serie de preguntas que usted deberá contestarse para comprender en qué estado se encuentra su emprendimiento. Algunas preguntas pueden parecerle incisivas, o impertinentes, sin embargo esa es la función de un buen asesor: encontrar los puntos débiles de su empresa. Los resultados de algu-

nas de estas actividades podrán ser compartidos con otros emprendedores durante las actividades presenciales.

- Otras actividades tienen como objetivo ayudarlo a **dirigir su mirada** hacia aspectos de la realidad que probablemente no haya tomado en cuenta.
- Algunas actividades implican **buscar datos e investigar** sobre distintos aspectos incluidos en el plan de marketing: competidores, clientes, tamaño del mercado, precio, etc.
- Por último también incluimos algunas **técnicas para el desarrollo de la creatividad**, orientadas a mejorar sus productos o servicios o algunos aspectos del funcionamiento de su empresa.

Usted encontrará en este libro distintos elementos gráficos que acompañan los textos. El propósito de los mismos es que usted los identifique y se familiarice rápidamente con ellos. A continuación detallamos el sentido de estos elementos:



Es la voz de la experiencia, la recomendación, lo que en determinado momento conviene realizar.



Es una voz que en lugar de recomendar o sugerir, lo conduce a la acción con seguridad.



Sugiere acciones alternativas o le propone reflexionar antes de actuar de determinada manera.



Indica que en el programa de televisión se hace referencia al tema que usted está leyendo o se incluye un caso donde se puede ver el concepto aplicado en la experiencia cotidiana.

Al finalizar el libro usted encontrará un glosario con términos técnicos utilizados en el mismo. A su vez contará con la bibliografía consultada, donde podrá ampliar su información sobre los temas tratados.

## Los programas de televisión

El hecho de utilizar la televisión abierta para llevar el conocimiento hasta usted es un hecho novedoso a la vez que fundamental.

A lo largo de ocho programas, que durarán aproximadamente una hora, una vez por semana, descubrirá las posibilidades que le ofrecen las técnicas y estrategias de marketing para optimizar los resultados de su emprendimiento.

Los mismos están contruidos con **testimonios de empresarios** y acompañados por explicaciones de **reconocidos docentes**.

Le recomendamos **grabar los programas** para poder verlos en forma reiterada y de acuerdo a sus necesidades.

Un equipo de docentes a cargo de las tutorías le responderá a sus inquietudes.

## Sistema de tutorías

Para lograr mantener con los alumnos una comunicación fluida y permanente se implementan dos sistemas de tutorías.

La teletutoría que se emite por televisión en la que se analizará un caso y el **Centro tutorial** instalado en *Formar, Educación a Distancia*, con el cual podrá comunicarse a través del teléfono, fax, correo electrónico o simplemente remitiendo una carta.

No dude en hacerlo, los tutores están a su disposición y forman parte de los medios que se ponen a su alcance para hacer de su aprendizaje un éxito.

Los tutores lo orientarán en su estudio y canalizarán las consultas que haga llegar.

### ¿Qué funciones tienen los tutores?

- Instruyen y aconsejan acerca de las prácticas más recomendables para obtener un mejor aprovechamiento del sistema de educación a distancia.
- Resuelven dudas sobre la comprensión del material didáctico.
- Establecen vínculos con los alumnos a medida que atienden sus dudas o dificultades.

### Tenga en cuenta

El sentido de las tutorías es crear un espacio permanente de diálogo e intercambio en torno a los conceptos transmitidos y las formas de aplicar lo aprendido.

Comunicarse implica alentar, profundizar y enriquecer su estudio.

## Reuniones presenciales

Las reuniones presenciales se realizarán hacia el final de la emisión de los programas, en **Centros regionales** ubicados en las principales ciudades del país. A medida que avance el programa, y en función de la cantidad de inscriptos por región, iremos informando por la pantalla televisiva los teléfonos y direcciones a los que usted podrá dirigirse para informarse sobre horarios y días de reunión y para reservar su lugar en ellas. En la **primer reunión** presencial, se trabajarán algunas técnicas para el **desarrollo de ideas creativas**, con el objetivo de incorporar metodología para el desarrollo de nuevos productos o de mejoras a los productos o servicios que usted ya ofrece. La **segunda reunión** presencial, tendrá como eje de trabajo los obstáculos, prejuicios y resistencias que genera **el asociativismo** con otros emprendedores.

Pero además de los contenidos de las reuniones y del intercambio con los tutores, el mismo hecho de reunirse con otros emprendedores le permitirá **intercambiar experiencias**, ideas, información y formas de resolver problemas con ellos.

## Modos de evaluación y acreditación

Este proyecto de educación a distancia tiende a crear en el alumno la necesidad de revisar permanentemente sus conocimientos a fin de afianzarlos y ponerlos en práctica. Para eso



cuenta, dentro del libro, con numerosos ejercicios y actividades de autodiagnóstico, para aplicar los conceptos y ejemplos incluidos a su situación particular. La mejor evaluación es la suya propia.

Sin embargo es posible que usted necesite contar con una **acreditación formal** que le permita demostrar que ha aprobado este curso.

Por ello hemos previsto un instrumento de evaluación que se adjunta a este libro, y que usted deberá enviar antes de los cuatro meses a partir de que termine la emisión del curso por televisión, haciéndolo llegar a la sede de *Formar, Educación a Distancia*, por correo o e mail. Para ser corregida, esta evaluación deberá estar escrita a máquina o por computadora para garantizar su legibilidad.

A vuelta de correo le enviaremos su evaluación corregida, junto con el diploma que acreditará su participación en este curso.

La evaluación incluye **dos componentes**:

- El primero es un cuestionario que usted deberá responder. Tiene como objetivo confirmar la comprensión de algunos **conceptos básicos** incluidos en el curso, permitiéndole, a partir de las correcciones realizadas, reforzar algunos conceptos que quizás no haya comprendido.
- El segundo consiste en un trabajo práctico: le proponemos que analice y proponga un Plan de Marketing para una pequeña empresa cuya situación describimos. En realidad enviamos tres casos diferentes, previendo que usted puede ser productor, proveedor de servicios o comerciante. Describimos un caso diferente para cada uno de estos tipos de empresa, de forma tal que pueda reflexionar a partir de su propia experiencia, eligiendo el caso más similar al suyo. El objetivo es evaluar su capacidad para **aplicar los conceptos en la práctica**, manteniendo la coherencia entre todas las decisiones de marketing que proponga en el plan.



# Introducción

## ¿Época de cambios o cambio de época?

Al preparar este primer curso sobre gestión de micro y pequeñas empresas, nos encontramos con una dificultad: en este curso se podían inscribir personas con distintas inquietudes. Quizás usted sea:

- un **comerciante**, y tenga un pequeño kiosquito, una franquicia o una cadena de comercios de cualquier rubro,
- un **profesional**, recién recibido o con 20 años de profesión, que pudo haber encarado su actividad solo, con un grupo de colegas o dirigiendo un equipo numeroso de trabajo.
- un **fabricante** o **tallerista**, y tenga una empresa familiar o con varios empleados y es posible que esté llegando al mercado con uno o distintos productos.
- un **contratista** o **técnico** que brinda **servicios** relacionados con la construcción, la decoración, la informática, el turismo, la publicidad, el diseño o cualquier otra área de actividad.
- tal vez usted cuente con un pequeño capital o con activos importantes y tenga 5, 10 o más personas trabajando para usted y una facturación de cientos de miles de pesos por año.

No es fácil lograr que un material de capacitación sirva de igual manera a todos: al comercio, la producción y los servicios, a los micro, pequeños y medianos empresarios, a quienes recién quieren comenzar o a quienes ya han recorrido un largo camino como empresarios. Sin embargo, en cualquiera de estas posiciones en que usted se encuentre, todas ellas pueden presentar algo común: **su deseo de emprender**. Todos ellos son o desean ser emprendedores.

Por otra parte usted puede encontrarse en alguna de estas situaciones y hasta es posible que se pregunte: "**¿qué estaré haciendo dentro de diez años?**" y no sabe qué contestarse...

- puede estar actualmente al servicio de una pequeña o mediana empresa o de una gran corporación y desde hace tiempo quiere lanzar su propia empresa antes de que sea demasiado tarde... pero le cuesta tomar el impulso inicial.
- puede haber cobrado recientemente una indemnización, una herencia, un préstamo o contar con ahorros y quiere comenzar una actividad independiente pero no sabe cómo evaluar si su idea de negocio es viable, antes de gastarse esa reserva inútilmente.
- ya se lanzó a hacer negocios por su cuenta. Ha puesto un taller, un estudio o un comercio y ha sobrevivido a los tres o cuatro primeros años críticos; su empresa es próspera y sueña con la expansión: entrar en nuevos mercados, agrandar su gama de productos o de servicios, abrir nuevas sucursales, etc.
- su empresa ya tiene 15 o 20 años y todavía busca comprender porqué no puede cambiar una rutina que le implica 14 horas de trabajo por día, no puede tomar nunca vacaciones decentes, ni tiempo para disfrutar de la vida, y se siente esclavo de su empresa cuando al crearla pensó que en realidad ella le iba a permitir gozar de una gran libertad. Algo no termina de funcionar y hay que tomar decisiones...
- es la primera vez que, después de muchos años, su empresa empieza a generarle déficit: los precios de las materias primas y de la mano de obra no se pueden bajar aunque -vaya a saber cómo lo hacen-, sus competidores reducen sus precios de venta y, por si esto fuera poco, cada vez aparecen más competidores mientras que la demanda se contrae cada vez más.



Es posible que usted se haya identificado con alguna de estas descripciones. Es posible que mirando hacia atrás, se pueda reconocer en varias de ellas. **Todas requieren un cambio en las reglas de juego para poder resolverlas.**

Lo esencial es saber reconocer los signos de los cambios que se avecinan, para poder anticiparse a tiempo. En algunos casos estos cambios pueden ser aprovechados como una oportunidad de crecimiento. En otros deberá realizar usted mismo cambios drásticos que, realizados a tiempo, podrán reducir sus riesgos y sus pérdidas dándole la oportunidad de recomenzar otro proyecto.

## Experiencia, riesgo y nuevas herramientas

Para poder reaccionar a tiempo, el emprendedor de esta época de cambio permanente que vivimos debe desprenderse de creencias que lo sostuvieron durante años.

La experiencia, algo valorado por generaciones, hoy puede jugar en contra de nuestro desarrollo personal y el de nuestra empresa, ya que las condiciones son distintas y esa experiencia es difícil de aplicar. **El emprendedor debe desarrollar su capacidad de riesgo.** Hoy lo más seguro es muchas veces arriesgar. Pero tampoco es cuestión de largarse al vacío.

Existen nuevas herramientas para analizar y estudiar su situación actual -tanto la suya personal como la de su emprendimiento-, teniendo a su vez en cuenta tanto la situación de la región donde está ubicado como su relación con los cambios socios-económicos más generales.

Debemos realizar un trabajo de desapego de esos modelos que nos sostuvieron y nos dieron seguridad en algún momento y reemplazarlos por estas nuevas herramientas de análisis, planificación y pensamiento que, aunque se sigan produciendo cambios, se mantendrán en el tiempo. Es más, usted mismo podrá perfeccionarlas e incluso cambiarlas por otras mejores.

Más allá de cuál sea la herramienta de análisis a utilizar en cada caso, es seguro que hoy la intuición debe complementarse con conocimiento técnico. Nuestras creencias firmemente arraigadas deben ser cuestionadas y criticadas hasta poder reemplazarlas por estas nuevas herramientas, algunas de las cuales le enseñaremos en este curso.

No todos los casos posibles presentados son iguales. Los cambios se pueden percibir en las distintas etapas por la que está transitando cada uno de los distintos “protagonistas” presentados. Algunos recién se proponen comenzar a emprender, otros ya llevan muchos años al frente de una pequeña empresa. Para saber cómo aprovechar mejor los cambios que se avecinan y tomarlos como una oportunidad de crecimiento, la primera pregunta que deberá hacerse es...

### “¿En qué etapa está mi empresa?”

Muchos estudios han demostrado que las empresas, tanto como lo hacen los individuos, atraviesan por diferentes etapas durante su desarrollo y crecimiento; a esto se lo conoce como el **ciclo de vida de una empresa.**

---

Lo esencial es saber reconocer los signos de los cambios que se avecinan, para poder anticiparse a tiempo. En algunos casos estos cambios pueden ser aprovechados como una oportunidad de crecimiento. En otros deberá realizar usted mismo cambios drásticos que, realizados a tiempo, podrán reducir sus riesgos y sus pérdidas dándole la oportunidad de recomenzar otro proyecto.

---

Básicamente las etapas son cinco: **el prelanzamiento, el lanzamiento, el crecimiento, la madurez y la declinación.**

Esta última puede estar acompañada por un relanzamiento comenzando un nuevo ciclo.

**Debemos identificar la etapa que estamos viviendo en nuestro desarrollo personal o poder situar a la empresa de acuerdo con el momento en que se encuentra dentro de su ciclo de vida. De esta forma nos estaremos preparando para enfrentar los nuevos desafíos que se nos presentan, ya que en cada una de estas etapas encontraremos nuevos problemas que pueden venir acompañados por algunas trampas. No reconocer el cambio, implica volverse víctima de las circunstancias en vez de poder manejar la situación. Y para manejar la situación muchas veces necesitaremos realizar un cambio interno. Hay actitudes muy arraigadas en nuestra personalidad, surgidas de años de hacer las cosas de determinada manera y que, muy probablemente, debemos cambiar.**

### “¿Pero... todos debemos cambiar?”

Todos nosotros y cada vez más, tendremos en la vida momentos de cambio. Eso que antes era un hecho excepcional, hoy se vuelve algo constante. Y esto se debe esencialmente al avance de la tecnología: una revolución que impacta en nuestra vida cotidiana por la aceleración de las transformaciones en todas las áreas.

#### Antes

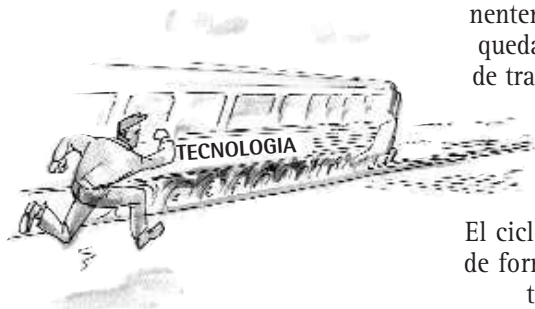
El ideal era conseguir un empleo y “hacer carrera” dentro de una empresa o un organismo del Estado.



#### Hoy

Los puestos de trabajo rotan a gran velocidad y podemos encontrarnos de un momento a otro sin empleo por varios años...

Estudiar una carrera daba la tranquilidad de saber que se dominaba el oficio, y luego se podía ejercer esa profesión durante años sin volver a estudiar.



Si no nos actualizamos permanentemente corremos el riesgo de quedar marginados del mercado de trabajo o de acceder a puestos de menor calificación,

Podíamos pensar en armar un taller para fabricar un producto o instalar un negocio para ofrecer un servicio partiendo de nuestra capacidad técnica o dominio de un determinado tema.

El ciclo de un producto se redujo de forma drástica. Pueden inventar una nueva máquina que reemplace lo que hacemos, que invadan el mercado productos de China a mitad de precio, y cada 3 o 4 años debemos cambiar el diseño o los materiales de fabricación, agregarle nuevas funciones y usos, comprar nueva tecnología o directamente producir otra cosa.

**Todo esto nos indica que no estamos en una época de cambios sino en un cambio de época. Y que la nueva época se caracteriza por el cambio permanente.**



## Los objetivos del curso

### Herramientas para orientarse hacia las necesidades de los clientes

Un primer objetivo de estos cursos de gestión empresarial es darle nuevas herramientas para analizar lo que pasa y tomar decisiones correctas para que su **empresa esté orientada por las necesidades y expectativas de los clientes y no orientada a producir u ofrecer un producto determinado en forma permanente.**

La tecnología y la forma en que está organizado el mundo están generando un acelerado proceso de concentración de la riqueza, dejando al margen de la sociedad a cada vez más personas. Muchos de ellos, si bien tienen condiciones y experiencia para insertarse productivamente en la sociedad, no cuentan con los recursos materiales y técnicos para hacerlo.

Las micro y pequeñas empresas, desde el título mismo, no son grandes empresas y por lo tanto no tienen recursos para abastecer mercados enormes. No se pueden dar el lujo de equivocarse. Los errores cuestan dinero y el dinero perdido generará problemas financieros que a su vez lo obligarán a cerrar su empresa. Por eso el emprendedor debe ser muy preciso en su plan estratégico. La precisión evitará los errores y de esta manera logrará una mayor liquidez lo que, a su vez, lo hará menos vulnerable.

Precisión y estrategia son parte de estos recursos basados en conocimientos acerca de cómo gestionar negocios, sobre todo aquellos referidos al marketing y la comercialización. Métodos de investigación de mercados, métodos para mejorar el diseño de los productos y para desarrollar productos innovadores, métodos para enfocar mejor el negocio segmentando el mercado al que nos dirigimos. Criterios de planificación, que permiten tomar decisiones coherentes al elegir los canales de distribución de nuestros productos o servicios, al determinar su precio, al definir los mejores medios publicitarios, etc.

Si usted es dueño de una micro o pequeña empresa, o se propone emprender un nuevo negocio, uno de los principales problemas que enfrentará es la administración de su tiempo. Usted deberá realizar demasiadas cosas y no tendrá suficiente tiempo para todo, ya que manejar una pequeña empresa implica desarrollar diferentes actividades: producir, administrar, contratar y conducir personal, comprar insumos y pagar a los proveedores, negociar con los acreedores, cobrar a los clientes, comercializar y vender lo que hace. El tiempo es nuestro insumo crítico. Pero además, al ser personas, utilizamos el tiempo principalmente en hacer lo que nos gusta. Claro que, si nos proponemos ser empresarios y crecer, deberemos equilibrar nuestras actividades preferidas con las que son imprescindibles. El marketing es una de estas. Quizás a usted le apasiona lo que

---

**El emprendedor debe ser muy preciso en su plan estratégico. La precisión evitará los errores y de esta manera logrará una mayor liquidez lo que, a su vez, lo hará menos vulnerable.**

---

---

**Como emprendedor, usted debe superar el error de pensar que la competencia salvaje es la única fórmula para tener éxito.**

---

hace: manejar un torno, fabricar muebles, diseñar, o atender atrás del mostrador. Sin embargo usted deberá darle tiempo al marketing para conseguir el equilibrio de su negocio.

### Herramientas para romper el aislamiento y desarrollar asociaciones

Hemos visto cómo condiciona la vida de una pequeña empresa la falta de recursos: falta de tiempo, de dinero, de precisión, de visión estratégica, de manejo de técnicas de comercialización, de mercado, y de volumen de compra y venta que permitan bajar los costos y los precios para ser competitivos. Muchas de estas falencias podrían solucionarse asociándose. Sin embargo muchos pequeños empresarios tampoco pueden superar el individualismo y los valores competitivos, para asociarse con otros que están en la misma condición, con los que podrían construir proyectos en común.

Esto tiene relación con el segundo objetivo del curso. Como emprendedor, usted debe superar el error de pensar que la competencia salvaje es la única fórmula para tener éxito. En contrapartida deberá entender que, incluso por un interés económico personal, debe trabajar para reconstruir el tejido social rasgado por la competencia como único argumento de vida. Una empresa aislada es difícil que pueda sobrevivir.

En general se piensa a la micro, pequeña y mediana empresa como una palanca para generar trabajo. Creemos que además este sector busca su propia identidad, caracterizada por desarrollar una actividad económica con rostro humano.

Para crecer como empresario, usted necesitará:

- apoyar a otros y buscar la ayuda de otros,
- articularse para poder cubrir mayores mercados,
- juntarse para comprar materia prima más barata,
- asociarse para bajar costos compartiendo servicios,
- mejorar su capacidad de negociación junto a otros emprendedores,
- integrarse para hacer mejores negocios,
- sentirse respaldado para negociar políticas de crédito y leyes especiales que le permitan crecer.

Asumir los tiempos que vivimos no supone que debamos aceptarlos tal como vienen.

Hasta aquí hemos planteado ayudarlo a enfrentar los cambios, darle herramientas para la toma de decisiones o integrarlo en una red social que fortalezca su proyecto, pero... ¿cómo conseguiremos estos objetivos?



## Los contenidos

En este primer curso sobre gestión de pequeños negocios, vamos a referirnos a los aspectos del Marketing y la Comercialización.

El principal problema que deben enfrentar quienes emprenden un negocio es conseguir un **mercado** para sus productos y servicios. Para esto es necesario definir varias cosas:

- **quiénes y cuántos son sus potenciales clientes y qué necesidades tienen,**
- **el tipo de producto o servicio que va a vender o adaptar, y/o la forma en que va a mejorar lo que ya está produciendo**
- **cuánto piensa vender,**
- **cómo llegará su producto a los consumidores,**
- **la forma en que va a publicitar y promocionar el producto,**
- **el precio que tendrá y la forma en que llegará hasta el consumidor,**
- **cómo hará para aumentar el valor de su producto, servicio o comercio ante los ojos de los clientes,**
- **cómo se diferenciará de la competencia y**
- **cómo controlará que sus objetivos de venta se cumplan.**

En las empresas es común que muchas de estas decisiones se tomen intuitivamente y sin criterio, con lo cual nadie se preocupa por saber qué piensa el cliente de los productos, se vende en el lugar inadecuado, se realizan inversiones desacertadas en publicidad, se vende a un precio muy bajo o muy alto, o el empresario se preocupa por darle más calidad al producto pero sin pensar en la forma en que el cliente se enterará de esto. Todas estas decisiones completan un **Plan de Marketing**. En las empresas es común que muchas decisiones se tomen intuitivamente y sin criterio. El Plan de Marketing es una herramienta que lo ayudará a afinar la puntería y tomar decisiones más acertadas.

**La primera parte** de este curso estará destinada a introducir de forma general algunas herramientas que le permitirán diagnosticar su situación. El capítulo 1 presentará el diagrama FODA, junto con algunos conceptos básicos (ciclo de vida y necesidades) ayudándole a analizar con mayor profundidad estos cambios que se están generando.

**La segunda parte** (capítulos 2) presentará los distintos componentes del marketing mix y un Modelo de Plan de Marketing para que desarrolle, dando ejemplos de su aplicación en empresas de producción y de servicios, centrándose en los dos principales elementos de la comercialización: los clientes y el producto.

**La tercera parte** (capítulos 3, 4, y 5) le dará herramientas para conocer mejor a sus clientes y sus necesidades y para mejorar el valor de su producto, poniendo el acento en

aquellas técnicas que permiten que ese aumento de valor sea percibido por sus clientes.

**La cuarta parte** (capítulos 6, 7, y 8) por último, presentará distintas estrategias de marketing tomando como eje un modelo para repensar los negocios, desarrollado en la Universidad de Harvard, y centrado en el concepto de **"coopetencia" (cooperación + competencia)**. Analizaremos algunas experiencias que aplicaron estrategias cooperativas y otras que aplicaron estrategias competitivas.

Estos contenidos le ayudarán a analizar su proyecto o su empresa actual. Pero también le permitirá aplicarlos al análisis de nuevas oportunidades de negocio que aparezcan y que pueden depararle más ganancias.

### Pero hay más...

En otros cursos de la serie profundizaremos sobre otros aspectos del Marketing mix (publicidad, promoción, ventas, distribución, marketing directo, etc.) y le enseñaremos a planificar el funcionamiento y crecimiento del negocio y a analizar la viabilidad del mismo. Para esto debemos pensar a la empresa como un sistema con distintas funciones (marketing, producción, financiamiento, costos, administración, personal, etc.) y analizar si hay una relación coherente entre ellas tratando de responder distintas preguntas como:

- ¿Con el personal y el equipamiento que tengo, puedo fabricar la cantidad que pienso vender?;
- ¿Los costos que tengo me permiten vender a un precio competitivo dejándome un buen margen de ganancia?;
- ¿Tengo el capital de trabajo suficiente como para poder financiarle la compra a mis clientes?;
- ¿Cuánto es lo mínimo que tengo que producir y vender para lograr cubrir mis costos fijos y empezar a obtener ganancias?

Las respuestas a estas y otras muchas preguntas conformarán un Plan de Negocio que se complementa con el plan de marketing y permite identificar los "cuellos de botella" que usted tiene para hacer viable su proyecto empresarial.

---

Debe darse la libertad de olvidar todo el esfuerzo realizado hasta ahora y permitirse objetar y cuestionar todas las decisiones tomadas, desarrollando al mismo tiempo una mínima capacidad crítica y un espíritu creativo que le permita pensar nuevas alternativas.

---

### Recomendación final

Aunque sabemos que en muchos casos con el éxito económico de un emprendimiento se juega la subsistencia de una familia, y que nuestra propuesta puede parecer arriesgada, pensamos que es importante realizar este curso y encarar el análisis del negocio con cierto espíritu "irreverente". Debe darse la libertad de olvidar todo el esfuerzo realizado hasta ahora y permitirse objetar y cuestionar todas las decisiones tomadas, desarrollando al mismo tiempo una mínima capacidad crítica y un espíritu creativo que le permita pensar nuevas alternativas.

Edward de Bono, un especialista en creatividad, planteaba que a veces cuando uno busca una solución a un problema comienza un proceso similar al de cavar un pozo. Empeza-



mos a palear tierra y a profundizar el agujero y al tercer o cuarto día, cuando estamos cansados y agotados de buscar la solución no nos resignamos a tener que abandonar ese pozo y comenzar a cavar otro nuevo. Sin embargo es necesario tener en cuenta que el éxito o fracaso de un emprendimiento, no se mide por el esfuerzo que hagamos sino por los resultados. A veces podemos empezar a cavar un nuevo pozo y encontrar la solución enseguida, a diez centímetros del piso, sin llegar a transpirar ni una gota.

**El Plan de Marketing y el Plan de Negocios sirven para mejorar nuestros resultados disminuyendo nuestros esfuerzos, permitiéndonos abandonar el pozo antes de que la tierra se nos caiga encima y nos tape.**



# Capítulo 1

## El diagnóstico de su negocio

### El diagnóstico FODA

- La situación actual de la microempresa
- ¿Qué analiza el diagnóstico FODA en la situación interna?

*Ejercicio N° 1. Factores internos de la empresa*

- ¿Qué analiza el diagnóstico FODA en la situación externa?

## Amenazas

*Ejercicio N° 2. Tendencias y cambios*

### Las grandes tendencias mundiales.

- ¿Cómo afectan estas amenazas a las micro y pequeñas empresas?

## Debilidades

### Los mitos suicidas

### Los paradigmas

*Ejercicio N° 3. Sus paradigmas de cómo dirigir una empresa*

- Paradigmas empresarios negativos más comunes
- Muchos paradigmas posibles
- Detectar y cambiar nuestros paradigmas
- Principales amenazas y debilidades de las microempresas

## Fortalezas

- Ventajas de las Micro y Pequeñas empresas
- Características positivas del micro y pequeño empresario

*Ejercicio N° 4. Debilidades y Fortalezas*

## Oportunidades

### Cómo identificarlas

- La idea de negocio
- La mejora de sus productos

## Recursos internos y externos de información para la investigación comercial

### Recursos externos

### Cómo organizar la información

### Recursos internos

### Las Amenazas se transforman en Oportunidades

### Estrategias empresarias y su relación con el análisis FODA

- El ciclo de vida del producto
- El ciclo de vida de la industria

*Ejercicio N° 5. Ciclo de vida de mis productos*

*Ejercicio N° 6: Evaluación inicial*

*Ejercicio N° 7: Guía para el análisis comercial en el contexto local*

### Síntesis

# Usted y su empresa

## Cómo diagnosticar su situación actual

En este primer capítulo le proponemos para empezar que realice un diagnóstico de su situación.

Para eso le mostraremos un método de análisis de la situación en que se encuentra su negocio denominado FODA:

- En primer lugar deberá analizar las amenazas del contexto para el negocio que tiene en marcha o que se propone realizar. Como ejemplo, analizaremos cuáles son las amenazas más comunes que hoy afectan a las micro y pequeñas empresas.
- En segundo lugar veremos que debilidades tiene usted en su emprendimiento. Entre otras debilidades posibles, nos centraremos en aquellas que tienen que ver con la forma de ver el negocio y las costumbres o paradigmas que no le están permitiendo cambiar su enfoque. También listaremos las debilidades más comunes que se encuentran en las micro y pequeñas empresas y en los emprendedores.
- En tercer lugar analizaremos las fortalezas y ventajas de estas pequeñas unidades empresariales en relación al contexto actual
- Por último analizaremos las oportunidades que se ofrecen y cómo identificarlas, veremos algunos productos innovadores y nichos de mercado sobre los que se puede actuar.
- Para facilitar la búsqueda de oportunidades, al finalizar el capítulo incluimos un amplio listado de instituciones, empresas y personas a los que puede consultar para conseguir información de mercado.
- Como cierre del capítulo veremos algunos ejemplos de cómo se pueden transformar las amenazas en oportunidades, con la condición de cambiar la forma de ver la realidad, encontrando nuevos significados en las mismas cosas.

"La experiencia no es lo que le sucede a un hombre, es lo que un hombre hace con lo que le sucede."

Aldous Huxley

"Sabemos lo que somos, mas no sabemos lo que podemos ser."

William Shakespeare

# El diagnóstico de su negocio

El primer paso que debe dar, antes de planificar la comercialización de su empresa, es diagnosticar la situación en que se encuentra. Para esto vamos a presentar en este capítulo una técnica denominada FODA.

El diagnóstico FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación y las perspectivas de una micro y pequeña empresa con el objeto de sacar algunas conclusiones. Según su resultado deberemos continuar con la forma en que llevamos adelante el negocio o generar cambios que permitan superar esa situación en el futuro.

## El diagnóstico FODA

Es una herramienta que provee información muy valiosa para nuestro Plan de Negocios y de Marketing.

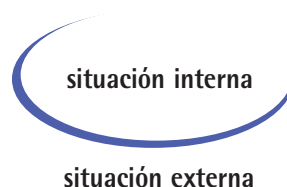
Con el diagnóstico FODA usted podrá responder tres preguntas básicas:

- ¿Cuál es su situación actual?
- ¿Cuáles deben ser sus prioridades hacia el futuro?
- ¿Qué opciones de desarrollo y qué oportunidades tiene?

### La situación actual de la microempresa

La situación actual de su negocio está condicionada por dos niveles de factores:

Los factores o elementos situados dentro de su empresa definirán cuál es la **situación interna**. Por ejemplo, la capacidad técnica de las personas que trabajan en ella, la tecnología utilizada, el equipamiento y la maquinaria que tiene, las relaciones entre los trabajadores, la capacidad de gerenciar del dueño, etc.



La **situación externa**, en cambio, dependerá de un conjunto de factores o elementos que se ubican o proceden del medio que rodea a la empresa. Por ejemplo: las normas y leyes relacionadas con el tipo de empresa que usted desarrolla (salud, higiene, legislación laboral, impositiva, aduanera, financiera, etcétera), los competidores, proveedores y complementadores de su actividad, la situación del mercado, el poder adquisitivo del país y de la región, etc.

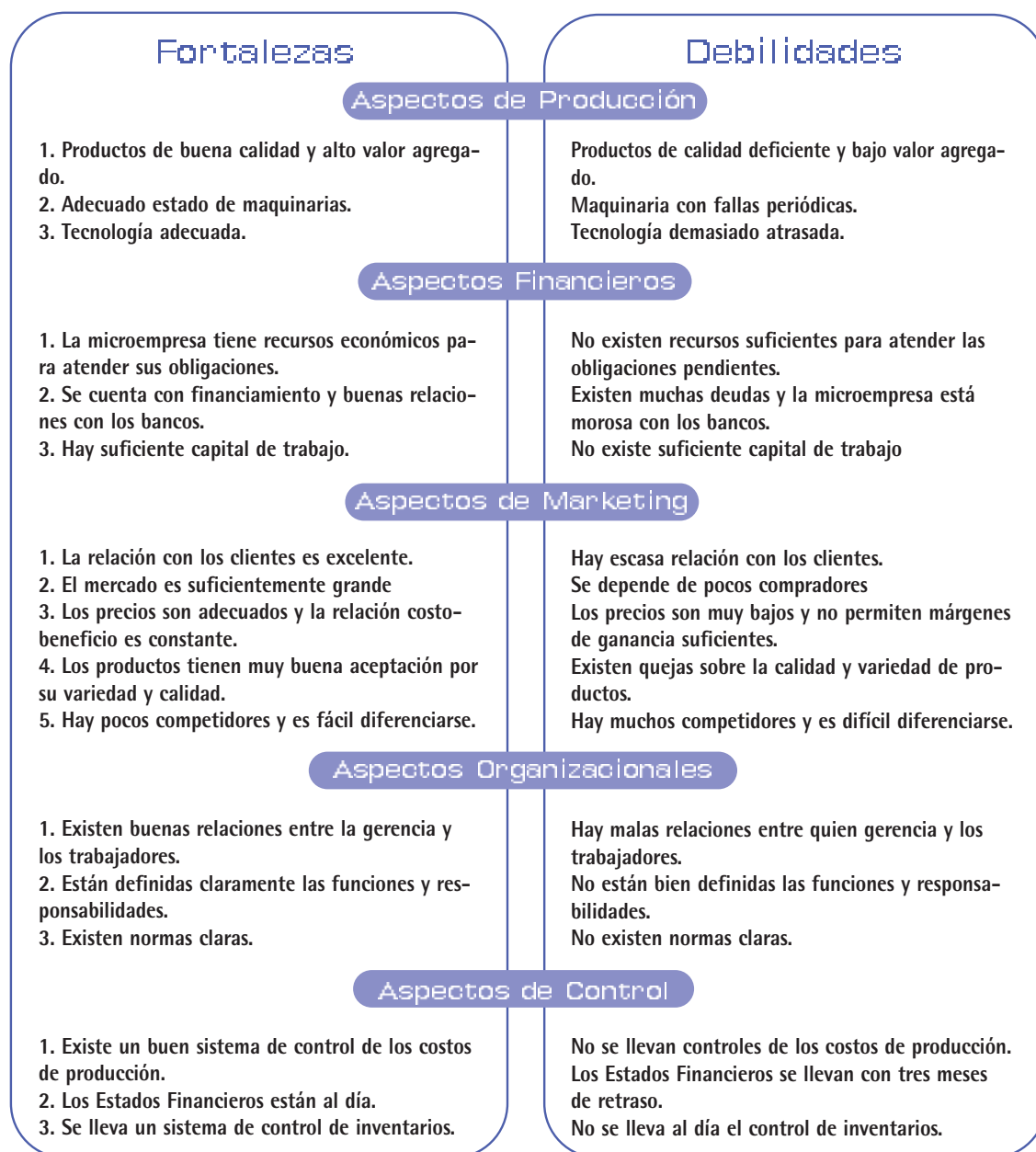
### ¿Qué analiza el diagnóstico FODA en la situación interna?

Dos tipos de elementos o factores: los aspectos positivos de la unidad productiva, que denominamos **Fortalezas** y los aspectos negativos de la microempresa que llamamos **Debilidades**.

## Aspectos positivos de la empresa

## Aspectos negativos de la empresa

Ejemplos de Fortalezas y Debilidades según las diversas áreas de una empresa:



En síntesis, identificar las fortalezas de la empresa lo lleva a establecer los aspectos positivos que ya tiene la misma para alcanzar sus objetivos, mientras que identificar sus debilidades lo conduce a establecer los aspectos negativos que impiden el progreso de la empresa. Le proponemos realizar el siguiente trabajo de autodiagnóstico que le permitirá aplicar este modelo a su propia situación.

## Factores internos de la empresa

En la columna de **fortalezas**, anote las ventajas y aspectos positivos que tiene usted o su empresa en relación a cada uno de los ítems que se van nombrando (por ejemplo: equipos en buen estado, productos de excelente calidad, etc.). Por el contrario, en la columna de debilidades, anote aquellos aspectos en los que su empresa falla.

●	Factores	Fortalezas	Debilidades
Aspectos de producción	Tecnologías (Máquinas y herramientas)		
	Valor agregado		
	Calidad		
	Servicio		
Aspectos financieros	Recursos		
	Relación con fuentes de financiamiento		
	Capital de trabajo		

Aspectos de marketing

Aspectos de organización

Control de gestión

Factores	Fortalezas	Debilidades
Tamaño del mercado		
Distribución		
Competencia		
Publicidad		
Promoción		
Precios/márgenes		
Presentación		
Relaciones con el personal		
Funciones y responsabilidades		
Normas		
Organización administrativa		
Control de inventarios		

## ¿Qué analiza el Diagnóstico FODA en la Situación Externa?

En la Situación Externa o ambiente que rodea la empresa también se analizan dos tipos de elementos o factores: los aspectos positivos que pueden influenciar a la empresa, que llamamos **oportunidades**; y los aspectos negativos del ambiente que pueden presentar obstáculos a la empresa, que llamamos **amenazas**.

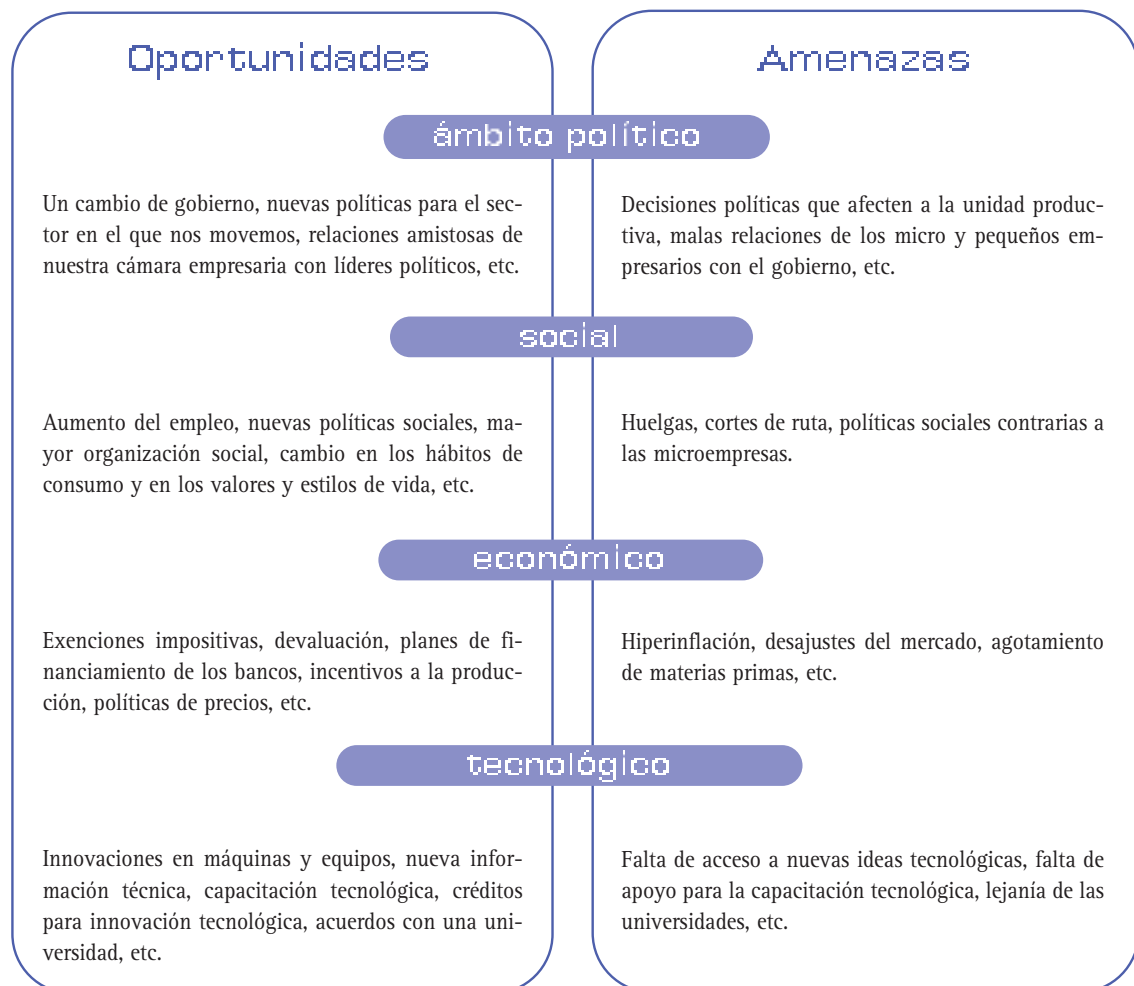
### Situación externa

#### Aspectos positivos del ambiente

Las **oportunidades** son, por lo tanto, los elementos o factores del ambiente externo que nuestra empresa podría aprovechar para lograr sus objetivos.

#### Aspectos negativos del ambiente

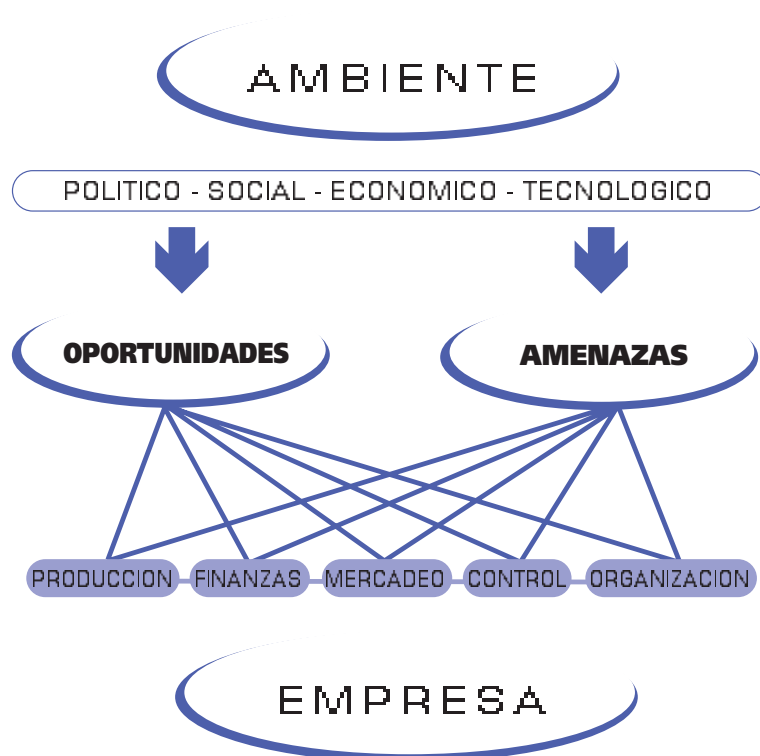
En cambio las **amenazas** son elementos o factores del ambiente externo a la unidad productiva que podrían obstaculizar el desarrollo de la misma e impedirle seguir existiendo o dificultándole el logro de sus objetivos.



Así, factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos provenientes del ambiente externo pueden representar oportunidades o amenazas para su empresa.

A su vez estas oportunidades y amenazas tendrán repercusiones positivas o negativas para el funcionamiento de su empresa en lo referente a producción, comercialización, finanzas, control y organización.

Por ejemplo, un cambio en las normas legales sobre seguridad industrial (amenaza) puede generar un problema en el área de la producción (debilidad) si nuestros equipos ofrecen algún riesgo a quienes trabajan y una fortaleza frente a los competidores si, a diferencia de ellos, nuestros equipos son más seguros; la instalación de una nueva empresa importante en nuestra localidad puede representar una oportunidad si estamos preparados para ofrecernos como proveedores (fortaleza) o una amenaza si va a competir con nosotros y nuestra estructura de precios no nos permitirá competir con sus precios (debilidad). Al finalizar este capítulo veremos más ejemplos de cómo una amenaza puede representar una oportunidad. La siguiente figura representa este proceso:



De la misma forma que en el caso de la situación interna, en la que debe analizar los aspectos positivos y negativos existentes en el momento de hacer su diagnóstico; al analizar la situación externa debe identificar las oportunidades y amenazas existentes ahora y no las existentes en el pasado ni las que puedan darse potencialmente en el futuro, a menos que tenga la certeza absoluta de que se producirán. Puede aplicar en la práctica esta técnica de Diagnóstico FODA, identificando mediante un proceso de análisis conjunto entre todos los



En el primer programa de T.V. aparecen varios testimonios de emprendedores y personas que sufrieron situaciones de crisis y amenazas como la privatización de Altos Hornos Zapla o la instalación de un hipermercado en las cercanías de un comercio.



integrantes de la empresa (dueños, empleados, asesores y gente de confianza) los elementos positivos y negativos de su situación interna, a los que denominamos respectivamente “Fortalezas” y “Debilidades”, y los elementos positivos y negativos de la situación externa a la empresa, a los que denominamos “Oportunidades” y “Amenazas”.

Agrupados todos los aspectos en una sola figura le dará los siguientes resultados, que explica el nombre de esta técnica de diagnóstico:



A continuación, iremos describiendo cada uno de estos cuatro aspectos que deben analizar las micro y pequeñas empresas, proponiéndole distintos ejercicios de autodiagnóstico. Empezaremos por los aspectos negativos.



## Amenazas

Todo cambio puede ser visto como una oportunidad o como una amenaza. Para entrar en tema, comencemos con una actividad que le permitirá conectarse con la profundidad y la velocidad con que los cambios se están generando en el mundo:

1 / Lea el siguiente texto:

La población crece. Las modas cambian. Los adelantos tecnológicos y los cambios sociales y económicos hacen que las personas busquen nuevas formas de satisfacer sus necesidades. Antes uno se conformaba con ver cuatro canales en blanco y negro y hoy quiere tener los 65 canales de cable en color, o los 150 que se pueden captar con una antena parabólica.

Pero además de nuevas necesidades también se inventan nuevas formas de llegar a los consumidores. Antes, para comprar, uno tenía que salir sí o sí de su casa y a veces recorrer media ciudad para conseguir algo, mientras que ahora se pueden comprar algunas cosas por teléfono o por carta, llamar a un promotor, pedir un catálogo de productos sin molestarse o comprar por Internet.

Estos cambios son cada vez más rápidos. Tomemos como ejemplo la estructura familiar:

La mujer tuvo que salir a trabajar para generar recursos, o para desarrollarse profesionalmente. Esto influye en los hábitos alimentarios: se necesitan productos de fácil preparación porque no hay tiempo. Se fabrican nuevos electrodomésticos como el freezer y el horno a microondas. Las mujeres salen a trabajar necesitan de otras mujeres o de servicios que las ayuden en el cuidado de los chicos y ancianos, y en las tareas del hogar. Se crean las agencias de personal doméstico. Surgen guarderías, jardines de infantes, geriátricos, rotiserías, comidas congeladas, etc. Cada vez hay más escuelas con doble escolaridad.

Por otra parte esta independencia de la mujer trae un cambio en la familia. La posibilidad de vincularse con otra gente fuera de la familia enfrenta a una cultura anterior donde el hombre ejercía un mayor control sobre la mujer. Aumentan las mujeres jefas de hogar, etc...

Anote los cambios de este tipo que puede observar en su comunidad y cómo impactaron en su vida:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**2 /** Haga un listado de 20 productos que se hayan comenzado a vender en los últimos 10 años y que hayan cambiado los hábitos de las economías familiares.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**3 /** Así como describió 20 productos nuevos a partir de los cambios que hubo en la familia, piense en su barrio o localidad y descubra por lo menos 20 nuevos productos o servicios analizando los cambios que hubo a partir de otros temas como:

- seguridad (violencia, robos, etc.)

---

---

---

- onda ecológica (espacios verdes, productos que no contaminan, etc.)

---

---

---

---

---

---

---

---

• salud (limpieza, alimentación, prevención de enfermedades, etc.)

---

---

---

• deportes (recreación, juegos, nuevos deportes, etc.)

---

---

---

---

• tiempo libre (nuevos entretenimientos y espectáculos, nuevos aparatos y tecnología, etc.)

---

---

---

• rubro en el que viene desarrollando o piensa desarrollar su negocio:

---

---

---

---

---

---

**Cuántos cambios ¿no? Sin embargo, esta cantidad de objetos y servicios novedosos, reflejan otra serie de cambios y tendencias mundiales más profundas y complejas. La aceleración en los ciclos de vida de productos, empresas e industrias completas se da en la actualidad en todo el mundo. Hay una serie de factores que se suman y se potencian unos a otros generando este cambio. Debemos estar atentos a estas tendencias ya que muchas de ellas pueden significar amenazas para nuestros proyectos. Intentaremos analizarlas en las próximas páginas.**

# Las grandes tendencias mundiales

Comparemos cuáles eran las ideas que predominaban desde los años 30 o 40 hasta los 70 y las que predominan hoy:

## Cambios en la economía y en las empresas

paradigma	antes	ahora
Cantidad vs. variedad y calidad	El empresario producía algo y trataba de venderlo, sin detenerse a analizar las necesidades de los clientes. Todos los autos Ford eran negros y su dueño estaba orgulloso de eso. Sólo había un par de marcas de zapatillas y todas eran iguales. El objetivo era vender mucho.	El empresario analiza qué necesita el cliente y lo produce. El objetivo es vender mucho, pero sobre todo vender bien y primero. Se trata de satisfacer la necesidad de los diversos clientes (Hay muchos modelos de autos que incluyen una gran cantidad de componentes a pedido de cada consumidor e infinitos modelos de zapatillas para elegir). Se incorpora el criterio de Calidad Total. Se aplican las normas ISO y la Ley de Defensa del Consumidor.
La crisis como elemento permanente	Las crisis de superproducción eran primero cíclicas y luego recurrentes.	Se convive con la crisis. No existe ninguna seguridad. Nadie tiene la "vaca atada". Las empresas tienen que aprender a vivir en la crisis.
Política económica y aduanas	El Estado resolvía las crisis de superproducción a través de regulaciones para aumentar el consumo y reducir la producción: daba empleo, subía impuestos, daba créditos y subsidios y subía aranceles aduaneros para proteger los mercados locales evitando la introducción de productos importados.	La concentración económica genera grupos de poder transnacionales que pasan a influir sobre los Estados en provecho propio. Se levantan las aduanas facilitando el ingreso masivo de productos internacionales con los que hay que competir.



paradigma	antes	ahora
Sectores estratégicos	El Estado brindaba servicios y controlaba las industrias estratégicas (siderúrgica, energía, comunicaciones, transporte).	Se privatizan los monopolios estatales. Las empresas amplían su radio de acción a aquellos pocos mercados cautivos que quedan y hacia sectores estratégicos.
Producción o venta como objetivo central	El objetivo principal era controlar el proceso de producción y distribución. Lo que más importaba era tener grandes fábricas.	El objetivo principal es vender. Se agrandan los equipos de venta y se crean nuevas técnicas comerciales y publicitarias. Se presta atención al consumo masivo y de preferencia a aquellos segmentos de mercado con mayor poder adquisitivo.
Formas complejas de integración	Cada empresa se dedicaba a una producción o un servicio específico.	Las empresas tienden a estar dentro de grupos económicos (Perez Companc, Techint, Arcor) que manejan distintos rubros y las distintas etapas del proceso (producción, distribución, investigación, bancos, AFJP, etc.). Las empresas se fusionan rápidamente si lo consideran necesario.
División interna del trabajo	Las estructuras de organización eran muy rígidas. Había una persona para cada función.	Estructuras flexibles para permitir cambios rápidos. Cada persona puede desarrollar varias funciones.

paradigma	antes	ahora
Relocalización de los centros de producción	División Internacional del Trabajo: Países pobres productores de materias primas (3° mundo) y países ricos productores de tecnología. Las empresas tienen nacionalidad.	La Revolución Tecnológica permite aumentar el rendimiento agrícola en Europa y Japón. Las migraciones generan pobreza en todos los países. Las industrias cambian de dueño, de lugar y/o de rubro rápidamente según lo que conviene en el momento. Las empresas son transnacionales.
Cambios tecnológicos	Los cambios tecnológicos eran más espaciados y por lo tanto los equipos duraban más tiempo y sus tiempos de amortización eran largos. Los costos de mano de obra y de los sistemas de control de calidad eran significativos.	Hay que adecuarse rápidamente a los cambios tecnológicos. Para esto se necesitan cada vez más recursos financieros. Se mejora la calidad de los servicios, hay menor índice de error y menores costos de producción. Es necesaria una mayor calificación laboral y capacitación.
Modificación de la relación capital / trabajo	Al requerirse tanta mano de obra, la riqueza generada era repartida prácticamente en partes iguales entre el sector empresario y los trabajadores.	Dentro de los costos de las empresas, la mano de obra ocupa cada vez menos porcentaje. El avance tecnológico genera mayor productividad: el técnico que controla a un robot produce más ganancia que el obrero que hacía el trabajo del robot.
Adelgazamiento de las estructuras	Se crean las "grandes compañías". La idea central era que concentrando todo se ganaba en eficiencia.	Se concentra lo estratégico (información, ventas, finanzas, royalties y tecnología) y se descentraliza lo operativo, tercerizando en redes de pequeñas empresas para la fabricación de partes.
Achatamiento de las estructuras	La organización interna de las empresas se basa en grandes organigramas piramidales con el objetivo central de controlar todos los procesos. Sucesivos escalones dentro de la organización: capataces que eran controlados por supervisores, que eran controlados por jefes de sección, que a su vez eran controlados por jefes de área o departamento, subgerentes, gerentes, directores, etc.	Los organigramas se horizontalizan. La nueva fórmula para garantizar el control es la delegación de las responsabilidades. Al existir una oferta excesiva de mano de obra, los trabajadores se esmeran por producir y mantener la calidad del trabajo.



paradigma	antes	ahora
Aumento de la interdependencia	Cada sector tomaba sus decisiones en forma autónoma.	Como los cambios son tan rápidos, y permanentemente se genera nuevo conocimiento, se trabaja en equipos interdisciplinarios.
La información como fuente de poder	Los gerentes (los cargos formales) eran sinónimo de poder.	El que controla una organización es el que tiene la información y el conocimiento para tomar la mejor decisión. No necesariamente un gerente.
Empleo	La sociedad esta acostumbrada al pleno empleo y al Estado distributivo.	Muchos economistas diagnostican que el desempleo es estructural y no se conseguirá disminuir.

Veamos algunos otros aspectos con más detalle:

**Globalización de la Economía:**

Los productos se distribuyen con mayor rapidez y gana el que tiene más ventajas comparativas. No hay mercados protegidos. Cualquier producto, de cualquier país puede entrar en cualquier mercado. Ejemplos: autos japoneses en USA, industria textil coreana en Argentina.

**Regionalización de los Mercados:**

Se eliminan los aranceles aduaneros entre países de la misma región. Así se amplían los mercados potenciales. Esto estimula la instalación de empresas transnacionales en la región y aumenta la rentabilidad de ellas por utilizar mano de obra más barata y reducir costos de transporte. Ejemplos: CEE, NAFTA, MERCOSUR, los "Tigres Asiáticos", etc.

**Revolución Científica y Tecnológica:**

Avances impresionantes en Informática y Telecomunicaciones. La tecnología da cada vez más poder. Se reduce drásticamente el tiempo que transcurre desde que se inventa un nuevo producto hasta que éste es consumido masivamente. Se necesita gran rapidez en la toma de decisiones. Se requiere una gran inversión financiera para poder mantener actualizado el equipamiento y poder competir.

El costo de amortización de los equipos aumenta ya que estos pierden rápidamente su valor.

**Hegemonía y homogeneidad sociocultural:**

Se produce un impacto y control de lo estético, así como la imposición de valores sociales, modas y estilo de consumo en todo el mundo a través de la concentración de los medios masivos de comunicación (TV, radios, prensa).

**Cambia el rol del Estado:**

Se impone la idea de que muchos roles del Estado los puede cubrir la empresa privada o la sociedad civil con mayor eficiencia. El Estado despidе gente y no regula los mercados.

**Salvajismo por el dominio de los mercados:**

Hay pocos "ejércitos" que pelean entre sí por los grandes mercados, pero que también intentan trabajar con los mercados secundarios. Antes los Bancos trabajaban sólo con grandes empresas y hoy atienden también a las pequeñas y medianas. Quedan algunos mercados chicos (nichos) para las empresas chicas. Es muy difícil competir con los grandes y hay que analizar bien las ventajas comparativas como la personalización, la creatividad, el diseño, etc.

**Hay que tener la máxima mirada global y la máxima potencialidad local.**



## ¿Cómo afectan estas amenazas a las micro y pequeñas empresas?

Leyendo el listado de las cosas que están cambiando en el mundo empresarial, lo primero que podemos pensar es que muchos de estos aspectos son difíciles de aplicar a la micro y pequeña empresa. **No por nada esta sección se llama "amenazas".**

Sin embargo hay muchas de las características enunciadas que son perfectamente aplicables y más aún, las micro y pequeñas empresas están en mejores condiciones que una gran empresa para aplicar esos cambios en su forma de gestión: grupos de trabajo flexibles, personas que desarrollan varias funciones, concentración de la toma de decisiones, aprovechamiento de la tercerización de funciones de las grandes empresas, atención personalizada, etc. Parecen ser una condición para su supervivencia.

Por lo tanto, no todo está perdido. Este cambio de época también da pie a la aparición de muchos negocios innovadores. Hoy lo más seguro es el cambio oportuno hacia nuevos productos.

Si bien las grandes empresas van a absorber sólo una pequeña cantidad de recursos humanos altamente capacitados, en cambio se van a abastecer de una gran cantidad de insumos y servicios periféricos y complementarios, producidos por pequeñas unidades productivas, pero eso lo veremos en la última parte de este capítulo cuando analicemos sus oportunidades.

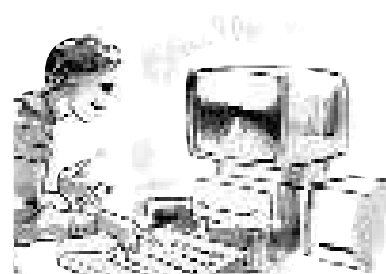
---

Más allá de cuál sea el rubro específico que usted desarrolle, necesariamente su empresa va a tener que repetir los criterios de las grandes empresas si quiere tenerlas como clientes.

---

### Requerimientos para construir una empresa competitiva

- Capacidad de respuesta calificada y creativa.
- Dominio de la tecnología y del conocimiento y permanente capacitación (aprender a aprender).
- Eficiente capacidad de gestión para reducir sus costos.
- Integración de equipos interdisciplinarios y/o articulación con otras pequeñas empresas que brinden servicios complementarios. Pasar de las jerarquías a las redes y de dueños que mandan a coordinadores de equipos que facilitan el trabajo del conjunto.
- Agilidad de respuesta y buen servicio post-venta.
- Flexibilidad y previsión ante el cambio de los mercados y buenos análisis de contexto para entender lo que ocurre.
- Capacidad comercial para encontrar nichos de mercado.
- Habilidad negociadora.



Dicho de esta manera todo parece muy fácil. Pero no es suficiente con decirlo. Todos tenemos obstáculos internos muy arraigados que nos impiden cambiar rápidamente como los tiempos lo exigen. En las próximas páginas analizaremos algunas de estas "debilidades".

## Debilidades

Hemos visto distintos factores y situaciones externas que pueden amenazar el desarrollo de su negocio. Miremos ahora hacia adentro, y nos encontraremos con otra serie de factores negativos que ya no dependen del exterior, sino de las características de su producto o servicio o de sus propias características y capacidades: sus debilidades.

En las próximas páginas vamos a diferenciar estos dos aspectos. En primer lugar analizaremos algunos comportamientos habituales en los emprendedores que pueden dificultar el crecimiento de sus micro y pequeñas empresas. Luego haremos un listado de las principales debilidades que, por lo general, tienen las pequeñas empresas.

## Los mitos suicidas

Existen una serie de afirmaciones categóricas que inicialmente bloquean toda posibilidad de pensar nuevos caminos o alternativas para encontrar soluciones. Se suelen llamar "mitos suicidas". En este sentido, mito es una creencia infundada y sostenida sin ningún criterio. Hay mitos que sirven porque generan fuerza, voluntad o esperanza para seguir adelante. De hecho muchas religiones y movimientos sociales han generado mitos que permitieron desarrollar grandes avances a la humanidad. Pero si una creencia sólo sirve para paralizarnos frente a una crisis, decimos que es un mito suicida.

Algunos de los principales mitos suicidas que vemos cotidianamente en las empresas son:



- "Cambiar es muy difícil";
- "Yo no tengo nada que plantearme, ni tengo que revisar nada";
- "Aquí no se puede";
- "Ya bajamos todos los costos posibles";
- "Si esto es así alguien se va a encargar";
- "A nosotros no nos va a pasar";
- "Mi empresa es muy particular";
- " Siempre lo hicimos así";
- "Somos demasiado chicos para eso";
- "Somos demasiado grandes para eso";
- "Es una moda más, ya va a pasar";
- "Materialmente es imposible";
- "¿Y quién te lo va a editar?";
- "En este país, si no tenés una palanca, no pasa nada...";
- "Pero... ¿si eso nadie lo hace?";
- "¡¡¡No seas ridículo!!!";
- "Eso funciona en Japón, acá nadie te lo va a comprar";
- "Pero... ¿si nosotros siempre fabricamos otra cosa?";
- "¿De dónde vamos a sacar los recursos?";

## Los paradigmas

El concepto de "paradigma" fue desarrollado por el investigador Thomas Khun al darse cuenta de que la mayor parte de los científicos, cuando elaboraban una hipótesis sobre cualquier tema (ya sea de física, química, medicina, etc.) y empezaban a investigar, sólo veían en sus investigaciones aquellos datos que confirmaban su teoría o modelo previo y, casi por arte de magia, dejaban de ver o negaban todos los datos que ponían en duda ese modelo teórico sobre cómo debería comportarse la realidad, aunque estos fueran evidentes. Podemos definir el concepto de esta forma:

---

**Paradigma es un conjunto de reglas que cada persona tiene para resolver un problema o aspecto de la vida a partir del cual selecciona y organiza la información, toma decisiones y actúa.**

---

Durante años fue un paradigma guardar la plata que nos quedaba en una caja de ahorro. Durante la hiperinflación este paradigma tuvo que cambiar.

Uno tiene paradigmas para todo: para desayunar, para divertirse, para comprar ropa... Y por lo general nos sentimos mal si alguien quiere cambiarnos esa manera particular de resolver las cosas que tenemos... aunque esa nueva manera que nos proponen sea más práctica, más eficiente, más económica o más funcional.



**El concepto paradigmas tiene una gran importancia en los negocios. Muchas empresas han perdido oportunidades de aprovechar innovaciones tecnológicas por no poder salirse de su paradigma de como debían hacer las cosas.**

Los suizos desarrollaron el reloj a cuarzo, pero no lo comercializaron porque pensaban que el paradigma del reloj era con agujas. Cuando mostraron el reloj a cuarzo como curiosidad en una exposición internacional de relojería, los japoneses pasaron por el stand, anotaron la idea y la industrializaron. En tres años, de dominar el 85 % de la industria relojera mundial, pasaron a mantener sólo el 35 %, y todo por mantener su paradigma.

La empresa fotográfica Kodak dejó pasar la oportunidad de ser la primera en desarrollar la fotocopidora por su paradigma de cómo debían producirse y revelarse las fotografías: el inventor del proceso electrostático a través del cual se fija un polvo seco sobre las zonas impactadas por la luz fue rechazado por el gerente de la empresa con su "locura" de fotografiar con polvo.

Asimismo a Galileo casi lo ejecutan por plantear que la tierra no era el centro del Universo.

Son innumerables las historias de inventores que no pudieron imponer sus descubrimientos por ir en contra de los paradigmas de la época y sólo fueron rescatados luego de 50 o 100 años.

Ahora piense en sus paradigmas como empresario. Sus paradigmas de comprar a sus proveedores, de cómo es la forma correcta de atender a sus clientes, de cómo debe pasar un presupuesto... Para esto le proponemos que lea y realice el siguiente Ejercicio.

# Sus paradigmas de cómo dirigir una empresa

Hay muchos más paradigmas empresariales. Cada uno debe conocer los suyos. En la página siguiente incluimos varios de ellos.

Para que usted pueda cambiarlos es de gran utilidad realizar un examen introspectivo, tanto sea si se embarca en la creación de una empresa -lo que implica un cambio en la propia vida- como si pretende mejorar una empresa que ya está en marcha.

A continuación le proponemos realizar un ejercicio de autoanálisis. Intente reconocer los suyos y escríbalos. Piense en su paradigma de comprar insumos, de vender, de negociar, de producir, de incluir tecnología a su negocio, de tratar a sus colaboradores, de administrar, etc. Una vez que tenga escritos sus paradigmas de cómo hace las cosas en las siguientes líneas, identifique los que le parezcan negativos y téngalos presentes cada vez que va a tomar una decisión o los va a poner en práctica.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Asuma un compromiso con usted mismo e intente cambiarlos. La lista de la página siguiente le puede servir para identificar algunos.

¡Buena suerte!

## Paradigmas empresarios negativos más comunes

- Sólo pienso mi proyecto empresarial a corto plazo. Las veces que planifiqué siempre me pasó algo: Plan Bonex, hiperinflación, importación del mismo producto a la mitad de precio... *(Resistencias a planificar, cortoplacismo)*.
- Yo improviso. Todos los días invento algo nuevo, total... algún día la voy a pegar... *(Resistencias a planificar, confianza en el azar)*.
- Hace 30 años que vengo fabricando lo mismo. Ya estoy viejo para ponerme a hacer algo nuevo. *(Poca flexibilidad para cambiar)*.
- Tengo miedo de equivocarme, así que por las dudas dejo todo como está y voy tratando de sobrevivir. *(Le cuesta tomar decisiones importantes por miedo al error)*.
- Ahora que me salga el subsidio que me están por dar en un organismo gubernamental, me salvo. Y si no, me está por salir un contrato con un hipermercado que me va a dar trabajo por cuatro años. *(Siempre espera milagros)*.
- Yo tengo buena voluntad y me esfuerzo. Me merezco que me vaya bien. Por eso me tengo fe. *(Tener creencias ilusorias)*.
- Ahora que venda bien cuando la gente cobre el aguinaldo, aprovecho para comprarme el centro musical. *(Dificultad de capitalizarse por el desvío de fondos hacia la familia o la compra de bienes de consumo)*.
- Yo le vendo a todo el mundo. *(No detecta con claridad quienes son sus clientes)*.
- La publicidad es un gasto enorme. Sólo es para los grandes. Si ni siquiera me alcanza para reponer la materia prima... no me puedo dar el lujo de hacer publicidad. *(Centra toda la energía en lo productivo y descuida lo comercial como eje del negocio)*.
- Yo trato de gastar lo menos posible en todo. Debería cambiar la máquina para producir el doble pero prefiero ahorrar. Y la luz del negocio es un poco baja (una bombita de 25 Watts) y se ve poco pero después pago muy poquito. *(Aplica criterios de economía doméstica, tratando de no invertir ni gastar)*.
- ¿Para qué quiero leer revistas de economía o informarme? De esa forma no voy a conseguir más clientes que es lo que necesito. *(Considera la información como algo innecesario)*.
- Yo con los abogados y contadores no quiero saber nada. Te vuelven loco y lo único que hacen es sacarte plata. *(Resistencias para contratar profesionales que puedan acompañarlo en la gestión)*.
- Yo no me asocio con nadie. Prefiero cerrar a compartir las ganancias con otro. *(Resistencias al asociativismo)*.

## Muchos paradigmas posibles

### El comerciante Jorge Levinsky y sus competidores

Pongamos como ejemplo un comerciante dueño de una papelería comercial. Su paradigma de vender siempre fue esperar a los clientes detrás del mostrador.



El cliente debía entrar al comercio, pedirle lo que deseaba comprar, el comerciante lo buscaba en los anaqueles, se lo mostraba destacando las cualidades positivas del producto, hasta que el cliente compraba o decidía seguir buscando.

¿Esta es la única forma posible de resolver una situación de venta? NO. Un comerciante del mismo rubro, dos cuadras más allá, tiene como paradigma pararse en la puerta del comercio y alentar a entrar a cualquier cliente que se acerca a ver la vidriera .



Tres cuadras más adelante, otro comerciante decidió eliminar el mostrador y poner góndolas con los productos al alcance de los clientes para que estos sientan la libertad de tocar y probar la mercadería por su cuenta.

Cinco cuadras más allá, otro comerciante aún más innovador, armó un listado de empresas instaladas en la zona y se organizó una agenda para ir a visitar a sus jefes de compras para proveerlos de material de librería.

Cada una de estas formas de resolver el problema de "cómo vender" se basa en un paradigma diferente. En muchos emprendimientos se dan cambios importantes al modificar un paradigma arraigado.

Veamos otro caso donde la misma persona cambió un paradigma empresarial:



### El jardinero Alejandro Productti

Un jardinero tenía su vivienda dentro de un barrio humilde pero su paradigma negativo se centraba en que nunca se imaginó que tenía que vender en otro barrio. Su límite era una avenida y no se le pasaba por la cabeza cruzarla. De este lado de la avenida las casas tenían pequeños jardines y algún que otro árbol. Vivía haciendo changas: podando árboles, cortando un pequeño ligustro, vendiendo algunos plantines con flores. Tenía que trabajar fiando a los vecinos o a cambio de verduras o huevos. Después le resultaba muy difícil cobrar las cuentas que le adeudaban.

Participando en una actividad de capacitación, sus compañeros le hicieron notar que ese límite imaginario que tenía en su cabeza no le permitía crecer: del otro lado de la avenida había un barrio residencial con enormes quintas, countries y clubes de campo.



Un día se animó a cruzar la avenida y todo cambió. Los nuevos clientes no se fijaban demasiado en el precio, le pagaban en efectivo y en el momento en que terminaba el trabajo. De a poco fue equipándose, lo incluyó a su hijo como ayudante, la esposa empezó a administrarle las cuentas. Decidió formalizarse como empresa, eligió una marca y un logotipo, compró mamelucos de color vistoso... en fin. Hoy es el responsable del mantenimiento de tres countries, con 8 empleados y un parque de maquinarias importante. ¿En qué lugar estaba escrita esa orden que le impedía cruzar la avenida?

### Detectar y cambiar nuestros paradigmas

Es posible que muchas veces alguien le haya recomendado cambiar la forma que tiene de hacer las cosas... y que lo haya tomado como una persona molesta. Y sin embargo es posible que esa persona haya tenido razón. Seguramente esto le pasó incluso con algún empleado, del que pensó que abusaba de su confianza o que quería cambiar todo sin darse cuenta de que el que daba las órdenes era usted.

**Una forma de adaptarse más rápidamente a los cambios es detectando sus paradigmas y aceptando que los mismos podrían ser acertados para un momento determinado, pero pueden resultar negativos para las circunstancias actuales o futuras.**

**Sin embargo es difícil cambiar paradigmas en soledad o por propia decisión.**

**En general, como en el caso del jardinero, los cambios se dan a través del intercambio de experiencias en grupo o ayudados por un asesor externo. Las actividades presenciales tratan de cubrir este rol dentro de la capacitación.**

Más allá de los mitos suicidas que nos bloquean y los paradigmas que, con la fuerza de la costumbre, impiden que cambiemos, como vimos al analizar el FODA, hay otras debilidades que puede tener nuestra empresa en distintos aspectos: administración, control de gestión, producción, etc. En esta página incluimos un listado de ellas. Quizás usted se sienta identificado con algunas.

Continúe leyendo el capítulo, al final retomaremos este tema.

## Principales amenazas y debilidades de las micro y pequeñas empresas

La siguiente es una síntesis de las principales amenazas y las debilidades más comunes que afectan a los micro y pequeños empresarios en nuestro país.

### Amenazas

- Apertura de la economía (deben prepararse para competir sorpresivamente con productos de otros países, realizados con menores costos).
- Presión fiscal. Necesidad de formalización para poder participar del mercado, incrementando los costos (impuestos, asesoramiento contable, tiempo de trabajo en tareas administrativas-contables, etc.).
- Atraso cambiario (si deben competir con empresas extranjeras).
- Existen pocas líneas de créditos promocionales.
- Las fuentes de información para el sector están muy dispersas o falta sistematización y desarrollo. No se coordinan entre los sectores gubernamentales, no gubernamentales y comunitarios interesados en el tema.
- Los créditos y apoyos se otorgan a veces sin criterio técnico y sin tener en cuenta la viabilidad de los proyectos, lo que actúa como un "salvavidas de plomo" para el emprendedor. Si es una entidad financiera sólo se realiza un análisis patrimonial para confirmar que, en caso de no devolver el crédito, el banco pueda ejecutar la garantía. No se analiza la viabilidad de los proyectos.

### Debilidades

- Falta de propiedades para ofrecer como garantías para acceder al crédito.
- Falta de integración en organizaciones microempresariales orientadas a la reducción de costos y el intercambio de información.
- Dificultades para capitalizarse por el desvío de fondos hacia la familia o la compra de bienes de consumo.
- Dificultad para contratar profesionales contables.
- Procedimientos inadecuados para la toma de decisiones.
- Falta de capacitación en gestión empresarial, especialmente en temas relativos a la comercialización y la conducción de personal.
- Falta de experiencia en el ramo o desconocimiento del negocio.
- Insuficiente rentabilidad.
- Instalaciones inadecuadas.
- Pequeña escala de producción, lo que eleva el costo de las materias primas al no poder comprar volúmenes importantes.
- Falta de capital de trabajo: sólo pueden trabajar contra pedido, no pueden generar stocks, no pueden financiar las ventas.
- Dificultad para pensar a largo plazo, planificar y desarrollar un análisis sistemático.



## Fortalezas

Hemos visto las amenazas y debilidades de las micro y pequeñas empresas. Ya pasó lo peor. Ahora presentaremos las fortalezas, es decir, aquellos factores internos que en términos generales les generan ventajas en relación a las empresas grandes y medianas.

### Ventajas de las micro y pequeñas empresas

- Necesitan poco capital por unidad de producto;
  - Generalmente se da una rápida maduración de las inversiones;
  - Su proximidad al mercado y el desarrollo de alguna tecnología flexible y conveniente le permite dar respuesta al cliente de forma personalizada, adoptando la modalidad de trabajo en pequeñas series que permite una alta rotación de productos.  
Esto las hace muy adaptables y flexibles a los cambios de mercado;
  - Tienen menores costos operativos;
  - Privilegian el diseño, la creatividad y la atención personalizada;
  - Tienen acceso directo al consumidor que está fuera del circuito del crédito (que no poseen tarjetas de crédito ni cheques);
  - Centralizan los niveles de decisión, lo que agiliza la gestión.
- Pero además de estas fortalezas de las micro y pequeñas empresas, las mismas tienen una serie de ventajas dentro del sistema económico de un país, que las transforman en sujeto de políticas gubernamentales:**
- Dinamizan el mercado interno;
  - Reconstruyen el tejido social a partir de la cultura del trabajo;
  - Democratizan la economía.

### Características positivas del micro y pequeño empresario

Además de estas ventajas generales, hay una serie de características personales que tienen muchos emprendedores que potencian y permiten el crecimiento de una pequeña empresa, a la inversa de los mitos suicidas y paradigmas negativos que limitaban su desarrollo. Veamos cuáles son estas características

- **Iniciativa:** actuar por cuenta y motivación propia, más allá de lo "estrictamente requerido".

- Buscar oportunidades para realizar nuevos negocios, o para obtener financiamiento, equipos, terrenos, mano de obra, asesoramiento, etc.
- Perseverar, actuando de manera reiterada y continua para sobrepasar ciertos problemas y obstáculos, manteniendo su propio punto de vista frente a la oposición o la falta de éxito inmediato.
- Buscar información sobre clientes, proveedores y competidores o sobre as-

pectos técnicos, administrativos o comerciales del negocio para solucionar problemas, aclarar objetivos y calcular un riesgo moderado.

- Ser responsables y preocuparse por lograr una alta calidad y eficiencia en el trabajo: cumplir o superar niveles existentes, tratando de hacer las cosas mejor, más rápido y más barato.
- Asumir compromisos de cumplimiento: dar una alta prioridad a la finalización del trabajo en el tiempo prometido.
- Alta autoestima: tener confianza en sí mismos y necesidad de realización.
- Tomar riesgos moderados.
- Establecer objetivos claros.
- Planificar y realizar un seguimiento sistemático, del marketing y de las finanzas de la empresa; desarrollar y usar una planificación lógica y escalonada para lograr los objetivos, evaluar alternativas, controlar el desarrollo de la empresa y pasar a una estrategia al-

ternativa si fuese necesario.

- Ser creativos: tener la capacidad de soltarse y superar limitaciones, costumbres, tabúes y creencias buscando caminos innovadores en todos los planos.
- Tener capacidad de análisis (estar atento a los cambios).
- Poder expresarse con soltura de forma oral y escrita.
- Tener capacidad de dirección. Implementar técnicas gerenciales (planificación y seguimiento del plan de acción, proceso de toma de decisiones, negociación, etc.)
- Ser flexibles a los cambios.
- Ser ambiciosos.
- Ser objetivos y realistas.
- Tener capacidad técnica para desarrollar el producto o servicio que ofrecen.
- Encarar con optimismo las situaciones nuevas.
- Ser buenos negociadores.



**Seguramente usted debe tener más de una de estas cualidades. Trate de cultivar las que no tenga o de compensar esa carencia con personas de su entorno que lo complementen. Para esto es interesante encontrarse con otros empresarios en situaciones similares a la suya o con mayor experiencia.**

## Debilidades y fortalezas

Es conveniente que reflexione sobre sus fortalezas y debilidades personales. Esto lo ayudará a aprovechar las actividades presenciales.

Escriba tomando como base las siguientes preguntas, guarde estas reflexiones en un sobre y téngalas presentes cuando asista a las reuniones presenciales. Guarde el sobre y lea estas notas dentro de 6 meses y un año y verifique qué cambios se operaron en usted.

- ¿Cómo actúo frente a los proveedores?
- ¿Cómo actúo frente a los clientes?
- ¿Cómo me relaciono con mis empleados?
- ¿Cómo me relaciono con otros competidores?
- ¿Tengo mucha o poca autoestima? ¿Me siento seguro o inseguro?
- ¿Tengo claro a dónde quiero llegar?
- ¿Tengo claro cómo lograrlo?
- ¿Cuál ha sido mi mayor fracaso?
- ¿Cuáles han sido las causas de este fracaso?
- ¿Cuál ha sido mi mayor éxito?
- ¿Conozco y puedo explicar los problemas de mi emprendimiento?
- ¿Me puedo considerar un innovador o trato de hacer siempre lo mismo de forma rutinaria? ¿Por qué?
- ¿Hago planes antes de actuar o voy directamente a la acción? ¿Por qué?
- ¿Trato de conectarme con otros microempresarios o estoy aislado? ¿Por qué?

**Ya pudo analizar cuáles son sus Amenazas, sus Debilidades y cuáles pueden ser sus Fortalezas. Veamos ahora cómo detectar sus Oportunidades.**



# Oportunidades

## Cómo identificarlas

Hemos visto cómo se han acortado los ciclos de vida de los productos, las causas generales de este fenómeno y los obstáculos que estas causas representan para el desarrollo de las pequeñas empresas. Analizamos algunas debilidades personales (mitos suicidas y paradigmas) que a veces no nos dejan crecer. También vimos las ventajas y fortalezas que podemos tener como pequeños empresarios. Por último veremos cómo, a través de la investigación comercial podremos determinar las tendencias del mercado y descubrir las oportunidades donde se pueden lograr ganancias.

Las oportunidades son caminos abiertos para lograr nuestros propósitos, desde la idea de negocio original hasta el crecimiento y desarrollo de nuestros productos o servicios.

**Una oportunidad es una situación o condición explotable, que puede convertirse en el lanzamiento de un nuevo producto, una mejor posición en el mercado, un aumento de las ventas, una mejor rentabilidad o una ventaja comparativa, a través de la puesta en ejecución de una determinada acción de marketing.**

## La idea de negocio

Todo proyecto de empresa se desarrolla en torno a una idea, que surge como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio o, lo que es lo mismo, por la identificación de un "nicho" o "hueco" de mercado.

¿Cómo surge la idea? De múltiples formas. Sirvan como ejemplos las siguientes:

- Por un invento.
- Por las aficiones u hobbies.
- Por la observación de nuestro entorno.
- Por el examen de nuevas necesidades.
- Por la investigación de nuevos usos.
- Por la experiencia en el trabajo, mediante el perfeccionamiento de procesos productivos o de servicios.
- Por el desarrollo de nuevos conocimientos y/o nuevos productos innovadores.
- Por el desarrollo de nuevos servicios.
- Por la modificación en la forma de presentar un producto o servicio que ya existe en el mercado.

## Innovación y creatividad

Todos somos creativos. No existen personas sin creatividad. Un ama de casa es creativa cuando cocina una comida y agrega ingredientes nuevos ó cuando descubre como reciclar o utilizar de otra manera algo que ya parecía fuera de uso. Lo que ocurre es que algunas personas están más o menos frenadas, aletargadas, porque tienen distintos bloqueos o miedos para dejar volar su imaginación.

Tenemos miedo al ridículo, o nos resistimos frente a lo nuevo. A veces no queremos descubrir que podemos ser distintos.

Muchas veces nos han dicho lo que debemos pensar y lo que debemos hacer. Tenemos que parecer serios profesionalmente, tenemos que adaptarnos a lo que la sociedad, "los otros" aceptan como correcto. Más que aprender a ser creativos, hay que desaprender los miedos que tenemos dentro, el miedo a crear. En muchas ocasiones las ideas no surgen, se buscan. Nadie, con vocación emprendedora, debería abandonar la idea de iniciar un negocio por carecer de una "idea fantástica" que mejore los productos o servicios existentes en el mercado.

La innovación puede ser pequeña pero muy efectiva comercialmente. Mc Donnal's no inventó la hamburguesa, sino que armó un sistema distinto de venderla. Hay bancos que hoy operan con sucursales virtuales en Internet y ofrecen mayor interés que sus competidores por no tener que cubrir los costos fijos que insumen las sucursales reales. Hay productos estancados que se relanzan con éxito modificando simplemente el envase o el diseño o cambiando su color. También se pueden diseñar nuevos productos que simplemente combinen varios usos (lapicera + reloj digital, o despertador + reloj digital + radio + teléfono, o fotocopiadora + fax + scanner) o agregándole nuevos atributos que le agreguen valor (una receta de cocina en el envase, un cupón para canjear por algún producto, etc.).

### El enfoque comercial

Si pensamos en comercios, es muy común ver cómo algunos negocios que durante años languidecieron y se mantuvieron a duras penas, al cambiar de dueño o al asumir la gerencia el hijo del dueño, cambian drásticamente sus políticas comerciales, invierten en publicidad y decoración, reorganizan el tipo o la mezcla (mix) de productos que venden y la política de precios y empiezan a mejorar las ventas de forma explosiva. También ocurre lo contrario: comercios prósperos que se van "a pique" al cambiar de dueño. La diferencia entre una situación y su contrario es la forma de encarar el marketing. Cuando hablamos del **enfoque de marketing** estamos hablando de esto: es esencial poder ver las cosas desde otro punto de vista. En las zonas con una larga historia de producción rural la gente tiene una mirada "de 45 grados"; está acostumbrada a mirar en dirección inclinada hacia abajo y allí encuentra sus manos y el suelo. Mirando de esta forma se centra en el uso de sus manos para producir algo y en el uso de la tierra para sacarle fruto. Sin embargo, con el enorme esfuerzo que hacen los pequeños productores rurales y urbanos, en general no



consiguen generar un margen de ganancia que les permita conseguir una calidad de vida que tenga relación con ese esfuerzo. Gran parte de esa posible ganancia se la lleva por lo general un intermediario, cuya diferencia con el productor es que interpreta el papel del comercializador. Por generaciones se repitió esta relación, basada en un factor cultural: el temor a vender por cuenta propia, a hacerse cargo de la comercialización, solos o en grupo. Como veremos en el capítulo 8 sobre estrategias asociativas, hoy ya hay muchos grupos de micro o pequeños empresarios que pudieron ampliar esa mirada y ver a 90 grados agrandando su horizonte.



En los programas podrá ver la experiencia de Huertas Verdes, un grupo de pequeños productores rurales que se asociaron para comercializar su producción.

Estos cambios no se generan de forma automática ni en soledad. Por lo general los protagonistas de estos cambios participan de procesos de capacitación, se integran a instituciones, participan en programas gubernamentales de apoyo al sector, reciben algún asesoramiento técnico o son impulsados por la oportunidad de acceder a un crédito. En caso de que usted sienta que le resultará difícil poder superar sus propias limitaciones, le recomendamos buscar en su comunidad algún organismo público o privado que le permita conectarse con otros emprendedores con los mismos obstáculos.

### Fuentes de inspiración

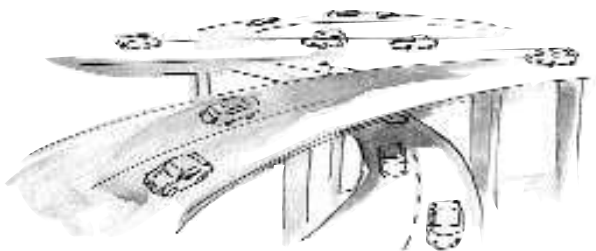
Si no se dispone de la imaginación u olfato suficiente para los negocios, existen múltiples fuentes de inspiración disponibles que lo pueden conducir a dar con la idea para crear una empresa:

- Leer diarios y revistas especializadas. Allí surgen propuestas comerciales permanentemente, ideas de servicios novedosos que pueden ser replicados en otras ciudades y comunidades o datos para conectarse con los fabricantes de determinados productos para representarlos en el interior del país.
- Contactarse con gente creativa. Una buena idea es implementar una técnica bastante conocida denominada "torbellino de ideas", que explicamos como trabajo práctico más adelante. Es interesante para ponerla en práctica juntar gente muy distinta. Hay empresas que destinan un espacio especial y pagan el tiempo de empleados o profesionales de orígenes distintos para que "naveguen" investigando nuevas ideas. El cierre relámpago surgió de una de estas sesiones, a partir de la integración de una idea propuesta por un biólogo marino y un ingeniero especialista en engranajes.
- Analizar los cambios que se van dando en la normativa legal. Muchas veces la aparición de una nueva ley o la puesta en marcha de un Programa gubernamental impulsa todo un sector industrial:

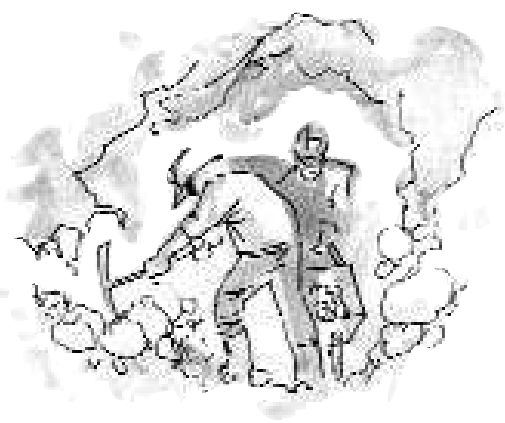




- el Programa de Apoyo al Desarrollo Forestal permite la expansión de la industria forestal y a mediano plazo el crecimiento de la industria maderera,



- el Plan de Construcción de Autopistas desarrolló todo el sector de la construcción, equipamientos viales, infraestructura de apoyo para los equipos de trabajo, obradores, pinturas asfálticas, materiales de construcción, señalización, ropa de trabajo, insumos de seguridad, etc.,



- la nueva ley de Minería, impulsa la industria de explosivos, transporte, servicios de relevamiento, aerofotogrametría, industria química y otros rubros similares a los del punto anterior,



- la puesta en marcha de la ley de Seguridad Industrial y Accidentes del Trabajo, impulsa la fabricación de elementos de seguridad industrial, matafuegos, cascos, uniformes, antiparras, automatización de la detección y puesta en marcha de sistemas preventivos (cierre de puertas herméticos, sistemas de extinción de incendios, etc.), capacitación, análisis clínicos y preventivos, medicina laboral, etc.,

- la Red Nacional de Formación docente continua, diversos Programas de capacitación laboral del Ministerio de Trabajo o Cambio Rural del Inta, impulsan el desarrollo de consultoras y equipos de capacitación en el sector privado,

- Acudir al Registro Industrial o al Registro de Marcas y Patentes para recorrer un repertorio con todos los rubros posibles o identificar inventos o equipos que pueden ser interesantes de producir,



- Acudir a Asociaciones Empresariales, Consultoras Especializadas, Cámaras de Comercio, Embajadas, los Centros IDEB en la provincia de Buenos Aires etc. para averiguar posibles asociaciones con empresas extranjeras o posibles demandas de productos o insumos que podríamos abastecer,

- Trasladar ideas que funcionaron en otros países con éxito.

En las páginas siguientes incluimos una descripción más sistemática de las *fuentes de información* con que puede contar un emprendedor.



## La mejora de sus productos

Si usted ya viene desarrollando un producto o servicio, el análisis y evaluación de los problemas le permitirán identificar algunas oportunidades valiosas. Conviene que las enuncie en su plan. Primero, trate de resolver los problemas que tiene, buscando el crecimiento a través de la solución de los mismos.

Sin embargo muchas otras oportunidades, posiblemente las de mayor importancia e impacto en el futuro de sus productos, surgirán como resultado de un análisis preciso, profundo y sagaz de sus datos básicos. Además, este tipo de oportunidades son las que le dan a su acción de marketing cierta exclusividad, originalidad e innovación en el mercado, logrando que su producto o servicio tenga una relevante ventaja frente a los demás competidores.

Busque oportunidades, nuevos caminos, nuevas vías de acción, mediante una evaluación constante, sistemática y crítica de aspectos tales como:

- Puntos fuertes específicos de su empresa.
- Ventajas competitivas del producto.
- Cambios en los estilos de vida de los consumidores.
- Introducción de nuevas tecnologías en su campo de negocios.
- Ampliación o consolidación de la cobertura de mercado.
- Segmentación de sus mercados (luego veremos cómo se hace).
- Ventajas en la obtención o mejor uso de determinados recursos.
- Organización de ventas.
- Capacidad de distribución.
- Cambios en las necesidades de los consumidores.
- Ventajas geográficas. Cercanía de rutas o accesos marítimos, fluviales o aéreos.



- Nuevos usos o aplicaciones para el producto.
- Extensiones de líneas de productos o servicios.
- Capacidad financiera de su empresa.
- Mejoras en los procesos de producción.
- Mejoras en la capacidad de servicio al cliente.
- Posibilidades de aumento de rentabilidad reduciendo costos (de producción, marketing, financieros, etc.).

En síntesis, si ya estamos produciendo y vendiendo un producto o servicio y queremos profundizar su desarrollo, podemos detectar oportunidades en los diversos aspectos de nuestra empresa y especialmente en nuestros clientes.

Si en cambio, queremos desarrollar algo nuevo, centraremos nuestra atención en distintas informaciones de nuestra sociedad, en los cambios que surgen, en las políticas oficiales, y en el desarrollo de diversas técnicas creativas.

### Algunos servicios y productos innovadores

Recorriendo diversas revistas, encontramos algunos servicios o productos innovadores que ponemos como ejemplos. Por supuesto que la lista es infinita:

- Fábrica artesanal de pastas diet.
- Termos con dibujos de artistas plásticos de renombre.
- Recorte de noticias para terceros.
- Búsquedas de información específica en Internet.
- Agencia de mensajes telefónicos.
- Elaboración de curriculums.
- Salón de lectura con café.
- Máquina fabricadora de velas.
- Máquina fabricadora de pochoclo automática y expendedora.
- Carritos térmicos para vendedores ambulantes para jugos y sandwiches.
- Carritos térmicos para latas.
- Cajas forradas con papeles decorados .
- Sillones a medida para obesos o para personas con problemas de salud.
- Restauración de muebles a domicilio.
- Ajuar personalizado para bebés.
- Alquiler o venta de máquinas aplastadoras de latas.
- Programa de computación para, a partir de una foto del cliente, probar distintos tipos de peinados o ropa para ver cómo queda.
- Foto-Esculturas.
- Alquiler de casillas de correo.
- Cuadritos graciosos para niños con el nombre.
- Alquiler de vajilla fina para fiestas.
- Confección de ropa para murgas, comparsas y travestis.
- Fabricación de cascos para ciclistas.
- Cursos de computación para chicos.
- Cría de iguanas y exportación de cueros.
- Cría de ranas para restaurantes finos.
- Serpentario.
- Producción de abonos orgánicos.
- Turismo rural.
- Alquiler de salón y coordinación de reuniones de consorcio con servicio de café, equipo de sonido y filmación de la asamblea.
- Peloteros y espacios de juego para chicos.
- Perfumadores de ambientes automáticos.
- Fabricación de papel reciclado y/o venta de papeles especiales.
- Fabricación de tapas de inodoro con sistema de protector de polietileno corredizo cada vez que se usa, para baños públicos.
- Fábrica de parasoles para parabrisas de autos y de sillitas plegables de cartón corrugado.
- Fábrica de ataúdes y muebles de cartón corrugado.
- Venta de equipamiento y utensillos para discapacitados.
- Fabricación de sillas ergonómicas para personas que trabajan en computación.
- Diseño de software.

# Recursos internos y externos de información para la investigación comercial

Para armar su diagnóstico FODA, así como para diseñar su Plan de Marketing, usted necesitará información. A continuación les presentamos una serie de recursos que usted tiene a disposición para encontrar esa información indispensable para saber dónde está parado en este momento y hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos en el futuro:

## Recursos externos

### INDEC

El Instituto Nacional de Estadística y Censos realiza permanentemente investigaciones estadísticas que permiten dimensionar mercados potenciales: la Encuesta Permanente de Hogares, el Censo Nacional Económico o la Encuesta de Insumo-Productos son algunas de ellas. Además cuenta con un Centro Estadístico de Servicios que realiza investigaciones de mercado para evaluar proyectos empresarios a un precio accesible. Para pedir más información puede llamar al 349-9621 / 349-9654.

### Organismos gubernamentales nacionales, provinciales y municipales

Al finalizar este capítulo incluimos una nómina de organismos gubernamentales donde se puede recabar información de distinto tipo. Por ejemplo:

- la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa cuenta con información sobre una serie de Programas de apoyo para Microempresas y PyMes. A través de la línea 0800-8-79637 podrá consultar sobre Programas de asesoramiento y capacitación a través de Centros de Información PyME en las provincias, Sociedades de Garantía Recíproca para acceder al crédito, Programas de desarrollo de proveedores, de modernización tecnológica (FONTAR), los servicios del Instituto Nacional de Tecnología Industrial para PyMEs de producción y más de 40 líneas de crédito específicas de distintas instituciones bancarias. El Programa Ser.Exportador, de la misma Secretaría, cuenta con un completo listado de consultoras, fundaciones y profesionales independientes especializados en los diversos pasos de la comercialización en el exterior (diseño de packaging, videos promocionales, folletería y stands, investigaciones de mercado en el exterior, legislación comercial de otros países, sistemas aduaneros, etc.).
- el Fondo de Capital Social (FONCAP) de la Secretaría de Desa-



En el programa N°4, sobre investigación de mercado, incluimos una nota a este organismo, en la que podrá ver la utilidad de la información estadística que produce para su Plan de Marketing.



rollo Social, ha desarrollado una exhaustiva investigación acerca de las Cámaras microempresarias y organizaciones de apoyo en todo el país.

- el Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB), desarrolla en la provincia de Buenos Aires programas de Capacitación, Proyectos asociativos, Gestión Empresaria (diagnóstico de gestión, asistencia a la gestión, análisis financiero y documentación crediticia), Calidad (Iniciación a la calidad, ISO 9000, Calidad para la industria alimenticia), Medio Ambiente (evaluación de impacto ambiental), Tecnología, Comercio Minorista (con la primera base nacional de datos de franquicias comerciales y oportunidades de negocios del sector y redes de comercios minoristas), Comercio interior (organizando rondas de negocios) y exterior con información en red de oportunidades de negocios en el exterior y apoyo a la primer exportación. A su vez organiza talleres y asistencia sobre gestión turística y ferias para el sector. El IDEB tiene 33 centros en la provincia, debiendo llamar al 0800-6-4332 para mayor información.

- la Secretaría de Industria, Comercio y Turismo de la Ciudad de Buenos Aires. En ella se han producido una serie de informes sobre el desarrollo de diferentes sectores como "El Comercio y los Servicios en la Ciudad de Buenos Aires", "Los sectores productivos de la ciudad de Buenos Aires" y otros que sistematizan los datos del Censo Económico Nacional de 1993 y compara el crecimiento de los distintos rubros. A su vez la Dirección de Turismo cuenta con estadísticas actualizadas acerca del crecimiento del sector en la ciudad de Buenos Aires a un ritmo del 15% anual y tiene caracterizada la demanda específica sin abastecer.

#### Abogados, contadores, funcionarios de bancos, agentes de seguros, etc.

La mayoría de los profesionales con los que usted trabaja, o que conoce, pueden aportarle directamente o a través de otros clientes o de contactos profesionales, las informaciones que usted necesita. No dude en pedirselas. Si usted tiene éxito, ellos también van a ganar. En este sentido, los contadores pueden darnos información comercial valiosa: sabrán qué tipo de actividades tienen exenciones fiscales y nos podrán orientar hacia fuentes de financiamiento.

Los **bancos** pueden proporcionarle información acerca de la solvencia de sus clientes y proveedores. También muchos bancos ofrecen seminarios y actividades de capacitación empresarial o servicios de asistencia técnica en comercio internacional o en inversiones posibles como parte de su propia estrategia de Marketing. En caso de existir una fundación o un responsable de relaciones públicas, también se pueden utilizar como medio para conseguir otras informaciones comerciales (tendencias regionales o globales de determinadas industrias) o recomendaciones para solicitarlas en otros organismos.

Si bien hasta el momento los bancos en Argentina tienen como criterio para la asignación de créditos un análisis patrimonial del

solicitante, la tendencia que se verificará en los próximos años, tal como viene ocurriendo en otros países, será la de centrarse en el análisis de los proyectos económicos que se van a apoyar financieramente. Este cambio facilitará, en muchos casos, el acceso a información básica ya que los mismos agentes de crédito tratarán de ayudar a los empresarios a construir proyectos viables.

Para algunas empresas de servicios, puede ser útil averiguar datos de clientes en las **compañías de seguros**. Un agente de seguros vende un producto difícil a gente que tiene capacidad de invertir y debe tener experiencias con muchos vecinos y empresas de la zona. Le puede dar nombres de clientes potenciales capaces de invertir en su empresa. Si usted ofrece servicios relacionados con la seguridad (alarmas, rejas, puertas blindadas, vigilancia, mantenimiento de frenos y dirección de autos, cinturones de seguridad, cascos, matafuegos, sistemas automáticos, mantenimiento de redes eléctricas, etcétera) o con la salud, es posible que tenga intereses coincidentes con la aseguradora.

### Los municipios

Los municipios son otra fuente de información fundamental. A partir de los cambios económicos y el aumento del desempleo, los gobiernos locales van asumiendo el rol de coordinar el desarrollo local. En muchos municipios se han creado áreas específicas que se dedican a esta tarea (de desarrollo productivo, desarrollo local, producción y empleo, etcétera). En algunos casos incluso se instrumentan fondos de crédito rotatorio con bajas tasas de interés.

Puede ser una fuente de información para saber cuáles son las estrategias de desarrollo que el mismo municipio o los municipios de la región están priorizando y apoyando. Claro que también puede suceder que el gobierno municipal del lugar donde usted vive no tenga una estrategia de desarrollo regional. En este caso, puede optar por caminos diferentes.

Si su emprendimiento no depende del mercado local porque usted coloca su producción fuera del ámbito de su municipio o brinda servicios a una gran empresa que no planea irse de la localidad en los próximos años, en una palabra, si piensa que tiene cierta seguridad por un tiempo, concéntrese en su negocio.

En cambio, si el éxito de su emprendimiento depende del incremento del poder adquisitivo de la población local o vende servicios o productos a turistas y personas que deben sentirse atraídas por la ciudad, no puede aislarse de lo que ocurra en el contexto local. En el capítulo 8 dedicado a estrategias asociativas, veremos algunas experiencias de lo que se conoce como marketing de localidad que pueden servirle si éste es su caso.

Supongamos que usted viva en un municipio que se plantea como objetivo desarrollar a largo plazo un perfil turístico. Deberá pensar en la conveniencia de desarrollar un emprendimiento relacionado con este rubro: gastronomía,



En los programas 1º y 8º podrá ver ejemplos de municipios como Puerto Madryn o Sierra Grande, que apoyan proyectos productivos liderando procesos de reconversión.

hotelería, transporte, deportes, camping, recreación, artesanías, comidas regionales, turismo aventura, peñas folclóricas, etc.

Si en cambio el municipio se plantea desarrollar una infraestructura de servicios a los transportistas porque se encuentra en el recorrido de un futuro corredor transoceánico y sabe que en poco tiempo circularán una cantidad de camiones, lo lógico es montarse sobre ese eje y pensar en aquellos servicios de atención a camioneros, al costado de la ruta (repuestos, mecánica, gomeras, estaciones de servicio, comidas rápidas, proveedurías, loneras, etc.).

### Los proveedores

Una fuente de información interesante son los proveedores. Pueden tener información valiosa acerca de las condiciones económicas de la industria (si se está vendiendo mucho o poco en general). De esta forma, ante una caída en las ventas podrá saber si es un problema suyo o de todo el sector. También los proveedores le pueden ofrecer información tecnológica: nuevos modelos de equipos, métodos o materiales que cambiarán la forma de trabajar, permitirán bajar costos o aumentar la productividad. En muchos casos, si existe cierto grado de confianza, los proveedores le podrán dar información acerca de sus competidores que, muchas veces, también les compran a ellos.

### Asociaciones profesionales y Cámaras de Comercio, Industria o Servicios locales

También puede ser muy útil relacionarse con estas instituciones. Es importante comenzar a realizar una lista de sus relaciones de negocios. Un dicho popular plantea que "el mejor empresario es el que tiene la mejor agenda", en el sentido de que los contactos son el principal capital para poder tomar decisiones inteligentes y acertadas. Trate de acercarse a la Cámara local y a asistir a reuniones, cursos, seminarios y a las actividades sociales que ésta organice y comience a identificar a las mejores personas para consultar en caso de que le surja un problema específico. Ampliar las redes sociales es una inversión poco costosa y que genera muchos beneficios. No se olvide que muchos negocios se generan a partir de hablar con la persona indicada en el momento justo.



En el primer programa incluimos una nota sobre la Red Federal de Negocios, una red de corresponsales que brinda información comercial en todo el país

### Potenciales socios

En este sentido es posible que le convenga asociarse con otra empresa para integrar consorcios, alianzas o joint ventures. Si estas empresas poseen experiencias o especialidades complementarias a las suyas será muy interesante asociarse para comenzar nuevos negocios. Aunque sea de manera provisoria, usted puede obtener información, compartir la visión comercial de sus socios, ampliar sus relaciones comerciales o adquirir experiencia (en marketing, en conocimientos tecnológicos, en servicios post venta, etcétera, para luego expandir sus negocios con mayor seguridad. (Véase capítulo 8).

## Universidades

La necesidad de vincular a sus estudiantes con el futuro ámbito laboral ha llevado a la mayoría de las Universidades a desarrollar Secretarías de Extensión Universitaria que desarrollan y promueven actividades de servicio a empresas, gobiernos y organizaciones de la comunidad para permitir que los alumnos desarrollen sus primeras prácticas profesionales. Conéctese con las Universidades para saber lo que ofrecen. Hay carreras como la de Diseño Industrial, Ciencias Económicas, Marketing, Diseño de imagen y sonido, Diseño de indumentaria, Sociología, etc. que pueden resolverle algún problema específico, con el agregado del entusiasmo que ponen los jóvenes cuando tienen una oportunidad.

Si la universidad cercana a su localidad no posee un servicio de este tipo intente promoverlo a través de alguna cámara empresaria, en caso de que esté participando en alguna. Aunque parezca utópico, muchas veces estas instituciones reaccionan ante una demanda concreta, ya que este tipo de actividad les genera ingresos genuinos.

En estos últimos años la Secretaría de Ciencia y Técnica está promoviendo la vinculación entre el sector de la investigación académica y universitaria con el sector productivo o de servicios, para impulsar el desarrollo de tecnologías aplicadas. Un organismo denominado **FONTAR** otorga créditos muy beneficiosos, con tasas de interés reducidas y plazos de gracia adaptados a las características de los proyectos, para facilitar la innovación tecnológica en las empresas. Incluso si la investigación para el desarrollo de un nuevo producto fracasa, el Estado asume este riesgo y el crédito se transforma en subsidio. Muchos grupos de investigación universitarios están en la búsqueda de empresarios que quieran desarrollar investigaciones para diseñar nuevos productos, mejorar procesos productivos, adaptar tecnologías ya existentes, etc.

Además, las universidades poseen un sinnúmero de actividades de capacitación abiertas a cualquiera que le interese la temática ofreciendo una posibilidad de capacitación permanente para todos. Por último cuentan con bibliotecas donde también se puede conseguir abundante información específica.

## Editores

Algunas editoriales (sobre todo aquellas que son responsables de publicaciones y revistas de negocios) pueden ofrecerle diversos recursos de información ya publicados. Muchas de ellas proveen un excelente servicio de archivos que están disponibles para consultar y que incluso no se han publicado ya que son utilizados como insumos para realizar las notas periodísticas.

En este momento es accesible suscribirse a publicaciones europeas y norteamericanas especializadas en distintas temáticas muy específicas. Incluso, si usted está conectado a Internet, muchas de ellas se pueden conseguir a través de la red. Estas publicaciones le permitirán mantenerse actualizado y solicitar información técnica detallada a



Uno de los emprendedores incluido en el 1º programa de TV pudo desarrollar productos innovadores gracias a esta línea de créditos, transformando una debilidad en fortaleza.

---

Usted ya tiene en su empresa su formación comercial que le permitirá mejorar sus productos o generar nuevas ideas y oportunidades.

---

los avisadores que publicitan en estas revistas. Son una fuente inagotable de potenciales negocios. También puede consultar algunas de estas revistas en hemerotecas de universidades, en la Biblioteca Nacional o en las cámaras empresarias de su sector.

## Cómo organizar la información

Se puede dividir la información en categorías: primaria (pública y accesible a todos) y secundaria (en función de sus necesidades específicas). Empiece por conseguir la información primaria antes de ponerse a conseguir la información secundaria, ya que ésta es más costosa.

Por ejemplo, si se propone fabricar guardapolvos, puede comenzar por consultar las estadísticas generales del Ministerio de Educación, para conocer las proyecciones en la inscripción de alumnos, a nivel del país y de cada jurisdicción. De esta manera si el mercado en general va a aumentar o está disminuyendo, antes de hacer una investigación más específica para saber qué firmas compiten hoy en el mercado de los guardapolvos y qué proporción del mercado tiene cada una.

Analicemos qué tipos de información **primaria y secundaria** podremos obtener de algunas de estas fuentes.

### Información primaria

- Análisis del INDEC: tendencias demográficas, intenciones de negocios.
- Revistas de negocios: Mercado, Gestión, Apertura, Negocios, Calidad Empresaria, Urgente y Especial, Target, etc. Diarios especializados en economía (Cronista Comercial y Ambito Financiero) y suplementos económicos de los demás diarios.
- Suplementos anuales de estas revistas.
- Publicaciones de asociaciones comerciales e industriales o cámaras de sectores determinados.
- Publicaciones especializadas en los rubros que nos interesan desarrollar o en los que está ubicado nuestro negocio.
- Clientes y proveedores: muchos grandes proveedores publican las estadísticas y artículos pertinentes a su industria (bancos, empresas petroleras, etc.) y en muchos casos editan sus propias publicaciones institucionales.

### Información secundaria

- Sondeos anuales de consultoras especializadas sobre hábitos de compra o de consumo.
- Estudios de mercado periódicos publicados por consultores especializados en sectores específicos.
- Análisis de costos parciales o el agregado de una o dos preguntas a una investigación periódica efectuada por una firma especializada.
- Estudios específicos concebidos para sus propias necesidades, realizados por correo, por teléfono o puerta a puerta.

Hasta aquí hemos detallado una lista de diversos recursos externos donde podemos conseguir información. Sin embargo, hay otra serie de recursos que usted ya dispone al alcance de su mano, sobre todo si ya tiene su emprendimiento en marcha.

## Recursos internos

Veamos entonces los recursos que usted tiene en su empresa para conseguir información comercial valiosísima y mejorar sus productos o generar nuevas ideas y oportunidades:



### Los empleados o colaboradores

En general el conocimiento, la experiencia y el contacto que muchas veces tienen los empleados o sus colaboradores con los clientes no son aprovechados. Pídeles su opinión, sus consejos y trate de escucharlos. Muchas veces saben más de lo que pensamos y tienen ideas brillantes. Los modernos métodos de calidad, hacen participar activamente a los trabajadores en la detección y solución de problemas. Entre otras cosas puede pedirles que traigan recortes periodísticos, publicidad impresa, listas de precios o folletería de la competencia, que visiten exposiciones comerciales, que sondeen a los clientes para obtener información, que gestionen información en los organismos y editoriales ya citados, que busquen nuevos proveedores, etc.

### Los registros y estadísticas internas

Es importante llevar de manera ordenada sus libros e informaciones contables ya que le permitirán verificar muchos datos y tendencias. Los registros de cuentas, listados de devoluciones, reclamos, facturas, etc. le pueden dar datos que le permitirán analizar e interpretar situaciones distintas.

Supongamos que usted debe poner en marcha una campaña publicitaria y no sabe en qué medios de comunicación comprar espacios. Analizando los domicilios de sus clientes puede darse cuenta de que la mayoría de ellos provienen de determinada zona, focalizando allí su campaña.

Si en cambio usted posee o vende en tres zonas comerciales diferentes, podrá comparar, año tras año, el incremento comparativo de las ventas y detectar rápidamente una caída de las ventas en una de ellas. Al aumentar las ventas en las otras dos, esta caída no se debe a una caída general en el consumo de productos de su rubro. Una causa externa debe estar operando ¿Se abrió un nuevo centro comercial? ¿Se está realizando en este momento alguna obra pública (autopista, redes sanitarias, etc.) que está dificultando el acceso de la clientela a los puntos de venta donde se encuentra su producto? Este análisis le permitirá evaluar la conveniencia de introducir sus productos en otros puntos de venta o comenzar a vender en otra zona.

Pero además de comparaciones en el espacio (ventas realizadas en una zona en comparación con ventas realizadas en otra), también puede realizar comparaciones en el tiempo (cuánto compraba el cliente hace un año en comparación con lo que el mismo cliente compra hoy). De esta forma podrá analizar ciertas tendencias.

Algunas preguntas cuya respuesta obtendrá del análisis de los datos que ya posee (siempre que sea ordenado y guarde la información) pueden ser las siguientes:

¿Qué tipos de clientes se reaprovisionan con usted?

¿El comportamiento de los clientes varía según el vendedor que los atiende?

¿Los clientes que demoran sus pagos son también los más exigentes y que más utilizan los servicios de reparaciones, garantías, etc.?

---

**Es importante llevar de manera ordenada sus libros e informaciones contables ya que le permitirán verificar muchos datos y tendencias.**

---

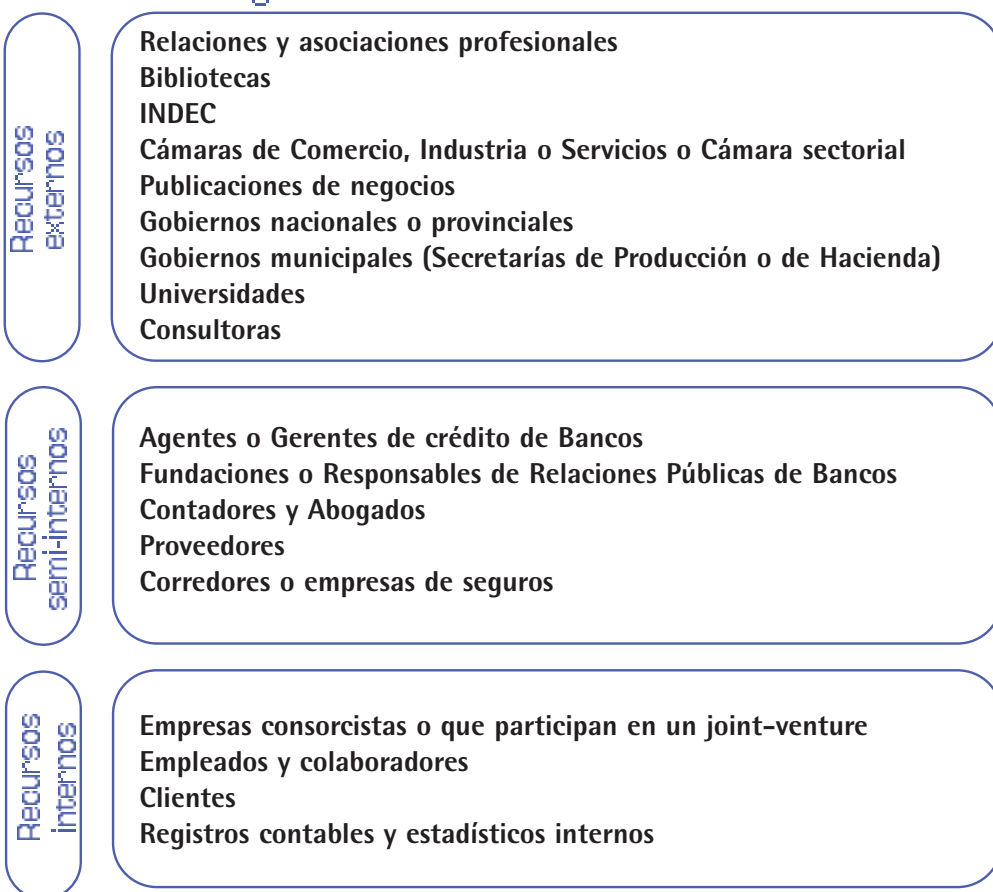


¿Cómo está vendiendo en relación con el mismo mes del año pasado? ¿Y en relación con el mes pasado?  
¿Y cómo está gastando?

### Los Clientes

Una empresa depende de sus clientes. Muchos emprendedores cometen la negligencia de no consultar nunca a esa fuente de información imprescindible. Regularmente póngase en contacto con sus clientes finales, aunque distribuya a través de mayoristas o distribuidores. También consulte a estos intermediarios y a sus vendedores para conocer sus opiniones. Por último, no dude en desarrollar sus propias encuestas (este tema lo veremos en el capítulo 4).

### ¿Sintetizamos?



Comience siempre por la base del cuadro. Aunque los recursos informativos externos parezcan importantes o impresionen por su valor social, seguramente encontrará una riqueza increíble en talento, conocimiento y creatividad en el seno mismo de su pequeña empresa. Por supuesto, no será igual si se trata de crear una nueva empresa, donde usted todavía no cuenta con información propia. En ese caso, al no existir recursos informativos internos, deberá empezar por los recursos semi-internos (corredores de seguros, proveedores, etc.) avanzando siempre desde abajo hacia arriba de la lista del cuadro anterior. Como vemos, además de la creatividad para desarrollar nuevos productos y mejorar los que posee, existen una serie de fuentes de información que puede consultar para analizar la viabilidad de sus proyectos.

## Las Amenazas se transforman en Oportunidades

Si bien no siempre es posible, muchas veces sucede que ante una misma situación algunas personas se ven amenazadas mientras otras encuentran oportunidades. Veamos algunos ejemplos.

En Palpalá, provincia de Jujuy, el cierre de las minas de hierro que alimentaban de mineral a los Altos Hornos Zapla generó en 1990 el desalojo de 300 familias de mineros que vivían en un hermoso pueblo construido especialmente por el Estado en la cima de una serranía, con un cine para más de 1.000 personas, una pileta de natación y canchas de deportes. Legalmente los mineros no tenían la propiedad de sus viviendas, ya que estas eran cedidas por la empresa estatal como parte de los beneficios que se le daban a los trabajadores. Sin embargo ellos las sentían como propias. El pueblo se mantuvo vacío durante 7 años custodiado por Gendarmería y se fue degradando poco a poco. El municipio logró recuperar la zona para uso turístico. Allí se está reconstruyendo la infraestructura. Las viviendas de los mineros se transforman en hospedaje para turistas, generando una serie de emprendimientos: gastronómicos, de transportes, recreativos, educativos, etc.

En Sierra Grande pasó algo similar. En el socavón de la mina desactivada, se organizaron una serie de actividades de turismo aventura: descenso, bajada en rapel con sogas y arneses, recorrida en balsa por túneles inundados, trote, escalamiento, rafting, etc.

La primera reflexión que podemos hacer es que en definitiva quienes se vieron amenazados por el cierre de la mina no son los mismos que aprovecharon la oportunidad que se les brindaba con el cambio de actividad. No fueron los mineros los beneficiados. En ambos casos el cierre de la mina fue una amenaza enorme para la supervivencia de quienes trabajaban en ella.

Muchos mineros abandonaron las zonas respectivas, muchas mujeres quedaron solas con sus hijos, esperando que el marido volviera por ellas luego de migrar en búsqueda de otras fuentes de trabajo y hasta se registraron suicidios de algunas personas que no encontraron salida ante la nueva situación. Sin embargo, en esta situación de desesperanza para toda una comunidad, algunas personas involucradas directamente en la historia local y con un gran compromiso con la comunidad pudieron encontrarle un nuevo significado a la mina cerrada que había sido el origen del desastre. Mientras la mayor parte de la población no podía apartarse de aquella visión del pueblo destrozado, otros pudieron ver el socavón de la mina desactivada como una fuente potencial de atracción turística. En ambos casos la gestión de los nuevos emprendimientos también se relaciona con la gestión de un organismo público com-



prometido con el desarrollo local y no con grandes grupos económicos que lucraron con el sufrimiento ajeno. El mal estaba hecho, pero al menos se rescató el origen de ese mal y se le dió un nuevo significado.

Insistimos que este "cambio de mirada" no es algo mágico, ni sencillo de hacer y en general quienes pueden darle otro significado a las cosas son aquellos que estuvieron menos involucrados con el significado anterior.



Hay muchas historias de pioneros que vieron oportunidades en lugares donde nadie las veía: el viejo Gessell, Piria, el Arq. J. Bunge o Pedro Luro desarrollaron distintas ciudades turísticas como Villa Gessell, Piriápolis, Pinar del Mar o Mar del Plata a partir de la constancia y la visión, partiendo de médanos arenosos.

En relación con la idea de oportunidad hay un chiste que se suele contar en el ambiente del marketing y que es muy gráfico:

"Una empresa que fabrica calzado decide enviar a un vendedor a una isla del Pacífico para comenzar a investigar el mercado local. Cuando el vendedor baja del avión y recorre las calles de la única ciudad de la isla se espanta al ver que todos sus habitantes caminaban descalzos. Inmediatamente manda un telegrama al gerente de ventas que dice: **'imposible vender zapatos stop. Todos descalzos stop. Vuelvo en el primer vuelo stop'**. El gerente recibe el telegrama, decide despedir al vendedor y envía otro vendedor en su reemplazo a la misma isla sin ponerlo en antecedentes de lo ocurrido con su antecesor. El nuevo vendedor analiza la misma situación y se apura en **enviar un telegrama al gerente de ventas: 'Excelentes perspectivas de negocios stop. Todos descalzos stop. Me quedo dos meses stop'**.

Si un cliente protesta porque el producto que le vendió tiene una falla, puede ver la situación como una **amenaza**: arreglar el desperfecto implicará costos y por si esto fuera poco, no sabe si, finalmente, va a contentar al cliente o lo perderá para siempre. Sin embargo, la crítica del cliente puede ser vista como una **oportunidad** inmejorable para su producción.

Si lo llaman del banco para avisarle que tiene la cuenta corriente en rojo, verá una amenaza porque debe dejar todo lo que pensaba hacer para tratar de conseguir el efectivo necesario para compensar el cheque que entró. Sin embargo puede verlo como una oportunidad para poner en marcha el sistema administrativo que viene postergando hace cuatro meses.

Si bien en general ver una situación como amenaza o como oportunidad es una cuestión de actitud, no vamos a caer en la ingenuidad de decir que todas las amenazas pueden ser vistas como oportunidades. Hay muchas situaciones que son absolutamente una amenaza seria para nuestro negocio e incluso pa-



ra nuestra subsistencia. Pongamos como caso la privatización del petróleo o el acero, la aprobación de una ley de protección de la merluza, el cierre de una gran fábrica textil, y otros hechos que se suceden en la actualidad con frecuencia. Todos ellos generan en las comunidades donde están instaladas estas industrias, que la gente se quede sin ingresos genuinos.

La única reflexión posible en estos casos es que toda comunidad que viva a partir de una única gran fuente de trabajo debe hacer el esfuerzo por diversificar sus fuentes de ingresos, para evitar, a tiempo, la catástrofe que puede significar su cierre. Si todavía esa fuente laboral funciona, es hoy la oportunidad para generar otras actividades que sostengan a la población en caso de colapso. Al finalizar el capítulo sobre estrategias asociativas, incluimos una estrategia compleja denominada "Marketing de localidad", que ha funcionado en algunas ciudades de nuestro país, pero que implica un compromiso muy activo de todos los sectores de la sociedad para posicionar a su localidad y generar nuevas actividades.

## Estrategias empresarias y su relación con el análisis FODA

Una manera más precisa de realizar su análisis FODA es otorgándole un puntaje a cada factor que incluya en su diagrama, tanto los elementos positivos como los negativos. Usted puede determinar la escala de puntaje que le asignará a cada nuevo factor (por ejemplo, puede darle 5 puntos negativos al hecho de no conseguir crédito, pero asignarle 10 puntos positivos al hecho de contar con proveedores que le financian a 120 días. No queremos complicar demasiado el análisis, por lo que dejamos a su criterio la asignación de puntos a cada factor.

Después puede sumar sus puntos y tendrá una radiografía del estado de su empresa. Usted puede descubrir proporciones distintas de cada componente. Si tiene muchas debilidades, procurará superarlas y convertirlas en fortalezas. Si enfrenta amenazas, las deberá traspasar de modo que pueda concentrarse en las oportunidades. Básicamente se le presentarán cuatro alternativas distintas, según las diversas proporciones que usted tenga:

**1 - La estrategia DA:** Tiene muchas debilidades y una considerable cantidad de amenazas. Deberá analizar la manera de eliminarlas. Tal vez requiera que la empresa comparta sus riesgos asociándose. Si en un tiempo razonable persisten sus debilidades y amenazas, es posible que deba achicarse o incluso cerrar.

**2 - La estrategia DO:** Si bien tiene muchas debilidades, no enfrenta amenazas serias. Deberá intentar minimizar sus debilidades,

---

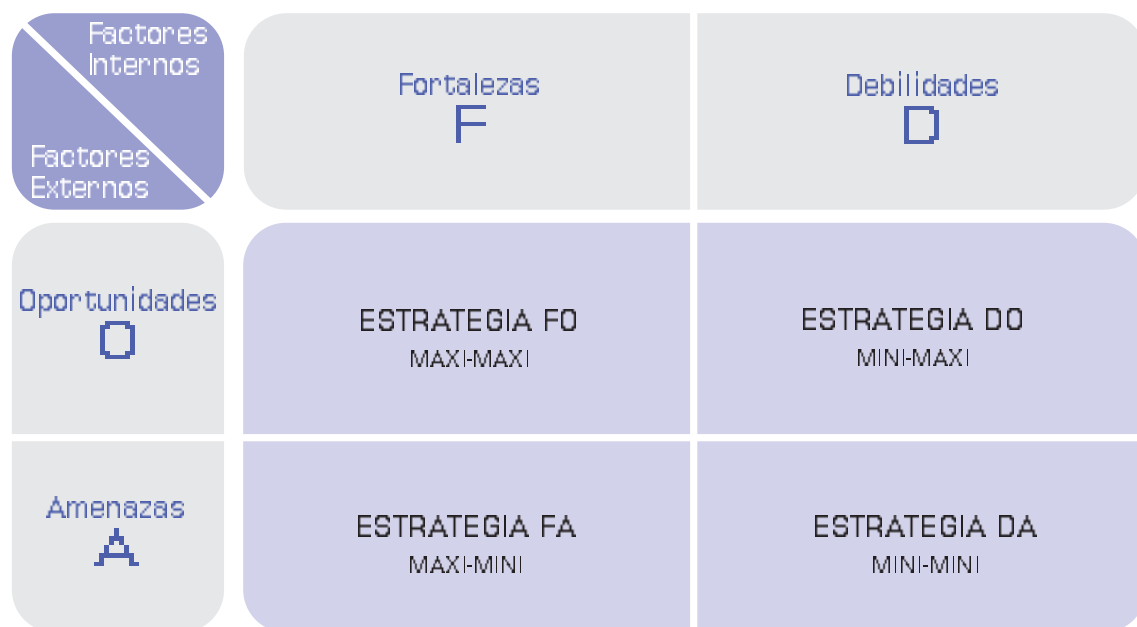
**Toda comunidad que viva a partir de una única gran fuente de trabajo debe hacer el esfuerzo por diversificar sus fuentes de ingresos, para evitar, a tiempo, la catástrofe que puede significar su cierre.**

---

a través de capacitación, asistencia técnica, asesoramiento, compra de tecnología y/o crédito y maximizar las oportunidades. A su vez las oportunidades pueden servir para minimizar sus debilidades.

**3 - La estrategia FA:** Usted tiene amenazas externas importantes pero también cuenta con fuerzas en la empresa para afrontarlas. Así, una empresa puede usar sus fuerzas tecnológicas o financieras para enfrentar la amenaza de un nuevo competidor, o de una política económica.

**4 - La estrategia FO:** Es la más deseable, cuando una empresa puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades. En realidad, el objetivo de las empresas es moverse desde las otras posiciones en la matriz hasta esta situación.



Para terminar el capítulo y antes de comenzar a definir qué es el Marketing y cómo se realiza un Plan de Marketing (temas que trataremos en el capítulo siguiente), presentaremos un concepto clave para el desarrollo de cualquier empresa: el ciclo de vida de los productos o servicios.

### El ciclo de vida de un producto y el cambio en las necesidades de los consumidores

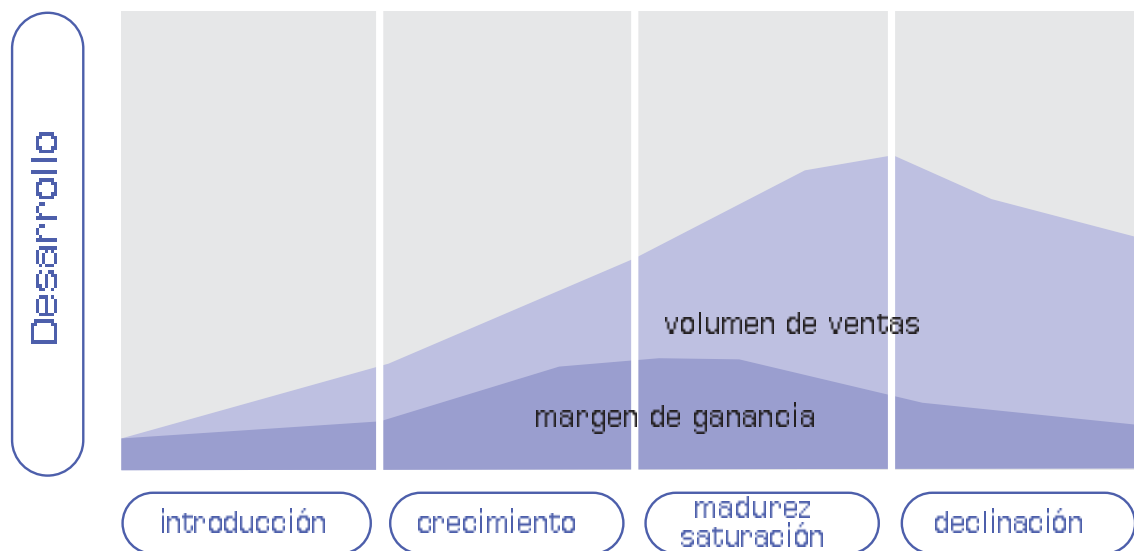
Existe un factor importante dentro de nuestro negocio que puede ser tanto una fortaleza como una debilidad: el momento en que nuestro producto o servicio se encuentre dentro de su ciclo de vida. Para entender esto, vamos a explicar primero qué entendemos por ciclo de vida de un producto.

Todo producto atraviesa una serie de etapas sucesivas cuyos problemas y dificultades se pueden prever. El ciclo de vida de un producto se asemeja mucho a las etapas de crecimiento de una empresa: el prelanzamiento, el lanzamiento, el crecimiento, la madurez y la declinación. Es primordial conocer bien cuál etapa de su ciclo de vida está transitando su producto para prevenir "los golpes" que podrá sufrir antes de que sea demasiado tarde para enfrentarlos.

Para identificar en cuál etapa de su ciclo de vida se encuentra su producto o servicio, debe tener acceso a todos los factores que inciden en el producto que ofrece y a su naturaleza:

- ¿cuáles son sus características?
- ¿cómo es percibido por sus clientes?
- ¿qué es lo que lo distingue de los productos de la competencia?
- ¿cómo se compara con ellos?

Una vez que ha respondido a estas preguntas, podrá pasar al análisis del ciclo de vida de su producto.



La figura ilustra un ciclo de vida completo. La duración de cada fase del ciclo varía de una industria (o servicio) a la otra: por ejemplo, el desarrollo y la introducción en el mercado de un nuevo equipo de alta tecnología puede exigir muchos años de esfuerzos, mientras que un producto menos complejo tiene un ciclo más veloz de cambio. Tomemos como ejemplo las figuritas para chicos o las promociones realizadas para el mundial de fútbol. Apenas perdió Argentina con Holanda se acabó la vida de múltiples productos (camisetas de fútbol, muñequitos, avisos publicitarios, CD interactivos, revistas deportivas, banderas, sombreros, etc.)

La fotografía digital desplazará en pocos años a los rollos fotográficos, los laboratorios de revelado químico, el papel sensible y las cámaras fotográficas no digitales. Si vemos hacia atrás, las máquinas de composición en frío (IBM Compouser) desplazaron en un momento a las linotipos, pero a su vez fueron desplazadas por los equipos de fotocomposición, que a su vez han sido reemplazados por las computadoras personales y las impresoras laser. Los caños plásticos reemplazan a los de bronce, los paragolpes y las autopartes galvanizadas también fueron reemplazadas por partes plásticas, la telefonía móvil va reemplazando a la fija, la televisión por cable a las antenas, el correo electrónico va a reemplazar al fax, etc. etc. En este proceso de avance tecnológico, quedan en el camino productos, empresas, profesiones, equipos, conocimientos que en poco tiempo pierden utilidad y sentido. Esto no sólo pasa con un tipo de producto, también ocurre con una marca determinada: mientras puede tener un éxi-

---

No es suficiente conocer bien en qué posición se encuentra su producto dentro de su ciclo de vida. También deberá determinar en qué punto de su ciclo de vida se encuentra la industria a que ese producto pertenece.

---

to comercial en un momento determinado, al surgir un competidor puede comenzar su etapa de declinación mientras que el otro producto comienza su etapa de crecimiento. En una época el procesador de texto más utilizado era el Word Perfect pero luego fue desplazado por el Word. Esto ocurre tanto con rubros enteros como con marcas. Si apelamos a la memoria, podremos recordar muchas marcas que quedaron en el camino y fueron desplazadas por otras en su mismo rubro (la Bidú Cola, los sopas instantáneas Roico, el Ford Falcon, las pastillas Volpi, la leche Kasdorf, los fósforos Ranchera, etc).

Las diversas etapas del ciclo de vida de un producto por lo general se repiten de una manera uniforme. A la introducción de un nuevo producto le sigue generalmente un período de crecimiento rápido de las ventas acompañando de un crecimiento más modesto del margen de ganancias. Igualmente, un producto que está en su madurez tiende a generar márgenes de ganancia decrecientes a pesar de tener un volumen de ventas estable, al aumentar la competencia y reducirse el precio.

### El ciclo de vida de la industria

No es suficiente conocer bien en qué posición se encuentra su producto dentro de su ciclo de vida. También deberá determinar en qué punto de su ciclo de vida se encuentra la industria a que ese producto pertenece. Así el lanzamiento de un nuevo producto se tropezará con obstáculos diferentes según que se evalúe dentro de una industria en pleno crecimiento o dentro de una industria en declinación.

Por ejemplo, la industria de la computación que vive en nuestros días un crecimiento acelerado, es así sometida a un ritmo de cambio mucho más rápido que la industria de las calculadoras de bolsillo. A veces, se observa también una redefinición de la industria: por ejemplo, el sector de las máquinas de escribir se ha transformado en la industria de los procesadores de texto. Esta redefinición ha contribuido entre tanto a su declinación, ganando la computadora.



**Una visión "marketinera" le permitirá hacerse más sensible a estos cambios.**

Desarrollarse en una industria en crecimiento o en declinación implica para usted situaciones totalmente diferentes que necesitará considerar en el momento de la planificación y del establecimiento de su estrategia empresarial.

He aquí algunas de las principales características relacionadas con cada una de las cuatro fases del ciclo de vida de un producto; estúdielas atentamente para poder determinar aquella etapa en la que se sitúa su producto.

### Introducción

- presentación del producto a potenciales clientes para su promoción, publicidad y venta.
- procesos de adopción del producto por el consumidor (más lento que rápido).
- retorno de la información generalmente lento: renovación de pedidos, sugerencias y quejas de los clientes.
- modificaciones o mejoras a aportar al producto o servicio.

### Crecimiento

- las ventas aumentan rápidamente;
- llegan nuevos competidores y reacciones de los competidores actuales: guerra de precios, lanzamiento de productos similares o sustitutos, modificaciones al producto, etc.;
- si el producto es fácilmente imitable, el ciclo de vida tiene el riesgo de acortarse; si él es único, los competidores se esforzarán en aprovecharse de su experiencia o sino, de sus errores;
- debe ponerse mayor cuidado en vigilar atentamente el mercado: características de los clientes, percepción del producto por el consumidor, reacción de la competencia, etc.;
- promoción destacando las ventajas para diferenciar al producto en relación a los productos competidores.

### Madurez/Saturación

- achatamiento de las ventas.
- estructura competitiva estable; los competidores comienzan a detenerse, no intentan nuevos avances.
- aparición de barreras para entrar al mercado;
- la competencia baja el nivel de precios;
- se reducen los márgenes de ganancia;
- esfuerzos de investigación para el desarrollo de nuevos productos, de sustitutos o de complementos;
- publicidad y promoción dirigida centralmente a la diferenciación del producto.

### Declinación

- desaparición progresiva de los competidores;
- disminución del volumen de ventas;
- caída de los márgenes de ganancia;
- el consumidor se vuelve hacia los productos sustitutos (ejemplo: los televisores de color substituyen a los de blanco y negro; los encendedores a los fósforos; los relojes digitales a los de agujas, etc.).

Una vez conocida la posición del producto en el ciclo de vida, debería reaccionar en consecuencia. Por ejemplo, es más apropiado invertir sumas más grandes en publicidad o en promoción en la fase de lanzamiento que en la fase de maduración.

Así mismo, mientras que uno de sus productos se dirige hacia su fase de madurez o de declinación, usted se debe preparar para introducir nuevos productos o para aportar modificaciones a los productos actuales. De esta forma, usted podrá mantener su margen de ganancia global a un nivel interesante.

---

**Su interpretación de la posición del producto en el ciclo de vida, afectará cada uno de los elementos del marketing mix (precio, producto, promoción, forma de distribución).**

---

Este tema lo trataremos en el capítulo 2.

Como vimos al analizar las amenazas externas, las causas de estos cambios pueden ser variadas y no se relacionan solamente con el avance tecnológico. También existen componentes sociales y culturales que van impulsando la creación de nuevos productos y servicios y que incluso direccionan, muchas veces, el sentido de los avances tecnológicos.

**El ciclo de vida de su producto puede representar una debilidad de su negocio.** En todo caso usted tendrá que evaluar si prefiere mejorar el negocio que ya tiene en marcha o diversificar su producción o sus servicios.



## Ciclo de vida de mis productos

Piense en sus productos a partir de la descripción de las distintas etapas del ciclo de vida y responda las siguientes preguntas:

¿Qué producto tiene usted en etapa de...

**Desarrollo**

---

---

---

---

**Lanzamiento / Introducción**

---

---

---

---

**Crecimiento**

---

---

---

---

**Madurez / Saturación**

---

---

---

---

**Declinación**

---

---

---

---

## Evaluación inicial

Conteste con el mayor detalle posible las siguientes preguntas que le ayudarán a completaer el análisis FODA tomando como eje de análisis distintos aspectos de su emprendimiento: clientes, productos, competidores. De esta forma se irá preparando para encarar su Plan de Marketing.

1. Describa a sus clientes (lo que conoce de ellos o lo que se imagina de ellos)

---

---

---

---

---

2. Describa su oferta de productos o servicios o las características de su comercio

---

---

---

---

---

3. ¿Porqué eligió ese producto, servicio o comercio?

---

---

---

---

---

---

4. ¿En qué momento de su ciclo de vida se encuentra el producto o servicio que usted vende?

- diseño
- lanzamiento
- crecimiento
- madurez / saturación
- declinación

---

---

---

---

---

5. ¿En qué momento de su ciclo de vida se encuentra el rubro, industria o sector en que se encuentra su producto, servicio o comercio?

- diseño
- lanzamiento
- crecimiento
- madurez / saturación
- declinación

---

---

---

---

---

6. ¿Qué características de su producto, servicio o comercio piensa que es más valorado por sus clientes?

---

---

---

---

---

7. ¿Conoce las características de los productos de la competencia? • no • sí

---

---

---

---

---

8. Si conoce a la competencia, ¿qué características de los productos y servicios o del comercio que usted lleva adelante hacen que sus clientes lo elijan a usted en lugar de elegir a su competencia?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Guía para el análisis comercial en el contexto local

Ubique el negocio en un mapa de la zona donde estaría instalado  
Marque las principales vías de acceso

---

---

Indique los medios de transporte más cercanos

---

---

---

---

Reflexione sobre las ventajas o adversidades de que su local dé a la calle

---

---

---

---

---

Evalúe si hay circulación de gente (no pasa nadie, poca gente, mediano tránsito, mucho tránsito) y si eso incide en su actividad

---

---

---

---

---

---

---

---

Recuerde qué otros locales hay en la zona de influencia (describir pequeñas, medianas y grandes empresas, tipos de locales o industrias, supermercados o comercios, etc.)

---

---

---

---

---

Si el local da a la calle, cuente cómo hará para diferenciarse de los demás (¿o es uno más?)

---

---

---

Establecería alguna relación complementaria con otras empresas? (para vender juntos, comprar juntos, compartir el local, tener la comercialización exclusiva de algún producto o servicio o para que le comercialicen a usted, etc.)

---

---

---

---

En el caso de querer encarar el negocio sin ningún tipo de relación asociativa, ¿por qué toma esa decisión?

---

---

---

---

---

¿Tiene suficiente información sobre las características de la región? ¿Qué ventajas y oportunidades pudo detectar? ¿Cómo las piensa aprovechar?

---

---

---

---

---

---

---

¿Pensó en la posibilidad de exportar? ¿Qué averiguaciones hizo? ¿Cuáles fueron sus conclusiones?

---

---

---

---

---



## Síntesis

A través de este capítulo hemos visto:

- las *amenazas* que presenta el contexto,
- las *debilidades* propias sobre las que debe trabajar removiendo paradigmas y mitos suicidas y animándose a innovar,
- las *fortalezas* y ventajas que ofrece tener una pequeña empresa,
- las distintas maneras en que puede buscar y analizar *oportunidades* de negocio en el medio del caos actual a través del desarrollo de nuevas ideas y de la búsqueda de información,
- la forma en que una misma situación puede ser vista como oportunidad o como amenaza por distintas personas,
- el *ciclo de vida de un producto* y la posibilidad de que la etapa en que se encuentre implique una fortaleza o una debilidad.

En el siguiente capítulo presentaremos un segundo paso en este diagnóstico, buscando ahora información más precisa sobre los distintos aspectos relacionados con el marketing y propondremos la elaboración de un Plan, a partir de contar con esa información.