

Guía de emprendimiento para la reintegración económica



EL SALVADOR



Las opiniones expresadas en las publicaciones de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) corresponden a los autores y no reflejan necesariamente las de la OIM. Las denominaciones empleadas en este informe y la forma en la que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la OIM, juicio alguno sobre la condición jurídica de ninguno de los países, territorios, ciudades o zonas citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de organismo intergubernamental, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para: ayuda a encarar los crecientes desafíos que plantea la gestión de la migración; fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias; alentar el desarrollo social y económico a través de la migración; y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de las personas migrantes. .

Título original: Manual para el emprendimiento migrante

Ediciones:

2019 del texto AsMovilidad A.C

2021 del texto Isabel Riojas Javelly

Gráficos Vynil Design

OIM México

Publicado por:

Organización Internacional para las Migraciones

Urbanización Madre Selva, pasaje H #501101,

Antiguo Cuscatlán, El Salvador.

Teléfono: 2521-0500

Email: iomsansalvador@iom.int

Sitio web: nortedecentroamerica.iom.int/es

Instagram: [@oimelsalvador](https://www.instagram.com/oimelsalvador)

Twitter: [@OIMSV](https://twitter.com/OIMSV)

Facebook: OIM El Salvador

Esta publicación no ha sido editada oficialmente por la OIM.

Esta publicación fue emitida sin la aprobación de la Unidad de Publicaciones de la OIM (PUB).

Esta publicación no ha sido traducida por el Servicio de Traducción de la OIM.

Jefe de misión de la OIM para El Salvador:

Nicola Graviano

Programa Respuestas Integrales sobre Migración en Centroamérica (IRM):

Coordinadora subregional de programa:

Argentina Santacruz

Coordinador subregional adjunto de programa:

Francisco Martínez

Coordinadora nacional de programa:

Rosalinda Solano

Diseño gráfico y diagramación:

José Miguel Gómez | Bessy González

Esta publicación retoma el diseño realizado por Vynil Design.

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de esta publicación son responsabilidad de la Organización Internacional para las Migraciones y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

Esta publicación ha sido desarrollada en el marco del programa Respuestas Integrales sobre Migración en Centroamérica (IRM por sus siglas en inglés).

Esta guía retoma la investigación del “Manual para el emprendimiento migrante” producido por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) México con la asistencia financiera de la Oficina de Población, Refugiados y Migración del departamento de Estado de los Estados Unidos (PRM) en el marco del Plan de Respuesta para Refugiados y Migrantes (RMRP por sus siglas en inglés).

Introducción

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) es la Agencia de Naciones Unidas para la migración, que se dedica a acompañar a las personas y gobiernos en el manejo de la migración. Una migración sucede cuando hay un cambio permanente o semi permanente de residencia, esto puede ser voluntaria o forzada.

Es importante que las personas tengan opciones para empezar una nueva vida. Aprender alguna actividad económica que les permita generar ingresos para poder llevar una vida digna, por eso la OIM trabaja para que las personas migrantes cuenten con un conocimiento base sobre cómo generar ingresos a través del autoempleo.

El propósito de la presente guía es brindar recomendaciones con el fin de orientar a las personas migrantes en El Salvador sobre los aspectos fundamentales que deben tener en cuenta al iniciar un emprendimiento comercial. El Salvador ha tenido a lo largo de su historia, situaciones que ha obligado a su población a migrar y buscar oportunidades en otros países; en la década de los 70 y 80 la guerra civil, de los 90 en adelante la violencia social y delincuencia. Asimismo, esto también ha generado, el retorno de muchos salvadoreños al país en los últimos años, lo cual supone procesos para la reintegración a su país de origen. Por otro lado, considerando que está ubicado en el centro de América, ello lo ha convertido en corredor migratorio, y una parte de las personas migrantes se quedan en el país. Debido a la dolarización de la economía, venir a trabajar a El Salvador se hace atractivo para personas de países como Honduras y Nicaragua.

Los componentes desarrollados en esta guía se enfocan en aspectos básicos, que son muy útiles antes de iniciar un negocio o en las primeras etapas del emprendimiento, por lo que es útil para personas recién llegadas al país, retornadas o interesadas en conocer los pasos necesarios para emprender antes de invertir en ello. Migrar es un proceso que implica un trabajo de reflexión muy grande, aprender y olvidar, redefinir prioridades y trabajar para alcanzarlas. Inicia la lectura de este Manual con optimismo y seguridad, dos condiciones claves del éxito de quien emprende su sueño de negocio.

Desde OIM le deseamos los mayores éxitos y esperamos acompañarle en este camino de emprendimiento en El Salvador.

Introducción



ÍNDICE

01

Módulo Emprender y ser migrante

1.1.	La importancia del emprendimiento migrante en el mundo	3
1.2.	Los beneficios del emprendimiento para las personas migrantes	5
1.3.	Potenciales de los emprendimientos migrantes	6
1.4.	“La migración segura, ordenada y regular en beneficio de todos”	8
1.5.	Eres persona migrante o retornada y estás en El Salvador	8

02

Módulo Reconociendo mis habilidades hoy

2.1.	Reconoce y reflexiona sobre tus habilidades, destrezas y conocimientos	18
2.2.	Diseño de Experimentos	25
2.3.	Identifica tus capacidades materiales, financieras, ambientales y del entorno	34
2.4.	Emprender es ser responsable con el medio ambiente de tu negocio	36
2.5.	Competencia y Rentabilidad	37

03

Módulo Modelo de Negocios

3.1.	Define tu modelo de negocio	40
3.2.	Define la Misión y Visión de tu negocio	50
3.3.	Objetivos Estratégicos	52
3.4.	Construye tu Plan de Negocios	53

04

Módulo Estrategia Legal

4.1.	Relación entre mi proyecto de emprendimiento y la autoridad fiscal	57
4.2.	Regímenes fiscales	59
4.3.	La Inversión extranjera en El Salvador	64
4.4.	Régimen de la propiedad inmobiliaria	64
4.5.	Sociedades	64
4.6.	Registro de Marcas	66.
		68
		68

ÍNDICE

05 Módulo Estrategia de Financiamiento

5.1.	Plan de Inversiones	74
5.2.	Plan de Financiamiento	87
5.3.	Accede a financiamiento	87
5.4.	Elementos de un Plan Financiero	93
5.5.	¿En qué momento requieres del apoyo de más gente?	93

06 Módulo A vender y seguir vendiendo

6.1.	Define o redefine a tu cliente ideal	100
6.2.	Lleva tu negocio al siguiente nivel	105
6.3.	Plan de Marketing	106
6.4.	Estrategias de comunicación	120
6.5.	El comercio electrónico y presencial	123

07 Módulo Post-venta

7.1.	Servicio al cliente	132
7.2.	Servicio Post-venta	138

Fuentes Consultadas	140
Consejos finales	
Anexos	148

OIMódulo

Emprender y ser migrante



O1 Módulo

Emprender y ser migrante



1.1 La importancia del emprendimiento migrante en el mundo

La promoción del emprendimiento puede constituir un mecanismo importante para promover la(re)integración y acelerar las contribuciones de las personas migrantes como agentes de desarrollo. La Organización Internacional para las Migraciones, en un documento conjunto con otras agencias del sistema en 2018, llamado, Guía Informativa sobre Políticas de Emprendimiento para Personas Migrantes y Refugiadas, señaló la importancia de destacar las oportunidades que la movilidad humana trae para las sociedades de origen, tránsito y acogida.

Emprendedores sociales, como Carolina Herrera (Venezuela), Khuloud Kalthoum (Siria), Elon Musk (Sudáfrica), Abdoulaye Fall (Senegal) quienes ocupan lugares importantes como emprendedores y creadores de empleos muestran a la migración como un motor fuerte de las economías locales, nacionales y transnacionales.

La migración internacional ha continuado su crecimiento y complejidad, con un número de migrantes internacionales que alcanzó los 272 millones en 2019. De acuerdo con el Portal de Datos sobre Migración, nos refiere que, la región de Centroamérica y México que tiene una población de 179,6 millones de personas, de los cuales se estimaba que 2,3 millones corresponden a migrantes internacionales residiendo en países de la región, en el 2020, siendo esto un 1,3 por ciento del total de la población (ONU DAES, 2020).

La población inmigrante en la región ha aumentado en 1,2 millones (el 106 por ciento) entre 2000 y 2020 (Ibid). La región cumple tanto el papel de destino de inmigrantes, en su mayoría provenientes desde mismos países de la región, como región de tránsito para flujos migratorios que se dirigen hacia países como Estados Unidos y Canadá. Los principales países de destino intrarregionales son Costa Rica, México y Belice.

De acuerdo con el informe del Estado de la Región 2021, en el 2019 el sistema de flujos migratorios centroamericanos se articulaba en dos espacios subregionales. El primer espacio está constituido por las migraciones desde Guatemala, Honduras y El Salvador hacia los Estados Unidos –principal lugar de destino–, pero que, tanto por razones de geografía como de políticas migratorias, se diferencia de la migración que se dirige a México, que forma parte de este “corredor migratorio norte” por ser lugar de tránsito pero también, más recientemente, por fungir como país de acogida de migrantes ante las dificultades que estos enfrentan para ingresar a los Estados Unidos. Casi ocho de cada diez migrantes centroamericanos se mueven en este corredor. El segundo espacio es el “corredor sur”, conformado por Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Aunque, los flujos poblacionales en este corredor son de más baja magnitud (en comparación), siempre tienen un peso importante: por él se moviliza el 68% de las migraciones intrarregionales, en su mayoría nicaragüenses residentes en Costa Rica. Nicaragua, como país de origen, reparte sus flujos de migrantes entre los dos corredores y a partir de 2018 contribuye a la aparición del desplazamiento forzado.

Por otro lado, a nivel global, el emprendimiento contribuye a la agenda 2030 para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), mediante la facilitación de los siguientes impactos positivos:



- **ODS 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.** Para que las personas migrantes en situación de pobreza mejoren su situación económica y la de los países de acogida.
- **ODS 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad.** Fomentando el apoyo a iniciativas emprendedoras y de formación vocacional pertinentes.
- **ODS 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar todas las mujeres y niñas.** Alentando las iniciativas de emprendimiento construidas por las mujeres migrantes.
- **ODS 8. Promover el trabajo decente para todos.** Promoviendo el emprendimiento para proteger los derechos laborales y promover los entornos de trabajo y condiciones dignas de empleo.
- **ODS 9. Incentivar una industrialización inclusiva en sostenible,** en donde a través de la innovación se generen nuevas formas de empleo y fuentes de ingresos, e introducir y promover nuevas tecnologías que permitan el uso eficiente de los recursos.
- **ODS 12. Asegurar que a través de emprendimientos medio ambientalmente conscientes,** que el progreso económico y social conseguido no dependan del uso del medio ambiente natural y de los recursos de una forma destructiva para el planeta.



1.2 Los beneficios del emprendimiento para las personas migrantes

El emprendimiento es una forma de empoderamiento para las personas, que les permite controlar el sentido que le darán a la nueva etapa de sus vidas, en sus países de acogida.

Durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) se identificaron tres beneficios claros para las personas migrantes que deciden emprender:

a. Beneficios económicos. El emprendimiento como medio para que las personas migrantes consigan seguridad financiera y autosuficiencia, impactando el bienestar de sus familias y comunidad. Siendo también fuente de empleo y proveedores de ingresos a otros miembros de la comunidad migrante o nacionales.

b. Beneficios sociales. Más allá de aprovechar la diversidad, las personas migrantes pueden crear redes con comercios y proveedores locales, clientes fuera de su comunidad y expandir su cultura para la conformación de sociedades multiculturales. El emprendimiento también puede crear un nicho nuevo, donde no están compitiendo con trabajadores locales, lo que puede ayudar a superar la xenofobia.

c. Beneficios psicológicos. La autosuficiencia puede permitir, que las poblaciones sientan que con sus emprendimientos están desarrollando un vínculo significativo para ellas y ellos mismos. La dignidad es un factor de conformación de identidad, siendo de suma importancia para la creación de lazos socio-territoriales para las personas migrantes, retornadas y/o desplazadas, sentirse identificadas por medio de valores de pertenencia, al saber que algo es suyo en este entorno nuevo.

I.3 Potenciales de los emprendimientos migrantes

En los países de acogida

Aunque es importante resaltar el impacto positivo económico que tiene la migración y sobre todo el emprendimiento en los países de acogida, no hay que dejar de lado las contribuciones sociales de como las personas migrantes ayudan a construir un tapete más diverso y con más colores, sabores, costumbres y rostros en el mundo.

La UNCTAD identificó seis contribuciones de las personas migrantes en los países de acogida, sin embargo, para efectos de esta guía, nos centraremos en las siguientes:

a. Desarrollo económico. Aquí podríamos separar el desarrollo en dos vertientes: local y nacional. A nivel local, los emprendimientos migrantes pueden revitalizar zonas económicas locales, promoviendo la movilidad social, ofreciendo empleos en comunidades donde había un estancamiento o la población local ya había dejado de crearlos. A nivel nacional, los emprendimientos migrantes contribuyen con sus impuestos a la recaudación fiscal del país de acogida, que se transforma en programas sociales, inversiones en infraestructura y demás.

b. Innovación. Las personas migrantes pueden ser catalizadoras del cambio, porque además de su motivación y energía, traen consigo nuevas habilidades, pueden introducir nuevos productos y procesos al mercado nacional.

c. Creación de empleos. Las investigaciones de la OCDE revelan que los emprendimientos migrantes crean hasta dos puestos de trabajo adicionales. Dichos puestos son tanto para locales como para personas extranjeras, que pueden ser especialmente vulnerables a la exclusión del mercado laboral. La creación de puestos de trabajo para otras personas migrantes reduce su dependencia de prestaciones sociales y los costos de integración y reasentamiento.

d. Fomento del comercio internacional. Las personas migrantes tienen una ventaja en el desarrollo de vínculos comerciales internacionales con las empresas de los países de acogida debido a su acceso a redes internacionales. Esto puede ayudar a construir redes de forma transnacional con socios confiables a través de nuevos canales de comunicación.

Ejemplo: Hay ejemplos claros de cómo esto ha sucedido en El Salvador, uno de ellos es la introducción de las baleadas, comida típica hondureña, y se pueden ver establecimientos que ofrecen este plato.

En los países de origen

El vínculo entre una persona migrante y su país de origen es permanente; aunque la integración se haya alcanzado y las personas hayan reconstruido sus vidas en nuevos países, la conexión compartida con su país natal es rara vez anulada por el país de acogida.

Sobre este punto, la UNCTAD encuentra dos contribuciones claves hacia los países de origen:

a. Creación de nuevas empresas. Aunque no es necesario un retorno permanente, es posible que para aquellas personas que les sea posible volver a su país de origen, una vez que cuenten con los recursos financieros para hacerlo, podrán optar por repetir el emprendimiento establecido en el país de acogida. Y en los casos que en la migración de retorno sea de carácter temporal, las personas podrían querer expandir sus emprendimientos, buscar socios locales y establecer sucursales nuevas. Además, se puede fomentar las cadenas de distribución de materias primas con proveedores del país de origen.

b. Remesas. El dinero que las personas migrantes envían de vuelta a sus países de origen sirve no solo para el sustento diario, sino que también puede utilizarse para permitir a las personas receptoras invertir en sus propias empresas. Las remesas a menudo se comportan de forma anticíclica en el sentido de que tienden a aumentar en momentos de mayor incertidumbre y riesgo. De acuerdo con datos proporcionados por el Banco Central de Reserva (BCR) de El Salvador, las remesas familiares alcanzaron US\$8,181.80 millones para el año 2023; y la Encuesta de población salvadoreña en Estados Unidos, presentada por la OIM y el BCR en diciembre de 2022, indica que cuatro de cada cinco salvadoreños envían remesas para el sostenimiento de sus familiares y amigos; pero también, el 57.7% de las personas salvadoreñas adultas en Estados Unidos tiene interés de invertir en El Salvador.

1.4 “La migración segura, ordenada y regular en beneficio de todos”



La Organización Internacional para las Migraciones, creada en 1951, es la agencia de Naciones Unidas trabajando en el ámbito de la migración y reconoce explícitamente el vínculo entre la migración y el desarrollo económico, social y cultural, así como el respeto del derecho a la libertad de movimiento de las personas.

Desde el 2016 con el Pacto Mundial por las Migraciones, la OIM ha redoblado sus actividades con las poblaciones migrantes, sociedad civil, organizaciones internacionales y los gobiernos mundiales con el fin de promover la migración segura, ordenada y regular en beneficio de las personas que migran y las sociedades que acogen.

1.5 Eres migrante y estás en El Salvador

El Salvador se encuentra situado en Centro América, con una extensión territorial de 20,742 km², lo que lo convierte en el país más pequeño de la región; cuenta con una población total de 6,338,881 (BCR, censo proyectado al 2023¹, de los cuales el 60.2% habita en la zona urbana, mientras que el 39.8% en la zona rural).

Su capital es San Salvador, y la moneda local es el dólar. Ha suscrito acuerdos comerciales con 43 países en América, Europa y Asia, lo que representa un mercado potencial de cerca de 1,200 millones de consumidores. lo cual le confiere oportunidades tanto para exportar como para importar también.

Si eres una persona migrante que se encuentra viviendo en El Salvador y piensas hacer de este país tu residencia a mediano o largo plazo, o, asimismo, eres una persona salvadoreña que habiendo migrado anteriormente, por diversas razones y has retornado a tu país, es un buen punto de partida, conocer información más detallada sobre el mercado potencial de clientes al que puedes acceder.

De acuerdo con el Centro Regional de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CENPROMYPE), en su documento “Escenarios y evolución de las MIPYMES en la región SICA” 2021, El país presenta una mejora en varios pilares fundamentales para la competitividad, como se precisa a continuación: En lo relacionado a política y regulación, lo que se refiere a comercio transfronterizo, la obtención de crédito, el pago de impuestos y el acceso a la electricidad, se mantuvieron por encima del promedio regional al final del período. Y en lo relacionado a la productividad empresarial, sobresalen del promedio regional, el desarrollo de la producción creativa y el capital humano e innovación. Esto crea un ambiente propicio para quienes quieren iniciar un emprendimiento. Emprender en El Salvador tiene requisitos y procesos específicos que se deberán seguir antes de comenzar con la planeación del proyecto de emprendimiento.

1.6 Autoridades

El sistema migratorio salvadoreño, se conforma por el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, el Consejo Consultivo de Migración y Extranjería y la Dirección General de Migración y Extranjería con apoyo de la Policía Nacional Civil.

El Ministerio de Justicia y Seguridad Pública ejecuta la política integral de migración y extranjería del estado, ejerce el control migratorio a través de la Dirección General de Migración y Extranjería².

El Consejo Consultivo de Migración y Extranjería, es el órgano asesor y consultivo de la Presidencia en materia migratoria y de extranjería³.

La Dirección General de Migración y Extranjería aplica la normativa migratoria, ejecuta la política integral migratoria y de extranjería⁴ y efectúa, con apoyo de la Policía Nacional Civil, el control migratorio⁵.

Para más detalles ver Anexo.

¹ Dirección General de Estadística y Censos. Estimaciones y proyecciones de población de ambos sexos, por año calendario y edad simple (Revisión 2021) <https://bit.ly/3JwVXaA>

² Artículo 6 de la Ley Especial de Migración y Extranjería (Decreto Legislativo 286-2019).

³ Artículo 7 de la Ley Especial de Migración y Extranjería.

⁴ Artículo 12 de la Ley Especial de Migración y Extranjería.

⁵ Artículo 13 de la Ley Especial de Migración y Extranjería.

Derechos al Trabajo

En El Salvador, y de acuerdo a lo que dicta el artículo 25 de la Ley de Extranjería, los extranjeros gozan de la misma libertad de trabajo al igual que los salvadoreños, sin más limitaciones que las establecidas en esta ley⁶, el Código de Trabajo y otras leyes de la República. Pero así mismo se establece que, ninguna autoridad permitirá el ingreso al país de personas extranjeras para prestar servicios, sin la autorización del Ministerio del Interior⁷.

Permiso de trabajo. Las personas extranjeras pueden solicitar autorización para trabajar por cuenta propia⁸, pudiendo realizar las actividades remuneradas o lucrativas que la Dirección General les autorice exclusivamente. En caso de trabajo por cuenta ajena se necesitará dictamen favorable otorgado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Al quedar cesante de este trabajo, deberá de informarlo en un plazo de 8 días hábiles a la Dirección General, tanto el empleado como el empleador, para no incurrir en falla.

En el caso de los centroamericanos de origen, es la Dirección General quien otorga el permiso de trabajo y de permanencia. Para el caso de los no centroamericanos el permiso de trabajo es gestionado a través del Ministerio de Trabajo.

Asimismo, los extranjeros podrán ejercer en El Salvador, el comercio, la industria, y la prestación de servicios con sujeción a las disposiciones del Código de Comercio y demás leyes de la República⁹.

Obligaciones

De acuerdo con la legislación nacional, las personas migrantes asumen una serie de obligaciones con el país al momento de emprender. Este manual se referirá únicamente a las obligaciones de:

1. Mantener un estatus migratorio regular. Luego de realizar el registro correspondiente, en la Dirección General de Migración y Extranjería, se mantiene la obligación de mantener un ese estatus regular, y notificar de cualquier cambio en domicilio, empleo, condición civil, entre otros.

2. Respetar las leyes penales. No cometer delitos de ninguna naturaleza, de acuerdo con los códigos penales locales y el código penal nacional.

3. Cumplimiento de las leyes fiscales y mercantiles. Las personas migrantes se encuentran obligadas a pagar los impuestos derivados de su trabajo, de acuerdo a las leyes vigentes.

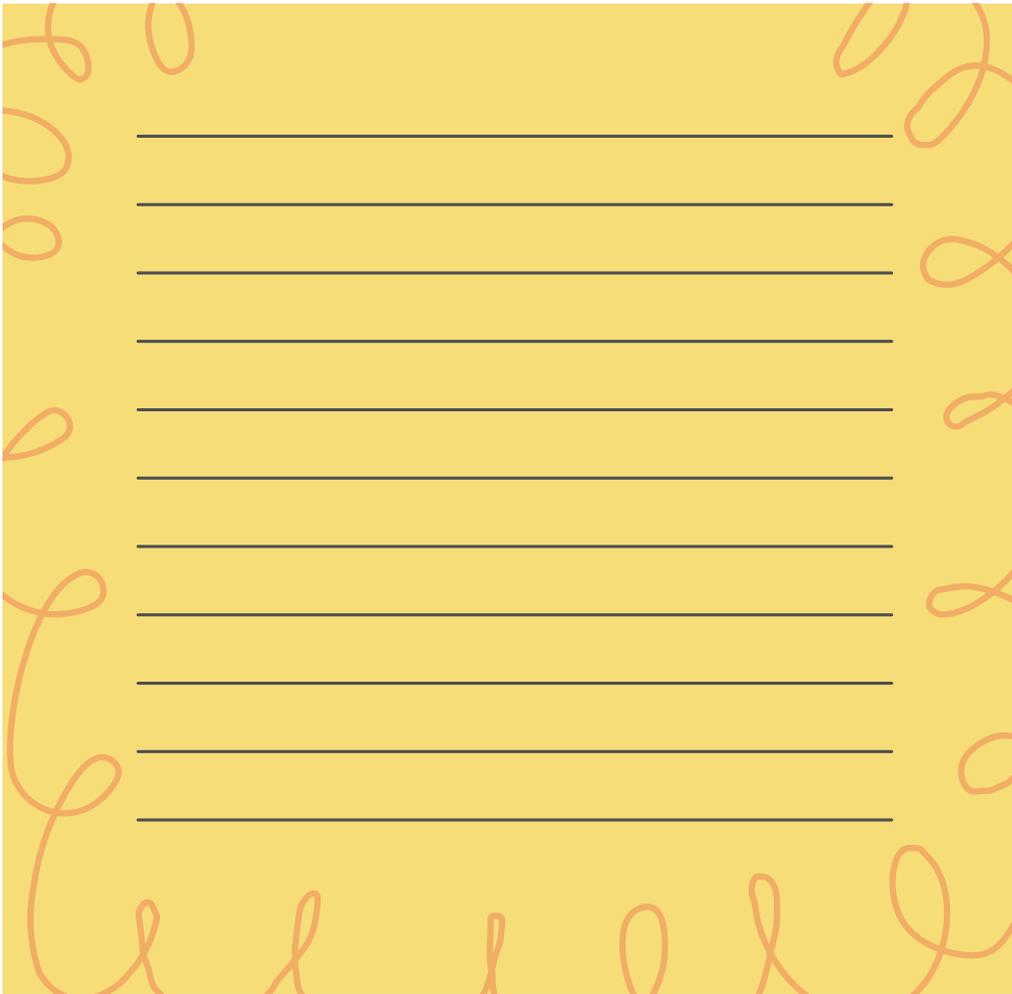
⁶ Artículo 25 de la Ley de Extranjería.

⁷ Artículo 26 de la Ley de Extranjería.

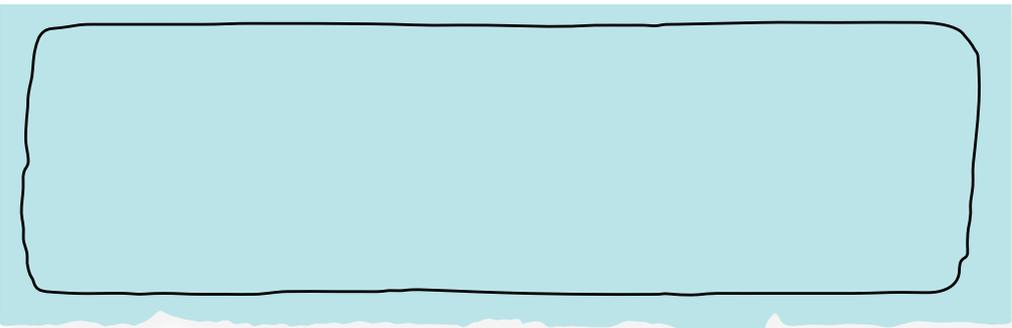
⁸ Artículo 122 de la Ley Especial de Migración y Extranjería.

⁹ Artículo 21 de la Ley de Extranjería.

Notas



A yellow notepad with orange scribbles and horizontal lines for writing.



A light blue notepad with a black outline.

O2|Módulo

Reconociendo mis habilidades hoy



Objetivos

- Analizar las estrategias y herramientas del emprendimiento para desarrollar la actitud emprendedora.
- Identificar las habilidades, destrezas y conocimientos para ser emprendedor, así como reflexionar en cuanto a la vocación para emprender.
- Determinar las capacidades materiales, financieras/económicas, ambientales, requeridas para emprender con éxito la idea de negocio.
- Posicionar a las personas migrantes en el contexto del emprendimiento.

2.1 Reconoce y reflexiona sobre tus habilidades, destrezas y conocimientos

Descubre cuáles son tus habilidades de emprendimiento e identifica qué te gusta hacer; es el primer paso para avanzar con la definición de tu idea de negocio. Para esto, necesitamos conocer tus capacidades, esto te ayudará a saber hacia dónde orientar tus acciones para emprender con éxito ¡Emprender es más que establecer un negocio, se trata de potenciar tus capacidades y lograr tu realización profesional por medio de una idea de negocio hecha realidad! ... Así que, empecemos por saber qué te gusta hacer ¡Prepárate!

A continuación, tienes algunos ejercicios para que puedas identificar tus habilidades por medio del autoanálisis y la reflexión:

¡Identifica tus aptitudes y actitudes!

¿Cuáles son las actividades en lo que sobresales? ¿Qué te gusta hacer profesionalmente? ¿Tienes una actividad que guste realizar? ¿Cuál es tu actitud ante los retos profesionales y de la vida cotidiana? ¿Qué planes tienes para tu futuro?

¡Examina los éxitos en tu vida!

En las experiencias que has tenido en tu vida ¿Cuáles han sido las que mayor satisfacción te han producido? ¿Qué actividades son las que te inspiran a tener un proyecto? ¿Tienes algún sueño que no realizaste antes y ahora podrías poner en marcha?

¡Manifiesta quién eres!

¿Cómo eres profesionalmente? ¿Cuáles son los valores bajo los cuales te riges? ¿Cuál es tu actitud para afrontar los riesgos y desafíos en el trabajo? ¿Cuáles son tus preferencias profesionales? ¿Eres una persona que se siente segura y confiada para intervenir, diseñar e implementar estrategias de trabajo? Estas preguntas nos ayudan a tener una idea sobre el camino que vamos a elegir para construir un emprendimiento y proyecto de vida.

¿Terminaste? ¡Felicidades, porque te estás conociendo como persona emprendedor/a!

- Ahora que ya conoces tus preferencias y tus gustos, tienes una idea más concreta de hacia dónde podrías orientar tu idea de emprendimiento. Pasemos a analizar tus capacidades como emprendedor/a. Tener la aptitud de emprender es una suma de cualidades esenciales que permiten motivarte a seguir adelante con tu proyecto. A continuación, te compartimos las principales características que reúnen las personas emprendedoras exitosas:

- **Tienen una idea**

Antes de emprender, desarrolla una idea que te lleve a un concepto de negocio y que te apasione. Define con claridad ¿Cuál sería el producto o servicio que ofrecerías a tu segmento de clientes para mejorar sus vidas?

- **Creen en sí mismos/as**

Es fundamental que nunca pierdas la confianza en ti. La confianza y la seguridad que tengas en ti y en el producto o servicio que ofreces en el mercado es lo que te ayudará a superar los obstáculos que se puedan ir presentando.

- **Invierten en sí mismos/as**

Lee libros, revistas, webs y periódicos, también puedes acudir a seminarios, cursos, talleres e invierte constantemente en ampliar tu conocimiento.

- **Toleran la incertidumbre**

Ser emprendedor/a conlleva implícitamente asumir riesgos sin la seguridad de alcanzar las metas esperadas, sin saber qué es lo que está por venir. Deberás saber lidiar con la incertidumbre y evitar la preocupación antes de tiempo; Acepta la incertidumbre como parte de tu emprendimiento! ¿Cómo? ¡Visualiza tu proyecto desde el éxito y la abundancia para desarrollar pensamientos positivos entorno a tu negocio!

- **Tienen visión**

Un buen emprendedor tiene la capacidad de detectar oportunidades de negocio donde nadie lo había hecho antes.

- **Adaptación a los cambios siendo positivo**

Se flexible y acepta el ambiente cambiante en el que vivimos. Trata de traducir las amenazas del entorno en oportunidades de crecimiento de tu negocio, enfrenta las dificultades y verás como la superación fortalece tu negocio ¡el emprendimiento es una aventura en constante cambio, si logras adaptarte podrás superar nuevos retos!

- **Perseveran**

Como buen/a emprendedor/a debes tener la capacidad de ser constante para lograr tu objetivo ¿Qué significa esto? A que, pase lo que pase siempre tienes que ir detrás de tu meta hasta alcanzarla.
¡Vamos! ¡No te rindas y haz realidad tu idea de negocio!

Todas las personas tienen un poco de emprendedores en sí mismas, si te identificaste con alguna de las características anteriores, quiere decir que tienes una base sólida. A continuación, te presentamos un cuestionario para que conozcas ¿Cuáles son tus características como persona emprendedora? ¿Qué tipo de persona emprendedora eres?

Cuestionario para la autoidentificación como persona emprendedora



Objetivo: Identificar fortalezas y áreas de oportunidad para las personas migrantes que deseen iniciar o continuar un emprendimiento.

¿Cómo funciona? La persona responderá 10 preguntas, al final, deberá revisar que letra se repitió más veces e identificar el tipo de persona emprendedora en la que encaja.

Los valores estarán asignados con base en una categoría específica. A cada categoría se le atribuirán características positivas y áreas de mejora, por lo que ninguna será mejor que otra.

Para determinar qué tipo de personalidad emprendedora tienes responde las siguientes preguntas:

1. Mi historial de empleo es...

- He sido y soy líder de un equipo de trabajo.
- He creado mi propia posición de trabajo.
- Trabajo realizando una actividad específica en una industria.
- He sido o soy actualmente dueño/a de un negocio.
- Colaboro en proyectos de asistencia para la sociedad.
- Sucedió algo en mi vida que me hizo escoger el área donde estoy trabajando y lo disfruto.
- No me gusta mi trabajo actual, pero si me gustaría estar al frente de un negocio.

2. Mi día ideal lo pasaría...

- Buscando ideas para maximizar (aumentar) la productividad.
- Buscando ideas de productos o servicios que nadie esté trabajando.
- Estudiando y actualizándome sobre mi ambiente ámbito laboral.
- Hablando con otras personas que tienen iniciativas.
- Buscando la opinión o retroalimentación de las personas que reciben mis productos o servicios.
- Revisando posibles fuentes de crecimiento o como diversificar (variar) mi producto.
- Descubriendo en qué soy bueno(a) para generar ingresos de forma rápida y sencilla.

3. La frase que me describe mejor es...

- “Hay gente que le gusta estar al frente de la batalla, para guiar al éxito, pero también para recibir el primer golpe”.
- “El mundo está cambiando gracias a que lo estamos empujando”.
- “Si tu trabajo es lo mejor que existe, la gente pagará lo que sea por ello”.
- “El objetivo es lo más importante, el cómo se construye día a día”.
- “Yo soy un agente de cambio para el mundo”.
- “Empieza, cae, levántate y vuelve a caer”.
- “Para conseguir lo que quieres tienes que dar el todo por el todo”.

4. La gente con la que menos disfruto trabajar es...

- a. Gente que se da mucha importancia a sí misma.
- b. Personas que no saben lo que quieren.
- c. Aquellas que necesitan instrucciones todo el tiempo.
- d. Quienes se frustran rápidamente cuando el proyecto no sale como lo planearon.
- e. Personas que no entienden la importancia de su trabajo.

5. Mi ingreso ideal por el trabajo realizado es...

- a. El ingreso debe corresponder de acuerdo con el nivel jerárquico.
- b. El ingreso debe repartirse entre todas las personas que colaboran, pero reinvertir inmediatamente en beneficio de las y los clientes.
- c. Todo el ingreso debe ser para las personas que trabajan en el negocio.

6. Mis sentimientos al respecto de las personas que trabajan conmigo son...

- a. Las personas saben seguir instrucciones.
- b. Cada una de las involucradas debe aportar ideas todo el tiempo.
- c. Quienes trabajamos tenemos algo en común.
- d. Deben anticiparse (adelantarse) a las necesidades del proyecto.
- e. Deben estar comprometidas con la felicidad de las y los clientes.
- f. Tienen que adaptarse a los cambios.
- g. Deben trabajar muy duro todo el tiempo.

7. Si algo no sale como yo lo planeo...

- a. Necesito encontrar a quién o qué está ocasionando la falla.
- b. Debería haberlo previsto, ahora tendré que reexaminar otros aspectos del proyecto.
- c. Es por un error debido a la falta de experiencia de algo, alguien o mi persona.
- d. Debo estudiar que salió mal y porqué.
- e. Hay que medir el efecto negativo sobre nuestra población objetivo.
- f. Debo aprender de los errores y buscar alternativas para no repetirlos.
- g. Tengo que revisar el impacto a corto y mediano plazo para saber si el proyecto sigue siendo posible.

8. Si tuviera acceso a un capital para mi negocio...

- a. Escogería una estrategia para poder invertirlo inmediatamente.
- b. Revisaría estrategias nuevas de inversión que a largo plazo me devolvieran un beneficio.
- c. Invertiría en equipo o entrenamientos para quienes trabajamos en el proyecto.
- d. Seguiría mi instinto sobre dónde colocar ese dinero.
- e. Invertiría en infraestructura (espacios, oficinas) que a largo plazo beneficiara a las personas a quienes brindo un servicio.
- f. Revisaría cuales son las tendencias del mercado en este momento donde pueda obtener resultado inmediatos.
- g. Aumentaría la producción y tal vez pagaría por publicidad para mover rápido la nueva producción.

9. Al manejar una campaña publicitaria yo...

- a. Diseñaría una campaña que esté en línea con la visión de mi emprendimiento y que me permita alcanzar mis metas a corto y mediano plazo.
- b. Buscaría un equipo que diseñe un tipo de campaña nueva, trataría de encontrar un nuevo ángulo de publicidad, para salir de lo convencional.
- c. Me capacitaría en herramientas de diseño y marketing para entender las necesidades de mis posibles clientes.
- d. Haría volantes para repartir en las calles con cupones de descuento o una promoción.
- e. Trataría de promover el trabajo con entrevistas de personas satisfechas con el trabajo del proyecto.
- f. Revisaría que medios son los más redituables y si hay alguna promoción que pueda aprovechar.
- g. Preguntaría con personas con emprendimientos similares al mío qué tipo de campaña les ha funcionado mejor.

10. El sistema que utilizo para llevar un control de mis finanzas es...

- a. Tengo una persona en mi equipo que está encargada de llevar un control de ingresos y egresos, yo reviso sus reportes periódicamente.
- b. Desarrollé mi propio sistema de control financiero.
- c. Tengo un contador o persona que se encarga de ello.
- d. Llevo un registro personal de ingresos y egresos con un sistema sencillo.
- e. Entre los miembros del equipo llevamos un mismo control y lo revisamos al finalizar el periodo.
- f. Conseguí una herramienta o software útil para el control de ingresos y egresos.
- g. Por el momento no tengo un sistema claro de monitoreo, pero si llevo un control de gastos para conocer cómo está la situación de mi emprendimiento.

Variables de personalidad

Tomando como base el sitio web “Emprender fácil”¹⁰ sobre los perfiles de personas emprendedoras, de acuerdo con el test anterior, podrás encontrarte en cualquiera de las siguientes categorías:

- a. Persuasiva.**
- b. Visionaria.**
- c. Especialista.**
- d. Intuitiva.**
- e. Social.**
- f. Oportunista.**
- g. Por Necesidad.**

¹⁰ www.emprender-facil.com

Mayoría A. Persuasiva

Positivas: liderazgo nato, creatividad, habilidad de palabra, seguridad, credibilidad, sentido de humor.

Negativas: obsesiva del control, poco trabajo en equipo.

Definición construida a partir de esto: La persona persuasiva disfruta de empezar proyectos en donde otras personas le sigan, su creatividad le permite cambiar y mejorar el diseño inicial del emprendimiento. Sus habilidades con las personas pueden ser beneficiosas para conseguir asociarse con más personas e incluso obtener financiamiento. Sin embargo, debido a que disfruta su posición en la cima, tiene que mejorar su interacción con el equipo que lidera y aprender ceder un poco el control y confiar en su equipo.

Mayoría B. Visionaria

Positivas: Piensa en el futuro, identifica posibles mercados nuevos, habilidad para inspirar a otros.

Negativas: Falta de orientación hacia el presente.

Definición construida a partir de esto: La persona visionaria se anticipa a necesidades no detectadas, trabaja con base en posibles desarrollos del mercado que aún no suceden y decide crear sus propios espacios y áreas de trabajo. Sin embargo, necesita constantemente regresar al presente y trabajar en el desarrollo del emprendimiento antes de pensar en los siguientes pasos.

Mayoría C. Especialista

Positivas: Es profesional en su área, conoce los estándares mínimos de su área, está en constante mejora

Negativas: Falta de capacidad para desarrollar nuevas habilidades, mente cerrada hacia un solo tipo de emprendimiento, perfeccionista.

Definición construida a partir de esto: La persona especialista es profesional de su área, por lo que conoce el cómo y porqué de la actividad específica que está desarrollando. Sin embargo, debe desarrollar habilidades nuevas que le permitan manejar su emprendimiento además de la parte técnica del mismo; tener experiencia en una sola área de trabajo puede llevar a encasillarse en sólo un tipo de emprendimiento.

Mayoría D. Intuitiva

Positivas: Disfruta la creación de negocios, facilidad de palabra, vista en el presente y las necesidades actuales, orientación al cliente, analítica.

Negativas: Falta de estructura para desarrollar proyectos.

Definición construida a partir de esto: La persona intuitiva está naturalmente inclinada a crear emprendimientos, su instinto la guía en procesos que otras personas aún están aprendiendo. Identifica espacios en el mercado que le permitan desarrollar proyectos que respondan a necesidades específicas, disfruta trabajar con su público objetivo y recibir retroalimentación inmediata. Sin embargo, carece de estructura para desarrollar proyectos, por lo que es posible que cometa errores básicos en el camino.

Mayoría E. Social

Positivas: Le interesan las causas sociales, trabaja en equipo, busca solucionar problemas actuales, tiene compromiso con la comunidad, orientación al cliente.

Negativas: Baja tolerancia al fracaso, falta de estructura para desarrollar proyectos, no le gusta recibir órdenes.

Definición construida a partir de esto: La persona social, está interesada en crear proyectos que vayan más allá de los beneficios económicos y que tengan a una población específica en el centro. Identifica problemas actuales y busca la asociación con personas afines que disfruten trabajar en equipo. Sin embargo, tiene poca tolerancia al fracaso y necesita dar estructura a sus ideas para evitar cometer errores básicos.

Mayoría F. Oportunista

Positivas: Aprovecha las oportunidades que se presentan, busca activamente lugares para emprender, es flexible y se adapta fácilmente.

Negativas: falta de enfoque, falta de estrategia, falta de estructura, falta de compromiso, baja tolerancia al fracaso.

Definición construida a partir de esto: La persona oportunista busca activamente oportunidades y cuando una llega la toma, es flexible en cuanto a la rama de su emprendimiento y los métodos para cumplir su objetivo. Sin embargo, le falta enfoque, estrategia y estructura puede afectar el éxito del emprendimiento.

Mayoría G. Por Necesidad

Positivas: Búsqueda activa de un cambio, motivación para el emprendimiento, interés por mejorar.

Negativas: falta de recursos económicos, falta de estructura.

Definición construida a partir de esto: La persona que emprende por necesidad lo hace derivada de un interés por el cambio, cambio de trabajo, de ambiente, de área. Aunque puede tener motivaciones de índole económica, el cambio de escenarios, la pérdida de un ambiente de confort influye en que se oriente hacia el emprendimiento como forma de autosuficiencia. Esto la vuelve una persona altamente motivada y comprometida con el emprendimiento. Sin embargo, debido a que no se pensaba en dedicar a esto, carece de estructura y en muchos casos de recursos para comenzar con el proyecto.

2.2 Diseño de Experimentos

Probablemente para este punto del manual ya tienes una idea definida, aunque sea vaga, de lo que quieres sea tu producto o servicio y cómo vas a montar tu negocio. Es en esta siguiente sección dónde vamos a evaluar la viabilidad de dicha idea y te vamos a dar las herramientas necesarias para que la aclares y la definas.

Para que tu negocio tenga éxito y evaluar la coherencia, pertinencia y riesgos de tu negocio, es necesario realizar una serie de pruebas o experimentos para hacer las correcciones necesarias a tu idea. En esta sección vamos a realizar las hipótesis que están detrás de cada uno de los componentes del modelo CANVAS I que vas a realizar en la siguiente sección y verificar esos supuestos. La idea es mejorar lo existente o crear algo nuevo y verificar que sea redituable.

Competencias por desarrollar:

- Evaluar la coherencia, pertinencia y riesgos de tu proyecto.
- Metodología de validación de supuestos de negocio.
- Generar empresas de alto impacto y viabilidad económica.

Se debe considerar que, el diseño de experimentos y validar las hipótesis requiere de tiempo, y es fundamental dedicarle el tiempo necesario para verificar que en efecto las suposiciones de nuestro negocio son correctas, o para realizar los cambios necesarios y experimentar con ellos. Esto no significa que necesites tener largos periodos de prueba, o invertir grandes cantidades de dinero, si los experimentos son rápidos y económicos, se maximiza la oportunidad de acertar. Lo importante aquí es realizar los pasos necesarios para asegurar que tu negocio no fracase, y en el caso de que fracasen dichos experimentos, que lo hagan de manera rápida y barata.

A lo largo de esta etapa de prueba y experimentación hay que siempre recordar que en efecto estas pruebas “son experimentos”, y no sentirnos desanimados si las cosas no salen de la manera esperada. Tampoco hay que caer en un círculo vicioso de prueba y error.

El reto de las empresas hoy en día es cómo pasar de una idea de valor a un modelo de negocios redituable, y cómo hacerlo de manera estratégica.

Paso 1: Define el problema

¿Cuál es el problema del cliente que tu negocio busca solucionar a través de sus productos o servicios? Esto nos remonta a verificar nuestra propuesta de valor y comprobar si satisfacemos las necesidades de nuestro cliente. Al definir el problema, es importante el enfoque, se debe desarrollar un proyecto que no busque solucionar muchos problemas a medias, debes enfocarte en resolver un solo problema y resolverlo de la mejor forma posible.

En este recuadro define en 120 caracteres tu problema a resolver.

Ahora comprobemos si tu definición es acertada. Para definir correctamente un problema se necesita aclarar, decidir y analizar.

Aclarar.

Lo primero que se necesita es investigar con qué información contamos, y respondernos la pregunta, ¿Qué se sabe del problema? Llena el siguiente cuadro de manera detenida.

¿Qué se sabe?	Información	Reunir
Anota en este recuadro lo que sabes del problema a manera de lluvia de ideas.	Decide qué información hace falta. ¿Qué te gustaría saber?	Anota también la frecuencia del problema o hechos que impactan en el problema. Haz una investigación que reúna datos por hechos, inferencia, especulación u opinión.

Definir.

Ya que recopilamos la información pertinente del problema, ahora solo queda definirlo de manera concreta y concisa. Sigue los pasos del siguiente recuadro para elaborar una definición de tu problema.

¿Qué se sabe?	Información	Reunir
¿Cuáles son las necesidades? No las escribas a manera de solución.	Evidencia lo que comparten tus clientes.	Escribir el enunciado de tu problema.

Decide si es un problema significativo para resolver, utiliza la definición de tu problema a la que llegaste en el recuadro pasado. Si en este segmento descubres que tu problema es uno significativo para resolver, tienes un negocio viable.

Responde las preguntas del siguiente cuadro y basándote en tus respuestas, decide si tienes un problema significativo para resolver a través de tu producto o servicio.

Importancia	Viabilidad
¿Tu problema es significativo por frecuencia, número de personas afectadas, severidad y percepción por todos?	Decide qué información hace falta. ¿Qué te gustaría saber?
Red	Impacto Negativo
¿Eres apto para resolverlo? ¿Debes invitar a un experto?	¿La solución de este problema tiene consecuencias negativas, costos sociales o ambientales o efectos secundarios no beneficiosos?

Analiza.

Responde las siguientes preguntas de manera analítica.

¿Cuál es el problema?

¿Quién o qué lo está causando?

¿Cuándo se volvió significativo?

¿En qué momento se hizo significativo?

¿Por qué existe?

¡ALTO!

Es aquí donde tienes que decidir si consideras que el problema que está resolviendo tu producto o servicio es lo suficientemente significativo como para resolver y que la solución de éste pueda generar el suficiente impacto como para sostener de manera rentable tu negocio.

Paso 2: Desarrolla una Hipótesis

En este paso vamos a realizar una hipótesis que posteriormente validaremos en el paso. Ésta va a estar orientada al cliente, al problema y al producto-solución.

¿Qué es una hipótesis? Solución provisoria y que no se ha confirmado sobre un problema o incógnita. ¿Qué queremos responder con esta hipótesis? Si nuestro producto o servicio es viable en el mercado en el que nos encontramos, y si nuestro negocio es escalable.

Si fragmentas tus predicciones, reflexionarás que los elementos básicos de esa hipótesis son:

- Cuál será el comportamiento del cliente.
- Sí está dispuesto a pagar el producto o servicio.

Vamos a empezar realizando tres hipótesis, estas van a ser sobre el problema, el cliente y la solución. Verifica que contengan los siguientes elementos:

Cliente	Problema	Solución
<p>Responde: ¿Quién es tu cliente?</p> <ul style="list-style-type: none">• Por segmento.• Por características.• Por motivaciones (¿Qué es lo que busca?)• REFLEXIÓN <p>¿Buscar producto para el cliente o viceversa? Depende de: B2B “Negocio a negocio” o B2C “Negocio a cliente”</p> <p>Responde: ¿Cuál es el dolor del cliente?</p> <ul style="list-style-type: none">• De qué manera se le dificulta la vida al no tener tu producto/servicio• Qué es lo que le hace falta.	<p>Responde: ¿Cuál es el problema que resolver con tu producto/ servicio?</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué te mueve a resolver el problema?• Frecuencia• Frustración• Impacto.	<p>Responde: ¿Cómo tu producto va a solucionar el dolor del cliente?</p> <ul style="list-style-type: none">• Forma de resolver el problema.

Escribe tus tres hipótesis en 120 caracteres.

Cliente	
Problema	
Solución	

Define tu producto mínimo viable (MVP).

Ya que tienes establecido: ¿Quién crees es tu cliente? ¿Cuál es su problema? ¿Cómo lo vas a solucionar? Ahora es momento de definir detenidamente el producto o servicio mínimo que vas a lanzar al mercado basándote en las tres suposiciones anteriores. Vamos a definir cuáles son las características mínimas que requiere tu producto para ser viable y lo compararemos de manera cualitativa y cuantitativa con la competencia.

Realizaremos ahora el cuadro comparativo

	Tu producto o servicio	Competidor a sustituir
<p>Atributos</p> <p>¿Cuáles son las características del producto o servicio?</p>		
<p>Beneficios</p> <p>¿Qué beneficios obtiene el cliente al consumir el producto o servicio?¿</p>		
<p>Experiencia</p> <p>¿Cuál es la experiencia del cliente al comprar y utilizar tu producto o servicio?¿</p>		
<p>Motivación</p> <p>¿Qué motivación tiene el cliente para escoger tu producto o servicio?¿</p>		

Utiliza este recuadro para asegurarte de que tu producto o servicio esté generando una propuesta diferente y mejor que la de la competencia. Es este el momento donde puedes hacer modificaciones a tu idea de producto o servicio para asegurar su venta en el mercado.

Define.

Define con detenimiento tu producto y sus características.

¿Cuál va a ser la atracción de tu producto para el cliente?

¿Por qué le es beneficioso consumir tu producto y no el de la competencia?

Escribe.

En el siguiente espacio la hipótesis de tu producto o servicio. Incluye a tu cliente, su problema, la ubicación, la solución y sus características.

Ejemplo: Atutun Café es una alternativa para los amantes del café gourmet, que no pueden pagar altos precios en cafeterías de lujo y franquicias internacionales, pero que tienen acceso a un café de calidad mundial, preparado con altos estándares de calidad, inocuidad, sabor y aroma en un carrito de lujo y por un barista profesional. Todo esto a un precio muchas veces con un 75% de menos valor que la competencia

Paso 3: Experimenta.

Es importante que experimentes la validez de tu producto en el mundo real. Realiza un par de muestras y véndelas a tus clientes potenciales. Pregúntales acerca del producto, de sus características, su funcionalidad y su funcionamiento. Este es el momento para obtener toda la retroalimentación posible acerca de lo que ofrece tu negocio y ver si hay ajustes que hacer para mejorar tu producto o servicio. En el caso de que no puedas realizar el producto o servicio contacta a tus clientes potenciales para encuestarlos, intenta explicarles lo mejor posible lo que ofreces y obtener comentarios y opiniones al respecto.

Define.

Define el tiempo que va a durar tu experimento, la cantidad de muestras que vas a vender, o encuestas que vas a realizar. Establece tus métricas de medición del experimento e identifica a los clientes potenciales a los que vas a consultar/vender. Intenta salir de tu zona de confort, aunque tus amigos y familiares son un gran inicio para obtener retroalimentación, puede que no sean 100% objetivos en su análisis y juicio.

Documenta.

Documenta las opiniones, ya sea a través de una encuesta o reportes que vayas generando después de conversaciones con clientes. Identifica patrones en la compra, los canales en los que los clientes buscan la mercancía o a través de los cuales están dispuestos a comprar y sus métodos de pago. Toda esta información te va a servir posteriormente en la creación de tu modelo de negocios.

Rediseña.

Cuando hayas concluido tu experimento regresa al inicio de esta sección. Revisa detenidamente los tres pasos anteriores y realiza las modificaciones pertinentes para mejorar tu producto o servicio.

Paso 4: Críticos para la Calidad.

Una vez rediseñado tu producto para solucionar las necesidades de tu cliente hay que definir cuáles son los aspectos críticos que tiene tu producto o servicio para cumplir con los estándares de calidad de tu cliente.

A través de los experimentos debiste notar cuáles eran las características necesarias de tu producto para su venta. Enlístalas en el siguiente cuadro. Incluye los atributos/características del producto o servicio, el servicio de venta, los canales, el trato con el cliente y los métodos de pago.

Los aspectos críticos para la calidad de mi producto y servicio son:

2.3. Identifica tus capacidades materiales, financieras, ambientales y del entorno

Ya tienes una idea de quién eres y cuáles pueden ser las fortalezas de un negocio, pero todavía te preguntas ¿Cómo ponerlo en marcha? ¿Y ahora por dónde empiezo? ¡No te preocupes! Ya has identificado tus habilidades y el negocio que quieres, continúa ahora enlistando todos los pasos que vas a tener que dar para llegar al punto donde quieres llegar.

Por ejemplo, si tu negocio consiste en vender pastelitos desde casa, los pasos básicos serían:

1. Pensar qué variedades de pastelitos quieres cocinar.
2. Reunir los ingredientes necesarios y herramientas.
3. Preparar los alimentos.
4. Repartir unas muestras para atraer a tus primeros clientes.
5. Buscar y comprar envases para vender tus productos.
6. Establecer una plataforma digital para tu negocio (si piensas en la venta en línea).
7. Habilitar una plataforma para venta online o teléfono (en función de tu canal de venta).
8. Empezar a venderlas.

¿Y ahora qué? Una vez tienes los pasos bien identificados es mucho más fácil dimensionar cuánto y qué necesitas... ¡Ahora pregúntate!:

- ¿Cuánto dinero tendré que invertir?
- ¿Tengo los materiales necesarios para llevar a cabo mi idea?

Para dar respuesta a las preguntas anteriores, lo mejor es realizar un balance de los recursos que tienes y los que te hacen falta. Trabaja con una tabla donde anotes y presupuestes tus gastos iniciales para poder arrancar y sostenerte los primeros meses:

- **Recursos materiales:** piensa si puedes trabajar desde casa o si vas a tener que rentar un local, reflexiona si vas a requerir del uso de maquinaria, materia prima, empaques, herramientas y utensilios de trabajo (enlista todos los recursos que vas a necesitar) y determina un precio para cada insumo que has identificado.
- **Recursos financieros:** calcula con cuánto dinero cuentas para emprender, ya sea propio o con préstamo, para poder afrontar los pagos y los gastos de tu negocio.
- **Recursos humanos:** piensa si vas a requerir apoyo y de qué tipo de apoyo, si puedes apoyarte con familiares y conocidos o si requieres contratar expertos u algún otro tipo de servicio especializado. También para cada necesidad que identifiques calcula el costo que te supone.

Realiza la siguiente tabla para averiguar que recursos necesitas para arrancar tu negocio, cual es el costo aproximado de los mismos y cuáles son los recursos con los que cuentas.

Recursos	En este espacio enlista todos los recursos materiales que necesita tu negocio para operar.	En este espacio asigna un costo para la compra, renta, o pago de servicios de los recursos. Realiza una breve investigación si es necesario.	Autoevaluación: En este espacio enlista los recursos con los que ya cuentas.
Materiales			
Financieros			
Humanos			

Después de realizar la suma de los recursos necesarios, indica con cuánto dinero cuentas y réstalo de la cantidad anterior para obtener el dinero que te hace falta ¿listo? ¡Ya tienes la respuesta a tus preguntas!

El arranque siempre es difícil, especialmente cuando se cuenta con pocos recursos, sin embargo, como verás a lo largo de este manual existen opciones para emprender con poco dinero y también para conseguir financiamiento ¡Ánimo, cada vez estás más cerca de lograr tu sueño!

2.4 Emprender es ser responsable con el medio ambiente de tu negocio

Querer emprender y hacer realidad tu idea de negocio implica ser también responsable con tu negocio ¿A qué nos referimos? A emprender tratando de reducir al máximo el impacto negativo que pueda generarse de la operación de tu negocio hacia el medio ambiente.

De una forma sencilla se pueden identificar oportunidades de mejora en ciertos procesos de tu negocio que reduzcan el impacto ambiental y consigan hacer que tu iniciativa emprendedora sea más responsable con el medio ambiente a través del uso eficiente de los recursos. Además, es una oportunidad para innovar, reducir costos y hacer más competitivo tu negocio en el mercado ¿A qué nos referimos?

Por ejemplo, empieza por medir los consumos de agua y energía que empleas para producir tu producto o servicio y en los procesos donde observes que se concentran los mayores consumos, trata de implementar medidas de ahorro ¡infórmate sobre las medidas que podrías implementar en tu negocio para reducir el uso de recursos!

A continuación, te adelantamos algunas opciones para optimizar el uso de recursos no renovables y otras medidas que puedes adoptar para ser más responsable con el medio ambiente en la producción de tu producto o servicio:

¡Apaga las luces cuando no hay actividad!

Apaga las luces innecesarias y aprovecha al máximo la luz natural.

¡Reduce el consumo de agua!

Introduce dispositivos de ahorro en las llaves de agua; cierra la llave cuando no estás usando el agua; cargas adecuadamente lavadoras, lavaplatos, entre otros.

¡Ahorro energético!

Compra electrodomésticos catalogados con etiquetas de eficiencia energética (A+ o superior) que consumen menos energía; desenchufa los aparatos que no uses. Apaga completamente la TV, computadoras y otros electrodomésticos y desconecta los cargadores de celular.

¡Recicla!

Separa en botes de basura los materiales usados y los desperdicios que son reciclables (como es el papel, el metal, plásticos, aceites, desechos orgánicos) de la basura biodegradable.

¡Reduce el uso de papel!

Evita imprimir documentos que puedas leer en pantalla y, en tal caso, utiliza siempre papel reciclado.

¡Disminuye el uso de materiales de un solo uso!

Para elaborar tu producto o brindar tu servicio elimina el uso de vasos, platos y cubiertos desechables o utiliza productos biodegradables, también puedes pedirles a tus clientes que traigan sus recipientes y ofrecer un descuento..

Revisa la legislación local.

Conoce cuáles son las medidas que promueve las leyes y aprovecha para conocer si existen incentivos para incorporarlas, como ejemplo, en la Ciudad de México no se pueden utilizar las bolsas de plástico en los negocios, por cuidado al medio ambiente.

2.5. Competencia y Rentabilidad

Para finalizar este módulo, repasemos unos últimos conceptos relacionados con tu idea de emprendimiento que deberías tener claros antes de empezar a esbozar tu modelo de negocio.

¡Investiga si alguien ya está operando una idea igual o parecida de tu negocio y mejórala!

El primer paso, antes de emprender tu idea de negocio, debe ser conocer tu competencia y averiguar si tú producto o servicio ya existe, así como la forma en que se ofrece en el mercado.

¡Haz una mirada de exploración a tu entorno para conocer qué negocios parecidos a tu idea existen y cómo tú los podrías mejorar! No te preocupes si alguien más ya tuvo tu misma idea de negocio y la puso en marcha antes que tú ¡Eso no es motivo para renunciar a tu sueño! Porque en realidad de lo que se trata es de mejorar lo presente y ponerle a tu producto o servicio un diferenciador que haga que resalte por encima de tu competencia.

Así que, entre tus primeros pasos para terminar de definir tu idea de negocio es analizar tu competencia. En este manual vamos a ver métodos para conocer a tu competencia, sin embargo, puedes empezar investigando quiénes son tus competidores, cómo venden el producto o servicio, cuáles son sus precios, cuál es el perfil de sus clientes, qué medios utilizan para anunciarse, y cuáles son sus canales de comunicación y venta, por ejemplo.

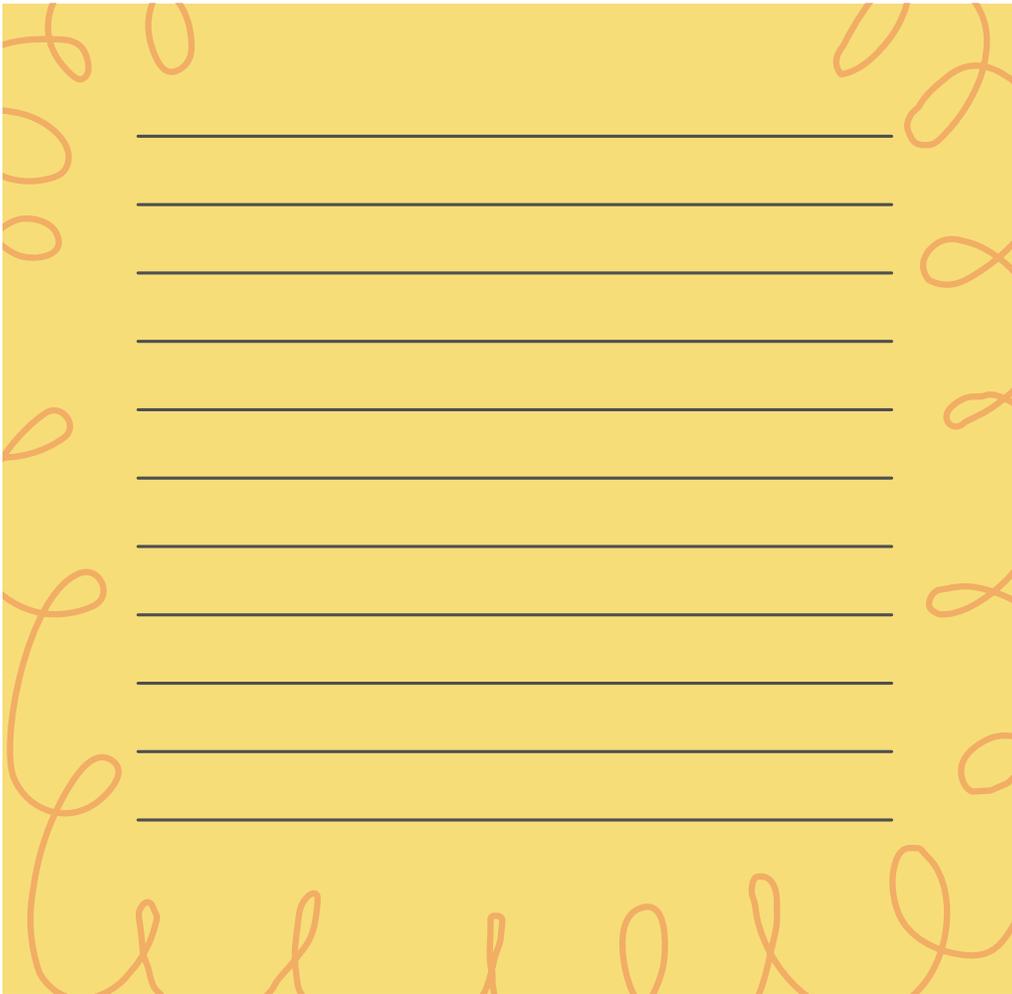
¡Trata de verificar la rentabilidad de tu negocio!

A pesar de que tu negocio todavía es una idea que tienes que aterrizar, trata de asegurar su rentabilidad tan pronto como te sea posible. Por ejemplo, tu negocio será rentable, siempre que:

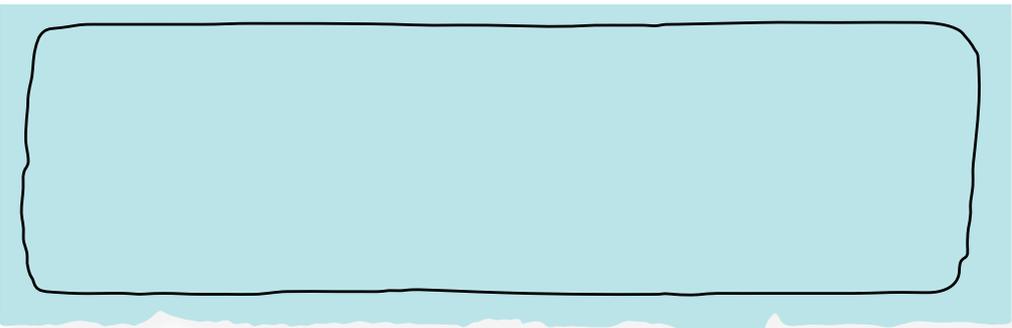
- Tu emprendimiento sea capaz de solucionar o perfeccionar un resultado.
- Tu producto/servicio sobresale entre la competencia, tiene elementos tangibles que lo hacen diferente o especial.
- Tu emprendimiento es rentable; ¿hay público dispuesto a pagar por tu idea?
- Tienes una idea clara sobre los recursos económicos, materiales y humanos, así como el estar consciente del tiempo que toma llevar a la acción un plan, es de suma importancia que los líderes del emprendimiento sean perseverantes y responsables en el proceso.
- Tienes la actitud y aptitud de una persona emprendedora.

Ahora dime, ¿Ya estás listo/a para emprender? ¡Vamos, no perdamos ni un minuto más, continúa y avanza al siguiente módulo!

Notas



A yellow notepad with orange scribbles and horizontal lines for writing.



A light blue notepad with a black outline.

O3|Módulo

Modelo de Negocios



Objetivos:

- Verificar cuáles son los elementos esenciales para dar impulso a la idea de negocio.
- Mejorar y fortalecer su negocio.
- Brindar las herramientas necesarias para llevar a cabo una administración del proyecto de emprendimiento

3.1. Define tu modelo de negocio

Si eres una persona que ha retornado al país después de vivir algún tiempo, corto o largo, en el extranjero, o eres una persona extranjera viviendo en El Salvador y estás pensando en emprender y ponerte al frente de un negocio que quieres desarrollar, ahora que ya conoces tus habilidades, es necesario que pienses y construyas las estrategias adecuadas para poner en marcha tu idea de negocio de forma exitosa y sostenible en el tiempo.

Si ya tienes un negocio y lo que quieres es mejorar lo que ya emprendiste ;Ha llegado el momento de tomar acción! Vamos a ayudarte a fortalecer tu emprendimiento.

Seguramente te estás preguntando... ¿Cuáles son las actividades imprescindibles, tanto internas como externas, que debo impulsar para llevar a cabo mi negocio? ¿Qué necesito para planificar y administrar las actividades de mi negocio?

En El Salvador, tanto instituciones de gobierno central, como organismos internacionales u otros organismos como oneges y alcaldías, solicitan el modelo de negocios y el plan de negocios para apoyar a personas emprendedoras a través de capital semilla, equipamiento, procesos de formación técnica, entre otros, todo con el propósito de garantizar el éxito de los negocios.

Es por ello que en este módulo te ayudaremos a ordenar todo lo que está en tu cabeza y definir tu modelo de negocio a través de la descripción de tu producto, tu clientela, la infraestructura con la que cuentas y la administración de tus finanzas. De igual forma, trabajaremos para que puedas construir tu plan de negocios y que aprendas que ambos documentos, son complementarios pero distintos.

Iniciaremos con el modelo de negocios, el cual vamos a plasmarlo en una especie de lienzo que nos ayudará a descifrar la mejor ruta para la puesta en operación de tu idea de negocio, o para la mejora del que ya emprendiste, analizando tanto los aspectos internos como del entorno de tu negocio. Este ejercicio lo haremos basándonos en el modelo CANVAS de Alex Osterwalder, y se trata de una herramienta facilitadora de análisis que proporciona una visión rápida, sencilla y global de una idea de negocio. El modelo o lienzo CANVAS tiene nueve módulos, todos relacionados entre sí, que explican la forma de operar del emprendimiento para generar ingresos.

Pero, primero vamos a definir ¿Qué es un modelo de negocios?

Un modelo de negocios es un instrumento que permite tener claridad en el modo por el cual se ofrece una solución a una necesidad del mercado. Estos modelos tienen que ser claros y definir las estrategias que deben emplearse en la búsqueda de los objetivos de un negocio. A través de un modelo de negocios se debe distinguir cuál es el valor de un producto, qué se necesita para insertarlo en el mercado y a qué tipo de clientes se venderá. Los nueve módulos del modelo o lienzo Canvas son:

1. Segmento de clientes.
2. Propuesta de valor
3. Comunicación con clientes.
4. Relaciones con clientes.
5. Fuentes de ingresos.
6. Recursos claves.
7. Actividades claves.
8. Asociados y socios claves.
9. Estructura de costos

Lienco CANVAS-Modelo de Negocio

<h2>08 Asociados y socios claves</h2> <p>¿Con quienes necesitas trabajar para desarrollar tu propuesta?</p> <p>¿Quiénes son tus socios clave?</p> <p>¿Qué recursos clave vas a adquirir de tus socios para construir tu propuesta de valor?</p> <p>¿Qué actividades clave realizan tus socios?</p> 	<h2>07 Actividades clave</h2> <p>¿Qué actividades clave requieres...?</p> <ul style="list-style-type: none"> ... para crear tu propuesta de valor? ... para tus canales de distribución? ... para establecer y mantener tus relaciones con tus clientes? ... para obtener y mantener tus fuentes de ingresos? 	<h2>02 Propuestas de valor</h2> <p>¿En qué se diferencia tu propuesta y como la enfocarás en tus clientes?</p> <p>¿Qué valor ofreces a tus clientes?</p> <p>¿Qué necesidad de tu cliente ayudas a satisfacer?</p> <p>¿Qué problema ayudas a resolver?</p> 	<h2>04 Relaciones con clientes</h2> <p>¿Qué tipo de relación esperas establecer con cada uno de tus segmentos de cliente?</p> <p>¿Cómo va a ser tu relación teniendo en cuenta sus necesidades y características?</p> <p>¿Cuál has establecido?</p> <h2>03 Comunicación con clientes</h2> <p>¿A través de qué canales quieres contactar a tu segmento de clientes?</p> <p>¿Qué canales funcionan mejor? ¿Cuáles son más eficientes en costes?</p> <p>¿Cómo los integrarás en las rutinas de tus clientes?</p> <p>¿Cómo proporcionarás soporte postventa? ¿Cómo harás llegar tu producto a tus clientes?</p> 	<h2>01 Segmentos de cliente</h2> <p>¿Para quién estás creando valor?</p> <p>¿Quién es/quienes son tus clientes más importantes?</p> <p>Se pueden agrupar por segmentos como: gustos, edad, sexo, poder adquisitivo, etc.</p> 
<h2>09 Estructura de costos</h2> <p>¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a tu modelo de negocios?</p> <p>¿Qué recursos clave son los más caros?</p> <p>¿Qué actividades clave son las más caras?</p> <p>¿Cuál es el precio que tendrán que pagar los clientes por tu producto o servicio?</p> 	<h2>06 Recursos clave</h2> <p>¿Qué recursos clave requieres para crear tu propuesta de valor?</p> <p>¿Con qué activos cuentas (maquinarias, recursos humanos, bienes, etc.)?</p> <p>Esto servirá para conocer la inversión que debes hacer.</p> <p>¿Cuáles serán tus fuentes de ingresos?</p> 	<h2>05 Fuentes de ingreso</h2> <p>¿En general cómo están pagando tus clientes tu propuesta de valor en el sector?</p> <p>¿Cómo preferirían pagar?</p> <p>¿Cuánto contribuye cada fuente?</p> 	<h2>Impacto social (Positivo/negativo)</h2> 	
<h2>Impacto medio ambiental (Positivo/negativo)</h2> 				

A lo largo de este módulo, definiremos a detalle cada uno de estos elementos y lo analizaremos a la luz de un emprendimiento de un salvadoreño migrante retornado que decidió emprender un negocio llamado Atutun Café, el cual consistía en un carrito de lujo que vendía café gourmet en lugares turísticos de El Salvador, y además era un aula móvil para dar clases de barismo a jóvenes a lo largo del país.



A continuación, detallaremos los conceptos de cada uno de los elementos que contiene el lienzo Canvas y lo aplicaremos al caso de Atutun Café, para que luego sirva de guía para tu negocio y puedas construir así, un modelo de negocio correcto y bien estructurado, que garantice el éxito de tu empresa y genere empleo.

PASO I. Completar cada uno de los elementos del lienzo Canvas Relacionados con el mercado

I. Segmento de clientes: Para determinar tu mercado pregúntate ¿Para quién estás creando valor? Tienes que averiguar a qué tipo de clientes se dirige tu negocio.

Tus consumidores tienen que ser el centro de tu modelo de negocios, por eso son el primer segmento que tienes que llenar en tu CANVAS.

Un emprendimiento puede tener uno o varios clientes, en este espacio del CANVAS hay que incluirlos a todos y desarrollar sus perfiles. Puede ser que tu iniciativa emprendedora se dirija a un **mercado de masas**, con un gran grupo de clientes con necesidades y problemas similares. Este tipo de cliente tiene características muy generales y no requieres de un perfil muy específico. Un ejemplo de este tipo de segmentación sería: mujeres jóvenes, niñas, niños y adolescentes, o personas mayores de edad. También puedes dirigirte hacia un **nicho de mercado**, caracterizado por un grupo de clientes con necesidades y problemas específicos como, por ejemplo: los grupos vegetarianos, los deportistas, las madres trabajadoras, o los padres de familia. Puede ser tan específico como lo requiera tu producto. Tienes que decidir quién va a ser tu cliente de acuerdo con las características de tu producto y decidir que segmentos del mercado vas a ignorar y en cuales te vas a concentrar.

El segundo aspecto que considerar es la diferencia entre el cliente y el usuario. Estos dos son fácilmente confundibles porque pueden ser la misma persona, o pueden ser personas



diferentes. Tu cliente es la persona que te compra el producto, y tu usuario es la persona que usa tu producto. En caso de que tu cliente y tu usuario sean diferentes personas hay que incluirlos y hacer el perfil de ambos, pero hacer la distinción en esta sección.

Por ejemplo, en el negocio de Atutun Café, nuestro cliente es el mismo usuario o consumidor en el caso de la venta de café. Sin embargo, en el caso del aula móvil, los clientes son los Organismos Internacionales y los usuarios los jóvenes que reciben el curso de barismo.

Una vez que decidas quién es tu cliente y definas sus características en cuanto a estilo de vida, edad, ubicación, ingresos, intereses, patrones de compra, etapa de vida, y pasa a identificar sus aspiraciones. ¿Cuáles son sus metas y objetivos? Esto te va a ayudar a relacionar tu producto/ servicio con sus deseos y poder ofrecerle a tu cliente algo que llene sus necesidades.



2. Propuesta de valor: Es importante que tengas claridad entre el costo y el valor, ya que el primero se refiere al precio que se asigna de acuerdo con los costos de producción, preparación, insumos económicos, materiales y humanos, mientras, que el valor es aquello no tangible que se asigna por su prestigio social y/o utilidad. La propuesta de valor de tu producto o servicio es la razón por la cual los clientes escogen tu producto y no el de la competencia. Como vimos en la sección anterior, tu cliente tiene problemas y necesidades, tu propuesta de valor es cómo tu producto llega a resolverle al cliente sus problemas y necesidades, y los beneficios que tú le ofreces sobre la competencia. ¿Qué valor agregado le entregas al cliente? La propuesta de valor es el corazón de tu modelo de negocios y es sumamente importante construirlo con mucho conocimiento, identificando los gustos, miedos, necesidades, aspiraciones de tu cliente.

En Atutun Café, el valor agregado de las bebidas a base de café, es la calidad gourmet del producto, preparado por un barista experto, con altos estándares de calidad e inocuidad, vendido en la calle en un carrito de lujo. Todo esto a un precio muy debajo de las cafeterías que ofrecen un café de igual calidad en un local de lujo y siendo franquicias.

Tu producto o servicio puede ser completamente innovador, pero también puede que ya exista y haya competencia en ese mercado. Aquí es donde la investigación acerca de tu competencia te va a ser útil. Te preguntarán entonces, ¿Cómo puedo diferenciar mi propuesta de valor con la de la competencia?

A continuación, te proporcionamos algunos ejemplos de elementos que agregan valor a tu producto:

- **Innovación:** satisfacer las necesidades del público con una nueva idea de servicio/producto. Ejemplo: vender portarretratos digitales.
- **Personalizar:** modificar el servicio/producto de acuerdo a las preferencias personales. Ejemplo: vender café orgánico con certificación.
- **Aspecto:** Que destaque por algún elemento particular que ayude a identificar nuestro servicio/producto. Ejemplo: fundas para celulares de frutas o personajes animados.
- **Distintivo:** La marca que distinga por Logotipo, Imagotipo, Isologo y/o Isotipo. Ejemplo: *Apple, Nike, Adidas, Wendys*.
- **Precio:** Tiene que ser de acuerdo con lo que se ofrece, siempre se debe de tomar en cuenta, el contexto: tiempo y espacio, donde se ofrece. Ejemplo: Las marcas propias de los supermercados, los teléfonos inteligentes, los servicios de cable, entre otros.
- **Maximización de inversión:** la reducción de los costos, con beneficio al emprendedor y a los consumidores.
- **Garantía:** es un valor agregado ya que protege las compras de los consumidores generando un pacto de confianza y fidelización. Ejemplo: 30 días para una devolución, garantía de frescura, llega en 30 minutos o es gratis. En Atutun, si no le gusta el café, no lo paga.
- **Accesibilidad:** disponibilidad de utilizar o disponer del producto/servicio en igualdad de condiciones. Ejemplo: el servicio de telefonía funciona en más de un país, el producto se puede adquirir en más de un lugar, el producto llega a la casa de los clientes, entre otros.

En tu respuesta identifica el producto/servicio que ofreces y argumenta también por qué es tan valioso para el cliente en la relación de la utilidad y el costo.

En resumen práctico de los elementos que agregan valor a tu negocio, podemos decir que, siguiendo nuestro ejemplo, en Atutun Café el empresario se propuso ofrecer al mercado (turistas, estudiantes universitarios, visitantes de centros comerciales), productos inocuos y de excelencia en calidad a precios accesibles, con un enfoque de servicio y en estaciones ambulantes de lujo que generen confianza al comprar productos de alimentos y bebidas en la calle y que además generen una impresión agradable a la vista, atendido por expertos lo que llevará a vivir una buena experiencia al cliente.

3. Canales de Comunicación:

Tus canales son los medios por los cuales vas a comunicar tu propuesta de valor a tus clientes potenciales. Identifica cuáles van a ser rutas de publicidad para la promoción de tu producto/servicio, que sea de acuerdo con el tipo de visibilidad que puede mejorar las ventas, reducir los costos, maximizar las inversiones y además que sea de fácil acceso para tu público objetivo. Esto responde a la pregunta:



¿Cómo quieres llegar a tus clientes? Esta sección también involucra los métodos de entrega: paquetería, tienda física, entrega personal en casa, tipo de embalaje, entre otros. No se te olvide incluirlos en tu CANVAS. Todos tus canales son puntos de contacto con tus clientes, por lo que también cuentan como parte de la experiencia del cliente hacia tu producto o servicio. Te pueden servir para transmitir tu propuesta de valor, al igual que evaluarla. También son un medio de comunicación para crear conciencia del impacto social que estás realizando con tu emprendimiento.

Por ejemplo, para Atutun Café, por ser un vehículo, la venta ambulante de café y la presencia en lugares turísticos como el Paseo el Carmen, Ataco, Juayúa, etc., se publicita a través de redes sociales, brochures, y también de anuncios dentro de centros comerciales y atractivos turísticos.

Para tener una estrategia de canales efectiva te tienes que preguntar ¿Cómo quieren ser contactados tus clientes? ¿Qué canales son más efectivos y cuáles presentan un mejor costo beneficio? Pero, sobre todo, es clave responder ¿Cómo puedes integrar tus canales a la rutina de tus clientes?

A continuación, revisaremos las diferentes modalidades de canales. Los canales propios son:

- Ventas en persona
- Ventas web, en línea (Facebook, Instagram, sitio web, plataformas digitales de entrega, o ventas telefónicas o por WhatsApp)
- Tiendas propias

Los canales para los que vas a necesitar socios son:

- Tiendas asociadas, ventas dentro de la tienda de socios de otras marcas.
- Mayorista, ventas distribuidas u otros, dependiendo del tipo de producto o servicio que vendas.

4. Relaciones con clientes: En esta sección tienes que describir que tipo de relación vas a tener con tus clientes. Va a depender mucho del giro de tu emprendimiento, el contacto que requieran tus clientes y la experiencia que estos van a tener con tu producto o servicio. ¿Cuál será el medio de comunicación que tiene mayor eficiencia entre tu servicio/producto y la población que quieres atender?



Estas comunicaciones y relaciones pueden ir desde una atención personalizada, hasta el contacto a través de robots o respuestas automatizadas. También van a depender del tipo de interacción que quieras, ¿te vas a enfocar en obtener nuevos clientes? ¿O vas a retener tus clientes antiguos y aumentar ventas?

En Atutun Café, la comunicación con los clientes es por medio del servicio que el barista da para atender a los clientes que consumen el café.

Con los organismos internacionales con quienes se contrata el servicio de cursos de barismo, se trabaja de manera directa entre el propietario y el gerente de formación de jóvenes.

A continuación, te compartimos unos ejemplos guías, considerando que tu emprendimiento puede contar con uno o varios de los siguientes:

- **Asistencia personal:** la atención será a través de una persona que conozca el productos o servicio y pueda responder las dudas de los clientes. De está también puede derivar la asistencia personal dedicada, lo que significa que le asignas un asesor o representante individual a tus clientes.
- **Autoservicio:** tu emprendimiento no va a tener contacto directo con el cliente, si no va a proveer todo lo necesario para que el cliente pueda autoayudarse.
- **Plataformas interactivas** son una opción de autoservicio. Si el producto/servicio se hará en un sitio web, tienen que ser de fácil acceso y compra, para que el cliente tenga la autonomía de comprar sin asistencia. Además, deberá contar con descripciones específicas sobre funcionamiento y durabilidad.
- **Asistencia digital:** en relación al punto anterior, pero tenido una asistente digital que pueda ayudar con la compra, cuando se tiene dudas o se requiere un servicio personalizado. Puede tratarse tanto de personas que se dediquen a la asistencia en línea, como el uso de robots o procesos de respuesta automatizados.
- **Co-Creación:** también conocido como recomendaciones, es permitir por medio de los canales de venta y comunicación las opiniones y/o sugerencias que sirvan como testimonios de tu producto/servicio que se generen desde los clientes. Puede ser que también tus clientes te asistan en la creación de tus productos, o que ellos creen contenido para tu negocio.

5. Fuentes de ingresos: ¿Cuál es el método de compra de tus clientes? ¿Debes tener claro cómo vas a ganar dinero! Tus fuentes de ingresos provienen de tus diferentes segmentos de clientes, tienes que analizar qué segmentos generan más ingresos para tomar decisiones estratégicas.

Hay dos diferentes tipos de flujos de ingresos, ingresos por transacciones e ingresos recurrentes. Va a depender del giro de tu negocio con cuál de ellos te quedas. Los ingresos por transacciones se tratan de ingresos que recibes por compras únicas de clientes y los ingresos recurrentes son aquellos que recibes de un cliente en múltiples ocasiones.

A continuación, te proporcionamos algunos ejemplos con las opciones más comunes que pueden aplicar o no a tu emprendimiento, pero es importante conocerlos:



- ☑ **Venta de activos:** ganancias que se obtienen diariamente.
- ☑ **Tarifa de uso:** costos continuos para disfrutar del uso del producto/servicio.
- ☑ **Cuota de suscripción:** costo de servicio por pago de cuota(s) por un período de tiempo específico.
- ☑ **Renting:** contrato por alquiler o arriendo temporal para el uso de un producto/servicio por pago.
- ☑ **Licencia:** conceder el permiso de uso al cliente para usar o disponer de propiedad intelectual protegida a cambio de un pago compensatorio.
- ☑ **Publicidad:** ingresos a través de cuotas por anunciar un producto/servicio.

Si tu negocio tiene uno o varios segmentos de clientes, puede que tengas varias fuentes de ingresos diferentes. O también puede que tu negocio sólo tenga una fuente de ingreso independientemente del número de segmentos de clientes que tengas. No hay reglas, lo importante es que tu emprendimiento tenga una combinación que te funcione y te genere valor.

Una parte importante de la venta de productos y servicios es ¿Cómo establecer tus precios? Hay dos maneras de fijar el precio de tu producto, puede que tengas precios fijos o precios variables. Una vez más, esto va a depender del giro de tu negocio. Los precios fijos se basan en variables estáticas y están predefinidos.

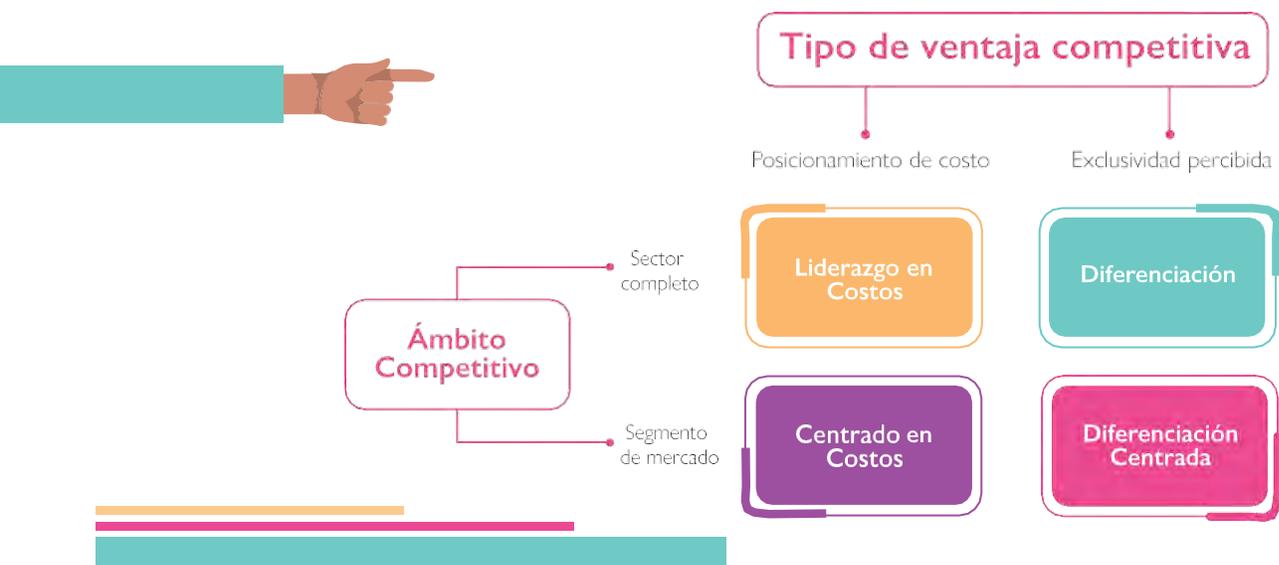
Tomando el caso de Atutun Café, su mayor flujo de ingresos proviene del segmento de clientes: consumidores de café gourmet. Esto se debe a que, aunque los cursos de barismo son altamente rentables, la venta de café es a diario y los clientes lo pagan en efectivo; mientras los ingresos a través de cursos de barismo, son pagados a los treinta días de terminado el curso y se realiza una vez al mes o cada dos meses.

• **PASO 2. Analiza internamente tu propio negocio con los elementos del lienzo CANVAS relacionados a las operaciones internas:**

Ahora que ya conoces el entorno de tu negocio vamos a averiguar los aspectos internos que aportarán la “propuesta de valor”. Es en los siguientes tres recuadros; recursos, actividades y socios clave, dónde puedes idear maneras de tener una ventaja competitiva y obtener mayores ganancias que tus competidores en el mercado.

Para poder definir estos tres recuadros se sugiere primero delimitar que estrategia es la que se va a utilizar al ingresar al mercado, y que posicionamiento se va a buscar en este, para poder después especificar qué recursos van a ser los necesarios, qué actividades necesita desempeñar tu negocio y quiénes van a ser tus socios clave.

Esta metodología fue acuñada por el profesor Michael Porter, de Harvard, quién generó un set de estrategias competitivas que te permiten enfocar tu negocio hacia una posición en el mercado en donde puedas ser exitoso frente a la competencia.



Analicemos detenidamente cada una de las estrategias.

Liderazgo en costos: esta estrategia sugiere que se posicione tu negocio como el proveedor de precio bajo para una amplia base de clientes. Esto se podrá lograr a través de métodos de producción eficientes y ajustados, de relaciones más estrechas con proveedores y la constante inversión en nuevas tecnologías. También se logra siendo innovador como el caso de Atutun Café, que tiene costos fijos bajos comparados con las franquicias o cafeterías lujosas, y puede ofrecer una bebida de café de igual o mejor calidad que las franquicias, a un precio más bajo.

Diferenciación: una ventaja competitiva por diferenciación es hacer algo diferente, único, o más eficiente para que los clientes paguen más por tu producto o servicio. Tu propuesta de valor va a dejar de ser el costo y se convierte en una mejor calidad y un mejor valor de marca; siempre manteniendo una distribución amplia de tu producto o servicio, ya que su mercado meta sigue siendo un sector completo.

Centrado en costos: esta estrategia se trata solamente del posicionamiento por costo en un mercado estrecho o enfocado. Esta estrategia está diseñada específicamente para un nicho de clientes que buscan alternativas más económicas a las marcas populares. Se diferencia del liderazgo en costos porque puede que el producto o servicio no cumpla con el estándar de calidad del mercado.

Diferenciación centrada: es una estrategia en donde tu ventaja competitiva es la diferenciación de tu producto o servicio en un mercado estrecho o focalizado. Este tipo de negocios están enfocados en atender a personas dispuestas a pagar una prima por productos o servicios específicos de alto rendimiento y calidad. Solamente está dirigido a un nicho puntual del sector de clientes potenciales por la alta especialización y especificidad de este tipo de negocios.

Según la estrategia que decidas es óptima para que tu negocio siga, tienes que adaptar los recursos, actividades y socios clave para que empaten con el ámbito y el tipo de ventaja competitiva que buscas.

Para Atutun Café la estrategia que en su momento se eligió, fue una estrategia de diferenciación y de liderazgo en costos para cafés gourmet. Atutun Café vende diferentes tipos de bebidas preparadas a base de café gourmet- orgánico a través de uno de los baristas más expertos del país. Los precios, a pesar de tener tanta diferenciación, son 40% menores que los precios de la competencia.

Tú, ¿cuál de las estrategias crees que debería de seguir tu negocio y por qué?

6. Recursos Clave: ¿Qué necesitas para llevar a cabo la actividad de tu negocio? No necesariamente tienes que ser el dueño de estos recursos, tu negocio los puede rentar, o pueden ser integrados por algún socio clave. Los recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales.



Físicos: cosas materiales, como maquinaria, inmuebles o sistemas de distribución. En esta categoría entra todo aquello que puedas tocar y comprar o vender.

Económicos: dinero en efectivo, garantías financieras o líneas de crédito.

Humanos: personas clave con habilidades que necesitas para tu negocio, esto es especialmente importante si tu negocio pertenece a la industria creativa, o del conocimiento.

Intelectuales: se refiere al conocimiento del que es propietario tu negocio, patentes, derechos de autor, licencias y tu marca.

En Atutun Café, por ejemplo, se necesitan recursos físicos como una máquina para café espresso, molino especial, tetera y productos para preparar las bebidas. Pero también se requiere de personas capacitadas que realicen y preparen las bebidas el cual es el barista experto; se necesita de un metodólogo que diseñe además los cursos de barismo en función de los alumnos que se tendrán.



7. Actividades Clave: Las acciones que realiza tu negocio para crear y ofrecer valor de manera exitosa y generar ingresos. *¿Cuáles son las actividades imprescindibles para tu negocio para crear tu propuesta de valor y hacerlo sostenible en el tiempo? ¿Qué harás con los recursos que genere tu negocio?* Tus actividades clave pueden estar centradas en la producción, con el diseño, la manufactura y la entrega del producto.

O pueden enfocarse en resolver los problemas del cliente, como lo son las organizaciones de servicios. Por último, pueden realizarse por medio de una plataforma o redes de contactos.

Pero ¿Cómo decidir en qué actividades clave enfocarte en tu negocio? Esto va a depender del giro de este y el segmento del mercado al que va dirigido tu producto o servicio.

En Atutun café, es el diseño del concepto del negocio, la preparación de café gourmet a bajo costo y la venta ambulante con altos estándares de calidad e inocuidad.

8. Socios y asociaciones clave: *¿Quiénes son tus proveedores de servicios?* Enumera los agentes con los que necesitas trabajar para hacer posible el funcionamiento de tu modelo de negocio. Identifica en este apartado las alianzas estratégicas que debes construir y tus proveedores.



Los socios principales de los negocios y la forma más básica de asociación son las alianzas de compraventa que tienes con tus proveedores, estas suelen ser útiles para reducir costos. Aunado a estas, también existen las alianzas que tengas con otros negocios que no están en tu giro con los que colaboras, o que realizan actividades complementarias a tu producto o servicio. También existe la posibilidad de que tengas alguna asociación con tu competencia para cooperar. Este tipo de alianzas ayudan a reducir el riesgo que corre tu negocio o servicio.

Si tu negocio lo realizaste como proyecto conjunto con otro negocio o con otra persona, tienes que tomarlos a consideración en este recuadro porque son claves para el funcionamiento de tu modelo.

Por ejemplo, en Atutun Café sus socios son aquellos proveedores que surten de una gran variedad de insumos para poder preparar los cafés, en especial la finca que provee del café orgánico y gourmet del mismo lote. También son socios clave el personal de los organismos internacionales con quienes se coordinan las capacitaciones de barismo.

 **9. Estructura de costos:** Después de analizar las actividades clave, los recursos clave y asociaciones clave, reflexiona sobre los costos en los que incurre tu negocio en cada una de estas áreas. Todos los modelos de negocio deben de ser altamente conscientes de sus costos, pero dependiendo de la estrategia para una ventaja competitiva en la que decidiste basar tus actividades, puede ser que tu modelo de negocios se enfoque en costos o en valor.

Si se enfoca en costos, este recuadro es tu oportunidad para diseñar una propuesta que minimice al máximo tus gastos. Pero en el caso de que tu estrategia sea la diferenciación y la calidad, utiliza este espacio para asignar presupuesto a aquello que le cree valor a tu marca, y te posicione como un producto o servicio *premium*. Incluye costos fijos, derivados de rentas, salarios, y costos variables, derivados de los insumos para producir. Considéralos todos, no sólo los de producción, sino también los operativos y de comunicación.

Por ejemplo, en Atutun Café, sus costos versan en torno a los costos fijos de personal (salarios), alquiler de parqueo para el vehículo, publicidad. Los costos variables incluyen el café, las tazas, azúcar, leche y todos los insumos para preparar las bebidas.

¡Con esto ya tienes el primer borrador de tu modelo de negocio!

3.2 Define la Misión y Visión de tu negocio.

La visión y misión que tiene una empresa define las metas y delimita la forma en la que estas se van a cumplir a futuro. Permite manifestar los objetivos del negocio al público, sus clientes y proveedores y comunicar sus estrategias de desarrollo o crecimiento a largo plazo.

Estos conceptos deben de ser transmitidos claramente a todos los miembros del negocio, colaboradores y clientes; también conocidos como “stakeholders”, término acuñado por R. Edward Freeman, quién lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

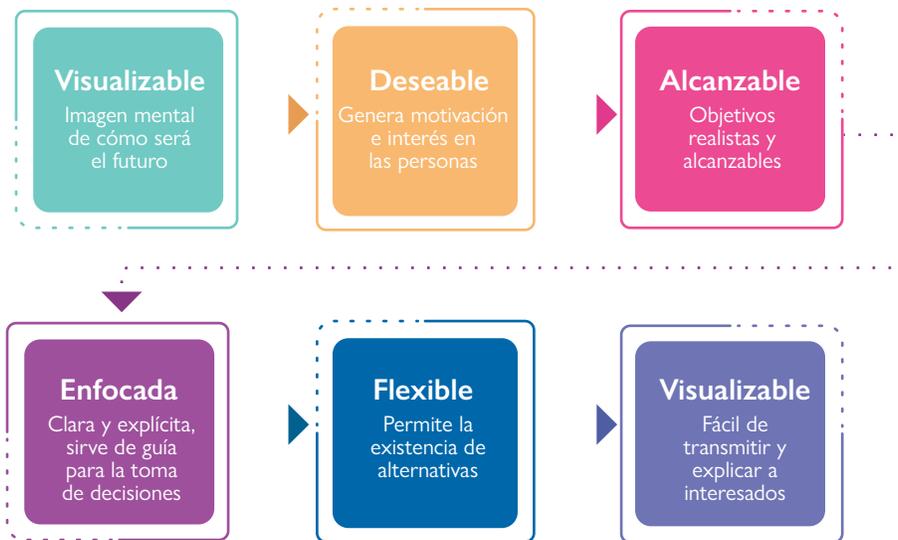
La visión y la misión de un negocio están correlacionados y emanan de los valores de los miembros y los dirigentes. Para la cultura organizacional de una empresa, los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores, son la columna vertebral de sus comportamientos. Como pilares, no solo necesitas establecerlos, sino que debes mantenerlos, promoverlos y divulgarlos constantemente para que tú y tus trabajadores comprendan sus significados y los pongan en práctica en sus labores cotidianas.

Pasemos ahora a definir la visión y misión de tu emprendimiento. Estos elementos son fundamentales para el éxito de tu negocio. A este ejercicio se le llama construcción del marco filosófico de la empresa y está compuesto por la visión, misión, principios y valores de tu negocio. Procederemos a definir cada uno de ellos, para que tú, puedas construirlo.

Recuerda que, en El Salvador el modelo de negocios y el plan de negocios son documentos claves para obtener apoyo financiero, de equipos o de asistencia técnica.

Visión: Responde a las preguntas ¿Qué queremos ser? ¿A través de que medios? Es una visualización del futuro y una fórmula de mejoramiento continuo. Para la visión hay que plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales deseas dicho futuro. Construir la visión de manera real y motivadora, es fundamental para el éxito de tu negocio.

Es importante tener una visión estratégica y efectiva, ya que esta es la que va a definir el rumbo de tus decisiones como emprendedor. Para ello necesita cumplir con ciertas características.



Ejemplo de Atutun Café: Nuestra visión es vender el mejor café gourmet al precio más accesible que garantice que nuestros clientes disfruten del mejor café, a un precio accesible, garantizando el crecimiento constante de la empresa.

Escribe en el siguiente cuadro, la visión de tu emprendimiento.

Una vez hemos construido la visión del negocio, ya tenemos plasmado nuestro sueño, nuestra guía para el futuro y por tanto podemos construir la misión de nuestro negocio.

Misión: Responde a las preguntas ¿Qué somos? ¿Qué hacemos? ¿Para qué trabajamos? ¿Por qué lo hacemos? La misión es la razón de existencia de tu emprendimiento; define a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipo de productos o servicios ofrece.

Establece el concepto de tu negocio.

Tomemos por ejemplo la Misión de Atutun Café: La misión de Atutun Café es llevar café gourmet a cualquier rincón del país, a precios accesibles a la población y con altos estándares de calidad e inocuidad, que garanticen un negocio rentable y sostenible.

En el cuadro siguiente escribe la misión de tu emprendimiento.

Principios y valores de la empresa

Los principios y valores de una empresa sirven como guía para implementar la visión y misión de tu emprendimiento, y al cumplirlos generan participación, compromiso y motivación para ti y tus colaboradores. Son muy importantes porque definen el comportamiento que se espera de cada una de las personas que son parte de la empresa.

Los principios son elementos inquebrantables en la organización, es decir que quien lo incumpla, no puede seguir en la empresa. Los principios son un conjunto de parámetros de carácter universal, dirigidos a orientar la vida en la empresa. Por ejemplo, en Atutun Café, un principio de la empresa es:

“No se permite ningún tipo de acciones que dañen la salud de nuestros clientes, ni robos de ninguna naturaleza, sean estos en dinero, en producto, en entregar productos por un precio que no es el indicado”.

Mientras tanto los valores son guías para definir el correcto comportamiento de los individuos en la empresa. Ejemplos de valores son: Honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo, respeto, entre otros.

En este cuadro define un principio y tres valores que consideres clave en tu empresa

3.3 Objetivos Estratégicos

Ya que cuentas con una misión y visión definidas, puedes ahora establecer los objetivos de tu emprendimiento. Es importante que los realices con detenimiento porque estos te van a guiar a lo largo de tu desarrollo como emprendedor y van a permitir que analices tu desempeño y el desempeño de tu emprendimiento a lo largo de periodos específicos de tiempo. Veamos qué características tienen un objetivo **SMART** por sus siglas en inglés.

Específico – se refiere a que se limita a un aspecto específico o una acción determinada de tu emprendimiento.

Medible – tiene una meta numérica o cualitativa específica que nos permite medir si cumplimos con dicho objetivo, o si nos encontramos dentro de los resultados esperados.

Alcanzable – se refiere a que el objetivo sea racionalmente alcanzable dentro de las condiciones en las que nos encontramos o vamos a encontrar en un futuro. Esto no significa que nuestro objetivo no pueda ser ambicioso, al contrario, pero tiene que ser realista.

Relevante – está en línea con la misión y visión de tu negocio y el objetivo es importante para el crecimiento de tu emprendimiento.

Orientado al Tiempo – está limitado a un tiempo determinado o estableces una fecha específica para cumplir con el objetivo.

Define los objetivos SMART para tu emprendimiento:

Establece un objetivo para tu emprendimiento dentro de tres meses

Establece un objetivo para tu negocio cuando éste lleve operando un año.

Establece un objetivo financiero para tu negocio cuando éste lleve operando cinco años.

A lo largo de tu proceso como emprendedor crea tus propios objetivos, mantenlos ambiciosos y asegúrate de que los estés cumpliendo.

3.4. Construye tu Plan de negocios

El plan de negocios es el mapa para alcanzar tus metas, te permitirá establecer estrategias para proyectar y evaluar la idea de emprendimiento.

Antes de iniciar un negocio debes tener claridad sobre qué tipo de negocio quieres, en qué consiste, quiénes son las personas que te ayudarán a hacer funcionar el motor o cómo está tu entorno, estos son algunos de los aspectos que debes determinar antes de empezar. Justamente ésta es la función del plan de negocios.

El plan de negocio es un documento que te ayuda a definir la mejor ruta a seguir para consolidar tu negocio. Es imprescindible que lo elabores con honestidad y realismo así tendrás un perfecto conocimiento del tipo de negocio que debes impulsar, sus fortalezas y cómo ejecutarlo en la dirección correcta.

Llegados a este punto quizá te preguntes: *¿Cómo planifico y administro mis recursos materiales, financieros y humanos? ¿Qué estrategia debo utilizar en mi negocio que tenga una propuesta de valor?*

En un documento en la computadora incluye las siguientes páginas y títulos. Para estas alturas del manual ya deberías poder realizar los primeros dos puntos de tu plan de negocios. Si bien no existe una receta única, comenzaremos relacionando brevemente los elementos fundamentales que debería contener tu plan de negocios, y al ir desarrollando cada uno de estos apartados vas a ir dando respuesta a tus dudas.

Todos los aspectos a continuación, los iremos desarrollando a lo largo de este manual.

- 1. Resumen ejecutivo:** Es el resumen de tu plan de negocios. El objetivo fundamental es traer la persona a que conozca el plan de negocios, así como a la persona emprendedora que lo respalda. Idealmente este documento contiene un concentrado de las ideas claves presentadas, muy esquemáticas, que son las que se desarrollan posteriormente.
- 2. Descripción de tu negocio:** explica en qué consiste tu negocio y qué productos o servicios ofrece. Si fuera el caso, menciona también el historial de tu negocio, es importante para demostrar los logros alcanzados con los fondos anteriormente disponibles, puedes también mencionar retos y cómo los superaste.
- 3. Plan financiero:** en este apartado describes la planificación financiera de tu negocio. Se trata de desarrollar las proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo de tu modelo de negocios. No olvides establecer la relación entre inversión-ganancia (rentabilidad) esperada de tu idea de negocio y cómo estos factores quedan reflejados en los precios de tu producto o servicio.
- 4. Plan de marketing:** consiste en la estrategia de promoción, venta y distribución de tu producto o servicio. Aquí definirás los canales y medios de comunicación que vas a utilizar.
- 5. Análisis del cliente:** realiza una investigación de tu mercado objetivo y describe a tu cliente ideal.
- 6. Estudio de mercado:** define cómo se encuentra tu entorno en cuestión y añade las oportunidades existentes en el mercado, para esto es recomendable usa el análisis FODA que nos proporcionará toda la información necesaria.
- 7. Análisis de la competencia:** define quién es tu mercado o tu competencia: describe sus características, sus fortalezas y debilidades, así como qué ofrece tu negocio de manera diferenciada.
- 8. Plan operativo:** aquí describirás el funcionamiento de tu negocio para poder crear tu propuesta de valor ¡Aquí vas a desarrollar tu plan de acción!
- 9. Apéndice:** en este apartado tendrás la oportunidad de incluir todos los anexos pertenecientes a tu presentación previa y que consideres que son un valor agregado para justificar y presentar tu Plan de negocios.

O4Módulo Estrategia Legal



Objetivos

- **Obtener el conocimiento multidisciplinario para identificar, generar y capturar ventajas jurídicas y diseñar una ejecución oportuna de la estrategia legal.**
- **Determinar las necesidades jurídicas del emprendimiento**

4.1 Relación entre mi proyecto de emprendimiento y la autoridad fiscal

Los impuestos son un pago en dinero o en especie, de carácter obligatorio, con la que todas las personas que vivimos en un país y cooperamos para fortalecer la economía del mismo. Nuestros impuestos se utilizan para mejorar las carreteras y los servicios de El Salvador, también contribuyen a programas sociales y hacen crecer al país, como lo mencionamos en el primer módulo, las personas migrantes contribuyen a mejorar los países de acogida y esta es la principal forma en que lo hacen.

En El Salvador existen varios impuestos, y dos que predominan son: el impuesto sobre la renta y el impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios, los cuales puedes presentarlos y pagarlos en línea.

Por otro lado, el código de comercio establece que, las empresas o negocios, deben de llevar una contabilidad ordenada y formal¹², por lo que es necesario la contratación de un contador para que lleve la contabilidad del negocio; ya sea que sea subcontratado o exclusivo, es importante que cumpla con lo establecido de ley, de tal forma que documente los costos y gastos deducibles, vinculado al giro de la empresa, tal como lo dicta la ley.

Los impuestos nacionales aplicables a todos los negocios son:

Impuesto sobre la renta (ISR): afecta todo ingreso, utilidad o beneficio, obtenido en el negocio, en un período fiscal determinado.

Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios (IVA): Deriva de la adquisición de algunos bienes y servicios.

Impuesto específico y ad-valorem: Recaen selectivamente sobre determinados bienes, como las bebidas alcohólicas, gaseosas, jugos y néctares, hidrocarburos, tabaco.

Impuestos municipales: Afectan a los negocios de cualquier actividad comercial, industrial, financieras y de servicios, que funcione dentro de la jurisdicción territorial del municipio; las tasas son diferenciadas, de acuerdo con el municipio que se trate.

¿En qué me beneficia pagar impuestos?

- **Tranquilidad para tu negocio ¡Te evitas multas y otros inconvenientes con la alcaldía y el Ministerio de Hacienda!**
- **Te permite acceder a créditos financieros en la banca.**
- **Tienes oportunidad de participar en licitaciones.**
- **Probabilidad de hacer negocios con algunas empresas ya establecidas.**
- **Posibilidad de exportar.**
- **Puedes acceder a programas de apoyo a la MIPYME.**
- **Al crecer, tus empleados gozan de los beneficios de ley.**
- **Tu empresa adquiere valor económico (venderse, darse en garantía, herencia).**

En materia fiscal ¿Quién regula los negocios?

La Dirección General de Impuestos Internos (DGII), bajo la autoridad del Ministerio de Hacienda, y los procedimientos se realizan en línea.

¿Cuál es el primer paso para formalizar un negocio?

Todo trámite debe de iniciarse en la plataforma en línea www.miempresa.gob.sv en la cual podrás realizar el trámite directamente, o de igual forma puedes solicitar apoyo a la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), o contratar a un abogado para que te acompañe en el proceso.

¿Qué tipo de empresa se puede crear?

Una persona que ejerce actividades de comercio puede inscribirse como comerciante individual, o puede asociarse con otras personas para crear una Sociedad Anónima de Capital Variable, o cualquier otro tipo de entidad legal. Asimismo, las empresas extranjeras pueden inscribir una sucursal en El Salvador.

Para que una persona extranjera pueda inscribir una empresa en el país, debe contar con el permiso de permanencia, y posteriormente puede seguir los mismos trámites.

¿Cómo es el proceso para registrar un negocio en El Salvador?

Se detalla el procedimiento para legalizar un negocio bajo la modalidad de Comerciante individual:

1. Debes elegir tu giro o actividad económica, y se refiere a la actividad que te dedicas con tu negocio. El Ministerio de Hacienda tiene el listado de los giros ya codificados, para elegir uno de ellos como el principal, con la opción de elegir dos adicionales como giros secundarios.
2. Luego, elegir un nombre para el negocio; éste será investigado en el registro de comercio, con el objetivo de verificar de que no haya un registro con el mismo nombre; si no se duplica, procederá el uso del nombre asignado, y quedara inscrito en el Registro de Comercio.
3. Solicitar la tarjeta NIT ante el Ministerio de Hacienda.
4. Solicitar la tarjeta IVA ante el Ministerio de Hacienda.
5. Solicitar la autorización de correlativos de facturas, comprobantes de crédito fiscal, notas de remisión, facturas de exportación y otros documentos contables. Matrícula del negocio y registro del local, ante el Registro de Comercio.
6. Inscripción en Alcaldía Municipal correspondiente.
7. Solicitud de tarjeta NIP del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
8. Constancia de inscripción en el Ministerio de Trabajo.
9. Inscripción ante la Administradora de Fondo de Pensiones (AFP).

El procedimiento se debe de iniciar en la plataforma www.miempresa.gob.sv

Las sociedades¹³ se dividen en sociedades de personas y sociedades de capitales; ambas clases pueden ser de capital variable.

Son de personas:

- i.** Las sociedades en nombre colectivo o Sociedades Colectivas.
- ii.** Las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simples.
- iii.** Las sociedades de responsabilidad limitada.

Son de capital:

- i.** Las sociedades anónimas.
- ii.** Las sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones.

Son comerciantes sociales¹⁴ todas las sociedades, independientemente de los fines que persiguen. Sociedad es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.

Comerciantes sociales

Requisitos de inscripción comerciante social¹⁵.

- Capital social mínimo \$2,000.00
- Elaboración de escritura de constitución.
- Formulario único de matrícula de empresa.
- Realización de balance inicial para depósito (opcional).
- Pagos de derechos correspondientes a cada servicio
- Solvencia municipal según domicilio de la sociedad.
- Pago de derechos para emisión del NIT de la sociedad.

Principales requisitos que debe cumplir la escritura de constitución de una sociedad.

- Dos o más socios.
- Capital social mínimo de US\$2,000.00.
- Denominación y abreviatura que no esté registrada previamente.
- Establecer la primera administración de la sociedad la cual puede estar a cargo de una junta directiva o de un administrador único.
- El plazo de la administración puede ser de uno a siete años.

Aranceles

- Escritura de Constitución 0.57 centavos por cada centena de dólar o fracción del Capital Social \$11.43 como mínimo (Depende del capital Social).
- Matrícula de Comercio \$125.72 como mínimo (Depende del Activo y la cantidad de Locales).
- Balance Inicial \$17.14

Obligaciones de los comerciantes frente al registro de comercio

- Renovar anualmente la matrícula de comercio

La renovación de la matrícula debe realizarse en el mes del cumpleaños del comerciante Individual y en el caso de las sociedades el mes en que quedo inscrita la escritura de constitución en el registro de comercio.

¹³ Artículo 18 del Código de Comercio.

¹⁴ Artículo 17 del Código de Comercio.

¹⁵ Artículo 415 del Código de Comercio.

Obligaciones de los comerciantes frente al registro de comercio

- Renovar anualmente la matrícula de comercio

La renovación de la matrícula debe realizarse en el mes del cumpleaños del comerciante Individual y en el caso de las sociedades el mes en que quedo inscrita la escritura de constitución en el registro de comercio.

- Presentar para depósito, los estados financieros cada año (persona natural y jurídica)

Balances

- Renovar las credenciales de las sociedades (persona jurídica)
- Informar cualquier modificación en la información registrada (persona natural y jurídica)

4.2 La inversión extranjera en El Salvador

En El Salvador, la inversión extranjera se sujeta en primera instancia a las disposiciones del Código de Comercio¹⁶ y luego, a otras leyes si corresponde. Asimismo, la Ley de Extranjería¹⁷ establece que, los extranjeros que obtengan rentas generadas por la tenencias de bienes en el territorio nacional, deberán pagar los impuestos, tasas, contribuciones fiscales, y municipales de conformidad a las leyes del país.

La Ley Especial de Migración y Extranjería (LEME), establece que, para los extranjeros con intenciones de invertir en el país¹⁸, se clasificarán las visas de acuerdo a su actividad económica en:

- a. Visa de inversionista.
- b. Visa de negocios.
- c. Visa de representante comercial.

Requisitos para el Registro de Inversión Extranjera¹⁹:

Requisitos en Oficina Nacional de Inversiones (ONI)

Solicitante: sociedad extranjera

Tipo de inversionista: sucursal

I. Solicitud original, puede ser presentada por el Representante Legal y/o Apoderado de la sociedad extranjera, que contenga la siguiente información:

- a. Generales del apoderado o representante legal (citar número de documento de identidad y Número de Identificación Tributaria, NIT)
- b. Actividad económica por ejercer.
- c. Monto a registrar (no menor de \$12,000).
- d. Procedencia del ingreso de divisas (si no procede del país de origen de la casa matriz y/o si fue ordenada a favor de terceras personas, aclarar la relación).
- e. Relación de anexos que presentan.
- f. Dirección, teléfono y correo electrónico para notificaciones y personas autorizadas.
- g. Fecha.
- h. Firma (deberá presentarse autenticada por notario, si la solicitud no es presentada por el firmante).

¹⁶ Artículo 21 de la Ley de Extranjería.

¹⁷ Artículo 27 de la Ley de Extranjería.

¹⁸ Artículo 30 de la Ley Especial de Migración y Extranjería.

¹⁹ Artículo 358 Código de Comercio

Documentación que deberá anexar:

1. Copia certificada de documento de identidad vigente y NIT del apoderado o representante legal de la sociedad extranjera.
2. Copia certificada de poder (de preferencia inscrito en el Registro de Comercio).
3. Copia certificada de la escritura de constitución y estatutos vigentes de la casa matriz, debidamente inscrita en la institución que corresponde en el país de origen y legalizada.
4. Documento que compruebe la decisión de fijar domicilio en El Salvador, adoptado de conformidad con sus Estatutos.
5. Constancia bancaria sobre la transferencia de capital realizada en el extranjero hacia nuestro país, la cual debe describir: Ordenante (empresa que establece la sucursal), destino (Representante legal, apoderado, despacho jurídico o despacho contable contratado para realizar la formalización de la sucursal), procedencia, fecha de ingreso y monto; firmada y sellada por el Banco receptor del capital.
6. Balance inicial, con fecha posterior o igual a la del ingreso de capital, firmado por el representante legal de la sucursal, contador y auditor externo.

Si la documentación de la sociedad extranjera procede de un país con idioma diferente al castellano, deberá traer las respectivas diligencias de traducción, según el Art. 24 de la Ley del Ejercicio Notarial de la jurisdicción voluntaria y otras diligencias.

Si la documentación presentada viene debidamente traducida al castellano desde el extranjero con sus respectivas legalizaciones, no se exigirán dichas diligencias.

Toda documentación proveniente del extranjero deberá venir con sus correspondientes auténticas o apostillas, según el caso.

Requisitos para el ingreso del capital.

El ingreso del capital se hace mediante transferencia cablegráfica a El Salvador desde su país de origen.

La transferencia se realiza a favor del apoderado o el bufete de abogados que seleccionen para realizar el trámite, debido a que no es posible abrir la cuenta en el banco a favor de la sucursal extranjera, mientras no esté inscrita en el Registro de Comercio.

Además, todo extranjero que desee abrir una cuenta en El Salvador, debe esperar seis meses para poder realizar este trámite, por eso la transferencia se hace a favor de un tercero.

Se debe presentar ante la Oficina Nacional de Inversiones la constancia bancaria de la transferencia de los fondos a favor del Apoderado o del bufete de abogados.

Se recomienda a los inversionistas enviar un monto mayor a los \$12,000 porque el banco cobra una comisión por la transferencia cablegráfica.

Una vez que la sucursal extranjera ha realizado los trámites de inscripción en el Registro de Comercio, se hace la apertura de la cuenta a favor de la sucursal extranjera.

Requisitos en el Registro de Comercio

Instalación de sucursal extranjera.

- Poder para la persona representante ante El Salvador, éste debe ser extendido por unanimidad de los socios y autenticado por el consulado.
- Posteriormente a la presentación y retiro de documentación en la ONI deberá presentar al Registro de Comercio la documentación para su debida inscripción.
- Estatutos o escritura de la sociedad extranjera, debidamente autenticada por la ONI.
- Acuerdo por unanimidad de los socios o accionistas de la sociedad extranjera, de instalar una sucursal en

El Salvador. Punto de acta en reunión de accionistas, ya sea ordinaria o extraordinaria, autenticada por el consulado. El Capital Mínimo requerido es de \$12,000.

- Balance inicial.

4.3 Propiedad Intelectual en El Salvador

Todo lo relacionado a derechos de autor, es regido por la Ley de Propiedad Intelectual en El Salvador, en ella se establecen los derechos conexos y la propiedad industrial en lo relativo a invenciones, modelos de utilidad, diseños industriales y secretos industriales o comerciales y datos de prueba.

De acuerdo a esta ley, y lo descrito en el Artículo 11, El extranjero que publique una obra en El Salvador, gozará de los mismos derechos que los salvadoreños; y las obras publicadas en el extranjero gozarán de protección en el territorio nacional, de acuerdo con los términos establecidos en los tratados y convenios internacionales vigentes, ratificados por El Salvador. En los demás casos, para gozar de la protección y de la ley salvadoreña, se exigirá el requisito de reciprocidad, el autor debe probar que ha cumplido con las formalidades establecidas para su protección en las leyes del país en que fue publicada.

Esta ley no se aplicará a las marcas²⁰, nombres comerciales y expresiones o señales de publicidad comercial, las cuales se rigen por la ley de marcas y otros signos distintivos.

4.4 Registro de Marca en El Salvador

En El Salvador, el registro de marca se rige por la Ley de Marcas y otros signos distintivos, la cual tiene como objetivo, regular la adquisición, mantenimiento, protección, modificación y licencias de marcas, expresiones o señales de publicidad comercial, nombres comerciales, emblemas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen, así como la prohibición de la competencia desleal en tales materias.

Se cuenta con la RED de los Centros de Apoyo a la Tecnología y la Innovación, CATI, que tiene el objetivo de estimular la inscripción de propiedad intelectual y registro de patentes en el país. Las instituciones que forman parte de dicha red son: la Universidad Evangélica de El Salvador (UEES), el Instituto Especializado de Educación Superior Escuela de Comunicación Mónica Herrera (ECMH), la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN), la Universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD) y la Universidad de El Salvador (UES). El CATI central se encuentra en las instalaciones del CNR, y el correo es: cati@cnr.gob.sv

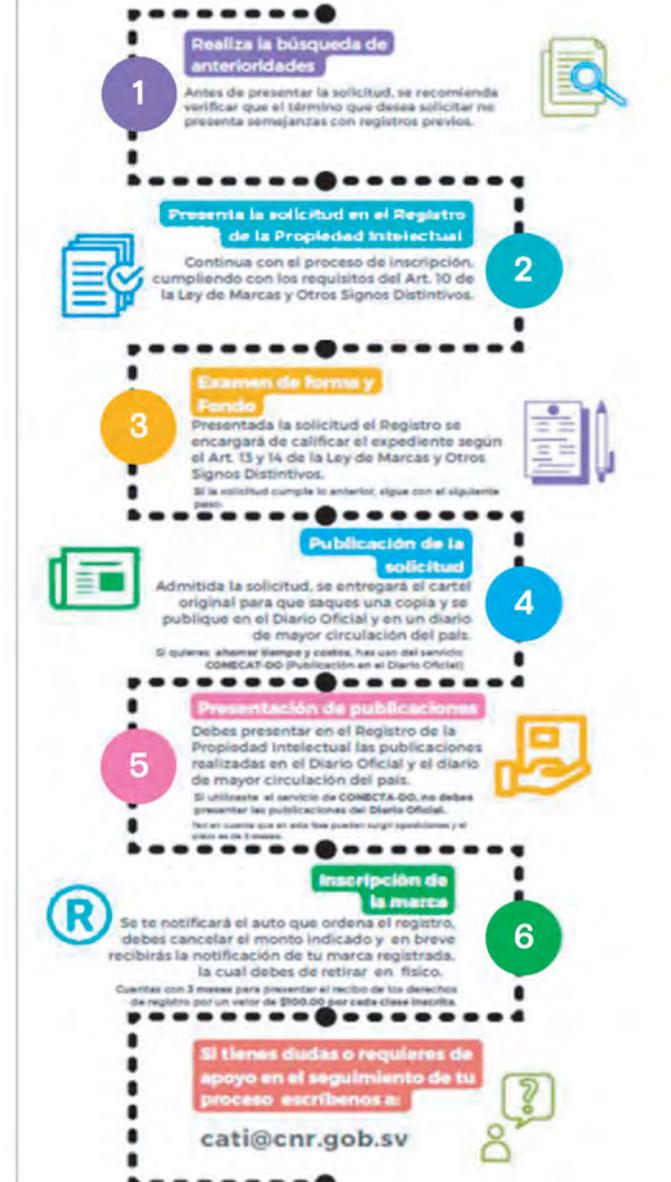
²⁰ Artículo 3 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A continuación, se presentan el proceso para los diferentes servicios que ofrecen:

CATI ¿Quieres registrar tu **NOMBRE COMERCIAL?**
Centro de Apoyo a la Tecnología y la Innovación

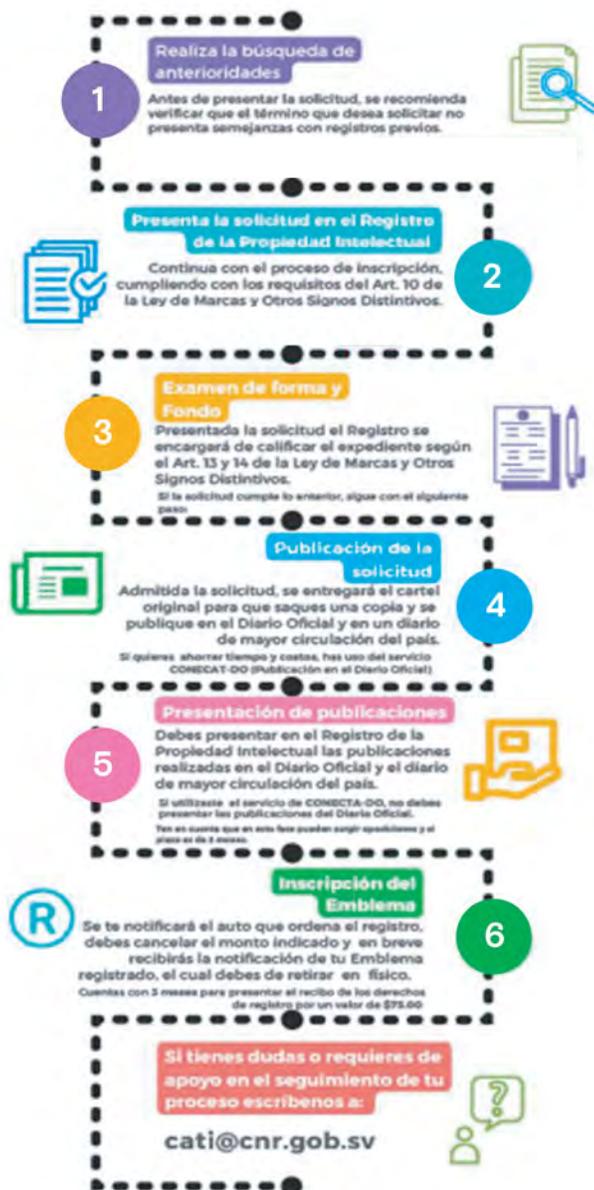


CATI ¿Quieres registrar tu **MARCA?**
Centro de Apoyo a la Tecnología y la Innovación

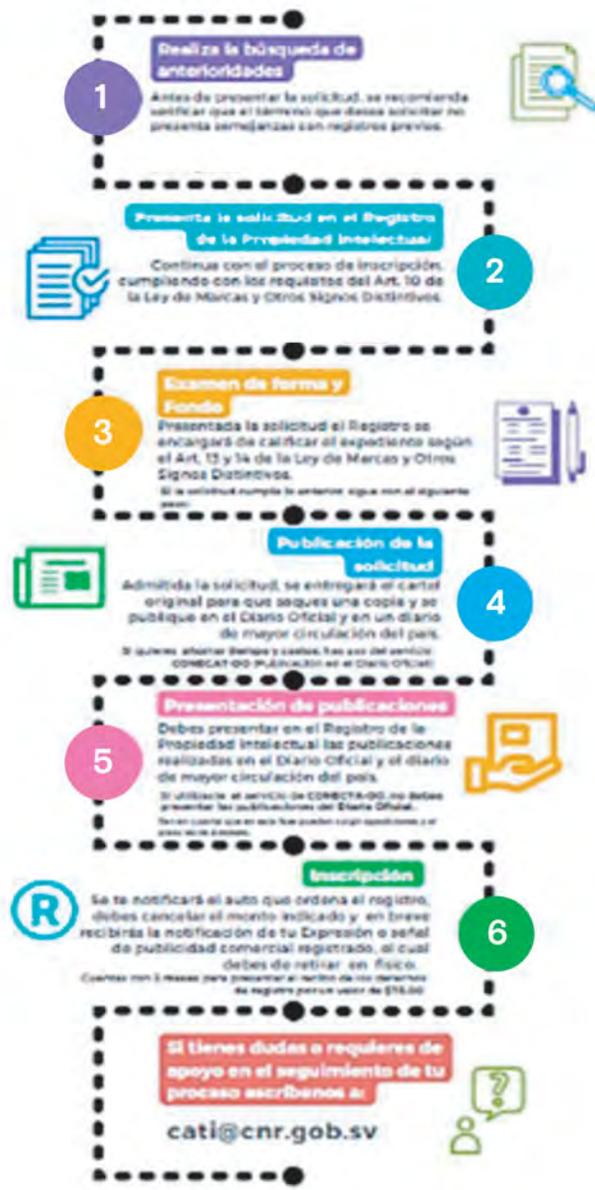




¿Quieres registrar tu EMBLEMA?



¿Quieres registrar tu EXPRESIÓN O SEÑAL DE PUBLICIDAD COMERCIAL?



O5|Módulo

Estrategia de Financiamiento



Objetivos:

- Identificar los costos y gastos de tu negocio.
- Conocer las finanzas de tu empresa: ganancias, pérdidas, punto de equilibrio.
- Asegurar el cálculo correcto del precio de ventas, que garantice la rentabilidad del negocio.
- Conocer la oferta y demanda de financiamiento en El Salvador.

Iniciamos este módulo expresándote que las finanzas son un pilar fundamental para tu negocio nuevo, o el que ya tengas funcionando. Dentro de este tema financiero, trabajaremos en los conceptos más importantes que debes conocer para asegurar que tus finanzas sean sanas siguiendo el proceso correcto para calcular tus costos, tus gastos y saber muy bien cuánto ganas de tu operación empresarial. Una vez conozcas todos estos conceptos y su aplicación real, trabajaremos en la planificación financiera, la cual te puede permitir obtener financiamiento de diversas fuentes, por lo que incluimos en este módulo, diferentes opciones que existen en El Salvador, para tener acceso a financiamiento: Instituciones, características, requisitos, entre otros. Iniciamos estudiando sobre el costeo y el análisis financiero.

El **costeo** es un método de la contabilidad que se basa en el análisis del comportamiento de los costos de producción y operación, para clasificarlos en costos fijos y en costos variables, con el objeto de proporcionar suficiente información relevante a la dirección de la empresa para su proceso de planeación estratégica.

Una empresa que no sabe costear, no sabe tampoco definir el precio de venta de sus productos, lo cual en muchas ocasiones se convierte en causa de grandes pérdidas y quiebra de los negocios.

5.1 Presupuesto

Es un plan de acción para cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Objetivo:

1. Evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo, que se emplean en la actividad.
2. Servir de base para la determinación de los precios de los productos y/o servicios.
3. Facilitar la valoración de posibles decisiones a tomar que permitan la selección de aquella variante que brinde el mayor beneficio con el mínimo de gastos.
4. Clasificar los costos de acuerdo con su naturaleza y origen.
5. Analizar el comportamiento de estos con respecto a las normas establecidas para la producción o servicio en cuestión.
6. Analizar los costos de cada subdivisión estructural de la empresa a partir de presupuestos de gastos que se elaboren para ello.

Costeo y análisis financiero

I. ¿Qué es el costeo?

El costeo es el valor económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

Al determinar el costo se puede establecer el precio de venta al público del producto o servicio.

El precio al público es la suma del costo más el beneficio o ganancia.

El costo de un producto está formado por el precio de la materia prima, el precio de la mano de obra empleada en su producción, el precio de la mano de obra indirecta empleada para el funcionamiento de la empresa y el costo de amortización de la maquinaria y de los edificios.

Usualmente los empresarios establecen el precio de venta con base a los precios de la competencia, sin poner atención si éstos alcanzan a cubrir sus propios costos. Por lo que, una gran cantidad de las empresas se vienen de pique porque no alcanzan la rentabilidad necesaria para su funcionamiento. Lo que indudablemente refleja que el cálculo de los costos es indispensable para una correcta gestión empresarial.

El análisis de los costos empresariales permite conocer qué, dónde, cuándo, en qué medida, cómo y por qué pasó, lo que posibilita una mejor administración del futuro.

El costo es el esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo operativo (por ejemplo, el pago de salarios, la compra de materiales, la fabricación de un producto, la obtención de fondos para la financiación, la administración de la empresa, etc.). Cuando NO se alcanza el objetivo deseado, se dice que una empresa tiene pérdidas.

Diferencia entre costo y gasto

Los gastos se clasifican de acuerdo con su función como parte del costo de las ventas o de las actividades de distribución o administración. Existen tres funciones básicas en las empresas:

Función	Clasificación de los gastos
Producción	Costos de producción
Ventas	Gastos de venta
Administración	Gastos de Administración

La diferencia entre costos y gastos es que los costos, específicamente los de producción, se capitalizan, es decir, se incorporan al valor de los productos elaborados, recuperándose cuando estos se venden. Mientras que los gastos no se capitalizan, por tanto, no se recuperan. Los gastos son desembolsos que han producido un beneficio y que han expirado, por consiguiente, no pueden producir beneficios en el futuro.

Costos	Gastos
Se capitalizan	No se capitalizan
Se incorporan al valor de los productos elaborados	No se recuperan
Se recuperan cuando se venden los productos	No producen beneficios a futuro

¿Por qué es importante determinar los costos?

El análisis y la gestión de costos constituye una herramienta de gran utilidad para el desempeño de las funciones administrativas de las empresas, a fin de lograr una administración de los recursos en forma eficaz y eficiente. El establecimiento de los costos ayuda a las empresas a:

- Servir de base para fijar precios de venta
- Establecer políticas de comercialización.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Permitir la valuación de inventarios.
- Controlar la eficiencia de las operaciones.
- Contribuir a planeamiento, control y gestión de la empresa.



Los costos pueden clasificarse de la siguiente manera:

Por periodos	Por su función	Por su asignación	Por su variabilidad
Contempla el momento en que se hace el relevamiento de la producción realizada y se cuantifican los costos.	La forma que adopta la organización.	Por la relación entre el objeto de costeo (el producto o servicio a costear) y el concepto del costo y pueden ser directos o indirectos.	Quiere decir si la variabilidad del costo se modifica en función de las unidades producidas, servicios prestados, etc.

Por periodos	Por su función	Por su asignación	Por su variabilidad
<p>Costos históricos Se obtienen una vez realizadas todas las operaciones de producción, es decir, trabaja con información referida a hechos pasados y medidas comprobables y demostrables.</p>	<p>Costos de producción Se consideran costos de producción los valores de todos los insumos incurridos desde que la materia prima ingresa a la empresa hasta que el producto terminado llega a la puerta de entrada del almacén de productos terminados.</p>	<p>Costos directos Aquellos que pueden identificarse con precisión en un producto o servicio (materia prima, jornales, etc.)</p>	<p>Costos variables Son aquellos costos que cambian en función del número de productos o servicios que se producen. Entre más productos, más costo variable; entre menos producto, menos costo variable.</p>
<p>Costos predeterminados Son costos estimados tanto de materiales, mano de obra y costos indirectos que son precalculados.</p>	<p>Costos comerciales Son costos de comercialización todos los valores de los insumos en que se incurre desde que el producto sale de fábrica hasta que el producto resulta entregado a satisfacción del cliente.</p>	<p>Costos indirectos Aquellos que no pueden asignarse con precisión; por lo tanto, se necesita una base de prorrateo (seguros, lubricantes).</p>	<p>Costos fijos No cambian a pesar de los cambios en la cantidad de productos que se fabriquen, o de servicios que se ofrecen.</p>
<p>Costos diferidos Erogaciones que se efectúan en forma diferida (ej.: seguros, alquileres, depreciaciones, etc.).</p>	<p>Costos financieros Corresponden a los valores de todos los insumos en que se incurre para proveer el capital necesario para el desarrollo de la actividad de la empresa.</p>		<p>Costos semifijos o mixtos Son aquellos que, dentro de determinado nivel de actividad o volumen, se comportan con las características de un costo fijo, pero que a su vez sufre cierta alteración si el grado de actividad fluctúa</p>
	<p>Costos de administración Son costos administrativos los valores de los insumos vinculados a la dirección, planeamiento y gestión general de la actividad.</p>		

Los costos juegan un papel muy importante, ya que en el desarrollo de las distintas alternativas que se van generando en la empresa, se calcula el efecto de cada una de ellas sobre los costos y los beneficios. Cuando evaluamos alternativas, como por ejemplo fabricar un insumo en lugar de comprarlo, se debe desarrollar la planificación de dicho curso de acción, calculando los costos y beneficios asociados a la decisión de fabricar en relación con los costos y beneficios de seguir comprando el insumo.

En términos de control, los costos proporcionan información útil para comprobar si los recursos con los que cuenta la empresa se aplican efectiva y eficientemente al logro de los planes y objetivos propuestos por la organización. Los distintos problemas que debe resolver la dirección en la implementación de sus planes le imponen consultar frecuentemente información cuantitativa que puede suministrar la contabilidad de costos. El control pues se formaliza por y a través de los datos contables.

2. Los factores claves de un buen costeo

Inicialmente lo importante es definir los elementos claves que forman parte del proceso del costeo, siendo estos:

Elementos del Costo:

- a. Materiales directos
- b. Mano de obra
- c. Gastos de fabricación

a) **Materiales directos o materia prima directa.** Es el primer elemento del costo ya que generalmente representa el punto de partida de la actividad industrial, por ser los bienes que se someten al proceso de transformación. Los materiales o materias primas se van convirtiendo en costos a medida que salen del almacén para ser incorporados al proceso de fabricación. Se considerará materia prima directa cuando sea posible identificar el material consumido con el producto en el que se emplea, es decir, cuando se conoce el uso y destino del material.

Ejemplo: La Fabricación de Sillas.

La principal materia prima la constituye la madera, ya que ésta se incorpora al proceso de fabricación y es posible identificarla consumida en la silla. El pegamento para madera utilizado en la fabricación de las sillas es de carácter general ya que se utiliza para todas las sillas en el proceso de fabricación, por lo tanto, se utiliza un método para asignarle un costo al pegamento distribuido en las sillas elaboradas en el proceso de fabricación. La materia prima directa forma parte del costo de producción, y la materia prima indirecta de los costos comunes de fabricación.

b) **Mano de Obra,** representa el trabajo (factor humano) tanto intelectual como manual que interviene en la producción. Está formado por los salarios, prestaciones devengadas del personal que trabaja en la fabricación. La mano de obra se divide en directa e indirecta. La mano de obra directa está involucrada directamente en el producto; la mano de obra indirecta no es fácilmente rastreada en el producto.

Ejemplo: La Fabricación de Sillas

El salario del operario que hace las sillas constituye el costo de mano de obra directa y el salario del responsable de la fábrica, la secretaria, el personal de limpieza, el contador, personal de compras, entre otros, constituye los costos de mano de obra indirecta. El costo primo + materiales directos + mano de obra directa.

c) **Gastos de Fabricación**, son llamados costos comunes de fabricación o costos indirectos, constituyen el tercer elemento estructural del costo de producción. Lo conforman una serie de partidas que son aplicables a un período y que no corresponden a elementos integrantes del costo primo. No se identifican con ningún producto u orden de producción específica, sino que benefician al conjunto de la producción. Los materiales indirectos y la mano de obra indirecta forman parte de él.

Algunos ejemplos de gastos de fabricación que no sean materiales indirectos ni mano de obra indirecta son:

- a. Depreciaciones de las maquinarias.
- b. Primas de seguros.
- c. Alquileres.
- d. Seguridad.
- e. Iluminación de la planta, entre algunos

El proceso de costos sigue una secuencia básica donde los elementos se integran hasta llegar a la configuración del costo de venta. Los sistemas de costeo son métodos que permiten la acumulación y asignación de costos de un producto/servicio. Por tanto, es importante que las empresas identifiquen y definan de acuerdo con su naturaleza, cuál instrumento de costos utilizará. La razón consiste en encontrar un mecanismo adecuado teniendo en cuenta la técnica de producción utilizada, modalidad de operar, y otros, que brinde la información necesaria para elaborar los cuadros de costos y reportes necesarios que sirva para la toma de decisiones.

3. Los costos como uno de los elementos claves para definir el precio de un producto

Los costos son un elemento muy importante ya, que son una herramienta de la empresa (pequeñas, medianas y grandes) para la toma de decisiones. Una de estas decisiones es el establecimiento de los precios de los productos y servicios. Además, se emplea para determinar cuál de los productos/servicios genera mayor o menor ganancia bruta, y facilitar la presentación del presupuesto

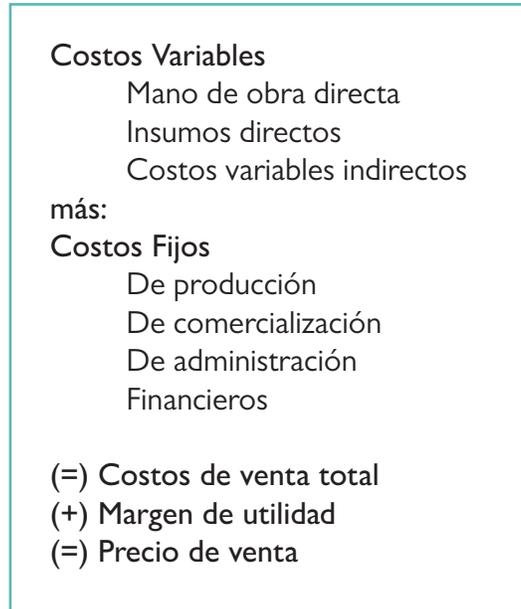
El precio es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto.

Antes de determinar cómo obtener el precio de venta, vamos a conocer los conceptos de costos fijos y costos variables. Los costos fijos son aquellos que siempre tendrás que pagar, sin importar el nivel de producción que tengas, por ejemplo: los servicios de luz y agua o la renta de tu establecimiento. Los costos variables, en cambio, pueden variar de acuerdo con tu producción.

El precio de venta es el valor de los productos o servicios que se venden a los clientes. La determinación de este valor es una de las decisiones estratégicas más importantes ya que, el precio, es uno de los elementos que los consumidores tienen en cuenta a la hora de comprar lo que necesitan. El cliente estará dispuesto a pagar por los bienes y servicios, lo que considera un precio “justo”, es decir, aquel que sea equivalente al nivel de satisfacción de sus necesidades o deseos con la compra de dichos bienes o servicios. Por otro lado, la empresa espera a través del precio, cubrir los costos y obtener ganancias.

En la determinación del precio, es necesario tomar en cuenta los objetivos de la empresa y la expectativa del cliente. El precio de venta es igual al costo total del producto más la ganancia.

El cuadro siguiente establece la estructura de costos para determinar el precio de venta de un producto o servicio:



El presupuesto de una empresa ¿Cómo construirlo?

Presupuesto, es el cálculo anticipado de cuánto ascenderá los ingresos y gastos de la empresa durante un periodo. Las empresas necesitan conocer su futuro y anticipar lo que habrá de ocurrir en los próximos meses. El empresario puede determinar ese futuro planeando las actividades de la empresa.

Planear significa conocer el mercado.

- Qué productos podrán venderse en el mercado.
- Que cantidades.
- A qué precios y en qué condiciones.
- En qué época del año.
- Canales de distribución que utilizará.

El presupuesto de ventas está constituido por el plan de ventas expresado en cifras monetarias
El presupuesto es fijar metas y hacer el esfuerzo de conseguirlas.

Presupuesto de ingresos y gastos

El presupuesto de ingresos se prepara con la información contenida en el presupuesto de venta. Es decir, aquel en el cual el empresario, mes a mes, ha incluido el número de unidades de productos y el monto de dinero que se recibirá por la venta.

Este presupuesto lo puede ir detallando en una hoja de cálculo, como la siguiente:

Artículo	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
	U	Precio (US\$)	U	Precio (US\$)	U	Precio (US\$)	U	Precio (US\$)	U	Precio (US\$)	U	Precio (US\$)
A	4	250	4	250	0	250	4	300	6	300	5	150
B	1	150	3	300	4	150	2	200	5	250	6	200
C	3	300	5	250	5	200	3	250	5	150	4	300
D	4	200	2	200	5	250	6	150	3	200	6	300
E	1	150	0	300	5	300	6	200	2	300	6	250

El presupuesto de ingresos debe ser elaborado de forma realista, sin exceso de entusiasmo pero que constituya un reto para la empresa.

Artículo	Enero (US\$)	Febrero (US\$)	Marzo (US\$)	Abril (US\$)	Mayo (US\$)	Junio (US\$)
A	1000	1000	0	1200	1800	750
B	150	900	600	400	1250	1200
C	900	1250	1000	750	750	1200
D	800	400	1000	900	600	1800
E	150	0	1500	1200	600	1500
Total	3000	3550	4100	4450	5000	6450

Presupuesto de gastos es el total de egresos que tiene la empresa durante el periodo del presupuesto de ventas. Aquí debemos de determinar, los tipos, cantidades y precios de los materiales a utilizar. La cantidad de operarios, total de salarios a pagar mes a mes, servicios externos a contratar (cantidad y precio aproximado), gastos de administración, seguros, comisión por ventas, publicidad, entre otros.

Cuentas	Enero (US\$)	Feb (US\$)	Mar (US\$)	Abr (US\$)	May (US\$)	Jun (US\$)	Total (US\$)
Gastos Fijos: sueldos, alquileres, luz, agua, teléfono, movilización, papelería, etc.	1200	1250	1300	1331	2500	2650	10231
Depreciación	100	100	100	100	100	100	600
Sub total	1300	1350	1400	1431	2600	2750	10831
Gastos variables Materiales Mano de obra	500	590	800	823	1000	1025	4738
Gastos de Venta	800	875	1000	1100	1200	1300	6275
Sub total	1300	1465	1800	1923	2200	2325	11013
Total de gastos	2600	2765	3200	3354	4800	5075	21844

Presupuesto de ingresos y gastos

Cuentas	Enero (US\$)	Feb (US\$)	Mar (US\$)	Abr (US\$)	May (US\$)	Jun (US\$)
Ingresos	3000	3550	4100	4450	5000	6450
Gastos	2600	2765	3200	3354	4800	5075
Total	400	785	900	1096	200	1378

Ahora, para terminar, necesitamos calcular el **punto de equilibrio de tu negocio**

¿Qué es?

El punto de equilibrio es un indicador fundamental para conocer el punto medio de tu negocio donde no caerás en pérdidas, pero tampoco en ganancias. Es decir, ese dato será tu termómetro de eficiencia y rendimiento de tu iniciativa emprendedora.

CF: Costos fijos (los que no varían independientemente de tu producción)

PV: Precio de venta unitario

CV: Costos variables unitarios (la cantidad de dinero que gastas para elaborar ese producto o servicio)

Realiza el cálculo de tu punto de equilibrio

$$\frac{\text{CF}}{\text{PV} - \text{CV}} = \text{PUNTO DE EQUILIBRIO}$$

Para el caso de Atutun Café, producir una taza de café considerando los insumos, la promoción, movilización, utensilios, cuesta \$0.45 (costo variable). Se ha fijado el precio de un café americano en \$1.25 y los costos fijos ascienden a \$800 mensuales.

¿Cuál es el punto de equilibrio de Atutun Café?

Costos fijos = \$800/mes

Costo variable unitario = \$0.45

Precio de venta = \$1.25

Punto de equilibrio = \$800/(\$1.25-0.45)

Punto de equilibrio = 1,000 cafés mensuales

¿Por qué es importante establecer un punto de equilibrio?

En el paso donde establecimos el precio del producto calculamos un aproximado de ventas mensuales, el mantener esas ventas mensuales significaría el éxito de tu negocio, pero muchas veces sabemos que el mercado y las ventas son inciertas y fluctúan. Es importante saber tu punto de equilibrio con el precio fijo y de esa manera tener la certeza de saber cuántos productos tienes que vender al precio que estableciste para que tu negocio subsista.

Financiamiento de mi negocio

Ahora que ya conoces tus costos, el precio de tu producto, las ventas mínimas en unidades para que tu negocio salga adelante, vamos a explorar como puedes hacer para obtener un crédito o para que tengas una fuente de financiamiento para tu negocio. En primer lugar, debes diferenciar lo que es un crédito de un financiamiento. Los créditos son otorgamientos de dinero a corto plazo, muchas veces respaldados por una factura; mientras el financiamiento es un otorgamiento de dinero a largo plazo, respaldado muchas veces por proyectos, planes de negocios, garantías hipotecarias u otro respaldo que se acuerda con la institución. A lo largo de la vida de tu negocio, puedes requerir de créditos o de financiamiento y es muy importante que sepas solicitarlo, administrarlo y obtener los frutos requeridos.

¿Cuándo debe un emprendimiento o negocio buscar financiamiento?

- a) Cuando hay oportunidad de negocio (para iniciar).
- b) Cuando se busca mejorar el emprendimiento (mejorar procedimientos, adquirir maquinaria, incorporar nuevos talentos, adquirir certificaciones, etc.).
- c) Para financiar ventas futuras, cuando se tiene la certeza de que sí se va a vender.
- d) Para oportunidades de modernización, optimización y crecimiento.

En el recuadro de abajo, escribe las razones por las que puedes requerir de créditos o financiamiento:

¿Cuáles serían tus razones para obtener crédito o financiamiento?

En el siguiente cuadro, encontrarás algunos de los tipos de financiamiento que existen en El Salvador:

Tipo	Ventajas	Desventajas
(Autofinanciamiento o financiamiento de tu propio negocio)	<ul style="list-style-type: none">- No hay intereses que pagar.- No hay burocracia de instituciones o terceros.- No tienes endeudamiento.- Mayor rapidez en poder utilizar el dinero.	<ul style="list-style-type: none">- Tú o tu empresa asumen todo el riesgo interno.- Puede que desatiendas otras necesidades personales o del negocio.
Externo (Créditos bancarios o de instituciones que realizan préstamos a negocios, inversionista, etc.)	<ul style="list-style-type: none">- Puedes conseguir mayores montos.- Generas un historial bancario/crediticio.- El pago de la inversión o los préstamos se pueden diferir a plazos.	<ul style="list-style-type: none">- Te hacen una revisión a tu historial crediticio.- Conlleva el pago de intereses.- En algunos casos tienes control externo de como utilizas el crédito.- En ciertos esquemas tienes que ceder parte de tu negocio.

Tipo	Ventajas	Desventajas
Gobierno (Fondos de gobierno para incentivar crecimiento económico)	<ul style="list-style-type: none"> - Muchos son a fondo perdido. - No se descapitaliza tu negocio. - En la mayoría de los casos no generan intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los trámites conllevan gran cantidad de burocracia. - Hay largos tiempos de espera para recibir el dinero. - Este sujeto a los tiempos y términos de la institución gubernamentales. - Es posible que haya fondos que solo sean accesibles para nacionales del país.

Costeo y análisis financiero

La estructura de la oferta financiera a las MYPE en El Salvador se presenta en tres modalidades:

- Oferta institucional supervisada por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) y reguladas por el Banco Central de Reserva (BCR).
- Oferta institucional no sujeta a supervisión o regulación por esas entidades la SSF ni regulada por el BCR y c) oferta financiera informal.

Las instituciones supervisadas/reguladas por la SSF/BCR se dividen en cuatro categorías: bancos privados, entidades financieras públicas, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito. Todas pueden captar depósitos y en los últimos dos casos se financian también de sus asociados. Se presenta en el siguiente cuadro, una caracterización de la demanda de financiamiento por segmento de MYPE (ME = Micro Empresa)

Crédito demandado	ME de subsistencia	ME de acumulación simple	ME de acumulación ampliada	Pequeña empresa
Oferentes	Prestamistas y/o micro-financieras con créditos grupales	Prestamistas, micro-financieras	Micro-financieras, Bancos	Bancos y agunas micro-financieras, Sociedades de factoraje.
Metodología	Pincipalmente grupal	Grupal, Individual	Individual	Individual
Garantías	Solidaria (Fiador) Prendaria	Solidaria (Fiador) Prendaria Fiduciaria	Fiduciaria (fondo de garantía), Hipotecaria	Fiduciaria (fondo de garantía), Hipotecaria
Plazos	Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo Mediano plazo	Corto plazo Mediano plazo Largo plazo
Destino	Capital de trabajo	Capital de trabajo	Capital de trabajo Activos fijos, vivienda	Capital de trabajo Activos fijos, vivienda, Adecuación de local
Principales productos	Crédito decreciente	Crédito decreciente	Crédito decreciente, tarjeta de crédito, factoraje	Crédito decreciente, tarjeta de crédito, factoraje, leasing
Morosidad	La mayoría no posee	La mayoría no posee	La mayoría no posee	La mayoría no posee
Plazos máximos	36 meses	36 meses	36 meses	60 meses
Montos	Entre \$500 y \$1,000	Entre \$1,000 y \$1,500	Entre \$1,500 y \$2,000	Más de 2,500

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por agentes económicos oferentes y demandantes.

El siguiente cuadro, es una caracterización de las instituciones que financian a la MYPE (sector formal)

	Bancos privados (11)	Bancos cooperativos y asociaciones cooperativas (6)	Sociedad de Ahorro y Crédito (SAC)(4)	Bancos e Instituciones Financieras Estatales (4)
Entidades oferentes formales supervisadas por SSF/BCR	Agrícola. Davivienda. Scotiabank. América. Central. Cuscatlán. Banco Atlántida. G & T Continental. Industrial. Promerica. Azul. Azteca.	COMEDICA. BANCOVI. Multinversiones mi banco. Primer Banco de los Trabajadores. Banco Izalqueño. Banco de los Trabajadores Salvadoreños.	Integral. Credicomer. Constelación. Multivalores. Constelación.	Banco Hipotecario. Banco de Fomento. Agropecuario. Banco de Desarrollo de la República de El Salvador (BANDESAL). FOSOFAMILIA.
	Asociaciones cooperativas	Sociedades cooperativas	Otras sociedades financieras No bancarias	Fundaciones y Asociaciones
Principales ciudades oferentes formales no supervisadas no SSF/BCR	Cooperativas afiliadas FEDECAES (32) COPADEO. ACOMI. COASPAAE. COSAVI. ACAF. ACOFINGES. COOP I. CACTIUSA. CODIMAS. COPP. El roble ACOMAM. COASPAAE. ACUDE ACACYC.	Cajas de crédito afiliadas a FEDECREDITO (48) Bancos de los trabajadores afiliados a FEDECREDITO (3) AMC. PADECOMSS. CREDICAMPO. FOMENTA. FUNDECREDITO.	Optima. Enlace. Factoraje Pentágono. Crédito. MICROCREDITO. MEJORA. CREDIMAS. CREDIMUJER. Tu solidaria. Huella de oro. FUNDECREDITO.	ASEI. FADEMYPE. Fundación Bálamo. ADEI. Chalatenango. Hábitat para la humanidad. CASART. FUNDASAL. ASAPROSAR. CORPOFOM. FUSAI.



Oferta informal de financiamiento.	Prestamistas.	Organizaciones comunales.	Crédito de proveedor	Familiares, amigos, etcétera.
---	----------------------	----------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------

Los requisitos adicionales a cumplir son:

- a) Tener Documento Único de Identidad (DUI) vigente o documento de identificación válido.
- b) Demostrar que se puede pagar la cuota respectiva ya sea por un salario, o por los registros de ingresos de la empresa.
- c) Contar con algún tipo de garantía.

¡¡Ahora que conoces las instituciones financieras y sus requisitos, es tu momento para identificar si puedes tener acceso a un financiamiento y elegir con quien quieres hacerlo!!

O6|Módulo

A vender y seguir vendiendo



Objetivos:

- Conocer las fases de la venta para aplicarlas a tu emprendimiento.
- Identificar las objeciones falsas y las verdaderas.
- Asegurar el cierre de ventas y de negociaciones exitosas
- Desarrollar el plan de marketing de tu negocio.

6.1 TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y VENTAS

Antes de iniciar este capítulo, es muy importante decirte que la venta es un proceso, no importa si vas a vender mangos en la calle, si vas a vender café en una cafetería, pupusas, o tendrás una empresa micro, pequeña o grande que venderá productos o servicios. Uno de los elementos importantes para que seas exitosa o exitoso en tu negocio, es saber vender y negociar con tus clientes, con tus proveedores y con todos los actores que serán parte de tu negocio. Por ello, en este capítulo trabajaremos en las técnicas de negociación y ventas, en función de desarrollar tus habilidades que hagan crecer tu negocio.



En el pasado se pensaba que la negociación y venta era ante todo el arte de seducir o convencer con ¡¡Medidas espectaculares!! El vendedor o vendedora, sea que vende en la calle o en una oficina, se encontraba con el cliente y, gracias a su arrolladora personalidad y don de palabra, ofrecía una presentación muy agradable, cuyo fin era ganarse la admiración de sus clientes o público.

Desde el punto de vista de los clientes, esto podría resultar muchas veces agotador, considerando que algunas de las promociones de ventano correspondían a sus reales necesidades.

Este viejo estilo, probablemente heredado de nuestros antepasados que realizaban sus ventas en las plazas o mercados, se está perdiendo... En los últimos años se ha tratado de organizar de una manera más lógica este arte, desarrollándose así la preocupación por una rigurosa y ordenada determinación de los factores relacionados con la venta.

¡¡Aquí te ayudaremos a ser un profesional en la negociación y venta, lee con mucha atención!!

¿QUÉ DEBES HACER PARA VENDER PROFESIONALMENTE Y QUE TU EMPRENDIMIENTO SEA EXITOSO?

Es frecuente que en el diario vivir se asuma que, para llegar a ser un profesional en algo, es necesario haber cursado exitosamente estudios superiores, pero usted mismo es testigo que también es cierto que muchas personas que no han cumplido con ese requisito académico logran alcanzar una condición laboral de alto nivel, propia de un “profesional”. Esto quiere decir, que el rendimiento de una persona no depende solamente de lo “que tanto sabe” sino que también, de su desempeño, donde se requiere:

- a) Una actitud proactiva, es decir, me anticipo, no espero que me digan, lo analizo y lo hago.
- b) Orientación hacia el cumplimiento de objetivos.
- c) Eficiencia en la aplicación de los conocimientos y una motivación suficiente para lograr la superación: quiere crecer, quiere lograr más, en función personal y familiar.

En el área de ventas puede suponerse que un profesional exitoso será aquel capaz de responder a los desafíos que se enfrente, en términos de desempeño, motivación y actitud de perfeccionamiento. Ser excelente vendedora o vendedor es totalmente necesario para que nuestro emprendimiento sea exitoso.

En el cuadro siguiente, te describimos una situación que te confirmará el primer paso a dar en esta profesión, y como superar los obstáculos que cada uno se impone.

¿Qué es el obstáculo?

“Un perro casi muerto de sed, se acercaba al río, pero cada vez que lo miraba, se asustaba con su reflejo y se alejaba, porque pensaba que era otro el que se asomaba. ¡Finalmente, tuvo tanta sed que abandonando su temor se lanzó al río!! Al ingresar en el agua su reflejo desapareció. El perro descubrió que el obstáculo era el mismo. ¡La barrera para alcanzar lo que buscaba había desaparecido!”



(Adaptado del Libro “Antes Que Você Morra”, de Osho Rajneesh)

¿Cuántas veces has estado en una situación en la que parece estar cerca de un río, con sed, pero sintiendo que algo te impide beber de esas aguas? ¿Será que surge un reflejo que te inmoviliza y te impide avanzar?

Frente a un estado de incertidumbre o temor lo usual es intentar aferrarse a aquello que resulte más familiar o conocido. Puede parecer, incluso, más atractivo quedarse a la orilla del río que saltar al agua, lo que sería como lanzarse es ir a lo “desconocido”.

Existe la tentación generalizada de evitar enfrentarnos a nuestro reflejo y tratar de atribuir las responsabilidades a otros. En definitiva, esto lleva a transitar por un camino alternativo que no considera la propia superación, sino más bien a la compasión de sí mismo y a desatender lo que sucede con nuestra vida. ¡No damos el salto al río que nos hará progresar!

Como consecuencia de este ejemplo debemos preguntarnos:

¿Qué factores limitan nuestro esmero para dedicarnos a vender de manera técnica y que nuestro emprendimiento sea exitoso?

En la respuesta podemos encontrar explicaciones externas como las relacionadas con:

a) El Contexto del Negocio. Tiene que ver con su entorno, con la realidad del mercado y las características de los clientes.

- b) La oportunidad o realidad específica en la que se contactan los clientes (su actitud, disponibilidad, entre otros)
- c) Las posibilidades que nuestro negocio entrega para realizar nuestro trabajo de venta.
- d) La imagen de marca de los productos o servicios que se ofrecen: ¿Se conoce mi empresa? ¿Se conoce el producto que yo estoy vendiendo?
- e) El margen de negociación que se permite sobre las condiciones de venta definidas (descuentos, por ejemplo).
- f) Las condiciones visibles de la empresa, por ejemplo: el ambiente físico, las herramientas comerciales disponibles e instrumentos de soporte a la venta: ¿Qué tengo yo para salir y hacer una venta? ¿Cuento con folletos, fotografías, lista de precios, etc., que me permitan hacer una buena labor?
- g) El ambiente laboral y la presencia de una cultura organizacional orientada a atender al cliente (todos trabajan por servir al cliente, son amables con los clientes y entre compañeros, saben que el trabajo dignifica y, por ende, son ordenados y mantienen un buen ambiente y cultura organizacional).

Estos aspectos son muy importantes para que nuestro emprendimiento sea exitoso. Existe un paradigma que nos hace creer que solo las empresas bien establecidas tienen vendedores o equipos de venta profesional. Pero eso no es cierto, TODAS y TODOS los que emprendemos, debemos tomar el control de nuestras ventas. De nada o poco nos sirve ser buenos fabricantes u ofrecer un buen servicio, si no sabemos vender.

Un grave problema que tienen las personas emprendedoras que inician sus pequeños negocios, es que no saben vender o tienen una negación a querer vender.

Para que te animes a ser un buen emprendedor, que además sabe vender sus productos o servicios, es importante que consideres los siguientes aspectos:

- Visión personal de lo que es trabajar en esta área: Ventas.
- Actitudes en el día a día.
- Las capacidades propias que tú tienes, como la seguridad personal, serenidad, capacidad de comunicación y habilidades sociales (mi relación con las personas).
- Prácticas laborales que se han establecido por la experiencia.
- El uso de insumos para la venta: material de apoyo, identificación de características y beneficios de lo que vamos a vender, modelos para un buen manejo de objeciones (si el cliente te dice que es muy caro, por ejemplo, cómo responderle que no es así...), entre otros.
- La forma de organizar la labor de ventas.



Explorar en estos aspectos permite identificar que es necesario reforzar y qué acciones definir para superar el desempeño profesional en las distintas fases de la venta.

FASES DE LA VENTA

Cuando inicias tu negocio, debes tener claro que tienes que vender para poder generar ingresos y que, de esa forma, tu emprendimiento vaya creciendo día a día.

Hoy te vamos a explicar, que “el vender” lleva todo un proceso ...recuerda las experiencias que has tenido: ¿Cómo te han vendido un teléfono, o un servicio, o algo para tu casa?, exactamente, quien te hizo la venta y te “saco el sí”, siguió una serie de “pasos” y al seguirlos ¿lograron su objetivo?: “la venta”.

Fase de precontacto

Consiste en realizar investigaciones y hacer los preparativos pertinentes antes que se produzca el primer encuentro tuyo con el cliente. Muchas personas que quieren vender algo, no realizan un buen precontacto (o ignoran cómo hacerlo) y el resultado de ello puede ser una presentación de ventas a alguien que no necesita el producto o que carece de autoridad para decidir su adquisición.

El éxito o fracaso de una entrevista de ventas depende, en gran medida, de cómo se haya preparado previamente. Dejar un margen a la improvisación, confiando sólo en su pericia personal, es dejarle un margen al fracaso.

De ahí la conveniencia de revisar cuidadosamente los aspectos fundamentales que se mencionan a continuación, para estar mejor preparado y tener más seguridad cuando vendes en la calle, se entra a la oficina, al taller o negocio de un cliente.

Conocer la oferta

Puede parecer obvio que si vas a vender debe tener la información necesaria para ofrecer sus productos y servicios en cada venta. Sin embargo, es muy distinto disponer de información que hacer un buen uso de ella.

¿Cuáles son los beneficios esperados frente a distintas necesidades de los clientes?

Desafortunadamente muchas personas se dedican a vender tener las herramientas para adecuar la presentación según lo que detecten antes y durante la venta.

Investigación de los clientes actuales y potenciales

La comunicación con el cliente será mejor si se apoya en antecedentes recopilados antes del proceso de venta. Desde los más básicos, por ejemplo, el nombre completo del cliente, hasta la más importante: su autoridad para decidir o su capacidad de pago.

La principal ventaja de la investigación es que permite reducir el número de factores desconocidos del cliente y aumenta la seguridad del vendedor, indispensable para obtener buenos resultados.

Cuando nuestro emprendimiento tiene las características para salir a vender a oficinas, negocios de otros clientes, fábrica u otros, es bien importante investigar quién o quiénes son las personas indicadas que toman la decisión de compra.

Otra fuente valiosa de información la constituyen la observación e investigación personal. Una visita a la empresa del cliente permite a un observador atento acceder a mucha información relevante que no aparece registrada en las bases de datos.

Un conocido autor que escribe mucho sobre ventas recomienda a las personas emprendedoras que van a vender, disponer de un listado de preguntas que se deben responder antes de reunirse con el cliente.

Las siguientes interrogantes han sido clasificadas en términos de personal, operaciones y procedimiento de compra cuando tengas que visitar una empresa que es un cliente potencial, las cuales te serán muy útiles para realizar la investigación del cliente, logrando que tu venta sea un éxito:

Preguntas sobre el personal de la empresa

- ¿Quién es el dueño?
- ¿Quiénes son los ejecutivos y en qué áreas se desempeñan?
- ¿Quién es el jefe del departamento que utilizará mis productos o servicios?
- ¿Quién es la persona que toma la decisión de compra?
- ¿Qué otra persona influye en la decisión de compra? (Hay oportunidades en que los vendedores prefieren acudir a los niveles más altos de la dirección; otras veces obtienen el apoyo de los subordinados).

Preguntas sobre las operaciones de la empresa

- ¿Qué productos o servicios produce o vende la empresa?
- ¿A qué mercado llega?
- ¿Es su producto de alta calidad, de calidad mediana o más bien baja?
- ¿Existen factores estacionales que condicionen las ventas de la empresa?
- ¿Qué imagen tiene la empresa?

Preguntas sobre las operaciones de la empresa

- ¿Qué sistemas y procedimiento sigue el departamento de compras?
- ¿Compra la empresa a un reducido número de proveedores o diversifica sus adquisiciones?
- ¿Cuál es su clasificación de crédito?
- ¿Cuándo compra los productos que yo le quiero vender?
- ¿Cuánto compra en cada transacción?
- ¿A quién le compra ahora y por qué?
- ¿Está la satisfecha la empresa con su proveedor actual?
- ¿Qué problemas han tenido con sus proveedores?

Si un vendedor puede contestar la mayor parte de estas preguntas antes de visitar a un cliente, aumentará su seguridad de manera notable.

Recuerda que el crecimiento de tu negocio depende de las ventas que generes, por tanto, debes asegurar cada gestión comercial que hagas.

Ejercicio sugerido:

Construye tu propio listado de preguntas imprescindibles, antes de una entrevista de ventas, piensa “tu producto o servicio” que quieres vender, y luego, con base a lo que hemos hablado hasta aquí de la fase de ventas, ¿Cuáles serían tus interrogantes? para ir preparado en esta fase de precontacto:

Preguntas Sobre el Personal de la Empresa:

Preguntas Sobre las Operaciones de la Empresa:

Preguntas Relacionadas con los Procedimientos de Compra:

Otras Preguntas:

Planificación del trabajo consistente en desarrollar la estrategia de actuación en la venta

Una de las cosas que más se escucha es que el tiempo es “escaso”, no alcanza para todo lo que se desea o se necesita hacer, sea tanto en el trabajo como en el esparcimiento. Detrás de esta afirmación lo que existe es un juicio a la forma en que distribuimos y nos organizamos en el uso de este recurso: el tiempo.

El aspecto tiempo es crítico para la labor de ventas. No es común que se pueda elegir la hora de entrar en contacto con los clientes y difícilmente dispondremos de una segunda oportunidad para “cautivarlos” con nuestros productos o servicios.

Mediante una mejor preparación del trabajo previo a la entrevista con el cliente y evitando los errores que se presentan a continuación, será posible hacer un mejor uso del tiempo y sacar mayor provecho de los esfuerzos comerciales.

Errores comunes

- Contactar a clientes que no necesitan o no se pueden dar el lujo de comprar tu producto o servicio.
- Realizar presentaciones de ventas a personas que no influyen ni toman la decisión de compra.
- Hacer personalmente cosas que se podrían realizar con más eficacia por teléfono, correo o fax.
- Gastar tiempo excesivo yendo de un cliente a otro.
- Eliminar o reprogramar entrevistas de ventas por razones sin importancia.
- Contactar a clientes con más frecuencia de lo necesario para luego obtener la misma cantidad de ventas.
- No contactar a los clientes con la suficiente frecuencia.
- Dedicarse al trabajo administrativo o solamente de producción en períodos de ventas altas.
- Contactar a los clientes en el horario equivocado.

FASE DE CONTACTO CON CLIENTES

El contacto o entrevista de ventas tiene distintas etapas consecutivas en la interacción con el cliente, mira el siguiente esquema:



A continuación, se formulan una serie de consideraciones a fin de contribuir al análisis de la efectividad en el desempeño.

Para desarrollar bien una entrevista de ventas, la persona emprendedora debe:

- Mostrar un aspecto físico adecuado (ordenado, limpio), acorde con la forma de ser del cliente y la imagen de su negocio.
- Utilizar ropa actual, armoniosa y sencilla, sin exageraciones.
- Presentarse “tonificado”. Un vendedor agotado inspira sentimientos de rechazo. Si estás fatigado, relájate antes de iniciar una entrevista de negocios.
- Ser puntual. No hacer esperar al cliente.
- Guardar la distancia apropiada. No ocupar el espacio del cliente. Mirar a los ojos del interlocutor, sonreír al estrechar la mano, presentarse con el nombre, cargo y la empresa que se representa. Entregar la tarjeta de visita al comienzo de la entrevista.
- Orientar la conversación hacia los intereses del cliente; saberle escuchar; dejar que llegue al final de lo que quiere decir. Emplear preguntas cortas, evitando que parezca un interrogatorio. Comenzar con preguntas sencillas para ir haciéndolas más complejas (especializadas) poco a poco.
- Evitar críticas y herir sentimientos. Cuidar el clima de la conversación. Ser positivo, franco, simpático, ágil, respetuoso, directo, enérgico, entusiasta, amigable y cálido.

Apertura

- Iniciar la entrevista con algún comentario agradable ajeno a la venta misma.
- Utilizar el mismo lenguaje que usa el cliente, ni científico, ni simple. Haciendo sentir al cliente que es agradable conversar con él.
- Explicar el motivo de la visita.
- Mostrar interés por la evolución de la relación comercial.
- Averiguar las necesidades del cliente
- Una vez que se reconocen las necesidades del cliente se convierten en beneficios las características del producto o servicio.
- Como la argumentación de ventas se centra en demostrar que la oferta responde a determinadas necesidades insatisfechas, se debe tener en cuenta lo siguiente:

¿Cómo preguntar?

De una forma organizada, siguiendo un orden intencionado y realizando cada pregunta en el momento adecuado. Más que preguntas inapropiadas, existen momentos y modos inadecuados.

A la búsqueda de información

Sobre las necesidades básicas del cliente, deben seguir preguntas más puntuales sobre cuestiones más particulares. Para evitar que esta parte de la entrevista parezca un interrogatorio es conveniente justificar las preguntas. Se recomienda cuidar el ambiente de la conversación y hacer preguntas cortas y claras, evitando hacer aquellas preguntas molestas o difíciles de responder.

Teniendo en cuenta la amplitud de la información que queremos obtener y la carga de subjetividad (carga de igualdad) que le demos a cada una, existen cuatro tipos de preguntas:

Ampliación de información	Carga de subjetividad
<p>Cerradas: El cliente sólo puede responder sí o no</p> <p>Abiertas: El cliente describe con su respuesta una situación. Se utiliza: ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Cuáles?</p>	<p>Neutras: No condicionamos la respuesta del cliente.</p> <p>Dirigidas: Hacemos que el cliente responda de forma determinada, por ejemplo: “¿Verdad que el consumo de esta bebida depende de...?”, “Mi experiencia me indica que esta promoción incrementa un 10% las ventas, ¿Qué opina usted?”</p>

Al principio y para romper el hielo se comienza con preguntas abiertas, neutras. Se continúa con preguntas abiertas para obtener más información. A medida que se obtiene mayor información se le induce al cliente con preguntas abiertas dirigidas.

Según se avanza se utilizan preguntas cerradas para obtener datos concretos y confirmar determinados aspectos. Por último, para concretar la venta se utilizan preguntas cerradas dirigidas.

Escucha Activa

La escucha activa es el esfuerzo físico y mental para captar con atención la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar su significado correcto a través del comunicado verbal y no verbal que realiza el emisor, es decir: “TÚ”, indicándole mediante retroalimentación lo que creemos haber entendido.

Con la *escucha activa* se crea un clima de confianza y receptividad y, lo más importante, percibimos las verdaderas necesidades del cliente.

Para realizar correctamente la escucha activa, debes:

- ☑ Concentrarse en el mensaje y en los gestos.
- ☑ Mirar a los ojos del cliente dejando claro que se le escucha atentamente.
- ☑ Observar e interrogarse sobre el significado de las palabras que se nos están diciendo.
- ☑ Apoyar verbalmente y sin interrumpir el discurso del cliente con expresiones como:
 - Si
 - Ya
 - Claro
 - Ya veo
- ☑ Preguntar para animar la comunicación. ¡¡Una pregunta interesante confirma que estamos escuchando!!
- ☑ Detectar las palabras e ideas claves y anotarlas.
- ☑ Retroalimentar resumiendo las principales ideas del mensaje del cliente.
- ☑ Por otra parte, se deben evitar los prejuicios, los filtros, la alteración emocional y las barreras físicas.

Existen clientes a quienes les gusta hablar mucho o hablan temas que no son de interés; allí inician tus habilidades para llevarlo nuevamente con mucho tacto, al tema que te interesa, con una pregunta guía...ya verás, sigue lo que aquí te hemos descrito y reforzarás tu habilidad de escuchar.

Los gestos del cliente

En todo proceso de comunicación el 70% de la comunicación es corporal, el 20% de la comunicación viene marcado por el tono de la voz y sólo un 10% por las palabras o el contenido. Debido a ello se debe prestar gran importancia a los gestos que realiza nuestro interlocutor (el cliente).

A continuación, se describe una serie gestos y sus significados:

- **Enfado:** golpe sobre la mesa, apuntar con el dedo, cerrar los puños fuertemente.
- **Defensa:** brazos o piernas cruzados.
- **Desconfianza:** mirar hacia un lado o tocarse la oreja.
- **Nerviosismo:** carraspear, taparse la boca con la mano al hablar.
- **Decisión:** inclinarse sobre la mesa, manos sobre la cadera.
- **Concentración:** apoyar la cara sobre el dedo índice extendido, tocarse la barbilla
- **Confianza:** apoyar la nuca sobre las manos, poner las manos en la espalda
- **Sinceridad:** manos abiertas, llevarse la mano al pecho cuando se habla.

¿Cómo confirmar?

Siempre que se capte una idea o necesidad del cliente es conveniente resumir su mensaje. De esta forma se puede asegurar que se entiende lo que realmente éste quiere decir. Así, tras preguntar, escuchar activamente y analizar los gestos del cliente, se logra saber cuáles son sus necesidades. Una vez que éstas han sido confirmadas por el propio cliente se pasa a la fase de argumentación.

Argumentación

En esta etapa, los beneficios del producto o servicio se convierten en beneficios personalizados que satisfacen las necesidades del cliente. En la argumentación se deben tomar en cuenta:

- El conocimiento en profundidad de los productos o servicios.
- Las necesidades del cliente.
- Las posibilidades reales que con nuestros productos o servicios se puedan satisfacer las demandas del cliente.
- Las argumentaciones se basan en: atributos del producto o servicio, nivel o calidad del servicio prestado y razones económicas, pero sin olvidar que siempre estos argumentos se convierten en ventajas para el cliente.

Algunas recomendaciones para la argumentación son las siguientes:

- Utilizar un lenguaje similar al empleado por el cliente.
- La información debe ser exacta, objetiva y verificable. De ser posible, aportar documentación y pruebas.
- Usar argumentos cortos, claros y fáciles de entender.
- No criticar.

Resolución de Objeciones

Las objeciones son dificultades o reparos que el cliente ve en la oferta (en lo que tú le estas ofreciendo). Estas resistencias más comunes son del tipo: “No lo necesito, es muy caro, me gustaría de otra forma, el producto de la competencia es mejor...”

Ante las objeciones que plantea el cliente, tú debes:

- Conocer en profundidad cuál es la objeción.
- Pregúntale para que la aclare.
- Sé creativo, trata de convertir lo negativo en positivo.
- Utiliza un lenguaje positivo.
- Repetir la objeción para luego comentarla y argumentarla, sin discutir con el cliente.
- Comportarte como un consultor asesor dispuesto ayudar al cliente a resolver sus problemas.
- Pedir la opinión del cliente. Si sabe poco, indicarle que tú estás allí para ayudarlo y enseñarle.

A continuación, se plantean tipos y ejemplos de objeciones, así como la forma de enfrentarlas:



Objeción	En que consiste	Cómo enfrentarla
Pretexto	Ocultan las verdaderas objeciones, por ejemplo; “tengo muchas existencias”, “es demasiado caro”.	Averiguar cuál es la verdadera objeción
Prejuicio	Son ideas o juicios preconcebidos que el cliente tiene hacia la empresa o el producto: “dicen que no es buen producto”.	Hacer preguntas abiertas para ver cuál es la causa de esa actitud.
Duda	El cliente duda que el producto vaya a proporcionar el beneficio que el vendedor dice: “¿por qué debo comprar su producto?”.	Utilizar un argumento de prueba o demostración, centrarse en la necesidad y no en la duda.
Malentendido	Nace de una información incompleta o porque el cliente cree que el producto tiene una desventaja que no existe en la realidad.	Averiguar por qué opina así, después aclarar el malentendido.
Indiferencia	El cliente ya trabaja con la competencia y no quiere referencias nuestros productos.	Averiguar qué necesidades no tiene cubiertas con la competencia y ofrecerle productos que satisfagan dichas necesidades.
Desventaja Real	Puede ser porque el producto no ofrece un beneficio importante para el cliente o le desagrada algo de la oferta. Casi siempre suele ser el precio.	Preguntar para ver cuál es el alcance de la objeción. A continuación, destaque otros beneficios para él de su producto. Podría limar las diferencias de precio.

Técnicas para Resolver Objeciones

- Recordar que se rebaten objeciones, pero nunca se discute con el cliente por haberlas hecho.
- Admitir las objeciones del cliente y a continuación mostrar las ventajas del producto o servicio que las compensa.
- Ante objeciones que son opiniones, sentimientos o inquietudes, explicar que otros clientes tuvieron la misma sensación y después descubrieron que no existían motivos para sentirse así.
- Cuando el cliente es quien tiene la solución a su objeción, intente adaptarse lo más posible a lo que se pide.
- Convertir la objeción en ventaja.
- Dejar el precio para el final, cuando el cliente esté convencido de las ventajas.
- Encerrar la objeción entre dos aspectos positivos del producto o servicio.
- Frente a opiniones ajenas al tema, escuchar, asentir e intentar un cambio de tema.

Cierre de la Venta

Cuando la entrevista de ventas se ha desarrollado correctamente llega un momento en que no es necesario continuar la negociación. Ha llegado la hora de cerrar la operación. El reto es cómo obtener el pedido, realizar la venta. Mucho ojo que cuando hablamos de entrevista de ventas, estamos refiriéndonos a que has tenido una conversación ya sea para vender, por ejemplo, un mango con chile, un producto como calzado o un servicio.

El momento más adecuado para el cierre es cuando se ha resuelto una última objeción y ya no quedan otras por contestar, faltando sólo dos pasos para lograrlo:

Resumir lo aceptado por el cliente y otros aspectos relevantes. En la práctica consiste principalmente en enumerar los beneficios que el cliente obtendrá con el producto o servicio.

Proponer un plan de acción. Es decir, realizar una o varias ofertas que sean fácilmente asumibles por el cliente, teniendo en cuenta lo hablado durante la entrevista.

Existen dos tipos de señales que nos da el cliente y que indican que ya se puede realizar el cierre:

Físicas:

Sonrisa, hacer cálculos, volver a mirar algún detalle, fijar la vista en los folletos o documento que le hemos entregado, incorporarse sobre la mesa, tocarse la barbilla y asentir con la cabeza.

Verbales:

Preguntar algún detalle, poner objeciones inconsistentes, comentarios favorables hacia la marca, hacer cálculos mentales y referencias a condiciones económicas ya vistas.

Técnicas de Cierre de la Venta

Darlo por Hecho:

Consiste en realizar una acción, dando por hecho la aceptación del cierre por parte del cliente. Por ejemplo: “Le incluyo 5 unidades de esta referencia nueva en el próximo pedido”.

De Detalle:

Plantear una pregunta al cliente sobre algún detalle que presuponga la aceptación de la oferta por éste.

Por ejemplo: “¿Cuándo le gustaría recibir el pedido?, ¿Se lo envuelvo para llevar?, ¿Quiere que le separe las piezas que llevará?”

Cierre Alternativo:

Damos dos alternativas que presupone el cierre de la venta. Por ejemplo: “¿Quiere el servicio estándar o el profesional?”.

Cierre de Gancho:

Consiste en anunciar que pasado un determinado tiempo no podemos mantener nuestra oferta en las mismas condiciones favorables. Por ejemplo: “El 3X2 en este producto se acaba la semana que viene”.

Suponiendo Que...:

Cuando utilizamos esta técnica ante una objeción real situamos al cliente directamente ante el compromiso de la aceptación de nuestra propuesta. Por ejemplo: “Usted indicó que necesitaba un año de garantía, pues bien, ya lo tiene”.

Resumiendo Beneficios:

Consiste en resumir los beneficios que obtendría el cliente con nuestra empresa, pedir su conformidad al cliente y proceder directamente a formalizar la venta. Por ejemplo: “Con nuestro servicio su empresa está cubierta las 24 horas y se ahorrará un 15% manteniendo su nivel de calidad. ¿Está de acuerdo? Entonces el día 1 del próximo mes mis colaboradores comenzarán...”.

Post Venta

Con el cierre no se termina el proceso comercial. Para obtener la máxima rentabilidad de nuestras ventas es preciso hacer un seguimiento de estas.

El primer paso es anotar todos los datos relativos al acuerdo alcanzado con el cliente y la información obtenida acerca de él y nuestros competidores.

Es conveniente por tanto disponer de una ficha comercial por cada cliente en la cual incluyamos, además de sus datos básicos: nombre, dirección, teléfonos, actividad, la mercancía o servicio que nos ha comprado (tipo y cantidad), así como también las enseñanzas más importantes que hayamos obtenido durante la entrevista (tipo de personalidad, modo en que lo convencimos) y toda la información relativa a sus proyectos personales, los de su empresa, entre otros.

Disponer de fichas comerciales actualizadas nos permitirá mantener información vigente de los clientes y efectuar ciertos análisis entre los que se encuentran los siguientes:

- ¿Cuál ha sido el resultado de la visita?
- ¿Por qué se obtuvo ese resultado?
- ¿Qué nivel de logro se ha alcanzado en los objetivos marcados?
- ¿Cuál ha sido el nivel de rentabilidad de la visita?
- ¿Qué se puede mejorar o cambiar para enfrentar futuras entrevistas de ventas?

En resumen...

Una persona emprendedora debe convertirse en una persona profesional de ventas, y esto significa ser una persona que trata de superarse y responder a los desafíos que enfrenta esta área. Más que concentrarse en los obstáculos externos que limitan su desempeño, busca reconocer y enfrentar los obstáculos personales con acciones concretas en las distintas fases de la venta.

- En la fase de precontacto se preocupa por la preparación previa, oportuna y pertinente de la entrevista de venta.
- En la fase de contacto de ventas perfecciona su accionar en las diferentes etapas de la entrevista de venta, apoyándose tanto en el conocimiento técnico como en el desarrollo de las habilidades personales asociadas a la comunicación.
- En la fase de postventa vela por un registro exhaustivo y el análisis efectivo del estado de los clientes para la definición de los cursos asociados al posterior seguimiento comercial.

Etapa Precontacto

Acciones a desarrollar

Acciones para Lograrlo

Etapa de Contacto

Acciones a desarrollar

Acciones para Lograrlo

Etapa Post Venta

Acciones a desarrollar

Acciones para Lograrlo

6.3 Plan de marketing

El Plan de marketing llevará tu negocio a ser competitivo en el mercado y a alcanzar los objetivos que te hayas planteado. La estrategia que resulte es la que te va a llevar a conectar con clientes, crear relaciones, así como transmitir tu mensaje para cerrar ventas y generar dinero.



Te anticipamos que no existe un único modelo, pero este que vamos a trabajar te aseguro que contiene los elementos necesarios para contribuir a lograr que tu idea de negocio... ¡sea un éxito o a expandirlo si ya está operando!

Contenido para la elaboración de un Plan de Marketing

- Resumen ejecutivo.
- Estudio de mercado.
- Determinación de objetivos.
- Elaboración y selección de estrategias.
- Plan de acción.
- Establecimiento de presupuesto.
- Métodos de control.

Resumen ejecutivo

Es el informe ejecutivo de tu Plan de marketing y la carta de presentación que te ayudará a buscar financiamiento, lo que llamará la atención de tus potenciales financiadores, ya que normalmente no suelen dedicarle todo el tiempo a leer todo el Plan.

El resumen ejecutivo, como la propia palabra lo indica, debe resumir las ideas fundamentales de tu propio plan, por lo tanto, debe de tener coherencia con el contenido del documento inclusive debe tener una secuencia coherente en el orden de exposición de tus ideas. Considera que en caso de querer profundizar en algún aspecto que muestra el resumen, tiene que ser fácil localizar el punto para consultarse. ¡Te compartimos algunos consejos!

- Inicia con una breve presentación de tu empresa
- Describe la idea principal de tu proyecto
- Describe el objetivo del Plan de Marketing
- Presenta las conclusiones de forma clara y concisa
- Aborda la parte presupuestal de manera genérica

Estudio de mercado

Compañero emprendedor, si has llegado hasta aquí, significa que ya conoces a tu cliente ideal. Tu siguiente paso es estudiar tu mercado ¿a qué nos referimos? a definir tu Mercado meta, el sector al cual pertenece tu cliente ideal, y a conocer a tu competencia ¿Listo? ... ¡Vamos a conocer el sector al que servirás con tu nuevo negocio!

Conocer tu mercado es importante, porque te ayudará a tomar mejores decisiones, basadas en lo que desean tus clientes y así lograr el éxito en tu emprendimiento.

- La información la puedes recabar por diversas vías como son entrevistas personales, telefónicas o cuestionarios online ¡Eso dependerá en función del perfil de tus clientes, tu tiempo y recursos!
- Además, también puedes reunir cierto número de información secundaria, es decir, análisis, reportes, infografías y este tipo de material que ya ha sido previamente elaborado por expertos y te ayudará a conocer mejor el entorno macro de tu negocio.
- Por último, puedes ser un cliente oculto, esto significa que puedes asistir a comprar los productos de la competencia o recibir el servicio de la competencia, haciéndote pasar por un cliente. De este modo obtienes información acerca de los productos, el servicio al cliente y los precios de tus competidores. Esta es una manera muy fácil de ver lo que otros negocios similares al tuyo, están haciendo y ver maneras en las que tú puedes innovar para atender mejor las necesidades de tus clientes potenciales.

¿Para qué me sirve elaborar y aplicar un estudio de mercado? ¿Cómo conozco a mi competencia?

- Un estudio de mercado es una investigación que te permitirá conocer el comportamiento de tu cliente ideal como de tu competencia. Con la información que obtengas, podrás construir estrategias de venta, publicidad y posicionamiento. Además de anticiparte a las reacciones de tu competencia y del sector en general para penetrar en él con absoluto conocimiento y dominio.

¡Vamos allá!

I. Recolecta información

En este espacio, realiza un análisis histórico del mercado. Evalúa el resultado de algunas decisiones tomadas por negocios dentro del sector, para lograr analizar los efectos positivos y negativos que tuvieron

En este espacio, evalúa la situación actual del sector. Obtén información de la demanda, oferta, competencia, proveedores y consumidores.

En este espacio, haz una proyección a futuro. Basándote en la información anterior y las tendencias de los negocios de tu sector a futuro, considera todos los factores que pueden afectar positiva o negativamente tu negocio.

Localiza artículos e informes sobre la situación del sector de tu negocio (por ejemplo, en cámaras de comercio, organismos internacionales, webs de asociaciones de empresarios, entre otros).
A través de una pequeña investigación llena el cuadro siguiente:

Realiza una investigación rápida y describe en este recuadro al menos un negocio con un giro similar al tuyo. Trata de incluir negocios de múltiples tamaños, algunas empresas emprendedoras, pequeñas, medianas y grandes si hay.

En este espacio, haz una proyección a futuro. Basándote en la información anterior y las tendencias de los negocios de tu sector a futuro, considera todos los factores que pueden afectar positiva o negativamente tu negocio.

- Localiza en internet, información sobre empresas del sector de tus competidores para conocer sus estrategias comerciales, productos, precios, ofertas y aquellos aspectos que llamen tu atención de forma atractiva.
- Realiza una investigación rápida y describe en este recuadro al menos un negocio con un giro similar al tuyo, trata de incluir negocios de múltiples tamaños, algunas empresas emprendedoras, pequeñas, medianas y grandes si hay.
- Ferias. Localiza dónde y cuándo tienen lugar las ferias y exposiciones afines al sector de tu negocio.
- Revistas o blogs especializados. Localiza los más interesantes para que te mantengas siempre informado sobre el entorno de tu negocio y si puedes te sugiero que te suscribas, al menos hasta que tu emprendimiento esté más consolidado.

2. Investiga tu entorno

- Observa a tu competencia e identifica cómo interactúa con sus clientes y cuáles son sus canales. Si tu negocio opera de forma online, observa cuáles son sus métodos de comunicación con su segmento de clientes.
- Observa qué están haciendo bien, que te gusta y que no te gusta, toma nota de lo que cambiarías y como lo harías, esto te ayudará a identificar oportunidades para tu negocio, ¡las debilidades de tu competencia pueden ser tus fortalezas!

En este cuadro describe al menos 5 cosas que la competencia hace bien y 5 cosas que consideras no hace bien o que tu cambiarías en tu negocio. No te limites a lo que hace solo un negocio de la competencia, trata de investigar varios de ellos para tener una fuente más amplia de información.

Lo que hacen bien:

Lo que cambiaría:

3. Análisis y clasificación de tu estudio de mercado

Tu estudio de mercado debe plasmarse en un documento final, que puedas ir consultando y actualizando. No tiene que ser extenso, es suficiente con una fotografía de la información clasificada y el resultado o conclusión a la que llegas, que sintetice hacia dónde irá tu negocio para penetrar en el mercado.

El análisis y clasificación la realizaremos de acuerdo con el análisis FODA, una herramienta idónea para analizar los cuatro aspectos clave para penetrar con seguridad en tu mercado de oportunidad, que son: características internas, Debilidades y Fortalezas; y su situación externa; Amenazas y Oportunidades.

Las características externas a tu negocio, las del mercado, difícilmente las puedes cambiar y las fortalezas y las debilidades son propias de tu negocio, donde sí tendrás la capacidad de actuar con base a tu contexto.

- Te permitirá determinar la posición de tu negocio de acuerdo con el ambiente donde se desenvuelva en el tiempo.
- Te permitirá conocer y sobrevivir en el mercado, así como elevar tu nivel de ganancias.
- Te permitirá identificar cualquier giro estratégico que debas implementar en tu negocio para incrementar su posición en el mercado.

¿En qué me beneficiará hacer este ejercicio?

Una vez tengas la información clasificada con base a estas cuatro categorías podrás construir estrategias orientadas a:

- Identificar y explotar las oportunidades de tu negocio.
- Identificar, evadir y actuar sobre las amenazas externas que pueden atentar contra tu negocio.
- Aprovechar y destacar las fuerzas de tu negocio.
- Disminuir o atacar las debilidades de tu negocio.

¡1,2,3.... ¡Iniciemos!

Herramienta de diagnóstico, análisis y planificación

Herramienta de diagnóstico, análisis y planificación

<p>F</p> <p>O</p>	<p>Interno</p> <p>FORTALEZAS.</p> <p>¿Los puntos fuertes de tu negocio y las capacidades con las que cuenta tu negocio!</p> <p>¿Cuáles son las capacidades de tu negocio? ¿De qué recursos dispones?</p> <p>¿Cuáles son las ventajas competitivas sobre el resto de tus competidores?</p> <p>¿Qué hace muy bien tu negocio por encima del resto?</p>	<p>Interno</p> <p>DEBILIDADES.</p> <p>¿Puntos limitantes de tu capacidad de desarrollo y factores que provocan una posición desfavorable frente a tu competencia!</p> <p>¿Qué puedes mejorar en tu negocio?</p> <p>¿Cuáles son tus desventajas? ¿Cuáles son las razones de tus problemas existentes? ¿Realizas una buena asignación de tus recursos?</p>
<p>D</p> <p>A</p>	<p>Externo</p> <p>OPORTUNIDADES.</p> <p>¿Factores positivos que se generan en el entorno y pueden ser aprovechados por tu negocio!</p> <p>¿Qué tendencias del mercado pueden favorecer? ¿El mercado en el que opera tu negocio está en crecimiento?</p> <p>¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado? ¿Qué cambios normativos y/o políticos se están presentando? ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando? ¿Estos cambios pueden ser aprovechados por tu negocio?</p>	<p>Externo</p> <p>AMENAZAS.</p> <p>¿Situaciones negativas externas a tu proyecto que provienen de tu entorno y que pueden atentar contra tu iniciativa emprendedora!</p> <p>¿A qué obstáculos se enfrenta tu negocio? ¿Qué están haciendo los competidores de mejor forma?</p> <p>¿Existen situaciones financieras que limitan la capacidad de tu negocio o de tu segmento de clientes? ¿En qué aspectos la competencia es superior, más eficiente?</p> <p>¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio? ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenazan el futuro de los productos o servicios de tu negocio?</p>

La información es variable y dependerá del sector al que forma parte tu negocio o iniciativa emprendedora: primario hacia la realización de actividades de obtención de recursos naturales; secundario, marcado por la transformación de la materia prima en productos terminados y, terciario, orientado al comercio y la prestación de servicios.

De todas formas, a continuación, te proporcionamos algunos ejemplos para cada una de las 4 categorías de análisis:

Fortalezas: Buen ambiente laboral, proactividad en la gestión, conocimiento del mercado, recursos financieros adecuados y/o buena imagen de los compradores.

Debilidades: Salarios bajos, personal de ventas con poca motivación, mala atención al cliente, equipamiento viejo, falta de capacitación, instalaciones obsoletas, falta de instalaciones para operar tu negocio, falta de dirección estratégica clara, seguimiento deficiente a las estrategias de venta.

Amenazas: Expansión de la competencia, conflictos gremiales, regulación desfavorable, cambios en la legislación, condiciones climatológicas en la región, entrada de competidores a costes menores.

Oportunidades: Regulación a favor, competencia débil, mercado mal atendido, atender a un grupo diferenciado de clientes, ingresar en nuevos mercados o clientes, diversificar el producto o servicio, crecimiento más rápido en el mercado.

Basándote en la información anterior realiza a continuación tu propio análisis FODA:

Herramienta de diagnóstico, análisis y planificación		
F	FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
O		
D	OPORTUNIDADES.	AMENAZAS.
A		

¿Y ahora qué hago con esta información?

Determinación de objetivos

Ya revisamos en el primer módulo cómo generar objetivos SMART para tu negocio. Es hora de generar objetivos mucho más específicos basándote en toda la información que has recabado hasta este punto.

¿Qué tipos de objetivos puedo plantear para mi negocio?

Esta respuesta la encuentras el análisis FODA, no existe una respuesta única, sino que cada negocio tendrá los suyos, es un ejercicio individual. Sin embargo, considera que los objetivos tienen que ir orientados a:

- Reducir debilidades
- Incrementar tus fortalezas
- Atender el impacto de las amenazas
- Aprovechar las oportunidades

A modo de orientación, te aconsejamos que en tu propuesta existan objetivos orientados a cubrir el posicionamiento, ventas y la viabilidad financiera de tu negocio. A continuación, recordemos algunas características que deben cumplir tus objetivos y añadamos algunas más para que tu estrategia no quede guardada en un cajón de tu negocio y puedas ponerla fácilmente en práctica y de forma sostenible en el tiempo:

- Específicos, concretos y precisos
- Medibles
- Alcanzables y viables
- Relevantes
- Reales en el tiempo
- Consensuados entre tus colaboradores
- Flexibles (que puedan adaptarse a cambios internos como externos)
- Motivadores (que te animen a continuar y a superarte día con día)

El realizar objetivos que contengan todas o la mayoría de estas características te va a permitir establecer metas concretas con las que posteriormente puedas analizar tu desempeño y esfuerzos.

En el siguiente cuadro escribe tus objetivos:

Sobre el posicionamiento en el mercado de tu negocio:

Sobre las ventas de tu negocio a seis meses de iniciar:

Las ventas de tu negocio a un año de iniciar:

Sobre la viabilidad financiera de tu negocio a seis meses de iniciar:

Escribe algún otro objetivo que desees cumplir:

Elaboración y selección de estrategias

¡Ya tienes los objetivos! ¡Ahora pasemos a construir las estrategias para alcanzar tus metas! Las estrategias serán los caminos para alcanzar tus objetivos previstos. Es importante que toda estrategia sea construida sobre la base de tus **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** para que sea coherente con tu negocio y el entorno en el que se desenvuelve.

¡Manos a la obra! Continuemos trabajando en tu análisis FODA, con la información de tu tabla realiza el siguiente ejercicio:

**A) FORTALEZAS + OPORTUNIDADES =
¡LAS POTENCIALIDADES DE TU NEGOCIO!**

¡Tus líneas de acción más prometedoras frente a tu competencia!... pon todo tu empeño en potencializarlo. *¿Cómo vas a superar a la competencia?*

**B) DEBILIDADES + AMENAZAS =
¡LAS LIMITACIONES DE TU NEGOCIO!**

Aquí es importante que progresivamente trates de eliminar o minimizar al máximo las debilidades y amenazas de tu negocio que son las mayores inseguridades de tu negocio
¿Cómo puedes conseguirlo? ¡Identifica qué acciones urgentes tienes que impulsar para desarrollar las fortalezas necesarias que te ayuden a defenderte de las amenazas!

**C) FORTALEZAS + AMENAZAS =
¡LOS RIESGOS DE TU NEGOCIO!**

Orienta tu estrategia en optimizar tus fortalezas para poder contrarrestar tus amenazas, todo el esfuerzo que realices en esta dirección contribuirá a mejorar la seguridad de tu negocio a futuro.

¿Cuáles son los riesgos de tu negocio?

**D) DEBILIDADES + OPORTUNIDADES =
¡LOS DESAFÍOS DE TU NEGOCIO!**

Te muestra las oportunidades que podrías explotar con aquellas debilidades que te impiden hacerlo. Deberás contrarrestar tus debilidades para explotar tus oportunidades... ¡Céntrate en las fortalezas que te permitirán aprovechar tus oportunidades! *¿Cuáles son los desafíos de tu negocio?*

¡Listo! ¡Ya casi terminas!

¿Cómo elaboro y selecciono las estrategias de mi negocio?

Para construir tus estrategias te recomiendo apegarte a esta tabla y verás de qué forma tan sencilla las construyes, escribe tres líneas estratégicas para tu negocio:

1. Enfocada a la innovación: creación de nuevos servicios o productos, incursión en nuevos mercados o nuevas formas de hacer negocios. (Línea a largo plazo)

2. Enfocada a la gestión de clientes: profundiza en las relaciones con tus clientes o clientes potenciales. (Línea a mediano plazo)

3. Enfocada a la excelencia operacional: como mejorará la productividad de tu negocio, cómo entregarás productos y servicios de calidad. (Línea a corto plazo)

Plan de acción

El plan de acción o plan operativo es la herramienta que te llevará a la puesta en práctica tus estrategias y en consecuencia a cumplir los objetivos fijados en un plazo determinado. Como bien indica el título, se trata de definir las acciones (o tácticas) que seguirás, olvides que para cada una le tendrás que asignar un periodo de ejecución.



Utilizando las tres líneas estratégicas anteriores ahora puedes complementar la tabla siguiente con los objetivos para cumplir dichas líneas:

Modelo para la construcción de las líneas estratégicas de tu negocio

Estrategia de tu negocio	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones para emprender	Costos esperados	Ingresos esperados	Designación de responsable	Supervisor general	Línea de tiempo

¡Cómo puedes ver estamos reflejando todo el trabajo que hasta ahora has realizado!

Presupuesta tus estrategias

El presupuesto es un reflejo de tu esfuerzo, inversión y gastos soportados expresado en términos monetarios y un medio para alcanzar tus objetivos.

Recupera la información que desarrollaste en el Módulo 2 en la parte de “Contabilidad básica” e introdúcela en las columnas “costos esperados” e “ingresos esperados” del cuadro anterior y dale una visión completa a tu Plan de acción.

Incluye los elementos necesarios para poder completar tu Plan de acción de forma integral, que refleje tanto aspectos sustantivos como económicos de tu negocio.

¡Ánimos, Ya casi finalizamos!

Mecanismos de control

Los mecanismos de control te permitirán conocer el grado de cumplimiento de tus objetivos a medida que vas aplicando las estrategias y las acciones que previamente definiste.

Este ejercicio te ayudará a detectar los posibles fallos y desviaciones para tomar decisiones a tiempo para replantear aspectos del plan de acción, aplicar soluciones y medidas correctoras de manera inmediata.

¿Cómo diseño un mecanismo de control? A continuación, te ofrecemos esta plantilla, que puedes moldear de acuerdo con las necesidades de tu negocio:

Objetivos <i>¿Qué quiero alcanzar?</i>	Indicador de medición <i>¿Cómo lo puedo medir?</i>	Diagnóstico <i>¿Qué sucede?</i> <i>¿Porqué?</i>	Acciones correctas <i>¿Qué debería hacer?</i>
--	--	--	---

En el cuadro siguiente establece los indicadores de medición y las acciones correctivas que tomarás para tus tres objetivos.



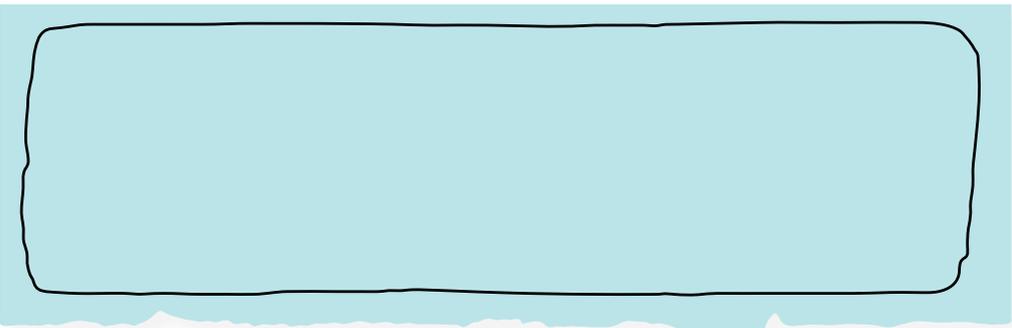
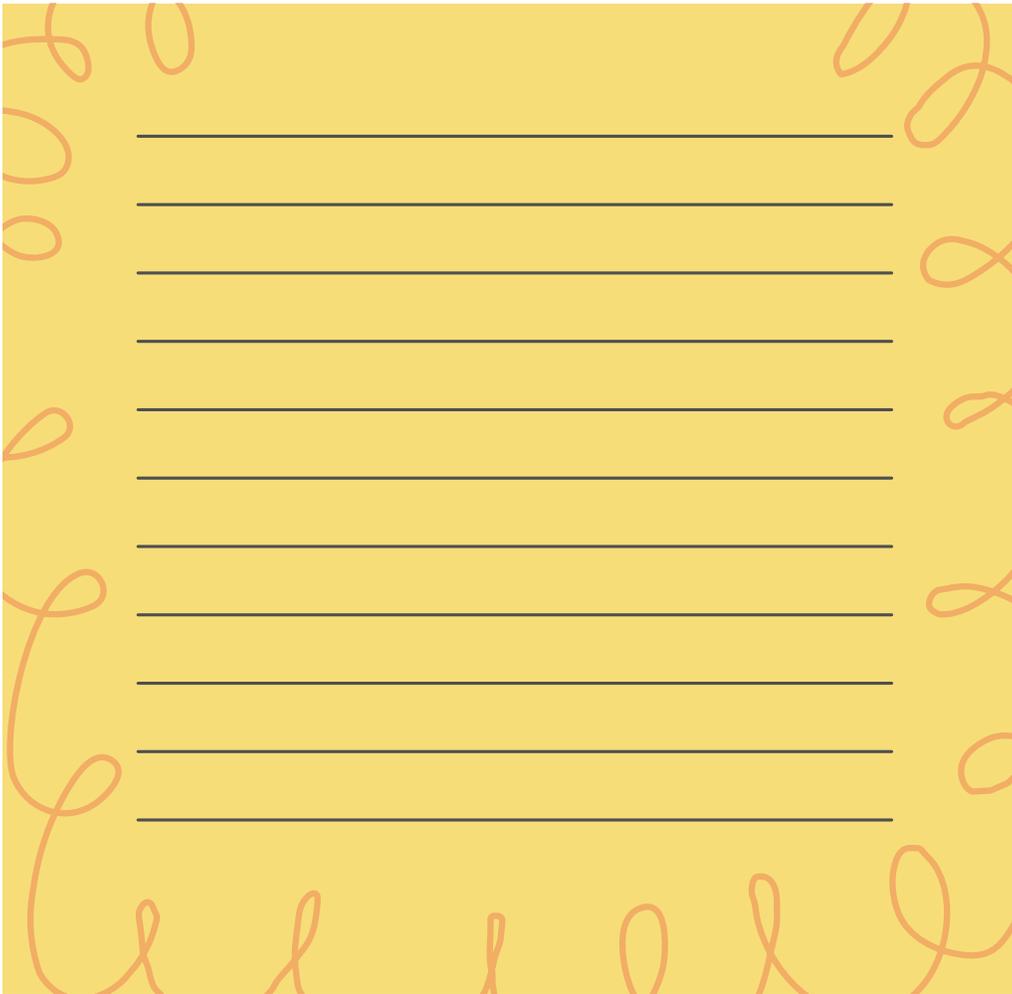
	Indicador de medición	Acciones correctoras
Objetivo 1		
Objetivo 2		
Objetivo 3		

¡IMPORTANTE!! Implementa este análisis de control de manera periódica ¡Sabías que los resultados que obtengas serán el Plan de contingencias de tu negocio!

¡Si has llegado hasta aquí ya tienes todos los elementos para construir tu Plan de marketing!



Notas



O7Módulo

Servicio al cliente



Objetivos:

-
- Reconocer la importancia y las consecuencias de crear confianza y lealtad con los clientes.
- Aprender las estrategias y acciones para lograr la satisfacción y fidelidad de los clientes hacia tu negocio.
- Aplicar herramientas de evaluación que permitan conocer la satisfacción de los clientes de tu negocio.

7.1 Servicio al cliente

Vamos a iniciar con una reflexión de acuerdo con el siguiente supuesto:

En el Paseo El Carmen de Santa Tecla, hay dos negocios que ofrecen productos y precios similares. El café americano de Atutun Café cuesta \$1.25 la taza de 8 onzas, y el de café Marios cuesta \$1.20. Incluso ambos negocios son muy parecidos y los tiempos de espera y la calidad del producto es muy similar.

Si son tan parecidos, ¿Qué hará que me decida por uno u otro? la respuesta es muy sencilla: ¡El servicio al cliente!

¿A qué nos referimos? Si ofreces un buen servicio generas satisfacción en tus clientes ¡pero eso no es todo! En consecuencia, lo que lograrás es construir una relación de fidelidad hacia tu negocio y sabes qué... además provocará que te recomienden ¡la satisfacción de tus clientes te abrirá las puertas al éxito de tu negocio y a la perdurabilidad en el tiempo!

Atutun Café tiene un barista profesional y dos meseros que han sido formados para explicar todo el proceso del café, existen diferentes variedades de café dependiendo si el cliente lo quiere más ácido, dulce o amargo. Además, tiene un programa de fidelidad a través de una tarjeta de cliente frecuente que, al completarla, obtiene excelentes premios.

¡Toma nota de los siguientes consejos!

- Un cliente satisfecho es un cliente fiel, siempre regresará a comprar tus productos o servicios.
- Recuerda que lograr un cliente nuevo es más caro que mantener a un cliente antiguo.
- Los clientes que logran satisfacción suelen comunicar su buena experiencia de compra con otras personas, como sus familiares y amigos ¡Se convierten en embajadores de tu marca!

¿Cómo lograr la satisfacción de tus clientes? ¡Haz que tus clientes te escojan! A continuación, te compartimos algunas estrategias que puedes llevar a cabo para mantener un vínculo activo con tus clientes:

I. Conoce a tus clientes y personaliza su atención con base a sus necesidades

Escucha lo que busca tu cliente, comprende su necesidad y ofrécele una solución individualizada, puesto que cada cliente tiene sus particularidades.

2. Brinda a tus clientes la mejor atención

Por ejemplo, algo que tus clientes agradecerán es recibir, durante todo el ciclo de venta desde el primer contacto hasta el cierre de la misma, orientación con respecto a tu producto o servicio para tomar una decisión informada y que sea de acuerdo a sus necesidades; también trata de brindar una atención rápida y personalizada ¡Verás cómo marcas la diferencia y sobresales entre tu competencia!

3. Ofrece productos o servicios de calidad

El producto o servicio que ofreces es el reflejo de tu negocio, es lo que percibe tu cliente y por medio del cual va a satisfacer su necesidad, ¡la venta no es sinónimo de calidad! Es importante que ofrezcas un producto o servicio que resuelva ese problema y que cubra ampliamente las expectativas de tu cliente si lo que pretendes es que ese cliente regrese a comprarte, de lo contrario se sentirá desilusionado e incluso engañado ¡y lo que buscamos es que te recomiende!

4. Conviértete en un estudiante de por vida

Analiza constantemente las necesidades de tus clientes, puesto que como vivimos en un ambiente cambiante, las necesidades cambian. Alinea tu servicio o producto a estas necesidades y siempre busca las formas de cómo mejorar y perfeccionar tu respuesta, para continuar atrayendo clientes y mantener los que ya tienes.

5. Aporta valor agregado

Analiza tu competencia y encuentra tu nicho de oportunidad para brindar un servicio o producto mejorado con respecto al que ya está introducido en el mercado ¡Lanza un producto mejorado!

¿Cómo logro esto? ¡Tranquilo! Algunas de las estrategias que puedes emplear pueden ser:

- Ofrecer servicio a domicilio
- Brindar la opción de compra on-line y telefónica
- Realizar promociones 2x1
- Tener cortesías en los cumpleaños de tus clientes

6. Si tienes colaboradores, orientalos al servicio clientes

Tu equipo tiene que ser consciente de la importancia de conseguir la satisfacción de tus clientes para el éxito y el futuro de tu negocio. Introdúcelos en esta visión. Y enséñales que esto se consigue gracias a invertir tiempo y energía de forma constante, con motivación y compromiso ¡Ya hemos visto estrategias de motivación de personal, adelante con las que funcionen mejor para tu negocio!

7. No trates de hacer ventas complementarias sin estar justificadas

Agradece cada venta que realizas de forma honesta y justa, evita el “vender por vender” solo por incrementar tus ingresos sin haber una razón que justifique esa venta ¿A qué nos referimos? Tus ventas deben ser una solución en respuesta a una necesidad que expresa tu cliente. Si fuerzas las ventas para que adquieran más productos o servicios de los requeridos ¡Solo lograrás que no regresen!

8. Ofrece una política de devoluciones y cambios

Si tu cliente está dudoso de adquirir tu producto/servicio contigo o acudir a la competencia, haz saber que puede devolverlo en caso de que no le satisfaga es una ventaja para terminar comprando contigo, ofrece una garantía.

¡Crea tu propia política de devoluciones! Te comparto algunos ejemplos:

- Advierte las condiciones bajo la cuales pueden ser regresados los productos o servicios adquiridos en tu negocio, como puede ser por daño o defecto.
- Los requisitos para hacer efectiva un cambio o devolución
- Establece un plazo para el cambio o la devolución, desde 15 días a un mes normalmente.

9. No hagas publicidad engañosa

Evita caer en mensajes tendenciosos y que puedan distorsionar la realidad de tu producto o servicio con respecto a la necesidad que cubren y cómo ¡Que tus mensajes sean claros, directos y honestos!

10. Reconoce tus errores ¡compensa a tus clientes!

No ignores tus errores ¡rectificar es de sabios! e inclusive si escoges una buena forma para compensar a tu cliente, es también una vía para establecer un vínculo de fidelidad y confianza ¡Cómo hacerlo?

¡Toma nota!

- Ofrece gratuidad de algún servicio por un periodo de tiempo determinado
- Puedes hacer una reducción en el importe final a pagar
- Ofrece reparación gratuita o cambio de producto, si por culpa de una mala asesoría algo resultó dañado
- Entrégales cheques regalo
- Envía una nota o escrito personalizado extendiendo las disculpas

11. No discutas con tu cliente, ¡Razona!

¿El cliente siempre tiene la razón? ¡No necesariamente! pero lo mejor es invertir el tiempo en entender la situación a para comprender la molestia de tu cliente y en buscar soluciones rápidas y eficaces que transformen ese malestar en agradecimiento y fidelidad hacia tu negocio ¡no te desgastes en demostrar quién tiene la razón! La mejor forma de enfrentar a un cliente enojado es siendo empático y teniendo compasión con su situación ¡no desestimes a un cliente insatisfecho puesto que es una experiencia valiosa que se transformará en crecimiento y mejora de tu producto o servicio!



¡Vamos! Construye una visión de servicio en tu negocio y que todo el mundo lo sepa

¿Cuáles son los servicios adicionales que le puedes proporcionar a tu cliente actual o cliente potencial? Escribe según el giro de tu negocio, al menos tres ejemplos:

¡Tú eres quien está al frente de tu negocio! Así que construye tu estrategia de atención al cliente y hazla pública ¡está en tus manos difundir la filosofía de tu negocio y consigue que se convierta en un polo más de atracción para captar clientes!

¿Para qué evaluar la satisfacción de mis clientes y cómo?

Conocer la opinión de tus clientes con respecto al producto o servicio que ofreces te ayudará a hacer crecer tu negocio descubriendo alternativas para mejorar, a diferenciarte de la competencia y a adaptarte a las demandas que van surgiendo, de los clientes y del mercado.

Existen varias opciones para que puedas medir el nivel de satisfacción de tus clientes, a continuación, te recomendamos las siguientes:

- **La encuesta de satisfacción**

¡Elabora un cuestionario para conocer cómo ha sido la experiencia de compra de tu cliente en tu negocio!

La encuesta puede ser telefónica o bien on-line, formula preguntas sencillas y evita las innecesarias para no aburrir al cliente y lograr que termine el llenado de tu encuesta.

A continuación, te proporcionamos este ejemplo donde podrás medir todo lo que acabamos de ver, pero ¡no te limites y elabora tu propia encuesta de satisfacción!

Ejemplo:

1. Califique la calidad general de nuestros productos

Excelente Muy buena Buena Regular Pobre

2. Califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades

Excelente Muy buena Buena Regular Pobre

3. ¿Qué tan claras fueron nuestras comunicaciones con usted?

Extremadamente claras Muy claras Un poco claras
 Ligeramente claras Pobre

4. ¿Qué tan informado sobre nuestro progreso lo mantuvimos hasta entregarle el producto o servicio?

Extremadamente informado Muy informado Un poco informado
 Ligeramente informado Nada informado

5. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos?

Extremadamente eficaces Muy eficaces Un poco eficaz
 Ligeramente eficaz Nada eficaz

6. Califique el valor de nuestros productos y servicio en comparación con el costo.

Excelente valor Muy buen valor Buen valor
 Valor regular Valor pobre

7. ¿En qué medida cumplió el producto o servicio con las expectativas depositadas?

Extremadamente satisfecho Muy satisfecho Poco satisfecho
 Ligeramente satisfecho Nada satisfecho

8. ¿Qué nivel de conocimientos tenía el representante que lo atendió?

- Extremadamente alto Muy alto Un poco informado
 Ligeramente informado Nada informado

9. ¿Nuestro desempeño es mejor que antes, peor que antes, similar o usted no realizó actividades comerciales con nosotros previamente?

- Mejor Peor Similar
 No he realizado actividades comerciales con ustedes anteriormente

10. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Extremadamente probable Muy probable Un poco probable
 Ligeramente probable Nada probable

¡Listo!

Además, en la web de *SurveyMonkey* podrás acceder a numerosas plantillas de encuestas de satisfacción de clientes de forma gratuita. Consúltalas en el siguiente enlace.

<https://www.surveymonkey.com>

Existe otra alternativa gratuita similar a *SurveyMonkey* y es *questionpro*, la cual cuenta con los mismos servicios del sitio anterior. Consulta en el siguiente enlace.

<https://www.questionpro.com>

• Espacio para quejas, reclamos y sugerencias

También puedes poner a disposición de tu público un espacio para recibir quejas y reclamos donde los clientes puedan transmitirte sus comentarios.

Puede ser on-line, por ejemplo, disponible en tu *web* o en forma de libro colocado físicamente en tu tienda o local *¿En qué te beneficiará?* La implementación de un sistema de atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias te permitirá poder crear estrategias de mejora para suplir las necesidades de tus clientes de forma más eficaz y acertada de acuerdo con sus expectativas; al mismo tiempo, tendrás una herramienta importante de comunicación con tu público *¿Es una buena manera de obtener información sobre la imagen de tu negocio en el mercado!*

7.2 Servicio Postventa

Como acabamos de ver, si tu cliente tiene una buena experiencia en todos los ciclos de la compra de tu producto o servicio en tu negocio tienes una gran probabilidad de que regrese para concretar más compras *¡además ya vimos que es muy probable que tu cliente recomiende tu negocio!* Pasemos a ver *¿Qué es postventa?* En pocas palabras será el valor agregado de tu negocio y el diferencial para que destagues en tu entorno *¿A qué nos referimos?*

- Es la parte de la atención al cliente, orientada a mejorar su experiencia después de la compra y a mantener una relación duradera, enfocada en corresponder a las expectativas y necesidades del cliente.
- Es una manera de fidelizar a tus clientes.

Toma unos minutos y reflexiona: Fidelizar a tus clientes es mucho más económico que crear nuevos clientes.

Estrategias para el servicio postventa

¿Cómo elaborar una estrategia de postventa?

1. Brinda seguimiento y mantén contacto con el cliente en el mediano y largo plazo

El seguimiento te permite conocer si la compra fue satisfactoria, cuáles fueron los puntos altos y bajos del proceso para tener retroalimentación para identificar puntos a ser. Te servirá tanto para analizar el proceso de compra y la experiencia de tu cliente en el negocio como para recordar al cliente que tu negocio está preocupado con su satisfacción y necesidades. Una forma de brindar seguimiento puede ser por medio de una encuesta de satisfacción o con el envío de boletines publicitarios con actualizaciones informativas.

2. Crea un programa de fidelización

Las estrategias de fidelización son una herramienta para acercarse al público y mantenerlos de manera duradera con tu negocio, estableciendo una relación de largo plazo mediante un trato preferencial, entregando alguna recompensa o beneficio. Algunos ejemplos de programas para fidelizar clientes son:

- Tarjeta de cliente frecuente: consiste en poner un sello por cada compra de cualquier producto que el cliente realice, y basado en análisis de costos, tú decides a las cuantas compras le regalas uno de tus productos o servicios.
- Programa de puntos: Consiste en ofrecer puntos y gratificaciones por cada compra realizada que pueden canjearse en regalos o servicios extras, como por ejemplo beneficiarse de envíos express o talonarios de descuentos.
- Programas sociales: Por cada compra que realiza tu cliente, un porcentaje se destina a colaborar con una causa solidaria ¡recuerda hacer partícipe a tu cliente de esta experiencia altruista para que sea consciente del impacto de la inversión en tu negocio!

Si el giro de tu negocio lo permite, ¿Cuáles serían las características de un programa de fidelización para él?

3. Envía regalos en fechas especiales.

Personaliza el servicio, por medio de regalías o presentes en las fechas importantes de tu negocio como el aniversario de apertura o los cumpleaños de los clientes fieles por medio de *descuentos 2x1*, un descuento de porcentaje, trato preferencial, a manera que te recuerden por tu servicio al cliente.

¡Tener ese detalle muestra que la empresa se preocupa con el bienestar del cliente!

Fuentes Consultadas

Banco Central de Reserva. Perfil de El Salvador. Sitio web:

<https://www.bcr.gob.sv/>

BANDESAL. Sitio web:

<https://www.bandesal.gob.sv/>

CENPROMYPE. Escenarios y evolución de las MIPYME en el SICA. Sitio web:

<https://cenpromype.org/investigacion-sobre-escenarios-y-evolucion-de-las-mipymes-en-la-region-sica/>

Centro Nacional de Registros. Registro de empresas. Sitio web:

<https://www.miempresa.gob.sv/>

CEPAL, Perspectivas Económicas de América Latina, Índice de GINI

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44525/4/S1900182_es.pdf

CONAMYPE. Informalidad de la MIPY en El Salvador. 3ª Encuesta

“Situación de la MYPE ante la reapertura económica en tiempos de COVID-19”

Dirección General de migración y Extranjería. Ley Especial de Migración y Extranjería. Sitio web:

<https://drive.google.com/file/d/1wKIO08hmKnArMpuLkRJCMDp5djkjV7sR/view>

El Poder de Negociación en el Siglo XXI. Dott.ssa Olga Cavallucci.

Harvard Business School Università degli Studi di Roma La Sapienza

ESEN. GEM El Salvador 2012. Sitio web:

<http://redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/1568/1/GEM.pdf>

Estado de la Región. Datos migratorios. Sitio web:

<https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/13>

Finanzas para no financieros. Jorge Andrés Izaguirre & Irma Carhuancho EULAC,

Asociación de editoriales universitarias de América Latina y el Caribe

OIM. Informe sobre las migraciones 2020. Sitio web:

https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020_es.pdf

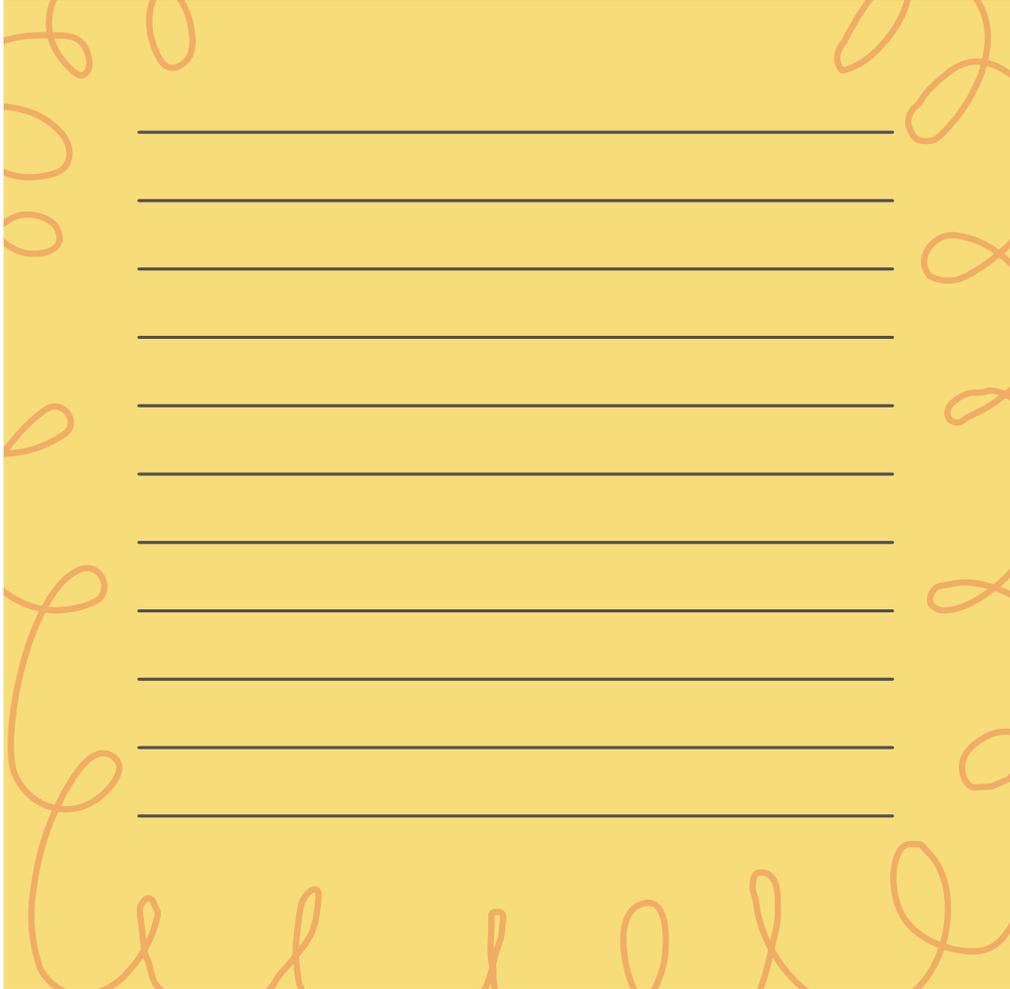
Revista Estudios de Políticas Públicas. Universidad de Chile.

Tu modelo de negocio

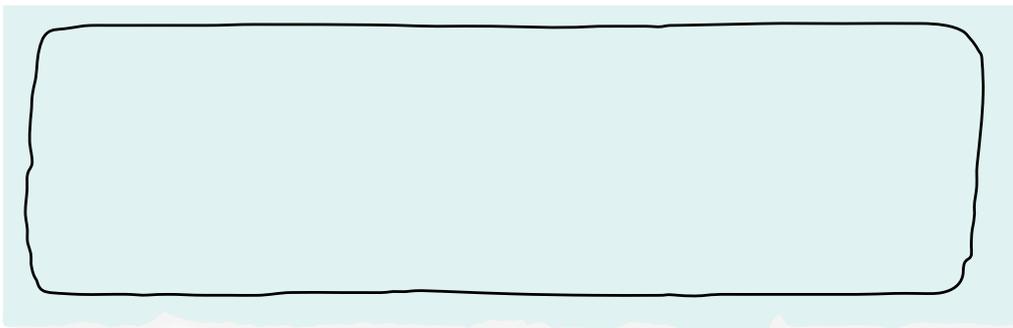
Tim Clark y Alexander Osterwalder Centro Libros PAPP,

Primera edición ISBN:978-84-234-1274-7 Legal%20del%20Emprendedor%

Notas



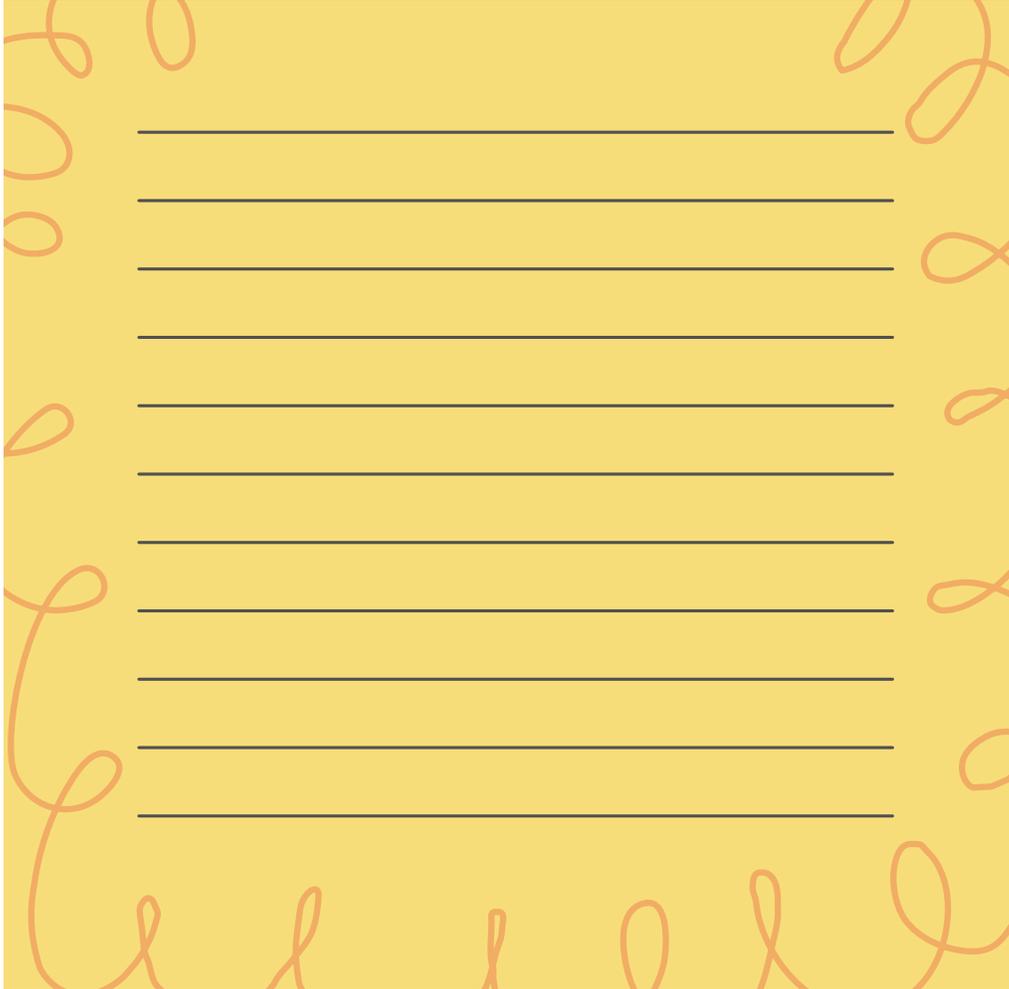
A yellow notepad with orange scribbles and horizontal lines for writing.



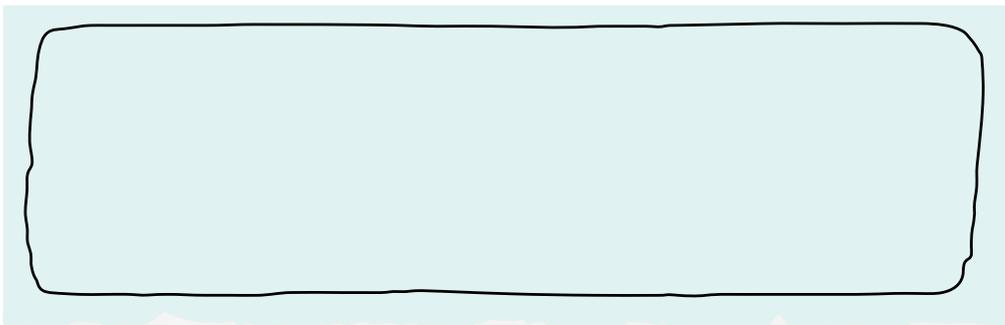
A light blue notepad with a black outline.



Notas



A yellow rectangular notepad with orange scribbled patterns around the edges. The central area contains ten horizontal black lines for writing.



A light blue rectangular box with a black outline, intended for additional notes or a summary.



¿Sabías que, en El Salvador, la informalidad es el 60% de la MYPE. ¡En tus manos está participar en mejorar esta cifra! Si has seguido los pasos de este manual para emprender, estamos convencidos que tu iniciativa emprendedora tiene grandes oportunidades de expansión, así que cuando llegue el momento, recuerda ofrecer puestos de trabajo decentes a tus colaboradores, en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad

¡En El Salvador toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil así que formaliza tu emprendimiento y contribuye a esta causa, puedes apoyar a tu comunidad de origen o a tu comunidad local.

¡Conoce los trámites para abrir tu negocio!

A continuación, te mencionamos algunos de los trámites básicos que, dependiendo de tu actividad y finalidad, deberás realizar para emprender en El Salvador:

¿Cómo es el proceso para registrar un negocio en El Salvador?

Se detalla el procedimiento para legalizar un negocio bajo la modalidad de Comerciante individual:

- Debes elegir tu giro o actividad económica, y se refiere a la actividad que te dedicas con tu negocio. El Ministerio de Hacienda tiene el listado de los giros ya codificados, para elegir uno de ellos como el principal, con la opción de elegir 2 adicionales como giros secundarios.
 - Luego, elegir un nombre para el negocio; éste será investigado en el registro de comercio, con el objetivo de verificar de que no haya un registro con el mismo nombre; si no se duplica, procederá el uso del nombre asignado, y quedara inscrito en el Registro de Comercio.
 - Solicitar la tarjeta NIT ante el Ministerio de Hacienda.
 - Solicitar la tarjeta IVA (NCR) ante el Ministerio de Hacienda.
 - Solicitar la autorización de correlativos de facturas, comprobantes de crédito fiscal, notas de remisión, facturas de exportación y otros documentos contables.
- Matrícula del negocio y registro del local, ante el Registro de Comercio.
- Inscripción en Alcaldía Municipal correspondiente.
 - Solicitud de tarjeta NIP del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
 - Constancia de inscripción en el Ministerio de Trabajo.
 - Inscripción ante la AFP.

¡Que no se te olvide!

¡Antes de que cierres este manual y empieces a operar tu negocio, algunos últimos consejos importantes!:

- ¡Automatízate en la mayor medida posible!
- Apóyate de una plataforma que realice la parte técnica para que no tengas que perder tiempo con actividades burocráticas y puedas enfocarte en lo que más importa: ¡tus ventas!
- Mide tus resultados constantemente ¡Perfecciona tu producto siempre que sea posible!
- Recuerda que tu cliente es lo más importante. Escucha lo que tienen para decirte y ¡haz crecer tu producto o servicio!
- Implícate al máximo con tu trabajo ¡si haces lo que te gusta, serás feliz en tu día a día!
- Avanza con tu Plan de negocios, no tiene por qué ser largo ¡La brevedad no va relacionada con la importancia! Y no olvides que tanto para diseñarlo como para ejecutarlo en ambas debes centrar todo tu esfuerzo, de manera constante y trabajo de excelencia.
- Recuerda que para llevar al éxito tu negocio también debes haber enfocado tu oferta a una necesidad y conocer la demanda de tu mercado.
- No te olvides que las necesidades de tus clientes, ya que el entorno, son variantes que cambian por la influencia de distintos factores (políticos, económicos, sociales, por ejemplo). Así que siempre tienes que estar alerta, presente y en la mejor disposición para ajustar tus procesos y metas para siempre estar alineado con las necesidades y expectativas de tus clientes, ofreciendo soluciones idóneas en todo momento.

¿Qué es y qué no es emprender?

Ahora, vamos a reflexionar con respecto a ciertos aspectos que nadie te cuenta acerca del emprendimiento, que en realidad también necesitas saber antes de emprender:

Enfrentarás cierta presión social y familiar

Al inicio vivirás situaciones donde te pregunten acerca de tu iniciativa emprendedora y todavía no podrás presumir de grandes resultados a pesar de haber invertido capital económico y todo tu esfuerzo ¡tómalo con calma, así son los inicios...pero quien siembra, recoge!

Tu economía se tambalea

Económicamente puede que no veas en el corto plazo tu inversión retornada, sin embargo, al mismo tiempo deberás seguir afrontando los gastos fijos de tu negocio, como agua, luz, gas, internet. Como veremos a lo largo de este manual es muy importante iniciar tu emprendimiento con certeza y seguridad de las obligaciones que deberás afrontar, por eso te ayudamos a definir tu idea de negocio para que puedas emprender con toda seguridad y éxito.

Momentos de dudas

El emprendimiento te puede llevar a tener momentos de debilidad en donde te cuestionas si lo estás haciendo bien, si es buena idea. En estas situaciones te recomiendo que revises nuevamente tus notas y la viabilidad de tus planteamientos, así como si tu voz interior te dice que lo estás haciendo bien ¡continúa y no tires la toalla!

La conciliación de tu negocio con tu vida personal

Podrías llegar a situaciones en las que parece que la esfera emprendedora está peleada con la personal y familiar, incluso puede llegar a pensar que la única salida es tener que sacrificar tu tiempo familiar para poder emprender y te preguntarás ¿Se puede ser emprendedor y al mismo tiempo tener una vida privada plena? ¡Claro que sí! Estos son algunos ejemplos para lograrlo:

- Establece días y horas de trabajo, así como una rutina de trabajo a seguir.
- Separa la vida profesional de la vida doméstica, donde todos los miembros de la familia se comprometan a cooperar para la distribución de la carga de trabajo en casa.
- Establece días de convivencia y descanso para que puedas atender los aspectos sociales, familiares y libres de la vida cotidiana, sin que interfieran sobre tu emprendimiento, para así lograr un equilibrio personal y profesional.

¡Asegúrate que tienes vocación para emprender!

Atrévete a emprender sí...

- Disfrutas los retos, el cambio y el riesgo.
- Tu actitud hacia la vida es positiva y proactiva.
- Eres un líder nato con un carácter lleno de confianza, dispuesto a asumir grandes responsabilidades.
- Tu estilo de vida es ajetreado, movido y te llevas bien con el trabajo bajo presión.
- Disfrutas trabajando, pero también sabes aprovechar cada minuto de tu tiempo libre.

Anexos

Sobre gobernanza migratoria

Ingreso, permanencia y salida de personas a El Salvador:

Las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, deberán proporcionar la información requerida para el cumplimiento del control migratorio.

Las personas salvadoreñas que al momento de ingresar al territorio nacional no porten su documento de viaje²¹, deberán proporcionar la información solicitada por el oficial migratorio a efecto que se pueda comprobar, por los medios que dispone la Dirección General, su nacionalidad.

El ingreso de personas centroamericanas²² será posible mediante la presentación de su documento de identidad o de viaje vigente determinado por los acuerdos regionales respectivos.

• Requisitos de entrada de personas extranjeras²³, Toda persona extranjera que pretenda ingresar a El Salvador, deberá cumplir con los requisitos siguientes:

- Presentar el pasaporte o documento de viaje válido vigente, en buen estado.
- Portar la visa o permiso especial vigente en buen estado, cuando corresponda.
- No estar sujeto a impedimento de ingreso establecido en el art 40 de esta Ley Especial de Migración y Extranjería.
- Cumplir con los procedimientos vigentes en las delegaciones migratorias y otros requisitos establecidos en el Reglamento de la mencionada Ley.

Visa de inversión, negocio o representación comercial:

Las visas consulares o sin consulta y consultadas podrán sub-clasificarse, de acuerdo con su actividad económica, en²⁴:

- Visa de Inversionista.
- Visa de Negocio.
- Visa de Representante Comercial.

Las Visas de inversionista, de negocio o de representante comercial, podrán ser otorgadas para una sola entrada o múltiples entradas, procurando que los procedimientos para otorgar las mismas sean expeditos.

²¹ Artículo 23 de la Ley Especial de Migración y Extranjería.

²² Artículo 25 de la Ley Especial de Migración y Extranjería.

²³ Artículo 26 de la Ley Especial de Migración y Extranjería.

²⁴ Artículo 30 de la Ley Especial de Migración y Extranjería.

Ingreso irregular:

La Dirección General declarará irregular el ingreso de una persona extranjera²⁵, salvo las personas solicitantes de la condición de refugiado, apátrida y asilado, cuando se encuentre en una de las circunstancias siguientes:

- a. No someterse a los controles migratorios respectivos.
- b. Portar documentos de viaje o visas falsas o alteradas.
- c. No cumplir con las disposiciones que regulan el ingreso de las personas extranjeras.
- d. No presentar al ser requerido, la documentación que compruebe haber ingresado con la autorización respectiva.

Permanencia irregular:

Se declarará irregular la permanencia en el país de una persona extranjera, cuando se encuentre en una de las circunstancias siguientes²⁶:

- a. Extralimitarse en el tiempo de permanencia autorizado por la Dirección General.
- b. No cumplir con las disposiciones que regulan la permanencia de las personas extranjeras, según los requisitos impuestos a las categorías de residentes y no residentes y sus respectivas subcategorías.
- c. Tener vencida la residencia en sus diferentes calidades migratorias en El Salvador.

Cancelación de la permanencia regular:

Se cancelará la autorización de permanencia y residencia de las personas extranjeras, cuando²⁷:

- a. No cumpla las condiciones impuestas por la Dirección General o dejen de cumplir los requisitos tomados en cuenta en el momento de autorizar su ingreso o permanencia legal en el país.
- b. No cumplan con sus obligaciones tributarias, impuestos, tasas y demás contribuciones en los casos en los cuales la ley no las exonera, de acuerdo a la legislación aplicable.
- c. Se compruebe el ingreso o salida por puestos no habilitados, sin sujeción a controles migratorios, salvo casos excepcionales establecidos en la presente Ley.
- d. Los residentes definitivos que se ausentaren del país por más del tiempo determinado por la presente Ley, salvo que medien causales de excepción debidamente comprobadas por razones de salud, educación, familiares o de otro orden.
- e. Teniendo residencia temporal, se ausenten del país por un período que exceda de tres meses consecutivos o cuatro meses acumulados en un mismo año, salvo que medien causales de excepción debidamente comprobadas por razones de salud, de estudio, familiares o de otro orden.
- f. Hayan obtenido la autorización de permanencia legal mediante declaraciones o la presentación de visas o documentos falsos o alterados.
- g. Realicen labores remuneradas, sin estar autorizadas para ello.
- h. Se demuestre que la residencia fue otorgada con fundamento en un matrimonio con ciudadano o ciudadana

²⁵ Artículo 47 de la Ley Especial de Migración y Extranjería.

²⁶ Artículo 48 de la Ley Especial de Migración y Extranjería.

²⁷ Artículo 49 de la Ley Especial de Migración y Extranjería.

salvadoreña, realizado con el único fin de recibir beneficios migratorios.

i. Que hayan sido condenados por delitos dolosos graves.

j. Ponga en riesgo o peligro la seguridad nacional, la salud, la seguridad, el orden público, los derechos y libertades de los salvadoreños o extranjeros, según informe de las autoridades competentes en las materias.

Personas residentes definitivas:

Podrán obtener la residencia definitiva las siguientes personas²⁸:

a. Los centroamericanos por nacimiento que ingresen al país de forma regular, sin que previamente haya adquirido la residencia temporal.

b. Los residentes temporales de origen centroamericano por nacimiento.

c. Residentes temporales de origen español e hispanoamericano que hayan tendido tal condición durante un año de forma ininterrumpida anterior a la solicitud.

d. Residentes temporales que hayan tenido tal condición durante los tres años anteriores a la solicitud.

e. Quienes no prorrogaron su residencia temporal en un periodo no mayor de doce meses y que tengan más de siete años de permanencia regular, también podrán obtener la residencia definitiva.

f. Quienes ingresen en representación de sus gobiernos o de organismos internacionales, que residan por más de cinco años consecutivos en El Salvador, debiendo renunciar a la condición especial que posean.

g. Las personas religiosas católicas y miembros de otras denominaciones, cuya iglesia haya obtenido su personería jurídica conforme a las leyes de la República; así como la de sus respectivos grupos familiares.

h. Quienes ingresen al país para readquirir la nacionalidad salvadoreña, mientras la obtienen, salvo las excepciones establecidas en el Art 94 Ord. 2 de la Constitución.

i. Quienes comprueben haber permanecido en el país, sin llenar los requisitos legales, durante los diez años anteriores ininterrumpidos a la entrada en vigencia de la presente Ley.

j. El residente pensionado o rentista que haya obtenido tal calidad durante un año anterior a la solicitud;

k. La persona extranjera casada o conviviente con persona salvadoreña que tenga un año ininterrumpido de tener la residencia temporal.

l. Las personas refugiadas y apátridas transcurridos dos años contados desde la presentación de la solicitud para obtener tal condición. En caso de los refugiados centroamericanos el plazo será de un año.

m. Otros casos mencionados en la presente Ley.

Sobre incubadoras

A continuación, encontrarás una serie de incubadoras, es decir, organizaciones que te pueden apoyar en los inicios de tu emprendimiento, algunas con ideas, otras incluso con financiamiento. Esto es sólo una muestra de algunas incubadoras en El Salvador:

#	Institución	Sitio web
1	Impact Hub	https://www.linkedin.com/in/ihsansalvador/
2	SNBX	https://snbx.sv/
3	Startups El Salvador	https://www.facebook.com/svstartups/?locale=es_LA

²⁸ Artículo 152 de la Ley Especial de Migración y Extranjería.

