

0/H 41121  
e 11 e

40 417

II



**SEGUNDO INFORME  
PARCIAL  
ESTUDIO DEL SISTEMA  
DE COMERCIALIZACIÓN  
DE LA PROVINCIA  
DE LA RIOJA**

0/H 41121  
e 11 e  
II

## A. Fortalecimiento Institucional.

Formulación del Proyecto de un Servicio de Apoyo Técnico (SAT-RIOJA), para atender las consultas de los micro, pequeños y medianos emprendimientos productivos. Se definirán los objetivos, metodología y plan de acción detallada para su puesta en marcha por el Ministerio de la Producción y el Turismo y la UOP del CFI.

En primer término, se debe destacar el aporte que para la formulación de este servicio realizaron los operadores de campo, los que transmitieron sus inquietudes de acuerdo a las necesidades de sus respectivas comunidades.

### Antecedentes:

En los últimos años se han sucedido una serie de acontecimientos que han modificado las relaciones de producción de la Segunda Revolución Industrial, de manera tal que las evoluciones a nivel tecnológico han trastocado las líneas de producción y las tradicionales relaciones de trabajo.

Como consecuencia de los fenómenos antes descriptos, entre otras cuestiones, se ha globalizado la economía que en términos generales ha acentuado la apertura de los mercados, las desregulaciones, las privatizaciones, los procesos de reestructuración a nivel microeconómico en el que la mejora de la productividad y la mayor eficiencia de las empresas son los puntos centrales.

Siendo oportuno mencionar los aspectos no deseados de la situación antes descripta: expulsión de la mano de obra, disminución de la demanda de nuevos empleos y distribución crecientemente regresiva de los ingresos.

Habiéndose verificado, que en gran parte del Mundo Desarrollado: España, Italia, Francia, Alemania, Japón, Suecia, etc.; las pequeñas y medianas empresas son el agente más importante para la conservación de los empleos y la creación de nuevos, los Estados de esas naciones promueven y estimulan la consolidación y el crecimiento de las Pymes.

La lección más notoria que surge de lo anterior, es el apoyo estratégico de que son objeto las Pymes por parte de los Estados nacionales, provinciales y/o municipales y, los diferentes instrumentos que utilizan para tal fin.

La preocupación de los Gobiernos del Mundo Desarrollado, por la consolidación de las Pymes, también se ha extendido a los países en desarrollo, siendo ejemplo de esto, la creación por el Ministerio de Cooperación Técnica de Alemania, de la metodología CEFÉ (creación de empresas - formación de empresarios), iniciada en el Asia a principios de los 80 y que hoy se extiende por América latina, ingresando en estos momentos a nuestro país.

Un ejemplo muy destacado en América del Sur, de política de apoyo a las Pymes, es el SEBRAE - Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas - organización privada sostenida por empresas privadas con el objeto de apoyar y fomentar la creación y el fortalecimiento de pequeñas empresas. Sebrae es una sociedad civil, sin fines de lucro, con una unidad representativa en cada uno de los estados del Brasil.

Situación en Argentina:

Ante la inexistencia de una política específica para el sector a nivel nacional, son las provincias y los municipios quienes están comenzando a movilizarse, habiéndose registrado el primer antecedente durante el corriente año en la Provincia de Buenos Aires, con la creación del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense, IDEB.

Propuesta: SAT-RIOJA.

Servicio de Apoyo Técnico a los Productores, SAT-RIOJA:

Objetivo:

Apoyar y fomentar la creación y el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del agro, de la industria, del comercio y los servicios de la Provincia de La Rioja.

### Funciones:

- \* Mejorar permanentemente las actividades destinadas a aumentar la productividad y la eficiencia de los emprendimientos.
- \* Generar empleo, a través del incentivo de nuevas vocaciones empresariales.
- \* Capacitar a los empresarios micropyme.
- \* Diseminar modernas técnicas de gestión y promoción de negocios.
- \* Promover el acceso a nuevos productos y procesos de nueva base tecnológica.

### Responsabilidad:

La responsabilidad fundamental del SAT-RIOJA será brindar servicios en las áreas y servicios, que se enunciarán en este trabajo.

### Recursos:

El SAT-RIOJA será un Ente Autárquico, sin fines de lucro del Estado provincial, el que se financiará por:

- a. Asignación por partida específica del Presupuesto Provincial.
- b. Financiamiento a largo plazo de Organismos Nacionales o Internacionales, v.g. Prosab.
- c. Aportes de las Cámaras Empresarias provinciales.
- d. Aporte de la Universidad Nacional de La Rioja.
- e. Arancelamiento de servicios prestados a terceros.
- e. Legados, donaciones y/u otros.

### Integrantes:

Es conveniente que el SAT-RIOJA sea integrado por el Gobierno Provincial, las Municipalidades, la Universidad Nacional de La Rioja, Unión de Industrias Riojanas -UNIR-, La Federación Económica, la Sociedad Rural, la Federación Agraria, y todas aquellas organizaciones sociales representativas de la sociedad riojana.

### Regionalización:

Debería adoptarse para el SAT-RIOJA la misma regionalización instituída en la Provincia, siendo el núcleo convocante la Municipalidad respectiva, la que tendría que ser apoyada por las organizaciones sociales de cada una de las seis regiones provinciales.

Los Centros Regionales, deberían ser la estructura de extensión del SAT-RIOJA. Su funcionamiento debería estar basado en un modelo asociativo y descentralizado.

### Dirección:

La dirección del SAT-RIOJA, deberá estar constituída por un Consejo Directivo, compuesto por vocales representantes de las organizaciones empresarias, sociales y universitarias y, por igual número de vocales designados por el Gobierno Provincial. Estimándose conveniente en número no superior a cuatro por cada sector, designándose al Presidente de entre los integrantes del Sector Público.

### Áreas de Prestación de Servicios:

#### Capacitación:

La necesidad del continuo aprendizaje y perfeccionamiento torna indispensable la formación interactiva y participativa de los actuales y futuros emprendedores.

Los cursos, seminarios, talleres y/o jornadas recomendados son: administración financiera, flujo de fondos, presupuestos, administración de la producción, recursos humanos, costos, formación de precios, análisis contable, técnica de venta y marketing.

#### Tecnologías:

La idea central es aproximar a las Pymes de la Provincia a las nuevas tecnologías existentes en el país y en el Mundo.

Evaluando y adoptando nuevos equipos y procesos.

Adaptando y desarrollando tecnologías.

Introduciendo nuevas líneas de producción.

Optimizando procesos técnicos.

Reduciendo costos.

Apoyando la gestión de proyectos de investigación y desarrollo.

#### Comercio Minorista:

Los cambios estructurales producidos en el ámbito de la comercialización con la aparición de las cadenas de super e hipermercados, genera la necesidad de una urgente reconversión del Sector.

La respuesta del comercio minorista debe ser su reconversión trabajando en redes en la búsqueda de metas comunes que alientan la superación de las dificultades presentes.

Debería trabajarse en: promoción, compras en común, capacitación, contratación de seguros, asistencia financiera y jurídica, marketing, entre otras.

#### Diagnóstico:

Debido a que el mundo de los negocios, se ha vuelto sumamente competitivo, es necesario que los empresarios Pyme, puedan en breves lapsos de tiempo tomar las decisiones estratégicas y tácticas más razonables, en función de la correcta información disponible.

Estableciendo diagnósticos de la empresa.

Identificando los principales problemas y sus causas.  
Determinando líneas de acción dirigidas a corregir los problemas.  
Orientando a la empresa sobre financiamiento propio o de terceros.  
Apoyando a la empresa en su programa de reconversión.

#### Creación de empresas:

En esto se engloban todas aquellas iniciativas tendientes a apoyar a los nuevos empresarios en el desarrollo de sus nuevas vocaciones empresariales.

Técnicas de entrenamiento, perfil de las nuevas inversiones, relevamiento de datos de la Provincia, promoción de ferias, incubadoras de empresas y programas de subcontratación de grandes empresas deberán ser los aspectos relevantes del área.

#### Promoción de Negocios:

Teniendo en cuenta que el objetivo de todo empresario es hacer negocios, SAT-RIOJA procurará acercar a los empresarios a los mismos a través de la asistencia a ferias nacionales e internacionales, misiones comerciales, encuentro de empresas Pymes y rondas de negocios a celebrarse dentro y fuera de la Provincia.

SAT-RIOJA deberá trabajar, en esta área, en forma mancomunada con el Programa de Promoción Comercial de la Provincia el PRO-RIOJA, el cual será desarrollado en la fase final del Estudio.

Teniendo prioridad la realización de negocios dentro del país y en el ámbito del Mercosur y Chile.

#### Información Institucional:

Permanentemente, SAT-RIOJA deberá brindar información institucional a los efectos de lograr el interés de los empresarios Pymes en su desenvolvimiento y, asimismo, obtener el apoyo de las entidades representativas de la sociedad.

Esto implicará que cada empresario que busque asesoramiento en el SAT-RIOJA quede automáticamente asociado al mismo. Siendo el asociativismo uno de los pilares fundamentales a desarrollar.

#### Información:

Creemos conveniente que a través del SAT-RIOJA, se difunda entre los micro, pequeños y medianos empresarios la información estadística y para la toma de decisiones acumulada en la Base de Datos de la Provincia, en sede del Ministerio de Desarrollo de la Producción y Turismo.

#### Financiamiento:

Uno de los más importantes factores de desarrollo empresarial es el financiamiento.

Esta misión será una de las más importantes, ya que SAT-RIOJA deberá acercar al emprendedor todas aquellas alternativas de financiamiento existentes o a implementar.

Para ello deberá estar permanentemente informada de las líneas de crédito disponibles tanto a nivel provincial como nacional, y de los bancos oficiales y privados.

#### Desregulación:

Será una tarea ineludible la de promover junto con las autoridades provinciales una legislación simplificada para los empresarios Pymes, en temas tales como: aportes de autónomos, constitución de cooperativas, consorcios, y todo tipo de normas legales.

#### Promoción de Fondos de Garantías Recíprocas:

La promoción de los fondos que garanticen a las micro, pequeñas y medianas empresas ante los bancos, a los efectos de que éstas obtengan tratamiento similar a las empresas grandes será prioridad.

Deberán garantizarse todo tipo de préstamos: de inversión, de innovación, crecimiento o capital de trabajo.

Indudablemente, estos fondos tienden a suplir a las garantías personales solicitadas por los bancos, debido a la existencia de problemas no resueltos. El fin deberá ser garantizar proyectos viables, y no buenas carpetas.

#### Calidad:

Debido a que las normas sobre calidad se están constituyendo en requisitos indiscutidos del comercio, tanto a nivel nacional, regional, como internacional, es conveniente y necesario brindar asesoramiento en todos aquellos temas relacionados con la calidad: Bromatología, Normas ISO, Normas HACCP, Calidad Total, Certificaciones de calidad, de productos y de proceso.

#### Proyectos de Inversión:

Se brindará asesoramiento sobre la forma de confeccionar los mismos, a los efectos de que sean presentados a entidades financieras o al Gobierno.

#### Asesoramiento varios:

##### En aspectos básicos de temas

- impositivos
- previsionales
- constitución de sociedades
- agrupación de productores
- normas legales vigentes en el país y en el Mercosur.
- código de barras.
- Código alimentario Argentino
- reglamentaciones del SENASA y del IASCAV.
- registro de marcas

#### Metas:

Se estima necesario establecer metas objetivas sobre el funcionamiento del SAT-RIOJA, de forma tal de verificar el comportamiento real frente al previsto.

Las unidades de medida deberían ser:

1. consultas
2. cursos, seminarios, conferencias
3. promoción de negocios
4. beneficiarios
5. constitución de nuevas empresas
6. empleos generados
7. líneas de financiamiento otorgadas
8. garantizadas.

#### Instrumentación - Plan de Acción:

La misma deberá estar en órbita del Ministerio de Desarrollo de la Producción y Turismo, el cual deberá invitar a participar del Proyecto a las entidades empresarias de la Provincia, la Universidad Nacional de La Rioja y demás organizaciones sociales.

A partir de dicha participación, debería lograrse por consenso el apoyo explícito a la iniciativa.

Posteriormente, debería girarse a la Legislatura un Proyecto de Ley sobre el SAT-RIOJA, del cual se presenta a continuación un Anteproyecto.

### ANTEPROYECTO

Art. 1º - Créase el Servicio de Atención Técnica de los Micro, Pequeños y Medianos Empresarios de la Provincia de La Rioja, SAT-RIOJA, el que se regirá por la presente Ley y las normas estatutarias que rijan al mismo.

Art. 2º - El Servicio es un Ente Autárquico, con plena capacidad jurídica para actuar en la esfera del derecho público y privado, para la realización de los actos y contrataciones conducentes a su funcionamiento y al objeto de su creación.

Art. 3º - El SAT-RIOJA, tiene por objeto prestar servicios y realizar acciones conducentes a la creación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del agro, la industria, el comercio, la minería, los

servicios y otros sectores fundamentalmente productivos, cuyas actividades se realicen en la Provincia de La Rioja.

Art. 4º - El SAT-RIOJA tendrá plena capacidad jurídica para realizar actos, contratos y operaciones relacionadas directa o indirectamente con las siguientes áreas de prestación de servicios:

- a. Capacitación y perfeccionamiento permanente de los actuales y futuros emprendedores.
- b. Desarrollo, e innovación tecnológica.
- c. Reconversión de negocios minoristas, a efectos de crear redes asociativas para la superación de problemas actuales y futuros.
- d. Ejecución de diagnósticos e identificación de problemas para la determinación de estrategias dirigidas a corregirlos.
- e. Apoyo a todo tipo de iniciativas que coadyuven a la creación de empresas y al impulso de las vocaciones empresariales.
- f. Promoción de negocios, a través de la asistencia a ferias nacionales e internacionales, misiones comerciales y ronda de negocios.
- g. Brindar permanentemente información institucional para despertar el interés de los empresarios micropyme.
- h. Difundir información estadística que obre en poder del Gobierno Provincial y/o Nacional.
- i. Dotar a los emprendedores de todas aquellas alternativas de financiamiento existentes o a implementar, y sus características.
- j. Promover la desregulación de las normas que afecten a los micro, pequeños y medianos empresarios.
- k. Dar a conocer los Fondos de Garantías Recíprocas que permitan el financiamiento empresario.
- l. Asistencia técnica en temas relacionados con:

bromatología

normas ISO  
normas HACCP  
calidad total  
certificaciones de calidad de productos y/o procesos

ll. Formular, identificar y evaluar proyectos de inversión.

m. Brindar asesoramiento en los siguientes aspectos:

impositivos  
previsionales  
constitución de sociedades  
agrupación de productores  
normas legales vigentes en el país y en el Mercosur  
código de barras  
código alimentario argentino  
reglamentaciones del SENASA y del IASCAV  
registro de marcas

La enumeración anterior es sólo enunciativa y por lo tanto el SAT-RIOJA podrá realizar todas aquellos servicios que su objetivo y finalidades establezcan.

El Servicio podrá establecer en los municipios, en particular en los correspondientes a las seis regiones provinciales, centros de atención descentralizados.

Art. 5° - SAT-RIOJA procurará contar con el concurso para su dirección y desenvolvimiento de las entidades empresariales, de la Universidad Nacional de La Rioja y de las organizaciones sociales de la Provincia.

Art. 6° - La Dirección y Administración del Servicio estará a cargo de un Directorio de ocho (8) miembros, uno de los cuales será el Presidente, la designación de los directores y del presidente se efectuará de la siguiente manera:

a. Un (1) Presidente designado por el Gobernador de la Provincia.

b. Tres (3) directores designados por el Gobernador a propuesta de los Ministros Provinciales.

c. Cuatro (4) directores serán designados por el Gobernador en representación del Sector Privado, de ternas presentadas por las Organizaciones sociales y académicas acreditadas en la Provincia.

El mandato de los miembros del Directorio tendrá una duración de dos (2) años y podrá renovarse. Cuando se produjeran vacantes, los reemplazantes serán designados de la misma manera que al miembro que reemplaza y hasta completar el período de mandato de éste.

Art. 7° - La fiscalización y control del Servicio estará a cargo del Organismo que para estos casos prevé la Constitución Provincial.

Art. 8° - El patrimonio y los recursos serán determinados por:

a. Partidas específicas del Presupuesto Provincial

b. Financiamiento a largo plazo de Organismos Nacionales o Internacionales.

c. Aportes de la Cámaras Empresarias.

d. Aportes de la Universidad Nacional de la Rioja

e. Arancelamiento por servicios brindados.

f. Legados, donaciones, etc.

Art. 9° - Los centros regionales contarán con el apoyo de las organizaciones sociales, las que designarán asesores honorarios.

Art. 10° - El Organismo de vinculación entre el Poder Ejecutivo y el SAT-RIOJA será el Ministerio de Desarrollo de la Producción y Turismo.

Art. 11° - De forma.

Art. 12° - De forma.

## B. Seminario de Dinamización Empresarial.

El Seminario se desarrolló los días 30 de octubre y 4 de diciembre, en la ciudad de La Rioja. El mismo contó con la asistencia de los siguientes participantes

NOMBRE Y APELLIDO	ACTIVIDAD	PROCEDENCIA
Marina Llorente	Productora	Sanagasta
Cristina Corridoni de Llorente	Productora	Sanagasta
Ángel Antonio Albornoz	Apicultor	La Rioja
Luis María de la Puente	Apicultor	La Rioja
Daniel Roberto de la Puente	Apicultor	La Rioja
Marcelo Bosetti	Extencionista INTA	Col. Ortiz de Ocampo
Daniel de la Fuente	Sec. de Hacienda y Producción de la Municipalidad de San Blas de los Sauces	San Blas de los Sauces
José Alfredo Sarmiento	Operador de campo	Famatina
Carmen Ernesto Godoy	Agricultor olivícola	Villa Mazán
Karina Algañaraz	Dirección Gral. de Economía Solidaria	La Rioja
Javier Eduardo Macario	Asesor de Cambio Rural	Chepes
Hugo Carrizo	Extensionista INTA	Chepes
Antonio Cesar Gómez	Contador - Colaborador del estudio	La Rioja
Ana Claudia Spidalieri	Analista de sistema - Colaboradora del estudio	La Rioja
Nora Pía Maidana	Trabajadora Social - Colaboradora del estudio	La Rioja
Ramón Bautista Romero	Agricultor Cooperativa "Santa Rita"	Gral. Ocampo
Antonio Ormeño	Coop. Agropecuaria "Aicuña Ltda"	Felipe Varela
María Rosana Nieto	Operadora de campo - Universidad Nacional de La Rioja	La Rioja
Carlos Enrique Guzmán	Apicultor - Cooperativa Apícola "Falda de Velazco Ltda."	Falda de Velazco

Andrés Gómez	Agricultor - Cooperativa Col. Ortiz de "Santa Rita"	Ocampo
Alfredo Nicolás Zalazar	Ganadero - Cooperativa La Rioja "Sauceña Ltda."	
Luis Alberto Ormeño	Ing. Agrónomo	Villa Unión
Renato F. Caddeo	Ing. Agrónomo - UOP CFI	La Rioja
Oscar Quintuyu	Productor	Famatina

El día 30 de octubre, dando inicio al Seminario, se realizó una autoevaluación sobre las características y aptitudes para ser empresario, que se adjunta como Anexo I.

En relación al dictado de los temas del seminario se desarrollaron los temas 1. Planificación de la empresa y del negocio y 2. Estrategias de marketing, promoción y packaging, el 30 de octubre; y el 4 de diciembre, los temas 3. Definición de líneas y metas de producción, 4. Controles para las pequeñas empresas y 5. Motivación y buena utilización de la mano de obra. El contenido de los temas se adjunta como Anexo II.

Se adjunta como Anexo III el ejercicio, que deberán remitir resuelto, el que les permitirá aplicar y desarrollar el presupuesto financiero, el flujo de fondos y el análisis del punto de equilibrio.

Los participantes deberán desarrollar su Plan de Negocios, el que se adjunta como Anexo IV, el que remitirán durante el mes de febrero para ser evaluado y reintegrado durante el mes de marzo, en la última etapa del Seminario. Como resultado de la entrega se realizarán las recomendaciones que puntualizarán las Herramientas para una correcta gerencia, punto 6 del temario. La evaluación consistirá en determinar la correcta utilización de las herramientas que se proveyeron.

Como Anexo V, se adjuntan las transparencias con las que se trabajó en el dictado del Seminario

C. Estudio de la Oferta y Demanda de Productos del Micro, Pequeño y Mediano Productor.

Durante los días 3 y 4 de diciembre del cte. año, se explicitó y enmarcó debidamente a los nuevos colaboradores las tareas a realizar.

Explicando detalladamente el relevamiento a realizar, las fuentes de las mismas (municipalidades, operadores de campo, censo provincial, y Dirección de Comercio, entre otros), y la información final a obtener.

Con respecto a esto último, se utilizarán bases de datos computarizadas y, se determinará la oferta provincial de las producciones regionales:

por departamento  
por nómina de productores  
por tipos de productos

#### D. Talleres prácticos de resolución de problemas del pequeño productor.

El Ministerio de Desarrollo de la Producción y Turismo de la Provincia, a través del Lic. Roberto Robles y del Ing. Domingo Dasso, Secretarios de Gestión Productiva y Desarrollo Económico, respectivamente, solicitaron el dictado de talleres sobre Comercialización Frutihortícola y de Ganados y Carnes.

En principio, se llevarán a cabo dos de cada uno.

El primero de ellos, sobre Comercialización Frutihortícola, se efectuará durante mediados de marzo en las localidades de San Blas de los Sauces y Famatina.

El restante sobre Comercialización de Ganados y Carnes, se realizará en Chamental, Chepes u Olta, durante el mes de abril.

En los mismos, sobre la base de los aspectos centrales de la comercialización frutihortícola y de ganados y carnes, se resolverán problemas esencialmente prácticos:

- fiscales
- previsionales
- legales
- bromatológicos
- jurídicos
- asociatividad de productores

Director del Estudio: CPN Luis Daniel Camerano  
Avda. Corrientes 4601 Piso 11 Dto. A  
(1195) Buenos Aires  
Tel. 01-864-7468 Fax. 863-8661

# SEMINARIO DE DINAMIZACION EMPRESARIAL



En el marco del Proyecto "Estudio de  
Comercialización de Bienes de la Provincia de La  
Rioja"

MINISTERIO DE DESARROLLO DE LA PRODUCCION Y  
TURISMO  
SECRETARIA DE GESTION PRODUCTIVA  
SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO

# OBJETIVO

El Seminario de "Dinamización Empresarial incluye un programa de capacitación de nuevos empresarios, el que comprenderá los siguientes tópicos que se dictarán en dos jornadas y quince horas de cátedra.

Iniciar una empresa es uno de los más grandes desafíos. Y con este desafío llega la indecisión, la confusión y el entusiasmo. Este Seminario ofrecerá los lineamientos básicos que se necesitan si se quiere iniciar una empresa pero no se sabe cómo conseguir el asesoramiento adecuado, para su lanzamiento.

Hay muchos factores que pueden dificultar el planeamiento apropiado. Este seminario se propone ayudar a los participantes a reducir los riesgos, convirtiéndolo en un miembro activo dentro de una agradable atmósfera de aprendizaje.

El participante formará parte de pequeños grupos de gente que desean ampliar sus conocimientos sobre sus habilidades empresariales y cómo lograr confianza dentro del mercado.

El método de aprendizaje participativo empleado se propone hacer agradable, a la vez que instructiva, la experiencia de los participantes en el seminario.

Esta metodología se basa en la utilización de las siguientes herramientas: transparencias, rotafolio y pizarra blanca; por otro lado la distribución de los participantes es en U, de manera que el docente tiene llegada de forma individual a cada uno de los participantes.

# METODOLOGIA

En lo que hace al proceso de aprendizaje se utilizan las siguientes técnicas:

## - Caso de Estudio:

Un caso de estudio es una descripción de un caso de negocios real que contiene problemas que requieren una resolución. Estos problemas pueden ser el resultado de decisiones -tomadas o no- por la dirección de la empresa o bien pueden ser efecto de causas externas, fuera del control de la dirección de la empresa. Siendo virtualmente imposible brindar un cuadro completo de la situación, el análisis debe llevarse a cabo con un conocimiento fragmentario y, por ende, una cierta porción de riesgo, condiciones muy similares a las de toma de decisiones en las empresas reales. Como tal, el estudio de una situación brinda la oportunidad de indagar sobre muchos de los problemas reales de la actividad empresarial en un aula.

## - Interpretación de roles:

La interpretación de roles es una actividad que permite a los participantes llevar a la práctica las teorías y técnicas explicadas en la teoría. Los participantes simulan situaciones de la realidad mediante el desempeño de los roles asignados.

# TEMARIO

1. Planificación de la empresa y del negocio.
2. Estrategias de marketing, promoción y, packaging.
3. Definición de líneas y metas de producción.
4. Controles para las pequeñas empresas.
5. Motivación y buena utilización de la mano de obra.
6. Herramientas para una correcta gerencia.

# ANEXO I

## Ejercicio 1

¿Tengo las condiciones que se requieren?

Este cuestionario le ayudará a determinar si Ud. tiene la actitud y la habilidad necesaria para tener éxito en el mundo empresario.

	SI	NO	NO SE
1 Valoro el éxito personal más que la seguridad personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Puedo trabajar muchas horas sin sentir cansancio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Me gusta dirigir y logro que las cosas se realicen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Acepto la responsabilidad de todo trabajo que emprendo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Raramente dudo de mis habilidades. Tengo auto-confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Puedo tomar decisiones aún cuando esto signifique correr riesgos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Aprendo de mis errores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Continúo trabajando a pesar de los fracasos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SI

NO

NO SE

9 Tengo la perseverancia y auto-disciplina necesarias para llevar un proyecto a largo plazo a buen término.

10 Los problemas azarosos no me asustan. Disfruto con los desafíos

11 Conozco mis fuerzas y mis limitaciones. No me asusta pedir ayuda.

12 A la gente le agrada trabajar conmigo. Los motivo.

13 Puedo vivir en la inseguridad.

14 Me trazo metas realistas que reflejen mi situación, y me decido a cumplirlas.

15 Me adapto fácilmente a los cambios.

16 Me agrada trabajar con la gente.

17 Puedo hallar soluciones creativas a distintas clases de problemas.

# ANEXO II

SEMINARIO DE  
DINAMIZACIÓN  
EMPRESARIAL

LA PLANIFICACIÓN  
EN LAS MICRO Y  
PEQUEÑAS  
EMPRESAS

---

## Índice de materias

Introducción .....	1
¿Porque el plan? .....	1
¿Cuándo es necesario un plan? .....	2
¿Qué tipo de plan? .....	2
El Plan de Negocio .....	3
Introducción .....	3
El Plan De Negocio .....	3
<b>La elaboración del Plan de negocios</b> .....	<b>4</b>
Secciones de un plan de negocio .....	4
Ejercicio .....	7
Diseñe su Plan de Negocios .....	7

## Introducción

Una llave importante para el éxito de una empresa es una efectiva planificación y control interno de sus procesos. Tanto si se quiere iniciar una empresa o si ya se tiene una en funcionamiento, de alguna manera se ha iniciado algún tipo de planificación sea de manera formal o no. El desarrollo de un plan sirve tanto para el inicio, como para la anticipación del crecimiento.

El secreto de un buen plan es escribirlo, monitorear sus progresos y revisarlo cuando cualquier circunstancia cambie.

Los pasos iniciales presentan la mayor dificultad, ya que se requiere una clara identificación de los objetivos. El plan sirve para determinar el socio o no que nos acompañará, las características de las operaciones a realizar y las metas a ser alcanzadas, y también posiblemente permita ir viendo claramente los problemas y las oportunidades inherentes al negocio.

Para ser efectivo, el plan debe ser dinámico para estimular una rápida reacción ante los problemas. Se requiere un esfuerzo considerable para estudiar sus operaciones cuidadosamente y conocer lo que realmente está sucediendo y así poder responder cuando una situación, interna o externa, atente contra la supervivencia del negocio. La base de un buen inicio deviene de la buena preparación de un plan. Que incluya alternativas, en caso de que factores externos o internos fueren un cambio de dirección. Las que podrían no ser, exactamente, las esperadas desarrollar con el plan original, pero al menos permitirán proseguir.

La planificación es un proceso que debe existir hasta en los muy pequeños negocios. No interesa el tamaño, ni el tipo de negocio, siempre debe darse un espacio a la planificación.

## ¿Porque el plan?

Pocas empresas pueden considerarse viables si no se mantiene en un modelo de crecimiento. Generalmente una empresa no puede comenzar y continuar siendo solo una benéfica aventura. Debe prestar atención continuamente a muchas áreas como ser

- ▶ Nuevos productos
- ▶ Mejoramiento de la producción actual
- ▶ Cambios tecnológicos
- ▶ Extensión del plan de comercialización, para acceder a nuevos compradores y nuevos territorios de ventas.
- ▶ Políticas de promoción y publicidad.

Esto es planificar. El tiempo de trabajo dedicado en preparar un plan lo coloca con la mente de manera que lo fortalece para examinar las futuras posibilidades. Además, un detallado análisis demuestra el grado de riesgo menor antes de realizar cualquier tipo de inversión.

La planificación ayuda a cubrir el mayor número de problemas comunes que ocurren en una pequeña empresa.

- ▶ Poco capital inicial e insuficientes fondos para operaciones a largo plazo.
- ▶ Ignorar o subestimar los costos del capital y las necesidades de capital de trabajo.

- ▶ Fallar fabricando productos obsoletos.
- ▶ Fallar en las negociaciones con los proveedores
- ▶ Decaer en la autodisciplina y motivación.
- ▶ Sobre extensión de crédito a los compradores.
- ▶ Pobreza o inexistencia de un plan de comercialización y estrategias.

Es obvio que la planificación es un proceso que no puede ser realizado sin ayuda, tanto de fuentes internas a la empresa, como de fuentes externas, tanto privadas como del Estado. El mayor número de datos, es invaluable para dar soporte a las decisiones, al menor costo.

En la formulación de planes, especialmente en la fase de inicio de un nuevo negocio, se debe tener muy en cuenta la asistencia técnica.

La investigación inicial debería incluir lo siguiente:

- ▶ El producto
- ▶ La localización del mercado inicial
- ▶ El costo de los materiales necesarios para la producción
- ▶ La ubicación de los proveedores.
- ▶ Costos de mano de obra competente.
- ▶ Las cuestiones legales.

## ¿Cuándo es necesario un plan?

La planificación debe ser un proceso permanente y dinámico, aún así, hay momentos en los que se necesita un nuevo plan o la alteración del existente.

- ▶ Antes de adquirir equipamiento.
- ▶ Antes de incorporar nuevo personal.
- ▶ Antes de expandir el territorio de ventas.
- ▶ Antes de aumentar o disminuir la producción.
- ▶ Antes de pensar en un nuevo producto o expandir la producción actual.
- ▶ Antes de cambiar la estructura de costos.

## ¿Qué tipo de plan?

Existen por lo general dos tipos de planes: corto y largo plazo.

Aunque nosotros nos vamos a referir a un tercer tipo de plan, que si bien es menos formal que los otros, debe ser incluido como parte integrante del proceso de planificación: el plan inmediato.

El tipo de plan que se desarrolle, naturalmente está relacionado con el tipo de objetivo que se quiere lograr.

El plan inmediato es un orientador de acciones que incluye la implementación de tácticas, para lograr los objetivos de largo plazo. El plan a corto plazo generalmente se focaliza sobre estrategias y sobre actividades que impactan sobre ciertas circunstancias. El plan a largo plazo presupone éxito en las fases iniciales y se focaliza sobre el desarrollo de lo que puede ser anticipado a futuro.

## El Plan de Negocio

### Introducción

¿Qué es una pequeña empresa?

La caracterización de pequeña y mediana empresa ha suscitado en nuestro país una amplia gama de interpretaciones.

A partir de la Resolución 401/89 del Ministerio de Economía se ha adoptado un criterio de clasificación de Pymes en donde se introducen las siguientes variables para su identificación:

Atributos a considerar para el sector industrial:

1. Personal ocupado.
2. Valor anual de las ventas totales.
3. Valor de los activos productivos netos de amortizaciones.

Atributos a considerar para el sector comercial y de servicios:

1. Personal ocupado.
2. Valor anual de las ventas totales.
3. Valor del patrimonio neto ajustado.

A través de una fórmula polinómica se ponderan los distintos atributos y se establece un puntaje para identificar el tamaño de la unidad productiva en estudio.

### El Plan De Negocio

Un plan de negocio es un documento donde se consigna la información básica acerca de dicho negocio y se exponen los recursos y estrategias que se propone aplicar, así como los resultados del negocio para un determinado período. El documento debe ser organizado, completo y basado en hechos.

¿Por que es importante el Plan de Negocios?

Las razones que lo sustentan son varias: algunas son de índole externa y otras interna.

Entre las razones externas, la más común es para solicitar financiamiento.

Un plan de negocio bien elaborado facilita al banco la comprensión del negocio y aumenta por lo tanto la probabilidad de que se le otorgue el crédito solicitado.

Una de las razones internas más importantes estriba en darle a la gerencia un instrumento que le permita mantener el rumbo del negocio. En efecto, si se atiene al plan de negocio aprobado, el empresario estará menos expuesto a tomar decisiones que resulten inadecuadas o incompatibles con los problemas relacionados al lanzamiento de un nuevo producto o una nueva línea de producción.

## La elaboración del Plan de negocios

En las próximas páginas se explican los conceptos básicos relacionados con los segmentos principales de un plan.

### Secciones de un plan de negocio

El plan de negocio debe comprender varias partes, en la Figura 1 se transcribe un listado de las más importantes, acompañado de una serie de preguntas a responder.

#### Marketing

Esta sección del plan de negocio enuncia el volumen previsto de ventas y da una idea general de la información que necesitará Ud. para hacer sus proyecciones de ventas. El marketing constituye normalmente la primera sección del plan, ya que equivale a los cimientos sobre los que habrá de levantarse el resto del plan.

Rama o sector de actividad

Esta parte deberá incluir:

- la identificación del tipo de producto o servicio
- la descripción de los cambios que se produzcan en el mercado de ese tipo de producto o servicio el análisis del crecimiento potencial del mercado para ese tipo de producto o servicio.

Cliente-objetivo

Esta parte deberá incluir:

- la descripción de su cliente-objetivo
- una exposición acerca de las necesidades y hábitos de consumo de su cliente-objetivo
- un análisis de las expectativas que tiene este cliente con relación al precio, calidad y servicio
- una estimación de la magnitud del mercado-objetivo y de su participación en éste.

**Figura 1**  
Las secciones del Plan de Negocios

MARKETING	OPERACIONES	EQUIPO GERENCIAL	RESUMEN FINANCIERO	FACTORES LEGALES
¿Qué tendencia presenta el ramo elegido?	¿Qué ventajas competitivas ofrece el lugar?	¿Con qué instrucción y antecedentes cuentan sus miembros?	¿Cuál es el costo total del proyecto?	¿Qué estructura legal y denominación tiene la empresa?
¿Cuál es el mercado-objetivo?	¿Qué instalaciones y equipo se utilizan?	¿Qué experiencia gerencial tienen?	¿Qué financiación se requiere para el negocio?	¿Qué reglamentaciones hay que tener en cuenta y qué permisos nuevos se requieren?
¿Quiénes son los clientes-objetivo?	¿Cuál es el proceso productivo?	¿Qué respaldo crediticio cuentan los directivos?	¿Cuáles son los ingresos y gastos proyectados para el primer año?	¿Qué licencias deberán tramitarse?
¿Quiénes son los principales competidores?	¿Cuáles son los requerimientos y costos de la mano de obra?	¿Cuál es la estructura organizacional?	¿Cuál es su punto de equilibrio?	¿Cuáles son las disposiciones que rigen la contratación de mano de obra?
¿Cuál es la estrategia de marketing del negocio?	¿Qué grado de preparación y experiencia tiene la fuerza laboral?		¿Cuáles son los requerimientos del flujo de fondos?	¿Cuáles son los requisitos en materia impositiva?
			¿Cómo podemos preparar el estado de situación patrimonial?	¿Qué pólizas de seguro se necesitan?

### Competencia

Esta parte deberá incluir:

- una evaluación de las debilidades y recursos de sus principales competidores
- una exposición sobre sus ventajas competitivas
- una evaluación de las barreras competitivas que encontrará en su camino y los planes con que piensa enfrentarlas.

### **El Plan De Marketing**

Esta parte de la sección Marketing se refiere a la estrategia que usted se propone emplear para captar y conservar su participación de mercado.

Su plan de marketing deberá convencer de que:

- hay en el mercado una necesidad no satisfecha de su producto o servicio
- su estrategia de marketing le permitirá satisfacer esa necesidad
- usted puede vender su producto o servicio con una ganancia.

### **Operaciones**

Esta sección del plan de negocio expone la información que le ayudará a desarrollar su capacidad para producir o proveer el producto o servicio en la cantidad y calidad indicadas en su plan de marketing.

#### **Instalaciones y equipos**

Esta parte deberá describir las dimensiones y la naturaleza de las instalaciones y equipos.

#### **Proceso de producción u operación de servicio**

Esta parte deberá describir el proceso de producción u operación del servicio y cualquier ventaja competitiva que ofrezca la disponibilidad de materias primas, así como los procedimientos de control de calidad que proponga emplear.

#### **Mano de obra**

Esta parte deberá describir la variedad y disponibilidad de mano de obra requerida, los requerimientos de capacitación especial y los costos de la mano de obra.

#### **Equipo gerencial**

Esta sección del plan de negocio indica la competencia y confiabilidad del emprendedor y de sus asociados.

#### **Información sobre sus integrantes**

Esta parte debe incluir:

- nombres del personal gerencial clave
- instrucción y experiencia que poseen
- funciones y principales responsabilidades
- medidas que se piensa adoptar para neutralizar sus debilidades principales

ESTRATEGIAS DE  
MARKETING,  
PROMOCIÓN Y  
PACKAGING

---

## Indice de materias

Entrando al Mercado .....	3
Manejando las cuatro P de la comercialización .....	3
Producto .....	3
Precio .....	5
Lugar o plaza .....	7
Promoción .....	8
El Plan de Comercialización .....	12
Ejercicio 1: Calcular precios y ganancias .....	13
Ejercicio 2: Evaluación del sitio .....	14
Un Caso de Estudio .....	17
Juego de Roles .....	19
Minimercado .....	19
Apéndice A: Evaluación del Sitio .....	21
Criterios de evaluación .....	21
Elección de un sitio .....	23
Apéndice B: El Plan de Comercialización .....	24
Primer paso - Selección de los mercados específicos .....	24
Segundo paso - Desarrollo del perfil del consumidor .....	27
Tercer Paso - Establezca su estrategia de comercialización .....	28
Cuarto paso - Evalúe su plan de comercialización .....	31



## Entrando al Mercado

Es indispensable identificar la clientela potencial, analizar el mercado y evaluar a la competencia. ¿Cómo se atrae y conserva la clientela? ¿Cómo lograr ganancias? Una buena manera es darle al consumidor el producto adecuado en el momento preciso, a un buen precio y en una ubicación apropiada. Las necesidades y gustos del consumidor deberían dictar la elección del producto, precio, lugar y promoción.

Susana pensaba abrir una florería que incluyera el servicio de arreglos y buqués. El potencial de mercado parecía bueno en su área, a pesar de haber ya tres floristas y uno que tenía servicio de arreglos florales. Susana se preguntó:

- ¿Tendré que ofrecer los mismos productos que mi competencia?
- ¿Debería tener una mayoría de plantas en stock ya que trataré de tener clientes empresarios?
- Mis clientes, ¿llevarán arreglos florales?
- ¿Cuánto deberé cobrar por mis productos?
- ¿Cuál sería la mejor ubicación?
- ¿Cómo puedo promover y publicitar mis productos?

Estas preguntas giran todas alrededor de los cuatro componentes, o las cuatro P de la comercialización: Producto, Precio, lugar (Plaza) o canal de distribución, y Promoción. Estos cuatro elementos clave definen una estrategia de comercialización.

## Manejando las cuatro P de la comercialización

Las decisiones concernientes a producto, precio, plaza o lugar y promoción harán a la determinación de las estrategias específicas para cada componente. La combinación efectiva de estos elementos individuales conforma la estrategia de comercialización global. Debiera también reflejar las necesidades y características del mercado específico y posibilitar cumplir con los objetivos de ventas.

### Producto

El producto es parte esencial de cualquier empresa y, para tener éxito, debe satisfacer una necesidad del consumidor.

Contar con una variedad de productos puede ayudar para incrementar las ventas. Si bien la línea debiera ser lo suficientemente variada como para atraer al consumidor, tampoco debe ser tan numerosa que comience a juntar polvo sobre los anaqueles en vez de convertirse en ganancias.

¿Con cuáles productos o servicios se trabajará? ¿Se dispondrá de una sola línea de productos o de varias? ¿Qué cantidad de productos se almacenarán en stock? Los productos, ¿serán novedosos o artículos ya conocidos?

#### ■ Necesidades del consumidor

Al comprar un producto o servicio, los consumidores responden a una necesidad. ¿Qué productos responderán a las siguientes necesidades?

#### Esenciales

Manutención, abrigo, vestimenta, protección y descanso son los requerimientos

vitales. Los alimentos, vivienda, ropa y calzado son ejemplos de productos que los satisfacen.

**De lujo**

Una vez satisfechas las necesidades esenciales, los consumidores pueden gastar dinero en lujos tales como regalos y atenciones. La joyería y objetos de arte son ejemplos de productos que no se refieren a necesidades.

**Por impulso**

Muy a menudo los consumidores compran por impulso - la necesidad de comprar un artículo surge sorpresivamente - y puede afectar tanto a productos esenciales como superfluos. Los precios rebajados son otro incentivo para los compradores por impulso.

**Necesidades combinadas**

Los consumidores disponen de varias vías para satisfacer sus necesidades. Los alimentos que se compran en un almacén satisfacen la necesidad esencial de la manutención. Sin embargo comer en un restaurante no solo satisface la necesidad alimentaria sino también un deseo en particular. Entrar a un restaurante espontáneamente, al caminar por la calle, satisfará los tres requerimientos: esencial, de lujo y por impulso.

**■ Frecuencia de compra**

La frecuencia de compra de los productos depende en gran parte de sus características: durabilidad, fragilidad, especialidad, estacionalidad, y demás. Un producto puede contar con varias características. La figura 1 señala las de algunos productos y la frecuencia con la que suelen adquirirse.

**Figura 1**  
Características del producto y su frecuencia de compra

Características	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durable (lavavajillas, heladera) De uso reiterado</li> </ul>	Una vez cada 10 años
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Descartable (toallas de papel) Se usan una sola vez</li> </ul>	Una vez a la semana
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Uso diario (pan, jabón) Se compran frecuentemente, independientemente de su precio</li> </ul>	Varias veces por semana
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Especiales (velero, automóvil) Son artículos que generalmente responden a una necesidad particular</li> </ul>	Una vez cada 5 años
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Accesorios (carteras, zapatos) Generalmente se adquieren con otros artículos</li> </ul>	4 veces por año

■ Estacionales (frutillas, cerezas) Se consiguen solamente durante una época del año	2 veces por año
■ Perecederos (leche, crema) Pueden almacenarse durante cortos periodos	1 vez por semana
■ No perecederos (libros, adornos) Se conservan por largos periodos	10 veces al año

## Precio

El comportamiento del consumidor se ve frecuentemente influenciado por el precio de un producto. Una buena dirección empresaria llevará a establecer una política de precios efectiva.

### ■ Precio minorista

El precio minorista es un aspecto vital en el negocio, ya que se pueden perder clientes si los precios no son competitivos. Para determinar el precio minorista de los productos, se debe considerar todos los gastos operativos, además de una ganancia razonable.

La política de precios debe ser flexible. Debe permitir modificar precios bajo ciertas circunstancias: liquidaciones de los fabricantes, falta de ventas de un producto, liquidación de stock o encargos especiales.

Antes de iniciar un empresa, se tendrá que establecer un nivel general de precios. En otras palabras, los precios, ¿serán altos, regulares o bajos? Esta decisión dependerá en parte de factores tales como su ubicación, productos y servicio de post-venta.

En general, el precio de un artículo refleja su calidad. Si se decide vender un producto de alta calidad, los precios serán altos. En cambio, si se orienta hacia un artículo de consumo popular, donde existe competencia, serán regulares o bajos.

Fijar el precio de un producto no es tarea fácil. Los factores a considerar incluyen la competencia, gustos del consumidor, fluctuaciones de mercado, y gastos operativos. Estos factores se clasifican en dos categorías: controlables e incontrolables.

### ■ Factores que influyen en los precios de venta

#### 1 Factores controlables

##### Proveedores

Cuántos más intermediarios existan entre el comprador y los proveedores, más se pagará por el producto. La negociación directa con el proveedor se beneficiará con la obtención de más bajos precios como resultado de promociones y compras al por mayor.

### **Gastos operativos**

Algunos costos son variables, es decir que dependen del nivel de ventas, como los salarios y costos de producción, por ejemplo. Otros gastos son fijos, es decir que serán constantes a pesar de su volumen de ventas. Alquileres, impuestos y permisos son ejemplos de estos gastos fijos que, cuánto más altos sean, menores serán las ganancias.

### **La ubicación de la empresa**

Si la empresa está ubicada en una pequeña ciudad donde se es el único oferente de ese producto, no resultará difícil establecer el nivel de precios. En cambio, si el negocio está en un centro comercial los precios deberán ser similares a los de los competidores.

## **2 Factores incontrolables**

### **La situación económica**

En una situación económica favorable, los consumidores tienden a gastar más. Sin embargo, en épocas de recesión, son menos proclives a comprar productos que no son esenciales.

### **La competencia**

Será necesario adecuar los precios a los de la competencia. Si no se hace, se perderán ventas y, eventualmente, a los clientes. Los efectos de la competencia puede atenuarse mediante la oferta de un servicio personalizado, productos exclusivos o una ubicación conveniente de local de ventas.

### **■ Modos para fijar los precios**

El mejor precio será aquél que permita obtener el máximo de ganancia sin olvidar los costos y la demanda, datos que se deben conocer para fijar un precio. Los costos ayudarán a calcular el precio más bajo y la demanda el más alto.

Existen varios métodos para establecer precios.

Algunos son los siguientes:

- Costo más ganancia
- Precio líder
- Precio en impares
- Precio por la imagen del producto

### **Costo más ganancia**

Es el método más en uso para los comercios minoristas. Si se utiliza, se estará basando el precio de venta en el precio de costo de los productos. Una ganancia (diferencia entre el precio minorista y el costo) se agrega al precio de costo para cubrir gastos operativos y rentabilidad.

### **Precio del producto líder**

Constituye otro método muy popular para establecer precios dentro del mercado minorista: los precios de algunos artículos en particular se reducen por un lapso de tiempo determinado, exponiendo estos productos con el objeto de atraer clientes. Una vez dentro del local, se supone que los clientes adquirirán otros artículos a precios normales. Estos productos se conocen entonces con el nombre

de "líderes en pérdidas", ya que se venden a un precio menor que el de costo.

### **Precios en impares**

Otro método frecuentemente utilizado es el de hacer terminar todos los precios en 99. Las estadísticas demuestran que, entre un precio de 8.990 y uno de 9.000, el consumidor elegirá el primero, que parece más barato.

### **Precio por la imagen que da el producto**

Una imagen de alta calidad atraerá un tipo de cliente que busca algo más que buenos precios. Ese servicio adicional puede ser una atención cálida y amigable, una buena reputación, o un servicio de post-venta confiable. Este tipo de cliente está usualmente dispuesto a pagar más por sus compras.

Ahora familiarizados con los factores que influyen en la política de precios. Se ha visto cuál es la importancia de considerar los precios de la competencia, la demanda, los gastos operativos y la conducta del consumidor. El próximo paso es encontrar la ubicación ideal para el negocio.

## **Lugar o plaza**

Qué y a quién se planea venderle tendrá influencia directa sobre cómo ofrecer productos o servicios. Este tercer elemento de la comercialización comprende dos aspectos:

- canales de distribución (para fabricantes, mayoristas, venta a domicilio, servicios personales).
- ubicación física (para minoristas, restaurantes, etc.)

Para algunas clases de empresas la ubicación física no es determinante para que el producto llegue a manos del consumidor. Lo que sí es importante es establecer un canal de distribución efectivo desde el productor o mayorista hasta el consumidor.

Por ejemplo, un vendedor puerta a puerta de aspiradoras es parte de un canal de distribución del fabricante de aspiradoras. En este caso, la ubicación física del fabricante no es relevante para el consumidor.

Sin embargo, si se planea instalar un comercio minorista o un restaurante, la ubicación es primordial. Estos negocios, para prosperar, necesitan que el consumidor entre en ellos. Muchos empresarios se apresuran a alquilar un local porque su renta es baja, necesitan pocos trabajos de mejoras o están situados cerca de sus hogares, ignorando factores de suma importancia como el entorno en que se hallan ubicados, la accesibilidad y la posibilidad de estacionamiento cercano.

El lugar es un factor determinante para el éxito del negocio, y debería ser objeto de una consideración cuidadosa. El siguiente procedimiento puede ayudar.

### **1 Determinar el territorio**

Una vez que se ha determinado el territorio o sector, señalarlo en un mapa.

### **2 Hacer una lista de los competidores**

Una manera segura de confeccionar una lista completa es visitarlos uno a uno.

### 3 Enumerar los sitios disponibles

Anotar todos los sitios disponibles que parecen prometedores. Para evaluar lo apropiado de un lugar deben establecerse criterios de selección.

### 4 Establecer los criterios de selección

Estos deben incluir factores que reflejen las necesidades de la empresa tanto como los recursos económicos. Algunos ejemplos son:

- Ubicación (por ejemplo: en una esquina, en el centro de la ciudad)
- Superficie (por ejemplo: 1.250 metros cuadrados)
- Otros factores importantes (por ejemplo: facilidad para el estacionamiento cercano, alquiler)

La tabla de la figura 2 es un ejemplo de cómo establecer una evaluación. Cada ítem se aplica para cada localización posible.

**Figura 2**

Ejemplo de una grilla de evaluación para sitios disponibles

Criterio	Sitio			
	A	B	C	D
■ Ubicación:				
Esquina	—	—	—	—
Centro Comercial	—	—	—	—
■ Superficie:				
Mínima de 1.250 m <sup>2</sup>	—	—	—	—
■ Alquiler				
\$ 1.000 o menos por mes	—	—	—	—
\$ 5.000 o menos por renovación	—	—	—	—

### 5 Elegir la ubicación

Una vez que se han seleccionado dos o tres ubicaciones que satisfagan los criterios de evaluación, se puede ajustar la elección utilizando el cuestionario que figura en el apéndice A, al final de esta unidad. Puede añadirse cualquier otro factor que se considere de importancia.

## Promoción

Conocida ya la importancia del producto (o servicio), precio y ubicación (o canal de distribución). La última P, promoción, estimula la demanda y hace conocer al consumidor la existencia del producto o servicio.

Pocas pequeñas empresas pueden afrontar una gran campaña publicitaria en sus comienzos. por tal motivo, es importante que cada peso invertido en promoción sea redituable.

He aquí una definición de promoción:

- Todos los mensajes sobre una empresa que se comunican a clientes potenciales".

#### ■ La promoción debería...

##### **Atraer la atención**

Debe existir algo diferente o poco usual para que el mensaje se destaque. Afiches atractivos, colores brillantes, exhibidores creativos son algunas maneras de atraer la atención.

##### **Capturar el interés**

Una vez que se ha atraído la atención del cliente, debe existir algo que la retenga lo suficiente como para llevarlo a leer o escuchar el mensaje cuidadosamente. Un mensaje con "gancho" o un slogan innovador son dos buenas maneras de capturar el interés.

##### **Estimular la conciencia de una necesidad**

Quizás la mejor manera de lograr esto sea describir el producto o servicio: su propósito, su uso, sus ventajas para quien lo consuma; en síntesis, explicar cómo satisface una necesidad (saborear buena comida, pasar un buen rato, disfrutar de una cierta escala social, obtener mejor educación para los niños, y así sucesivamente).

##### **Sugerir una manera de satisfacer la necesidad**

Ofrecer el producto o servicio como el modo más apropiado para lograrlo.

#### ■ Los cuatro elementos

##### **Publicidad directa**

Esta es aún la mejor manera de estimular la demanda y originar clientes. La publicidad directa puede adoptar tres formas:

- Publicidad en masa (por ejemplo, televisión)
- Publicidad en el lugar de venta (por ejemplo, un artículo dentro de un exhibidor)
- Por comentarios directos (es la mejor manera)

##### **Promoción de ventas**

Esta es una estrategia a corto plazo para un propósito específico, e incluye los métodos y modos utilizados para los sistemas de representantes de ventas y campañas publicitarias. (Por ejemplo, catálogos, concursos, muestras gratuitas).

##### **Publicidad indirecta y relaciones públicas**

Concieme a las situaciones en las que la comunicación del mensaje es gratuita, pero, cuidado, esto no significa que el mensaje en sí sea gratuito. (Ejemplos: promoción de eventos culturales o equipos deportivos).

##### **Ventas personales**

Requiere encontrarse con el cliente cara a cara, y es la mejor manera de comunicarse con él. (Ejemplo: venta puerta a puerta).

■ **El plan de promoción**

Este será exitoso cuando se logre incorporar a él las siguientes preguntas y sus respuestas:

- ¿Qué buscan los consumidores?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar por el producto o servicio?
- ¿Cuántos productos podrán comprar?
- ¿Cómo se los puede interesar en los productos o servicios?
- ¿Quién compra?
- ¿Dónde compran los consumidores?
- ¿Qué forma de publicidad es más efectiva?
- ¿Cuál es el costo de esta manera de publicitar?

**1 Fijar objetivos**

Antes de comenzar cualquier campaña publicitaria o promocional se deben fijar sus objetivos. Estos deben ser claros, precisos y, de ser posible, mensurables.

Algunos ejemplos de objetivos:

- Que el 55% de los consumidores de la región conozcan la existencia del negocio.
- Incrementar un 10% las ventas después de un año en el mercado.
- Lograr 100 nuevos clientes para los productos o servicios.

**2 Establecer el presupuesto para la promoción**

De los varios métodos posibles para determinar un presupuesto para la promoción, se recomiendan los siguientes:

- Porcentaje de ventas
- Similitud con la competencia

**Porcentaje de ventas**

Un porcentaje de la estimación de ventas se reserva para el presupuesto de promoción.

La tabla de la figura 3 ejemplifica cómo puede organizarse un presupuesto para promoción.

**Figura 3**

Ejemplo para un presupuesto de promoción

Objetivos de ventas anuales : \$ 200.000				
Presupuesto anual en promoción: \$ 10.000 = 5%				
<b>Presupuesto mensual</b>				
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>
■ Pronósticos de ventas	\$ 8.000	\$ 12.000	\$ 20.000	\$ 24.000
% de las ventas anuales	4.0 %	6.0 %	10.0 %	12.0 %
■ Presupuesto de promoción	\$ 400	\$ 600	\$ 1.000	\$ 1.200
■ Ocasiones especiales /acontecimientos	Apertura	San Valentín	Primavera	Pascuas
■ Publicidad regular	\$ 400	\$ 200	\$ 700	\$ 700

■ Publicidad especial		\$ 400	\$ 300	\$ 500
■ Productos en promoción	Esquí	Pullover para esquiar	Bolsos deportivos	Bicicletas
■ Medios de divulgación	Volantes	Clubes de esquí	Volantes	Volantes

Durante los meses subsiguientes a la campaña publicitaria, se tendrá que controlar la eficiencia de la clase de publicidad que se está utilizando y realizar alguna modificación de ser necesaria. Generalmente es suficiente comparar el costo real de la publicidad con el presupuesto y las ventas reales con el pronóstico de ventas.

### Similitud con la competencia

En este método, la cantidad de dinero destinada a promoción iguala a la que emplea la competencia en este ítem. Tener cuidado en no igualar el presupuesto de promoción de la competencia si los recursos no lo permiten, particularmente si se trata de empresas largamente establecidas.

### 3 Elegir el mejor momento

- Ocasiones especiales (Navidad, vuelta a la escuela, la apertura de su negocio).
- Publicidad regular y continuada.

### 4 Decidir a qué público se desea llegar

Tras haber fijado los objetivos, el presupuesto y los mejores momentos para publicitar, se debe decidir a qué público va dirigido el mensaje, si será al público en general o a algunos grupos en particular.

### 5 Elegir la forma de publicidad más adecuada

Decidir qué forma de publicidad le conviene más a la empresa. Se puede guiar analizando los métodos de empresas vecinas que han tenido éxito. Seleccionar el método de acuerdo con las necesidades y el presupuesto.

### 6 Elegir un medio apropiado

Ejemplificamos algunos medios a través de los cuales se puede promocionar a la empresa:

- Tarjetas comerciales
- Volantes y folletos
- Periódicos
- Revistas
- Radio
- Televisión
- Carteles de publicidad

Para ayudar a tomar una decisión, la tabla de la figura 4 brinda una visión de las ventajas y desventajas de algunas clases de medios.

**Figura 4**  
Características de los medios de difusión

Medio	Ventajas	Desventajas
-------	----------	-------------

■ Periódicos	buena distribución pueden usar color requieren poca anticipación	poca duración caro
■ Revistas	selección alta calidad larga duración prestigio y buena imagen	requieren mucha anticipación para la publicación no son muy flexibles caras
■ Carteles	excelente medio para llegar a consumidores en movimiento poca competencia de avisos cercaños	expuestos al medio ambiente limitados
■ Radio	resultados inmediatos flexible móvil reducido costo considerando su distribución	poca duración cambios en la audiencia limitado
■ Televisión	llega a una cantidad de consumidores repetición del mensaje flexible visual	poca duración difícil de controlar caro

## El Plan de Comercialización

Conceptos y métodos que ayudarán a preparar el plan de comercialización. A tal fin, hay cuatro pasos importantes:

- 1 Elegir un mercado específico
- 2 Desarrollar un perfil de consumidor
- 3 Establecer la estrategia de comercialización (producto, precio, plaza o lugar y promoción)
- 4 Evaluar el plan de comercialización

Los apéndices al final de esta unidad proveerán las líneas rectoras para entrar al mercado.

### Ejercicio I: Calcular precios y ganancias

■ Calcular las cifras faltantes		
■ Precio de costo	■ Precio de venta	■ % de Ganancia
\$ 2,00	_____	40%
\$ 50,00	_____	30%
\$ ,40	_____	20%
\$ 10,00	\$ 15,00	_____
\$ 5,00	\$ 7,5	_____
\$ 100	\$ 133,00	_____
_____	\$ 22,50	25%
_____	\$ 3,95	33,3%
_____	\$ 600,00	20%

## Ejercicio 2: Evaluación del sitio

### ■ Criterios de evaluación

#### Accesibilidad para los consumidores

1 El negocio, ¿es de fácil acceso en automóvil?

---

2 ¿Hay estacionamientos cercanos?

---

3 ¿Está ubicado en un área de tránsito pesado?

---

4 ¿Queda cerca del transporte público?

---

5 Los negocios existentes, ¿están al alcance de la vista de peatones y automovilistas?

---

6 Uno de los lados de la calle, ¿es más visible o más adecuado para la instalación de un negocio?

---

7 El estacionamiento, ¿es menos dificultoso en un lado de la calle que en el otro?

---

8 Si se trata de un centro comercial, un sector ¿es más accesible y frecuentado que los otros?

---

#### Negocios cercanos

9 Alguno de los negocios cercanos, ¿ha cerrado sus puertas durante los últimos doce meses?

---

10 ¿Qué clase de negocios han abierto o cerrado durante los últimos doce meses?

---

11 ¿Sobre cuál lado de la calle estaban ubicados?

---

12 El negocio, ¿se insertará bien con los vecinos?

---

13 ¿Qué productos o servicios venden ellos? ¿Les va bien?

---

**El interior**

14 ¿Cuál es la superficie?

---

15 ¿Es funcional?

---

16 ¿Cómo se ve?

---

17 ¿De qué tamaño son las vidrieras?

---

**La clientela**

18 ¿Cuánta gente pasa por el sitio?

---

19 ¿Cuántos de ellos son compradores?

---

20 ¿Cuán a menudo compran?

---

21 ¿Cuándo compran? ¿Durante la semana, los fines de semana, en la mañana, tarde o noche?

---

22 ¿Qué días son los más ocupados?

---

23 ¿Vive o trabaja gente en los alrededores?

---

24 ¿Por qué la gente compra en ese lugar?

---

■ Elección del sitio

■ Resuma los elementos que más pesan en la evaluación del sitio

1-8: Accesibilidad para los consumidores

---

---

9-13: Negocios cercanos

---

---

14-17: El interior

---

---

18-24: La clientela

---

---

**Notas:**

Las empresas especializadas (las que venden microprocesadores o auto partes, por ejemplo), y las compañías de servicios generalmente no tienen tantos condicionantes para la elección de sus sedes. Un cliente que desea un artículo o servicio en especial no tiene objeción en trasladarse hasta la compañía, o bien la empresa puede enviar a alguien a ver al cliente. Un fabricante, en cambio,

debe tener una ubicación accesible tanto para el proveedor como para el cliente. Las industrias locales generalmente se agrupan en un parque industrial. Los factores decisivos para su ubicación incluyen: proximidad a vías rápidas, distancia a sus mercados, disponibilidad de materiales y trabajo, salarios, impuestos municipales y servicios.

## Un Caso de Estudio

J. y L., una pareja de alrededor de treinta años, ha decidido iniciar su propia empresa. Tras evaluar sus habilidades llegaron a la conclusión de que abrirían un negocio especialista en muebles de diseño moderno.

Con la ayuda de un consejero, lograron hacer una estimación de sus ventas y gastos operativos.

<b>Pronóstico de ventas</b>			
Año 1			\$ 200.000
Año 2			\$ 250.000
<b>Distribución mensual de las ventas</b>			
Enero	7,5%	Julio	6,8%
Febrero	7,9%	Agosto	6,9%
Marzo	9,1%	Setiembre	8,8%
Abril	9,6%	Octubre	9,4%
Mayo	8,7%	Noviembre	9,6%
Junio	7,4%	Diciembre	8,3%
<b>Ganancia neta (deducidos impuestos)</b>			
Año 1			\$ 10.000
Año 2			\$ 12.500
Gastos operativos (incluyendo costos de promoción):			
Año 1			\$ 50.000
Año 2			\$ 62.500
Porcentaje asignado a promoción			2,5%

Un estudio de mercado reveló que el área tenía un buen potencial. Basándose en ese estudio, J. y L. han decidido que su mercado específico estará constituido por personas de entre 25 y 35 años, solteras o con hijos pequeños, que vivan en un departamento o en su primera casa, y con un ingreso similar al de los profesionales universitarios recientemente egresados.

J. y L. establecieron la siguiente estrategia de precios: similares a los de otros negocios del ramo. También adoptaron el método de la competencia en cuanto a publicitar dos ventas promocionales mayores, así como ventas especiales con cierta regularidad. Su política de ventas es: "Compre hoy, y tendrá seis meses para pagar, sin intereses".

El negocio se ubicará muy cerca de las dos calles principales de la ciudad donde viven. Con una población de 150.000, esta ciudad es un centro administrativo regional y cuenta, además de escuelas y comercios habituales, con un hospital, un colegio terciario, una universidad y varias fábricas.

J. y L. están contentos con sus planes pero se enfrentan con una dificultad. No

tienen claro cómo, cuándo y en qué forma realizar la promoción.

■ Preguntas

1 ¿Qué objetivos se han fijado?

---

---

---

2 Establezca el presupuesto para promoción y distribúyalo mes a mes.

---

---

---

---

---

---

---

3 ¿En qué momento podrán promocionar sus productos?

---

---

---

4 ¿A quién debieran tratar de llegar?

---

---

---

5 ¿Qué clase y qué elemento de promoción sugiere para ellos y por qué?

---

---

---

---

## Juego de Roles

### Minimercado

#### Objetivos:

##### Primario:

Que el participante aprenda a observar su mercado objetivo y a orientarse hacia él. Que conozca el comportamiento de los consumidores e identifique los factores que influyen en su comportamiento y determinan por lo tanto, la demanda.

##### Secundario:

Experimentar lo trabajoso que es la identificación de un producto (por ej. a través de la generación de ideas nuevas) para introducirlo en el mercado. Sentir las limitaciones que sufre la creatividad en una situación de aislamiento. Ser estimulado a aplicar la creatividad en un ejercicio sencillo, relacionado con la actividad empresarial.

#### Estructura del ejercicio:

- a) Introducción y explicación de las reglas
- b) Etapa de planificación/identificación del producto
- c) Etapa de producción/organización
- d) Etapa de presentación y comercialización
- e) Procesamiento/Generalización

#### Descripción:

1. Se elige a un participante que representará al consumidor/comprador. Este debe escoger tres productos de la oferta para adquirirlos con su propio dinero. Recibirá la hoja de instrucciones (Pág 20), la cual estudiará fuera de la sala donde los otros participantes planifican y organizan su producción.

2. El facilitador informa que cada participante debe producir o comprar un producto para ofrecerlo al consumidor/comprador. Los participantes pueden producir un producto usando materiales ofrecidos en una caja o salir para adquirirlo.

3. El ejercicio se realiza en las siguientes etapas:

a. Cada participante debe identificar un producto que después venderá **realmente**, o sea, éste no le será devuelto posteriormente. Una vez identificado el producto, tiene que anotarlo en una tarjeta de cartulina. Se deben respetar las siguientes reglas para elegir el producto:

- debe ser **propiedad personal**, nada que sea tomado de la sala de capacitación salvo los materiales ofrecidos en una caja.
- su precio debe variar entre \$ 1 y \$ 5
- el producto vendido no será devuelto posteriormente

El facilitador se asegura de que los participantes no traten de vender promesas (en vez de productos reales). Se pueden aceptar servicios.

b. Los participantes pueden comprar o producir el producto identificado. Los productos serán presentados en las mesas, indicando el precio en una tarjeta.

c. Cuando el consumidor/comprador ingresa a la sala, cada participante dispone de tiempo para convencerlo de adquirir su producto.

d. El consumidor/comprador puede preseleccionar los productos según, p.ej., la originalidad puesta en ellos, especialmente cuando un producto elaborado por un rasgo único que lo haga llamativo.

e. El consumidor/comprador escogerá sólo tres productos, los cuales adquirirá con su propio dinero.

#### Hoja de instrucciones para el comprador

**COMPRE TRES PRODUCTOS**

- Muévase en torno a las mesas y discuta con el vendedor, rastree las ideas encontradas.
- Trate de regatear un poco
- Haga su elección (espontáneamente o comparando algunos productos preseleccionados) y compre!
- Si alguien le ofrece un buen trato, acéptelo a pesar que él tendrá pérdidas y no devuelva el producto después

## Apéndice A: Evaluación del Sitio

### Criterios de evaluación

#### Accesibilidad para los clientes

1 ¿Es fácil llegar hasta el negocio en automóvil?

---

2 ¿Existen comodidades para estacionar?

---

3 ¿Se halla en una zona de tránsito denso?

---

4 ¿Se halla cercano al transporte público?

---

5 Los negocios existentes, ¿se encuentran visibles para peatones y automovilistas?

---

6 Uno de los lados de la calle, ¿es más apropiada y de más fácil acceso para el comercio?

---

7 El estacionamiento, ¿es más dificultoso sobre un lado de la calle que sobre el otro?

---

8 Si se trata de un centro comercial, ¿algún sector es más accesible o concurrido que otros?

---

#### Negocios cercanos

9 Alguno de los negocios cercanos, ¿ha cerrado sus puertas durante los últimos doce meses?

---

10 ¿Qué clase de comercios han abierto o cerrado durante los últimos doce meses?

---

11 ¿Sobre cuál lado de la calle se hallaban ubicados?

---

12 Su negocio, ¿se insertará bien con los existentes?

---

13 ¿Qué productos o servicios ofrecen esos comercios? ¿Les va bien?

---

**El interior**

14 ¿Cuál es la superficie?

---

15 El interior, ¿es funcional?

---

16 ¿Cómo se ve?

---

17 ¿Cuál es el tamaño de las vidrieras?

---

**La clientela**

18 ¿Cuánta gente pasa por el sitio?

---

19 ¿Cuántos de ellos son compradores?

---

20 ¿Con cuánta frecuencia compran?

---

21 ¿Cuándo compran? ¿Durante la semana, en los fines de semana, en la mañana, tarde o noche?

---

22 ¿Cuáles son los días más ocupados?

---

23 ¿Se trata de un área donde la gente vive o trabaja?

---

24 ¿Por qué compran en ese lugar?

---

### **Elección de un sitio**

Resuma los elementos que más influyen sobre la evaluación del sitio

1-8: Accesibilidad para los clientes

---

---

9-13: Negocios cercanos

---

---

14-17: El interior

---

---

18-24: La clientela

---

---

## Apéndice B: El Plan de Comercialización

■ Nombre de su empresa

---

■ Fecha

---

### Primer paso - Selección de los mercados específicos

■ ¿Qué clase de clientela puede atraer su empresa?

Tipo de cliente

Informaciones útiles (cantidad de  
adquisitivo, etc)

1

---

---

---

---

2

---

---

---

---

3

---

---

---

---

4

---

---

---

---

5

---

---

---

---

■ ¿Quiénes son sus competidores?

Competidor	Puntos fuertes	Puntos débiles
1		
2		
3		
4		
5		

■ Evalúe los mercados específicos potenciales

Considere los siguientes factores para determinar los más rentables

Mercados potenciales específicos	Cantidad clientes potenciales	de P o d e r adquisitivo	¿ E x i s t e competencia?	¿ P u e d e responder a las necesidades de su clientela?
--	-------------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	---

1

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

2

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

3

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

4

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

5

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

■ Mercados específicos seleccionados

¿A quién trata de llegar?

Mercado primario

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mercado secundario

---

---

---

---

**Segundo paso - Desarrollo del perfil del consumidor**

■ ¿Cuáles son las características de su cliente tipo?

¿Quién es su cliente?

Sexo

---

Ingresos

---

Edad

---

Intereses / hobbies

---

Educación

---

Otros

---

¿Qué es lo que su cliente quiere?

Productos / servicios

---

---

---

---

---

---

---

¿En qué momento compra su cliente?

En los comienzos de temporadas / en ventas de ocasión

---

---

---

---

---

---

---

Su cliente compra sobre la base de:

Precio

\_\_\_\_\_

Hábito

\_\_\_\_\_

Calidad

\_\_\_\_\_

Reputación del comercio

\_\_\_\_\_

Servicio

\_\_\_\_\_

Otros

\_\_\_\_\_

Perfil completo del cliente

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Tercer Paso - Establezca su estrategia de comercialización

■ Sus objetivos de comercialización

¿Qué desea obtener a través de sus esfuerzos en la comercialización?

1

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

■ Sus productos o servicios propuestos

¿Qué planea ofrecer?

Productos

Servicios

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

■ Su estrategia de precios

¿Cómo planea determinar sus precios?

Estrategias de valoración empleadas:

Precio por la imagen del producto

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Precio competitivo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Precio en cifras impares

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Precio líder

\_\_\_\_\_

---

---

Otros

---

---

---

■ Su estrategia de promoción  
¿Cómo se propone realizar la promoción de sus productos o servicios?

Publicidad directa

---

---

---

Venta personal

---

---

---

Ventas promocionales

---

---

---

Publicidad indirecta y relaciones públicas

---

---

---

Mensajes promocionales

---

---

---

### Cuarto paso - Evalúe su plan de comercialización

■ ¿Cómo sabrá si sus objetivos han sido alcanzados?

Objetivos

Evaluación

1

---

---

---

---

2

---

---

---

---

3

---

---

---

---

4

---

---

---

---

DEFINICIÓN DE  
LÍNEAS Y METAS  
DE PRODUCCIÓN

---

# Indice de materias

Introducción .....	1
Caso de Estudio .....	1
Mermatex S.A. ....	1

## Introducción

Este tema, dado la complejidad del mismo, se resolvió desarrollarlo a partir del desarrollo del Caso de Estudio: Mermatex S.A. Este ejercicio permite, de manera práctica, establecer la importancia de una adecuada distribución de planta en la empresa; conocer el concepto de lay out (distribución de planta) y los diferentes tipos que existen; y comprender como se determina la capacidad máxima de producción en la empresa.

## Caso de Estudio

### Mermatex S.A.

Mermatex es una empresa dedicada a la fabricación de mermelada de fruta envasada para exportación.

El proceso productivo incluye las siguientes etapas

- lavar las frutas en la máquina
- pelarlas sobre mesas de trabajo
- cocinarlas a fuego
- llenar los frascos
- taparlos
- etiquetarlos

Para el proceso de lavado, la empresa cuenta con una máquina de lavar, con una capacidad para 6.000 Kgs de frutas por día. El proceso de pelado, lo realizan dos personas en forma manual, llegando a pelar, entre las dos, 300 Kgs por hora (la fruta pierde en este proceso el 5% de su peso). La fruta es cocinada en dos hornos con una capacidad de 75 Kgs por hora cada uno (la fruta pierde el 10% de su peso). La pulpa de la fruta se vuelca en frascos de 200 grs cada uno. Este proceso es realizado con una máquina continua, la que tiene una capacidad de llenar 1.000 frascos por hora. Luego de llenados los frascos, los mismos son tapados por otra máquina selladora, la que logra tapar 7.000 frascos por días. De la selladora, los frascos deben ser transportados a la etiquetadora, la que tiene una capacidad para etiquetar 8.000 frascos por día.

La empresa trabaja 10 horas en horario continuo, 22 días al mes. Cuenta con el personal necesario para atender los requerimientos de producción.

La mermelada envasada es almacenada en cajas de 30 unidades. En el almacén se dispone del espacio suficiente para almacenar 2.200 cajas.

Los dueños de Mermatex S.A., solicitan su asesoramiento para:

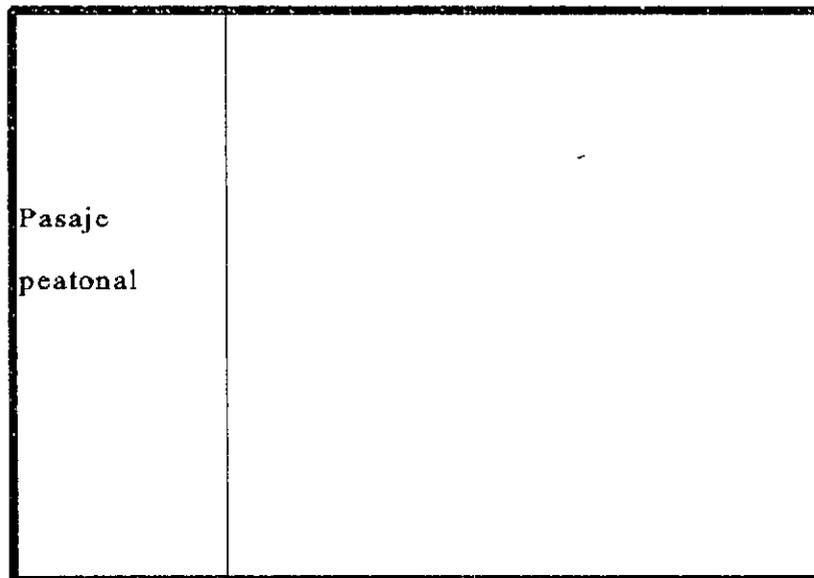
- 1.- Definir la mejor distribución de planta de su proceso productivo, teniendo en cuenta que del plano que se adjunta no se puede modificar ninguna pared o abertura exterior (sí se pueden hacer cambios al interior).
- 2.- Determinar cual es la capacidad máxima de producción de la

## DEFINICIÓN DE LÍNEAS Y METAS DE PRODUCCIÓN

- empresa
- 3.- Determinar cual es el stock mínimo de frascos con el que debe comenzar a trabajar la empresa, sabiendo que la empresa quiere mantener un stock de seguridad de producción equivalente a 3 días de producción y que el proveedor de frascos tarda 4 días en realizar la entrega a partir de la solicitud de la empresa. ¿A cuánto debe equivaler el pedido de reposición de frascos

### PLANTA DE MERMATEX S.A.

PATIO



Entrada

CALLE  
10 metros

#### Descripción:

- 1.- Se solicitan dos voluntarios dentro del grupo. Ellos serán el comité de evaluación de las propuestas presentadas por los grupos, eligiendo aquella que les parezca más adecuada en cuanto a la distribución de planta de Mermatex.
- 2.- Se divide al resto del grupo en subgrupos, informando a los

## DEFINICIÓN DE LÍNEAS Y METAS DE PRODUCCIÓN

- participantes que cada subgrupo constituye una empresa de asesoría que al finalizar la actividad habrá una empresa ganadora que será la que haya escogido el jurado.
- 3.- Se distribuye una copia a cada grupo del texto del Caso de Estudio, y una hoja de rotafolio con el diseño de la planta.
  - 4.- Se lee en voz alta el ejercicio y se informa que cada grupo tiene un tiempo limitado para elaborar la propuesta y responder a las preguntas de Mermatex. Luego cada empresa expone su propuesta.
  - 5.- A continuación el jurado emite su fallo, explicando los criterios que utilizó para tal decisión.

### Procesamiento:

- 1.- El procesamiento se inicia luego que los grupos realizaron todas sus presentaciones, compartiendo sus sentimientos respecto a la tarea realizada.
- 2.- Se analizan las diferentes propuestas presentadas de distribución de planta, observando los diferentes tipos y analizando sus ventajas y desventajas (por ejemplo es importante reflexionar sobre la facilidad de los movimientos, la adecuada distribución de las etapas del proceso y de los lugares de almacenamiento, etc.), así como se reflexiona sobre las consecuencias para la empresa de una inadecuada distribución.
- 3.- Luego se comparte la forma en que determinaron la capacidad máxima de producción, solicitando un voluntario para que lo realice en el pizarrón. Se aclaran dudas.
- 4.- Se sigue el mismo procedimiento para analizar el stock mínimo de frascos.
- 5.- Se cierra la actividad reflexionando sobre los aprendizajes del ejercicio. Al final el instructor realiza aportes propios ampliando sobre las diferentes formas de organizar el proceso productivo, basándose en el trabajo realizado por los participantes.

CONTROLES PARA  
LAS PEQUEÑAS  
EMPRESAS

---

# Índice de materias

Introducción .....	1
¿Que son los controles? .....	1
Tipos de controles .....	1
Mano de obra .....	1
Materiales .....	2
Inventario .....	3
Gerencia .....	4

## Introducción

Los controles son básicamente un sistema de manejo de información y en las próximas páginas nos ocuparemos de algunos ejemplos y mecanismos de control específicos para ser utilizados en pequeñas empresas.

## ¿Que son los controles?

Los controles facilitan la administración de las pequeñas empresas, ya que ayudan a reconocer, predecir e influir en los pasos vitales para alcanzar los objetivos planificados. Los controles ayudan a identificar áreas débiles o ineficientes y ayudan a mantener los costos en línea. Sin controles efectivos no hay manera de conocer si un trabajo está sobre su objetivo o si se está en el marco de una operación con ganancias.

Los controles básicos son un deber, pero no deben ser sobre utilizados al punto de que su análisis afecte la productividad. La naturaleza y extensión de los controles variará de acuerdo al tamaño de la planta, de la administración y de todo lo detallado y exacto se quiera el sistema.

Los controles le dan a la gerencia el tipo de información que se necesita para operar la planta efectivamente, y conduce a la gerencia a interpretar la información tan pronto como sea posible, para corregir cualquier problema o capitalizar oportunidades. Una buena decisión está basada en obtener información exacta y actuar con ella rápidamente. Una buena gerencia, toma la información, la absorbe, y actúa con ella cuando es necesario.

Usar los controles es la parte vital del éxito de la empresa y generalmente se basa sobre los siguientes cuatro factores:

- 1.- iniciar los controles necesarios para proveer información **a tiempo**
- 2.- interpretar la información y **determinar si se requieren acciones correctivas**
- 3.- requerir **aclaramientos** cuando sea necesario
- 4.- tomar **decisiones lo más rápido posible**

## Tipos de controles

Existen varios tipos de controles que pueden ser utilizados por las empresas, nos referiremos a aquellos que sirvan para las micro y pequeñas y que se enfocan a las principales áreas de ellas:

- 1.- mano de obra
- 2.- materiales
- 3.- inventario
- 4.- gerencia

### Mano de obra

Dependiendo del tipo de producción y del tipo de operación de la empresa, la mano de obra puede representar uno de los gastos más importantes. Se puede dividir en dos componentes: mano de obra directa e indirecta. Los controles apropiados para ambas áreas conducirán a una fluida operación, dado que cada una tiene una fuerte

influencia sobre la otra.

**Mano de obra directa:** consiste en el tiempo de los empleados, cuando están en directa relación con la producción.

La eficiencia de ella depende de los sistemas que se instrumenten para reducir desperdicios y costos, mejorar el layout de la planta, elevar el nivel de tareas de las operaciones, incrementar la calidad de la supervisión y motivar al personal.

**Mano de obra indirecta:** consiste en aquella que, no necesariamente, se encuentra afectada a la elaboración o composición final del producto. Puede incluir inspectores, administradores de materiales, personal de limpieza y mantenimiento y administrativos.

Además de los programas motivacionales, descripción de tareas, revisión regular del rendimiento de los empleados, y controles de calidad estándares, se debe mantener un algún tipo de sistema de control del rendimiento real, sobre un fundamento regular. Si la empresa es mano de obra intensiva, es necesario mantener un permanente control a través de una hoja de tiempo diaria o semanal; sin embargo, si la empresa es capital intensiva, la operación es un simple registro del tiempo de la maquinaria.

Una planilla semanal de tiempo dará un total exacto de la mano de obra dedicada a un trabajo particular. Esto puede ser utilizado para monitorear la exactitud de los costos estimados y también como un mecanismo de control en comparación con los tiempos estándares aceptables previamente.

Otra razón básica muy importante es que la planilla provee un cálculo exacto de horas normales y extras trabajadas para el pago de salarios. Por esta sola razón, este tipo de control es necesario en cualquier tipo y tamaño de empresa.

También provee los datos necesarios para evaluar algunos aspectos como:

- a) computar el número total de horas para finalizar un cierto trabajo y determinar si se está en raya con el tiempo necesario para completar el trabajo;
- b) computar el costo laboral de un trabajo
- c) rever la mano de obra indirecta involucrada y determinar si es normal o superior. Si es superior, el costo laboral se incrementará. Sin este tipo de control sería imposible determinar las razones del inusual costo laboral alto de una tarea.

## **Materiales**

Los materiales representan generalmente la segunda mayor área de costo. Los controles en esta área comienzan cuando el material es adquirido para cada trabajo. Una **Factura de Materiales (FM)** debe ser completada por cada adquisición. Esta FM acompaña cada orden de trabajo y es un control sobre lo que se está adquiriendo o extrayendo del inventario, para cada trabajo.

La FM tiene varios usos como mecanismo de control en las pequeñas empresas:

- 1.- para registrar los materiales y costos en cada trabajo
- 2.- para obtener un exacto registro y control de existencias
- 3.- para interpretar las variaciones en los costos del material para los trabajos estándar. Si la FM muestra que el precio real se ha incrementado considerablemente, entonces se debe actuar rápidamente, porque se debería haber estado enterado de esto antes, para ingresar el incremento dentro del precio estimado. Hay que

asegurarse de que el precio ha crecido, que no fue un error y luego decidir si se puede seguir trabajando con ese material. Se podrían cambiar los materiales o ajustar el precio de venta. En los buenos tiempos, información como esta puede mantener a la empresa sobre rieles o ayudar a incrementar los beneficios de la misma. En tiempos malos, este tipo de información ayuda a tomar, los potenciales problemas, antes de que causen una crisis.

Las variaciones en los costos del trabajo pueden deberse a otras razones:

- a) una inexacta factura de materiales
- b) pequeñas partes perdidas debido a la falta de cuidado, o disminuciones debido a robos internos o externos
- c) pequeñas herramientas y otros equipos, que fueron reemplazados e incorrectamente adheridos a la FM como costo del material.
- d) otros factores tales como incremento de la mano de obra, reparación de maquinarias y adquisición de equipos.

## Inventario

El control de inventario se debe establecer para las materias primas, la producción o trabajos en proceso y para los productos terminados. Ninguno de ellos puede ser descuidado sin arriesgar la operación. Debe haber suficiente materia prima para mantener la producción; suficiente trabajo en proceso para mantener las ordenes de trabajo; y suficiente productos terminados para cumplir con la demanda.

Debido a las características de cada tipo de inventario y de la vasta variedad de productos, algunas empresas utilizan un sistema de control de inventario que clasifica materiales o productos terminados por naturaleza y valor dependiendo del costo, tamaño, uso y durabilidad del producto o material. Es el sistema de clasificación ABC que divide los inventarios en tres grupos:

- Items clase A, los que requieren cuidadoso control. Son los items que pueden tener un alto costo por unidad, alto uso, modelo errático o estacional de uso, un tiempo de salida irregular o largo por abastecimiento o producción, y/o un alto grado de obsolescencia o deterioro.

El control de inventario clase A generalmente incluye registro perpetuo de inventario, constantes chequeos visuales, y regulares conteos físicos.

- Items clase B, los que requieren algún monitoreo. Son menos caros que los de clase A. Tienen un uso promedio, un uso modelo regular, un tiempo de salida corto o estable, y un cambio improbable de obsolescencia o deterioro.

El control de inventario clase B, generalmente incluye chequeos visuales, registro perpetuo de inventario para items de alto uso, y conteos físicos intermitentes.

- Items clase C, aquellos que requieren un mínimo control. Son usualmente los items menos caros. Pueden tener largo uso, un uso modelos constante o predecible, un tiempo de salida estable o corto, y/o un muy raro cambio por obsolescencia o deterioro.

El control de inventario clase C, es usualmente una simple base de min-max, con ocasionales chequeos visuales.

El objeto de la clasificación ABC es identificar el grado de control de inventario requerido para cada item. Mientras la clasificación ABC se maneja con las

materias primas y los productos terminados, el inventario de trabajo en proceso no debe ser vigilado y, puede ser el más crítico de los inventarios para las industrias.

## Gerencia

El efecto de todos los controles previos se refleja en el estado de resultados de la empresa. Más que un informe financiero preparado para los banqueros, este es una herramienta de gerencia que puede ser usada dentro de las siguientes formas:

- alerta sobre actuales o futuros problemas
- medir pérdidas y ganancias
- medir niveles de productividad e inventario

## Estado de resultados

Cada ítem del Estado de resultados produce una relación mensurable con cada uno. Si se comparan los estados anteriores, se pueden revelar fluctuaciones en el rendimiento. El Estado de resultados es un sumario de la actividad de la empresa por un cierto período de tiempo; algunas empresas los preparan mensualmente mientras que otras lo hacen trimestralmente. Algunas empresas prefieren expresar cada categoría de gasto como un porcentaje del volumen de ventas, lo que hace más fácil para puntear el desarrollo de tendencias.

Ciertas empresas prefieren diferentes figuras comparativas en virtud del tipo de mercado y producto relacionado con:

- 1.- la expresión de toda la mano de obra directa, materiales, y gastos generales como un porcentaje del costo de ventas
- 2.- la expresión de los gastos directos como un porcentaje de la mano de obra directa
- 3.- la relación de los valores del inventario con la rotación anual
- 4.- la relación de la mano de obra improductiva individual con los costos directos de la mano de obra directa
- 5.- la relación de la mano de obra indirecta total con los costos de mano de obra totales.

Los factores 4 y 5 son una comparación muy importante porque alertan a la gerencia sobre cambios básicos en la mano de obra productiva y la producción.

El porcentaje bruto de ganancia (margen bruto) puede ser muy útil para medir la eficiencia de la producción y la adecuación del precio de venta. Provee un sentido de relación mes a mes, trimestre a trimestre y de año en año de los niveles de eficiencia tanto como en algunos casos, indicando como esos niveles miden el crecimiento de la empresa en general.

Obviamente, se debe tender a obtener un óptimo margen bruto para la empresa, estableciendo precios a niveles competitivos, los que permitirán ventas consistentes, y mantendrán los costos de la empresa al más bajo nivel posible, mientras se mantiene una operación eficiente. Una vez que se ha determinado el margen bruto puede ser usado como un estándar desde el cual se puede juzgar el total de las operaciones.

Los márgenes brutos se pueden cambiar:

- ajustando los precios de ventas
- reduciendo los costos de las mercaderías vendidas
- incrementando el volumen de ventas

**Balance**

El balance es un estado financiero que, cuando se lo combina con el Estado de resultados, provee de una pintura general de la empresa en cierto momento. El balance muestra el activo, el pasivo y, por deducción el patrimonio neto. Dado que el balance refleja el estado de la empresa, en cierto punto en el tiempo y por un período de tiempo, es mejor prepararlo en la misma fecha todos los años con propósitos comparativos. Se debe preparar el balance después del Estado de resultados.

**Análisis del punto de equilibrio**

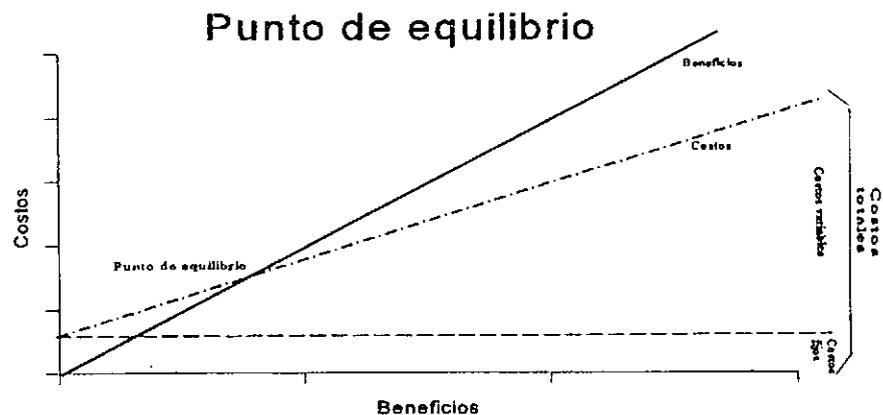
El análisis del punto de equilibrio es un ejercicio que puede ser echo, tanto si se tiene una empresa o si se planea comenzarla. Este análisis muestra que volumen de ventas se requiere para obtener un punto donde los beneficios se igualan con los gastos. Este volumen de ventas, o punto de análisis, puede ser determinado dividiendo los costos fijos totales por el precio de las unidades vendidas menos los costos unitarios variables. Con este calculo se puede determinar si las proyecciones de la empresa permitirán lograr los objetivos.

Los costos fijos son costos indirectos que permanecen sin cambios en el total, indiferentes del volumen de producción. Los costos variables son aquellos costos que varían directamente con el volumen de producción o actividad.

$$\text{Punto de equilibrio (en unidades)} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio unitario de venta} - \text{costo unitario variable}}$$

$$\text{Punto de equilibrio (en pesos)} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio unitario de venta} - \text{Costo unitario variable}} \times \text{Precio de venta}$$

El gráfico del equilibrio es una ilustración del punto de equilibrio que compara los beneficios totales con los costos totales



MOTIVACIÓN Y  
BUENA  
UTILIZACIÓN DE  
LA MANO DE OBRA

## Índice de materias

Introducción .....	1
Horas extras .....	1
Motivación .....	1
Comunicación .....	2
Programas de incentivo .....	2
Entrenamiento y capacitación .....	3
Metas de capacitación: .....	4
Tipos de Capacitación: .....	4
Conclusión .....	4

## Introducción

Todas las áreas de una empresa requieren de personas que las hagan funcionar; sin recursos humanos, los otros recursos no pueden ser movilizados. Para el logro de los objetivos de una empresa, es esencial la integración efectiva de todos sus elementos.

No interesa lo buenos que sean los planes, todo lo bien que esté establecida la línea de producción, o lo bien que se controle la provisión de materiales, todos los esfuerzos pueden ser vanos sino se tiene la cooperación del personal de la empresa. Los empleados de una pequeña empresa suenen desarrollar adhesiones muy fuertes hacia la misma, esos sentimientos deben ser mutuos. Los empleados son la llave de la reputación de una pequeña empresa, son ellos, quienes de última, controlan la efectividad y la eficiencia en la producción, y en consecuencia el eventual éxito de la empresa.

Como propietario/gerente de una pequeña empresa se tiene la ventaja de monitorear personalmente los resultados y recompensas por rendimiento. Es este personal de ejecución, el que le da a muchas pequeñas firmas un ligero margen sobre sus competidoras, las grandes.

Para obtener efectividad, se requiere tener una organización bastante cercana a la optimización en la utilización de los recursos de la empresa, incluido el personal de conducción. Recordar, productividad puede simplemente ser explicado como: "Rendimiento = Habilidad x Motivación".

Una buena relación con los empleados comienza con:

- ▶ comunicarles las metas de la empresa
- ▶ ofrecer apropiado entrenamiento y programas de desarrollo
- ▶ proveer compensaciones competitivas e incentivos

## Horas extras

La mayoría de los propietarios/ gerente solamente consideran las horas extras del personal cuando tienen temporadas de sobreproducción o trabajos especiales, pero, algunas veces vale la pena considerar horas extras durante el período de producción normal. Si los costos fijos se absorben en este período, los mayores costos por unidad, pueden ser menores durante el proceso de sobreproducción, entonces, se puede estar pagando un monto horario superior al normal. Con mayor tiempo de producción, hay que estar seguro, sin embargo, que la producción y la calidad resultante son consistentes con la producción estándar normal.

## Motivación

Los empleados que cuidan su trabajo y la empresa están resueltos a trabajar más eficientemente y cometer menos errores.

La motivación comienza con la comunicación, pero también es muy importante, proveer condiciones de trabajo limpias, confortables y seguras.

Sin embargo, no hay una fórmula secreta para garantizar un empleado motivado. Alguna gente se motiva sólo con dinero, otros quieren reconocimiento y poder. Algunos harán más de lo que corresponde si se los alienta constantemente, mientras que otros trabajan mejor si se los deja solos.

Es muy importante entender estos factores motivacionales y a los empleados, tanto como se deben conocer las especificaciones técnicas del producto.

## Comunicación

Mantener informados al personal acerca del estado de la empresa, los planes futuros, nuevos contratos, proyectos previstos y otras novedades, en los cuales ellos pueden estar interesados. No interesa el tamaño de la empresa, se deben hacer todos los esfuerzos para establecer una buena atmósfera de trabajo en la misma. Alentar a los empleados a tomar parte en la inspección en la línea de producción como parte del control de calidad y programas de seguridad. Cuando se dan estas oportunidades, el personal generalmente reportará las dificultades en la producción o fallas en el sistema para rever algunas condiciones inseguras.

La comunicación directa "Cara a Cara", es lo mejor en estas situaciones. Si la empresa es grande, las ideas pueden ser recibidas por cada supervisor de turno, los que luego la transmiten al gerente de planta. Los encuentros del equipo, para discutir como corregir situaciones, son excelentes. Si son conducidas correctamente, pueden alentarse como un libre y honesto intercambio de ideas.

Las sugerencias de programas con premios monetarios nominales, comúnmente resultan en una mayor seguridad o mejoramiento de la eficiencia sustancial; todas las sugerencias deben ser reconocidas, y las que se pongan en ejecución deben ser difundidas.

En cuanto a las visitas rutinarias por la empresa, es conveniente realizar puntos de parada para conversar con algunos empleados y reconocer a otros, no hablar siempre con los mismos. Esto hace que los empleados se sientan involucrados, y esto también allana el camino para otras conversaciones más serias en el futuro.

## Programas de incentivo

Existen numerosos tipos de programas de incentivo, pero el mejor es aquel diseñado de acuerdo a las necesidades de cada empresa y su personal.

Si se tiene un plan de incentivos, o se está pensando en implementarlo, se debe estar seguro de que es el más justo para todos. Cada plan de incentivo debe ser echo a medida de cada producción específica y debe ser administrado justamente, para que sea efectivo. Algunas empresas utilizan el método de distribución de ganancias (después de alcanzado un nivel de producción determinado), como una manera de motivar a sus empleados y maximizar la producción. Cuando los empleados participan en este tipo de planes, desarrollan una fuerte identificación con la empresa, puesto que la producción tiene un impacto sobre sus ingresos.

## Entrenamiento y capacitación

Unido a una buena comunicación, motivación e incentivo, está el entrenamiento y la capacitación. Un buen programa de capacitación incrementa la eficiencia y la productividad, y contribuye a la lealtad del personal, mejorando la moral de la empresa. Una empresa, que ofrece capacitación a sus empleados, es también quien cuida de ellos.

La capacitación puede ser interna, desarrollada dentro de la empresa y práctica, o externa en centros de capacitación específicos. Sea cual sea el programa, los empleados sienten que su empresa está intentando seriamente que mejoren sus habilidades.

El tipo de programa de capacitación que se desarrolle, interno o externo, dependerá de las habilidades que se requiera de los empleados. Si se requiere personal altamente calificado, se debe considerar la asistencia gubernamental (proyecto joven - programas de capacitación ocupacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación y aquellos diseñados por las dependencias provinciales de trabajo). Si se requieren empleados con menos habilidades, se pueden entrenar en la propia empresa, pero sin dejar de considerar la asistencia gubernamental.

Aunque muchas micro y pequeñas empresas reconocen la necesidad de contar con personal capacitado, muchas veces pasan por alto la importancia de esto.

La descripción del trabajo, puede funcionar como forma de capacitación, dado que se provee a los empleados de definiciones escritas sobre sus deberes. La misma debe ser preparada para cada persona, y debe incluir deberes específicos áreas generales y cantidades de responsabilidades, cantidad de subordinados y supervisor inmediato. Esto asegura que los empleados conozcan exactamente, lo que se espera de ellos, y también sirve para eliminar cualquier duplicación o sobrecarga de responsabilidades innecesarias.

Se debe evaluar a cada empleado con su supervisor inmediato, y luego conversar con el empleado personalmente. Esto, es una oportunidad no sólo para rever el rendimiento del trabajo, sino también para discutir sobre dificultades o problemas tales como baja en el nivel de eficiencia de la producción, debido a una carencia de las herramientas adecuadas, procedimientos u otros factores. Uno de los más importantes resultados de este proceso de evaluación periódica, es que aquellos empleados que no puedan ser considerados para avanzar son fácilmente identificables.

Si, de acuerdo al plan de comercialización, se requiere incrementar el número de empleados en un futuro cercano, se debe comenzar capacitando al personal actual lo más rápido posible. Esto asegurará que estarán listos para reacomodarse a las nuevas asignaciones o asistir en la capacitación del nuevo personal. Empleados de la línea de producción, confundidos o insuficientemente entrenados, podrían producir efectos adversos sobre la producción y las ganancias.

En la capacitación interna, es importante tomar uno de los mejores operarios (con habilidades de comunicación), para realizar la capacitación. Hay que hacer todo lo posible para asegurar que los procedimientos de trabajo sean explicados completamente, y que los nuevos empleados comprendan los estándares de calidad, que tienen establecidos los productos.

La gente que se elige para entrenar a los recién llegados, se sentirá alentada por la

demostración de confianza en su competencia y capacidades. Lo más importante que hay que transmitir a los nuevos empleados es que, después de la seguridad, lo primero es la calidad. Es importante ser paciente y permitirles los tiempos necesarios para que construyan su confianza, habilidades y productividad durante un período de tiempo razonable.

### **Metas de capacitación:**

- ▶ mejoramiento del rendimiento de los empleados
- ▶ preparación de los empleados para nuevos trabajos
- ▶ preparar empleados para la promoción
- ▶ incrementar la ductilidad de los empleados
- ▶ reducir accidentes y mejorar las prácticas de seguridad
- ▶ mejorar actitudes de los empleados hacia sus trabajos
- ▶ reducir el desperdicio
- ▶ mejorar el manejo del material
- ▶ orientar a nuevos empleados
- ▶ enseñar a los empleados sobre el programa de expansión de la empresa

### **Tipos de Capacitación:**

- ▶ interna sobre el trabajo
- ▶ interna teórica
- ▶ combinación de ambas
- ▶ externa

Las oportunidades educacionales tales como cursos, conferencias o seminarios, benefician tanto a la empresa como a los empleados, por la introducción de diferentes acercamientos a nuevas ideas. Se pueden obtener beneficios para la empresa enviando al personal clave a estas sesiones externas.

Los empleados deben ser seleccionados sobre la base de las metas de los programas de capacitación, tanto como por sus aptitudes individuales, capacidades, experiencias previas y actitudes.

## **Conclusión**

La llave para allanar la producción, es tener un buen ambiente de trabajo, con las herramientas apropiadas y maquinarias operadas por personal suficientemente capacitado y motivado. No interesa cuan bien se los trate a los empleados, a pesar de esto se deben pagar salarios competitivos.

Incentivos tales como participación en las ganancias, pueden ayudar a fomentar la producción e incrementar el entusiasmo de los empleados, alentar al empleado a realizar sugerencias o críticas constructivas; se debe escuchar atentamente y considerar seriamente sus ideas.

Finalmente, asegurar que los empleados comprenden el rol de la empresa en el mercado y los planes futuros, logrará un fructífero camino, creando un juego de lealtades y trabajo duro de su parte.

# ANEXO III

## Estudio de un caso ZZ S.R.L.

Z.Z. fundó ZZ SRL hace dos años, y hoy está considerando la posibilidad de expandir su negocio. Sabe que para eso tendrá que incrementar su stock, y esto reducirá su liquidez. También le gustaría confeccionar un presupuesto de fondos para conocer sus requerimientos financieros mensuales y así poder negociar una línea de crédito bancario.

Z.Z. ha hecho una lista de la información que necesitaría para hacer su presupuesto de fondos:

- El 50% de sus ventas es en efectivo; el pago por las ventas a crédito entra al mes de realizada la venta;
- El alquiler insume \$600 mensuales;
- Las compras representan el 60% del precio de venta, se realizan cuatro meses antes de la venta y se pagan el décimo día del mes posterior a la compra;
- Una prima de seguros de \$1.000 vence el 1 de agosto;
- Las ventas para los próximos doce meses se han estimado en: \$7.000, \$6.500, \$7.000, \$9.000, \$12.000, \$11.000, \$7.000, \$8.000, \$7.000, \$9.000, \$12.000 y \$10.000; el mes anterior habían sido de \$6.000;
- Los salarios alcanzan \$2.000 mensuales, llegando a \$2.500 cuando las ventas excedan de \$10.000;

### ■ Preguntas

1 Colóquese en el lugar de Z.Z. y haga el presupuesto de fondos para los próximos seis meses. Use la tabla que está a continuación insertando las cantidades apropiadas.

#### ZZ S.R.L.

Presupuesto de efectivo para el período 30 de junio al 1 de noviembre de 19..

	Junio	Julio	Agosto	Set.	Oct.	Nov.
Ventas mensuales	\$ 7.000	\$ 6.500	\$ 7.000	\$ 9.000	\$12.000	\$11.000
Balance de efectivo inicial (A)	\$ 1.100	—	—	—	—	—
<b>Ingresos</b>						
■ Ventas en efectivo	—	—	—	—	—	—
■ Valores al cobro	—	—	—	—	—	—
Total ingresos (B)	\$ 6.500	\$ 6.750	\$ 6.750	\$ 8.000	—	—
<b>Egresos</b>						
■ compra de mercaderías	—	—	—	—	—	—
■ Salarios	—	—	—	—	—	—
■ Alquiler	—	—	—	—	—	—
■ Intereses	—	—	—	—	—	—
Total egresos (C)	\$ 8.000	\$ 9.860	\$10.290	\$ 6.950	—	—

Ingresos menos egresos

(D= B - C)

Cierre del balance de efectivo

(E= A + D)

2 ¿A cuánto debería ascender el crédito de ZZ SRL?

---



---



---



---

3 Con la siguiente información, calcule el punto de equilibrio para este período, de acuerdo a la fórmula de punto de equilibrio (en unidades) de la página 5 del tema Controles para las pequeñas empresas

- El precio de venta por unidad es de \$110.
- Por cada unidad vendida el costo de almacenamiento es de \$10.
- El arancel anual para mantenimiento es de \$1.000.

---

---

---

# ANEXO IV

## Ejercicio

### Diseñe su Plan de Negocios

1.- Ramo o sector de la actividad (Identifique el ramo y describa la tendencia del mercado)

2.- Cliente-objetivo (Trace un perfil de su cliente-objetivo e indique qué porción del mercado espera ganar)

3.- Competencia (Evalúe su posición competitiva)

4.- Producto (Describa su producto o servicio)

*LA PLANIFICACION EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS*

5.- Plaza (Describa su sistema de distribución o las ventajas competitivas de su ubicación)

6.- Precio (Describa su estrategia de precios y cómo ésta le permitirá conquistar su porción de mercado y vender con ganancia)

*LA PLANIFICACION EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS*

7.- Promoción (Describa los medios a utilizar y los mensajes a realizar, especificando el presupuesto que utilizará para conquistar su mercado-objetivo)

8.- Plaza (Describa la adecuación del lugar elegido para operar su empresa)

*LA PLANIFICACION EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS*

9.- Instalaciones y equipos (Describa las instalaciones y equipos propuestos)

10 Proceso de producción u operación del servicio (Describa las ventajas competitivas de su proceso de producción u operación del servicio y explique cómo hará para mantener el control de calidad)

11.- Mano de obra (Describa los requerimientos de habilidades especiales; la disponibilidad y el costo de la mano de obra).

12.- Equipo gerencial (Describa brevemente a cada miembro clave de la gerencia y su contribución individual al negocio).

# ANEXO V

Si Ud. contestó "SI" a la mayoría de los puntos anteriores, probablemente Ud. tiene las aptitudes para convertirse en un emprendedor. Sin embargo, sea cuidadoso. Para triunfar en los negocios, Ud. debe aplicarlas correctamente.

Si Ud. contestó "NO" o "NO SE" a la mayoría de los puntos, puede que Ud. no reúna todas las características necesarias. Esto no significa que no tenga otras cualidades que le ayudarán a lograr el éxito. De todos modos, Ud. tendrá que identificarlas y cultivarlas.

El ejercicio 1 fue pensado como ayuda para evaluar sus puntos fuertes y débiles como emprendedor. Utilice sus puntos fuertes. Los puntos débiles pueden minimizarse a través de cursos, consultas con expertos, o asociaciones con personas cuyos puntos fuertes compensen sus lados débiles.

## **PORQUE EL PLAN?**

## **CUANDO EL PLAN?**

## **QUE TIPO DE PLAN?**

- Largo Plazo
- Corto Plazo
- Plazo Inmediato

**SOLICITAR ASISTENCIA PARA LA PLANIFICACION**

## Las secciones del Plan de Negocios

MARKETING	OPERACIONES	EQUIPO GERENCIAL	RESUMEN FINANCIERO	FACTORES LEGALES
¿Qué tendencia presenta el ramo elegido? ¿Cuál es el mercado-objetivo?	¿Qué ventajas competitivas ofrece el lugar? ¿Qué instalaciones y equipo se utilizan?	¿Con qué instrucción y antecedentes cuentan sus miembros? ¿Qué experiencia gerencial tienen?	¿Cuál es el costo total del proyecto? ¿Qué financiación se requiere para el negocio?	¿Qué estructura legal y denominación tiene la empresa? ¿Qué reglamentaciones hay que tener en cuenta y qué permisos nuevos se requieren? ¿Qué licencias deberán tramitarse?
¿Quiénes son los clientes-objetivo?	¿Cuál es el proceso productivo?	¿Qué respaldo crediticio cuentan los directivos?	¿Cuáles son los ingresos y gastos proyectados para el primer año?	¿Cuáles son las disposiciones que rigen la contratación de mano de obra?
¿Quiénes son los principales competidores?	¿Cuáles son los requerimientos y costos de la mano de obra?	¿Cuál es la estructura organizacional?	¿Cuál es su punto de equilibrio?	¿Cuáles son los requisitos en materia impositiva?
¿Cuál es la estrategia de marketing del negocio?	¿Qué grado de preparación y experiencia tiene la fuerza laboral?		¿Cuáles son los requerimientos del flujo de fondos?	¿Qué pólizas de seguro se necesitan?

# Punto de equilibrio

