

013 5794 - e Bellico

44563

511

X

PROVINCIA DE CORRIENTES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

CURSO PARA LA FORMACION DE EMPRENEDORES

Proyecto N° 5794

INFORME COMPILADO FINAL

SEPTIEMBRE DE 2004

MANUEL CESAR SAAVEDRA



## Indice Temático

1. Introducción:.....	pag. 3
2. Desarrollo:....	pag. 3
3. Nuevas Acciones:.....	pag. 8

## **1. Introducción**

El Primer Informe de Avance contiene el relato pormenorizado de las acciones llevadas a cabo para ejecutar las Tareas A y B. En el mismo se consignan las localidades visitadas, las fechas, las personas contactadas y las inquietudes recabadas. Con respecto a la Tarea C, se informa el comienzo de la elaboración del material bibliográfico que se entregará a los alumnos durante la Capacitación.

El Segundo Informe de Avance contiene la referencia de las acciones llevadas a cabo para ejecutar las Tareas C, D y E, de acuerdo al Plan oportunamente aprobado.

**Tarea C:** Acciones de capacitación en escuelas

**Tarea D:** Corresponde a la tutoría personalizada y presencial sobre los participantes que formulen el Plan de Negocios ( Tarea E).

**Tarea E:** Formulación de los Planes de Negocios

Además se agregan los aspectos no previstos de la implementación de los cursos, las dificultades aparecidas, los documentos elaborados y las acciones ejecutadas.

En el Informe Final se resume lo actuado en la última etapa del proyecto y de las acciones llevadas a cabo para ejecutar las Tareas correspondientes. Además de los aspectos no previstos de la implementación de los cursos.

## **2. Desarrollo**

El **Modulo 0 de Información y Sensibilización** consistió en poner en conocimiento de la población objetivo, los alcances y propósitos del proyecto, llevando a cabo **Tareas** de Difusión en las escuelas e Intendencias municipales de la provincia, sensibilizando a las autoridades y directivos escolares.

Para tal fin se visitaron las siguientes localidades:

1. **Alvear:** 07 de noviembre de 2003 y 12 de febrero de 2004.  
Escuela Agrotécnica y Concejo Deliberante.
2. **Bella Vista:** 12 de noviembre de 2003. Escuela Agrotécnica, Colegio Polimodal, Concejo Deliberante, Ejecutivo Municipal y Camara de Comercio.
3. **Mburucuyá:** 13 de noviembre de 2003. Colegio Polimodal, Ejecutivo Municipal y Concejo Deliberante.
4. **Curuzú Cuatiá:** 22 de noviembre de 2003. Escuela Técnica N° 1 y Concejo Deliberante. En la misma estaban presentes docentes del colegio Polimodal de Mercedes.
5. **Mocoretá:** 22 de noviembre de 2003. Colegio Polimodal.
6. **Esquina:** 25 de noviembre de 2003. Escuela Técnica
7. **Goya-Lavalle:** 26 de noviembre de 2003. Colegio Polimodal
8. **San Roque:** 27 de noviembre de 2003 ( fracaso la reunión y hubo que repetirla)
9. **Ita Ibate:** 10 de febrero de 2004. Colegio Polimodal y Concejo Deliberante
10. **Ituzaingó:** 10 de febrero de 2004. Escuela Técnica y Concejo Deliberante
11. **Colonia Liebig's:** 11 de febrero de 2004. Colegio Polimodal, Ejecutivo Municipal y Cooperativa Liebig's



12. **Gobernador Virasoro:** 08 de noviembre de 2003 y 11 de febrero de 2004. Escuela Técnica, Colegio Polimodal y Concejo Deliberante

13. **Santo Tomé:** 08 de noviembre de 2003 y 12 de febrero de 2004. Escuela Técnica, Colegio Polimodal

14. **Paso de los Libres:** 13 de febrero de 2004. Escuela Técnica y Ejecutivo Municipal

15. **Monte Caseros:** 21 de noviembre y 13 y 14 de febrero de 2004. Escuela Técnica, Colegio de Formación Profesional y Ejecutivo Municipal y Concejo Deliberante.

16. **Saladas:** 28 de diciembre de 2003. Docentes y directivos de la Escuela de Formación Profesional.

Se visitaron 16 localidades realizandose 20 reuniones, ya que en algunas se tuvieron que hacer en dos oportunidades debido a fallos en las comunicaciones. Ello tenia como consecuencia una convocatoria parcial, haciendo necesario realizar otra reunion para completar el esquema informativo y de sensibilización.

Las reuniones se llevaban a cabo en los colegios mencionados, donde se convocaban a los otros integrantes de la comunidad educativa local y a los integrantes de los Concejos Deliberantes, Ejecutivo y Concejos Consultivos de cada municipalidad.

En varias localidades y en función de sus características particulares, se visitaron otras Escuelas a fin de observar situaciones y experiencias puntuales que enriquecían el objetivo de la sensibilización.

Las reuniones tenían por fin comunicar los objetivos del proyecto, siendo la estructura de las mismas de carácter flexible a los fines que se puedan adaptar a las características de cada lugar.

La sensibilización se articuló haciendo hincapié en dos aspectos centrales. Uno era el institucional, efectuando consideraciones acerca del rol que se pretendía que cumpla La Escuela en la capacitación no formal y el otro referido a lo personal, focalizando en la figura de El Docente.

En tal sentido se trató que todas las reuniones se realicen en entidades educativas (Escuelas o Colegios) ya que es un objetivo estratégico de la Dirección de Ciencia y Tecnología de Ministerio de Educación de Corrientes el colocar a La Escuela como punto referencial de la Capacitación No Formal y específicamente de las Capacidades Emprendedoras.

Esto se asienta en la consideración que La Escuela es una de las pocas instituciones o entidades que no tienen connotaciones partidarias, razón por la cual la población local la siente como propia y no genera las reservas que tienen acerca de aquellas que tienen manifiestas adhesiones a partidos políticos. Este aspecto es sumamente importante en Corrientes.

Que la sociedad civil local considere a La Escuela como un ámbito ecuménico que los contenga a todos y que su accionar sea visto excediendo el marco de la capacitación formal, son dos aspectos estratégicos relevantes que se pretenden afianzar con la implementación y desarrollo de este proyecto.

También dentro de este marco conceptual, se remarcó la firme decisión ministerial de afianzar e impulsar la formación de emprendedores, como un aspecto relevante que hace al Desarrollo Local.

El Emprendedorismo constituye una opción válida para los estudiantes de los últimos años del Polimodal y de las Escuelas Técnicas, debido a que cuando egresan en general los estudiantes tienen las siguientes opciones: a) Continuar estudiando en la Universidad. Lo pueden hacer un 17 % de los que egresan. b) Continuar una Tecnicatura, que en general posterga por 3 años el problema de la inserción laboral c) Trabajar. Que ante la escasez de demanda, se torna en un objetivo difícil de cumplir d) No hacer nada, siendo esta la opción mas peligrosa por las posibles consecuencias de alcoholismo, robo, prostitución, drogadicción y trafico de drogas. En la provincia hay mas de 20.000 jovenes en situacion de riesgo y que se encuadran en el punto d), es decir que egresan y no tienen nada que hacer.

Se explica que es allí donde La Escuela tiene un rol primordial y que no finaliza con el estudiante egresado del curso formal, sino que se prolonga a fin de suministrarles los instrumentos y el acompañamiento que les permitan tener un futuro digno, para lo cual desarrolla sus capacidades emprendedoras.

En este sentido y consecuente con el segundo eje vertebrador se expuso que se considera que El Docente ya no es un transmisor de contenido formales y pautados, sino que se convierte en un actor dinamico que facilita el desarrollo de toda la creatividad y la innovación que tienen los jovenes de 17 ó 18 años. El accionar docente no es un trabajo, sino una militancia o un apostolado. En realidad son los Emprendedores primigenios. Ese es el compromiso que se les solicitó.

La sensibilización se dirigió a obtener el compromiso de docentes y directivos escolares en estos aspectos, para lo cual se intercambiaron opiniones e ideas de implementacion.

Este accionar tambien comprendió a las autoridades provinciales de Enseñanza Media. Como resultado de ello La anterior Sra. Directora Provincial de

Enseñanza Media Porf. Teresa Zurdo Yacuzzi, emitió una nota circular a todos los colegios provinciales en donde incluye un párrafo que alienta a tener en cuenta El Emprendedorismo como una función relevante de La Escuela.

La actual Directora, Prof. Alejandra Panzeri, fue participe de las actividades de la Formación de Formadores para el emprendedorismo, razón por la cual esta consustanciada con la idea y es una continuadora de la misma.

De los contactos mantenidos con las municipalidades, se tuvieron opiniones y consideraciones que hicieron variar levemente el punto de vista acerca de la población objetivo.

Debido a que la Provincia tiene un alto índice de pobreza, en realidad, la necesidad de capacitación a Emprendedores se hace mas urgente en los sectores de riesgo.

Por un lado, un porcentaje elevado de los estudiantes que egresan de los polimodales y las técnicas, conforman la población con NBI. Por el otro, las acciones prioritarias de las municipalidades estan dirigidas a paliar en parte dichas necesidades insatisfechas de la población.

De las visitas efectuadas se recogieron ideas sumamente enriquecedoras, como

a) La inclusión de manera formal en los espacios curriculares de los EDI (Espacios de Opcion Institucional) el Desarrollo de Capacidades Emprendedoras.

b) Utilizar los Proyectos de Investigación Socio Comunitaria del Polimodal de Ciencias Naturales para incluir la Capacitacion en Emprendedorismo.

c) Emplear las fiestas estudiantiles que organizan los alumnos de los colegios como una opción de Desarrollo de Capacidades Emprendedoras.

Ej La Estudiantina y la fiesta del día de la Tradición en Ita Ibate.

d) Retomar la Cooperadoras Escolares como impulsoras de Capacidades Emprendedoras.

e) Asociarse con empresas locales para llevar a cabo capacitaciones *in company*.

f) Interesar a empresas locales para que participen apoyando el Desarrollo de Emprendedores, en calidad de auspiciantes y aportantes de fondos para microprestamos.

Con respecto a la **Tarea C**, referido a las acciones de capacitación en escuelas, se comenzó a escribir los temas que corresponden a los módulos que deben dictar los docentes. A los mismos se agregó un pequeño modelo de simulación de juego de empresa interactivo. El mismo es un programa que simula el comportamiento de variables empresariales ante las decisiones que toma el emprendedor.

Este programa será instalado en la plataforma de UNNE- Virtual, de la Universidad Nacional del Nordeste, empleando la capacidad de Internet II. Cada emprendedor tendrá un código de usuario y una clave para poder acceder a dicho juego de empresa.

La formulación de la programación, se hizo sobre la presunción que la capacitación previa de los Formadores, había sido completa y suficiente para ejecutar los Cursos en la población objetivo. La presentación de los trabajos y sus propias opiniones, corroboraba tal aseveración.

En el comienzo de los mismos, se pudo comprobar que el desarrollo presentaba dificultades debido a la falta de capacitación de los Formadores en algunos aspectos claves que hacen a la formación de Emprendedores.

Dichos aspectos eran:

- a) Metodología Pedagógico – Didáctica para la enseñanza - aprendizaje de las Competencias pertinentes para la formación como Emprendedor.
- b) Conocimientos más detallados acerca de la Creatividad y su forma de evaluarla.

Ante tal circunstancia, hubo que incluir una nueva instancia de capacitación para los docentes formadores. La misma no estaba programada en el presente proyecto, pero resultó necesaria a los fines de poder ejecutarlo con éxito.

Con el fin de completar los aspectos necesarios, se efectuaron las siguientes acciones:

- a) Búsqueda, identificación, selección de material bibliográfico y elaboración de la primera parte de los manuales correspondientes a **Formación por Competencias y Aprendizaje por la Acción**. (Se adjunta copia).
- b) Búsqueda, identificación selección de material bibliográfico y elaboración de la primera parte de los manuales correspondientes a los aspectos teóricos sobre **Creatividad y Evaluación de la Creatividad**. (Se adjunta copia).

- c) Se finalizó la elaboración de una **Guía de Plan de Negocios**, de la cual se entregó una copia a cada docente facilitador. (Se adjunta una copia)
- d) Se finalizó la elaboración de **La Guía para el Emprendedor**, del cual se adjunta una copia. La misma es la que fue entregada a los estudiantes y constituye la base para la realización del curso.

Los cursos se realizaron en las siguientes localidades:

- ✓ **Alvear**: Escuela Agrotécnica de Alvear.
- F **Mburucuyá**: Colegio Polimodal *Jorge Newbery*.
- F **Curuzú Cuatiá**: Escuela Técnica Nº 1.
- ✓ **Goya**: Colegio Polimodal *Guemes de Tejada*
- ✓ **Goya**: Colegio Polimodal *Sagrado Corazón*
- ✓ **Ita Ibate**: Colegio Polimodal
- ✓ **Ituzaingó**: Escuela Técnica *Ministro Carranza*
- ✓ **Gobernador Virasoro**: Escuela Técnica *Nuevo Milenio*
- ✓ **Paso de los Libres**: Instituto de Formación Docente y Escuela Técnica Nº 2
- ✓ **Monte Caseros**: Escuela Técnica.
- ✓ **Saladas**: Escuela de Formación Profesional Nº 7
- ✓ **Corrientes**: Colegio Polimodal *Eloy Ortega*

El proyecto presentado al CFI contemplaba 10 cursos en respectivas localidades, pero se tuvieron que realizar 12 cursos en las 11 localidades mencionadas (Goya realizó 2 cursos), que fueron las que mostraron una mayor

velocidad de adaptación a esta nueva modalidad y mayores necesidades. Dicha ampliación se hizo con los mismos recursos.

Fué disposición de las autoridades del área, observar detenidamente esta etapa de ejecución, tomándola como experiencia piloto que permitirá estudiar todos los aspectos referidos a los docentes formadores, material didáctico, tiempo de ejecución y recepción y ejecución por parte de los estudiantes, a los fines de extender este programa a todo el ámbito de los colegios polimodales, técnicos y agrotécnicos de la provincia.

En tal sentido, El Gobierno Provincial ha dispuesto una partida de fondos para ampliar este curso a todos los Colegios de la provincia en el segundo semestre del año

Asimismo, a la finalización de ésta fase, está previsto llevar a cabo un concurso de Ideas Innovadoras, del cual el que suscribe elaboró las Bases del mismo y se adjunta un borrador del mismo sujeto a aprobación por la autoridad ministerial.

Los cursos se realizaron en las localidades que se consignan a las cuales se agregan los indicadores de cada uno de ellos:

**17. Alvear: Escuela Agrotécnica.**

Docentes Facilitadores: 04

Estudiantes inscriptos:

Estudiantes que cursaron: 24

Estudiantes que hicieron la Evaluación de Creatividad: 24

Estudiantes que formularon Planes de Negocios: 18



Total de Planes de Negocios. 07

**Mburucuyá:** Colegio Polimodal *Jorge Newbery*.

Docentes Facilitadores: 02

Estudiantes inscriptos:

Estudiantes que cursaron:

Estudiantes que hicieron la Evaluacion de Creatividad:

Estudiantes que formularon Planes de Negocios:

Total de Planes de Negocios

18. **Curuzú Cuatiá:** Escuela Técnica N° 1.

Docentes Facilitadores: 04

Estudiantes inscriptos: 32

Estudiantes que cursaron:

Estudiantes que hicieron la Evaluacion de Creatividad:

Estudiantes que formularon Planes de Negocios:

Total de Planes de Negocios:

19. **Goya:** Cursos 1 y 2 Colegio Comercial – Escuela Técnica

Docentes Facilitadores: 04

Estudiantes inscriptos:

Estudiantes que cursaron:

Estudiantes que hicieron la Evaluacion de Creatividad:

Estudiantes que formularon Planes de Negocios: 55

Total de Planes de Negocios: 11

**20. Ita Ibate:** Colegio Polimodal

Docentes Facilitadores: 02

Estudiantes inscriptos: 32

Estudiantes que cursaron: 32

Estudiantes que hicieron la Evaluacion de Creatividad: 32

Estudiantes que formularon Planes de Negocios: 30

Total de Planes de Negocios: 11

**21. Ituzaingó:** Escuela Técnica *Ministro Carranza*

Docentes Facilitadores: 02

Estudiantes inscriptos: 51

Estudiantes que cursaron: 16

Estudiantes que hicieron la Evaluacion de Creatividad: 16

Estudiantes que formularon Planes de Negocios: 16

Total de Planes de Negocios: 14

**22. Gobernador Virasoro:** Escuela Técnica *Nuevo Milenio*

Docentes Facilitadores: 03

Estudiantes inscriptos: 36

Estudiantes que cursaron:

Estudiantes que hicieron la Evaluacion de Creatividad:

Estudiantes que formularon Planes de Negocios:

Total de Planes de Negocios

**23. Paso de los Libres:** Escuela Técnica N° 2

Docentes Facilitadores: 02

Estudiantes inscriptos: 34

Estudiantes que cursaron: 33

Estudiantes que hicieron la Evaluacion de Creatividad: 26

Estudiantes que formularon Planes de Negocios: 24

Total de Planes de Negocios: 11

**Monte Caseros:** Escuela Profesional

Docentes Facilitadores: 02

Estudiantes inscriptos: 34

Estudiantes que cursaron: 23

Estudiantes que hicieron la Evaluacion de Creatividad:16

Estudiantes que formularon Planes de Negocios: 08

Total de Planes de Negocios: 04

**24. Saladas:** Instituto de Formación Profesional

Docentes Facilitadores: 02

Estudiantes inscriptos: 42

Estudiantes que cursaron: 12

Estudiantes que hicieron la Evaluacion de Creatividad: 12

Estudiantes que formularon Planes de Negocios: 12

Total de Planes de Negocios: 10

**25. Corrientes:** Colegio Polimodal *Eloy Ortega*

Docentes Facilitadores: 03

Estudiantes inscriptos: 40

Estudiantes que hicieron la Evaluacion de Creatividad:

Estudiantes que formularon Planes de Negocios:

Total de Planes de Negocios

Los cursos se realizaron en las 12 localidades mencionadas, que fueron las que mostraron una mayor disposición para implementar esta nueva modalidad.

**Resúmen:**

Docentes Facilitadores: **31**

2 - Estudiantes inscriptos: **380**

3 - Estudiantes que cursaron: **280**  $3/2 = 73,6 \%$

4 - Estudiantes que hicieron la Evaluacion de Creatividad: sin datos

5 - Estudiantes que formularon Planes de Negocios: **203**  $5/3 = 72,5 \%$

6 - Total de Planes de Negocios: **83**

7 - Promedio de estudiantes por Plan de Negocio: **2,44**

8 – Relacion Docentes/ Estudiante que formulo el P de N: **1 / 6,5**

9 - Relacion Docentes / Planes de Negocios : **2,7**

La originalidad de los Planes es pobre, lo cual pone de manifiesto la necesidad de incentivar la creatividad para generar nuevas ideas en los estudiantes.

La calidad de formulación, es de media a regular. Por consiguiente se debe poner énfasis en una utilización mayor de esta metodología a los fines de adquirir práctica y darle mayor profundidad a los análisis pertinentes.

Por último la relación de eficiencia fue la siguiente:

Costo por estudiante capacitado: \$ 162,00

Costo por Plan de Negocios: \$ 397,00

### **Nuevas Acciones**

Tanto el Ministerio de Acción Social con el Programa *Manos a la Obra* y el de Trabajo con el Programa *Componentes* tienen como objetivo dejar de entregar subsidios de desempleo e ir reemplazándolos por programas que apoyen la formación de pequeños emprendimientos, en esa población de riesgo.

Este cuadro de situación, nos llevó a proponer a las Intendencias y a los Consejos Consultivos de cada una de ellas, llevar adelante la capacitación para dichos emprendedores, con los docentes ya capacitados, siendo algunos de ellos alumnos de las Escuelas.

Desarrollando el curso para ellos, se alcanzarían objetivos de mayor magnitud que no estaban previstos en el proyecto inicial, ya que esos programas no estaban en vigencia.

Asimismo se relevó la necesidad de capacitación en Microfinanzas, habida cuenta que cada Consejo Consultivo administrará fondos que tendran como fin otorgar prestamos a los Emprendedores.

De las experiencias anteriores, surgieron aspectos negativos de diversa indole que se quieren evitar en esta oportunidad. Para tal fin, se está trabajando en dos aspectos convergentes. Por un lado se asoció a un grupo de municipalidades y a la Universidad Nacional del Nordeste a la Red Ur Bal en el grupo 9 Se está elaborando un proyecto de clase A para solicitar intercambio de experiencias y capacitacion en Microfinanzas para todos los municipios y docentes involucrados.

Por otra parte y empleando el convenio firmando entre La Universidad y el Foncap S.A. (Fondo de Capital Social) en el país se vienen desarrollando experiencias municipales exitosas de desarrollo local a las que FONCAP se suma, aportando su tecnología y sus recursos para consolidar operaciones de nivel municipal.

Se trata de poner a disposición de estas experiencias la tecnología FONCAP, implementando un programa de fortalecimiento institucional y capacitación especializada, por medio de talleres de asistencia técnica y construcción de agendas de trabajo en cada localidad, se capacitaran a los Consejos Consultivos, como unidades municipales de microcrédito.

De lo expuesto, se pone de manifiesto que en el devenir de la ejecución de las Tareas previstas de Difusión y Sensibilización, surgen ideas que enriquecen y complementan un cuadro mas completo acerca del Desarrollo de emprendedores y de Los aspectos colaterales que hacen a la Incubación de las Empresas. En este sentido, desde el Gobierno Provincial se está por implementar subsidios a Colegios para apoyar a los Emprendedores que surjan de los mismos

# **COMPETENCIAS LABORALES**

**Y**

# **APRENDIZAJE POR LA ACCION**

Recopilador  
Ing. Manuel Saavedra

Autores  
Dr. Klaus Przyklenk  
Lic. Yvonne Zalazar  
Dr. Leonard Mertens

Reproducción Exclusiva de carácter educativo  
Totalmente prohibida su venta

**AÑO 2004**

## **INDICE**

1. Aproximación conceptual y surgimiento de la competencia laboral....	pag.01
2. La normalización de la competencia laboral.....	pag.15
3. Normalización y transferibilidad de la competencia laboral.....	pag.35
4. Capacitación por competencia laboral.....	pag.53
5. Competencia laboral y perspectiva de los actores sociales de la.....	pag.60
6. Conclusiones.....	pag.69



---

# **La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional**

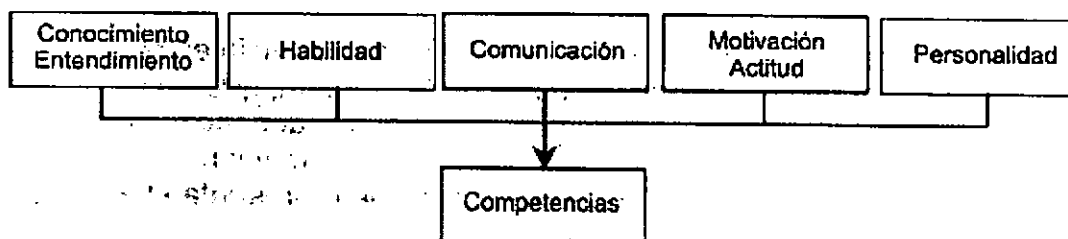
**Leonard Mertens**

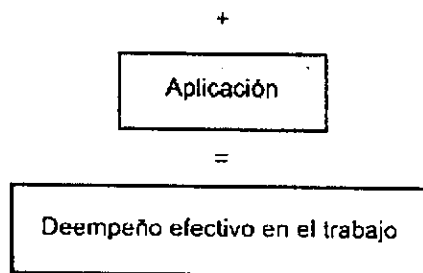
## **1. Aproximación conceptual y surgimiento de la competencia laboral**

---

La aproximación conceptual de la competencia laboral no se pretende plantear aquí en el contexto de la educación y de la sociedad, sino plantearla desde una perspectiva acotada del nivel inferior de la empresa o unidad productiva. A este nivel se pueden distinguir dos enfoques acerca de la competencia laboral: el estructural y el dinámico. Ambos enfoques encierran modelos que no son excluyentes, sino que enfatizan diferentes aspectos de la competencia, que en el plano práctico de la gestión de la formación profesional pueden combinarse, sin que esto signifique necesariamente un conflicto metodológico y/o falta de congruencia en el proceso de la aplicación del modelo de gestión por competencia laboral.

### **1.1. Enfoque estructural**





Definir un concepto que se determina social e históricamente no es tarea fácil, ya que su significado se va adquiriendo a partir del análisis del contexto económico y social en el que está envuelto el fenómeno. Esto ocurre con el concepto que nos ocupa aquí. Explicar en dos o tres frases qué es la formación por competencia no es tan fácil. Menos aún cuando la audiencia son agentes sociales de la producción que no han tenido la oportunidad de reflexionar e investigar acerca de las trayectorias que están siguiendo las acciones formativas en las empresas y en las instancias formativas a nivel nacional e internacional. El significado del concepto no se expresa en dos o tres frases, sino que es producto de un proceso en donde el interlocutor entra en una dinámica de cuestionar y aceptar el conjunto de nuevos paradigmas que el modelo de formación por la competencia encierra.

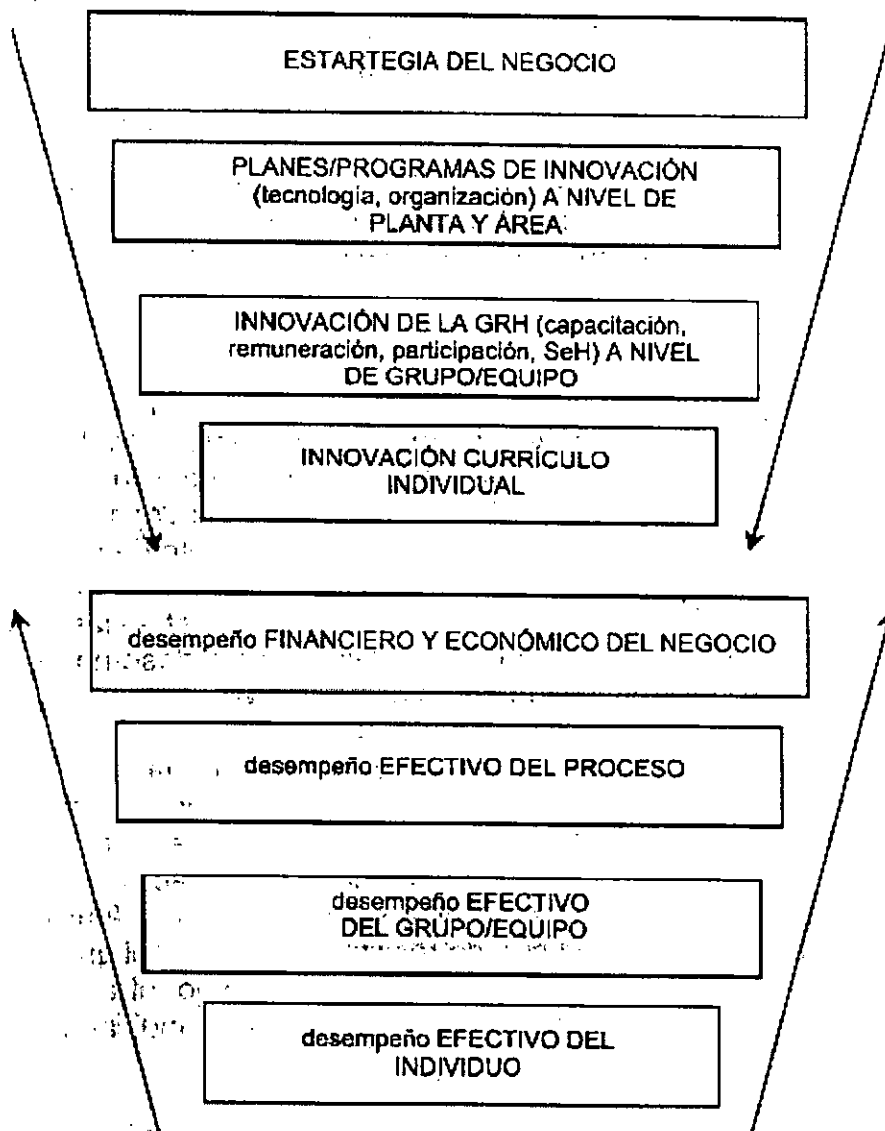
No obstante lo dicho anteriormente, es necesario plantear una definición para orientar, estructurar y con ello aplicar las bases al concepto y, por consecuencia, al modelo. Una primera definición es: formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo. Expresada así, el concepto no es novedoso, ya que en la historia de la formación profesional aparece con mayor o menor énfasis el término competencia entendida bajo estos elementos. Definirlo de esta manera lo sitúa en un plano ahistórico, que si bien le da una base firme y difícilmente cuestionable, aparentemente no le otorga el sentido crítico o estratégico que hoy día tiene para las organizaciones, empresas, y ofertantes de formación profesional, así como para los individuos y la sociedad en general.

Sin embargo, esta definición plantea dos facetas decisivas que le otorgan un significado importante en el contexto de la relación formación profesional y trabajo; facetas que se deben subrayar para poder establecer una comunicación y entendimiento efectivo con los interlocutores del mundo del trabajo: empresarios, gerentes, trabajadores, sindicalistas.

La primera faceta que caracteriza el concepto competencia es la enumeración de un conjunto de atributos de la persona, que no se limitan al conocimiento, sino que incluyen las habilidades, actitudes, comunicación y personalidad, es decir, define a la formación de manera integral, reflejando las diferentes dimensiones que representa el acto de

trabajar y no se limita al conocimiento únicamente.

La segunda faceta es la relación explícita que se establece entre esos atributos y el resultado o desempeño requerido. Intenta cerrar el tradicional abismo entre la calificación, entendida como un acervo de conocimientos y habilidades, y el desempeño concreto requerido en la empresa u organización. Es una propuesta para aumentar la posibilidad de que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior de la organización. Como bien lo demuestran los responsables del aprendizaje en las empresas, para que estos atributos culminen en resultados se requiere de una aplicación, que a su vez esté determinada por lo que la empresa haya avanzado en la gestión de recursos humanos y la organización del trabajo, en la innovación de la organización de la producción y la tecnología del producto y proceso, y en determinar sus módulos y/o segmentos de mercado donde puede desarrollar una ventaja competitiva. (Hooper, 1997.)



En el modelo estructural planteado aquí, la relación entre los atributos de la persona y los resultados se entiende en un doble sentido. Para que los atributos o el currículo conduzcan a un desempeño efectivo, sus nuevos contenidos requieren ser deducidos de la estrategia global del negocio, de la trayectoria de innovación en tecnología y organización, así como en la gestión de recursos humanos y relaciones laborales. Bajo esta perspectiva, la probabilidad de que el esfuerzo invertido en la innovación del currículo finalice en un desempeño efectivo, contribuyendo al mejoramiento sostenido de la productividad, es mayor cuando parte de las proyecciones de los elementos observados en la competencia.

Por otra parte, la contribución de estos atributos al desenvolvimiento del negocio no se da en forma directa, sino que dependen del desarrollo alcanzado en los diversos subsistemas de la organización. La aplicación de la competencia es justamente esta capacidad de articulación de los atributos personales con los otros subsistemas que determinan el progreso de la empresa.

La competencia laboral definida de esa manera es la capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado, que puede o no convertirse en un avance efectivo. Es decir, hay todavía una contingencia entre resultado de la competencia y desarrollo efectivo. En esta contingencia, es importante reconocer que para la gestión de competencia laboral en la empresa, no interesa cualquier resultado, sino aquel que esté en concordancia con los objetivos y el contexto global de la organización.

Por otra parte, una persona que demuestra un determinado nivel de competencia no necesariamente lo logra o ejerce siempre. Puede ser que el entorno del trabajo cambie de repente, por ejemplo, la falta de ciertos bienes requeridos en el proceso productivo o el surgimiento de un clima laboral negativo que obstaculiza el mejoramiento de la productividad, entre otros, por la falta de reconocimiento y de un sistema de compensación salarial adecuado a las nuevas circunstancias; en esos momentos será difícil alcanzar la efectividad en el desempeño esperado del personal identificado como competente.

Para la empresa es importante disminuir todo lo que pueda esta distancia entre competencia y desarrollo efectivo. En efecto, el concepto de la competencia hace más corta la distancia que existía entre calificación y desempeño efectivo. Mientras que la calificación se refiere a la capacidad potencial para realizar determinadas tareas o funciones, la competencia es la capacidad real de realizarlas, aunque el grado de efectividad de su resultado tendrá que ser garantizado por otros mecanismos de gestión en la organización (por ejemplo, indicadores de cumplimiento). (Mertens, 1997-1.)

La distancia señalada entre atributos de conocimiento y habilidades, por

una parte, y el desempeño efectivo, por la otra, explica en buena medida la paradoja en la que muchas organizaciones están viviendo: se reconoce el valor de la formación-capacitación como una de las principales fuentes de la mejora de productividad y competitividad de las empresas; sin embargo, esta convicción no ha tenido el efecto de una clara intensificación de la capacitación, con la excepción de algunos casos. Es muy probable que esto se deba a que la organización no sabe articular el impulso al esfuerzo formativo con el desempeño efectivo esperado, y que la relación entre formación y productividad en la práctica no exista tan claramente como se plantea en los discursos y teorías. Aparentemente, el mayor problema está en la deficiente capacidad de las organizaciones para lograr establecer dicha conexión.

<p>Las empresas deben buscar evidencias claras de que la capacitación conlleva a resultados concretos para la organización</p>	<p>Las reestructuraciones de los negocios y la introducción de más tecnología informática conlleva que el personal requiere aprender nuevas habilidades. El principio organizativo del mejoramiento continuo (Kaizen) significa el aprendizaje continuo. Sin embargo, precisar qué tipo de capacitación, impartido por quién, de cuánto tiempo y para qué objetivo, es mucho menos obvio. Hay buenos y malos instructores; hay buenos y malos cursos; hay buenos y malos capacitandos. Es esencial hacer un análisis de las contribuciones del esfuerzo de capacitación. La confianza ciega de que la capacitación conduce a beneficios para la empresa equivale a acercarse al desastre. (Furnham, 1997.)</p>
--	--

Para asegurar las conexiones entre formación y desempeño efectivo, se planteó el modelo estructural de articulación «en cascada» entre los diferentes planos de la organización, en donde la competencia laboral constituye la base de la pirámide de desarrollo de la organización. Esto significa que, a la par de innovar el currículo se tendrán que ir midiendo los resultados de desempeño en los diferentes niveles de la organización, para establecer conexiones entre esfuerzo de formación y alcanzar los objetivos de la organización.

El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece entonces a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo.

La discusión no termina con esta propuesta de articulación de la formación con resultados por medio de la competencia. El debate de fondo se centra en si la conexión entre atributos (conocimientos,

habilidades, actitudes) y resultados se deriva de una revisión de las funciones de la organización o bien de un análisis de comportamientos críticos de los individuos. (Adams, 1997.) Y aun en el último caso, existe la cuestión de que sea suficiente partir de talleres con trabajadores «expertos» para identificar las competencias que conducen a un desempeño superior, partiendo del supuesto de que los atributos son explícitos. O bien, que se deben centrar en los atributos no explícitos, aquellos subyacentes que conducen al desempeño «superior» o de un trabajador «experto». (Gonczi, 1995.)

En cuanto a estas discusiones de fondo, es difícil hacer un balance, porque cada aproximación metodológica tiene sus pros y sus contras, y pocas veces son aplicadas en forma pura y exclusiva. (Mertens, 1997-1.) Las empresas y las instituciones suelen experimentar y adaptar las metodologías a sus conveniencias, lo que requiere de un estudio en profundidad para ir construyendo las tipologías a partir de las aplicaciones experimentadas en vez de partir de las referencias teóricas-metodológicas.

Lo anterior plantea sobre el sistema de formación profesional no sólo una orientación de su currículo hacia una estructura basada en competencia, sino que los resultados demostrados por los alumnos correspondan a lo que en las organizaciones se entienden por desempeño efectivo. Esto significa incorporar en el diseño del currículo no sólo una dimensión de aplicación en la práctica de conocimientos y habilidades, sino que dicha práctica coincida con las necesidades «estratégicas» de las empresas de la localidad, desde su ámbito de mercado y pasando por la base tecnológica, organizativa y cultural de las organizaciones.

Para esto, los planteles de formación profesional deben partir de un diagnóstico actualizado del perfil competitivo y de la productividad de las empresas de la región que atiende, e incorporar los resultados de dicho diagnóstico como competencia genérica en el currículo: que el alumno sea capaz de identificar e interpretar la estrategia de competitividad y productividad de la empresa en que va trabajar. Esto le posibilita orientar el desarrollo de su competencia en función de los objetivos globales de la organización, tomando en cuenta su entorno tecnológico, organizativo y cultural.

Otro mecanismo importante, y que en varias instituciones de formación profesional en América Latina se está practicando en la actualidad, es la incorporación de instructores provenientes de las empresas de la localidad y que, de hecho, sólo se incorporan por un tiempo determinado, y muchas veces por honorarios, a la labor de docencia. Este mecanismo podría ser más aprovechado, facilitando a los planteles hacer el diagnóstico de las estrategias de competitividad y productividad de las empresas. Ayudaría también en la orientación del equipamiento de las plantillas, para que esté en concordancia con la base productiva

de la región. Todavía suele ocurrir que, por estrategia de equipamiento, se tiende a adquirir la tecnología más avanzada y sofisticada, no importando si las empresas locales la tienen o podrán tenerla a corto plazo.

Lo mencionado aquí requiere a su vez de una toma de decisión descentralizada sobre aspectos de diseño de currículo y equipamiento, y aun cuando hay algunos avances hacia dicha dirección en América Latina, todavía falta mucho camino por recorrer. El problema después de la descentralización es la formación de los cuadros del sistema de formación profesional a nivel local, función que lleva su tiempo y que no siempre es entendida como importante dentro de los procesos de reestructuración del sistema educativo. Además, se tropieza con frecuencia con las rigideces de una estructura de administración pública del Estado que no ha sabido adecuarse a las necesidades que plantea una organización descentralizada de la formación profesional, provocando el consumo excesivo de tiempo en trámites y documentos internos por parte del personal de las instituciones, en vez de centrarse en administrar un proceso interactivo, orientado a resultados, pero que sea capaz de ajustarse y adecuarse en el tiempo. (Mertens, 1997-3.)

Si bien la descentralización del diseño del currículo permitiría a las escuelas acercarse mejor a las competencias «claves» del personal requeridas por las empresas, hace falta deducir aquellas dimensiones de las competencias «claves» que son polivalentes y que dan lugar a una mejor empleabilidad. Estas dimensiones podrían ser la referencia para un currículo a nivel nacional, dando nuevo significado a las competencias básicas, es decir, aquellas que permiten a cualquier empresa tener una base para lograr sus competencias «claves» que les hace destacar en el mercado, tema que se abordará en el siguiente apartado.

## **1.2. Enfoque dinámico**

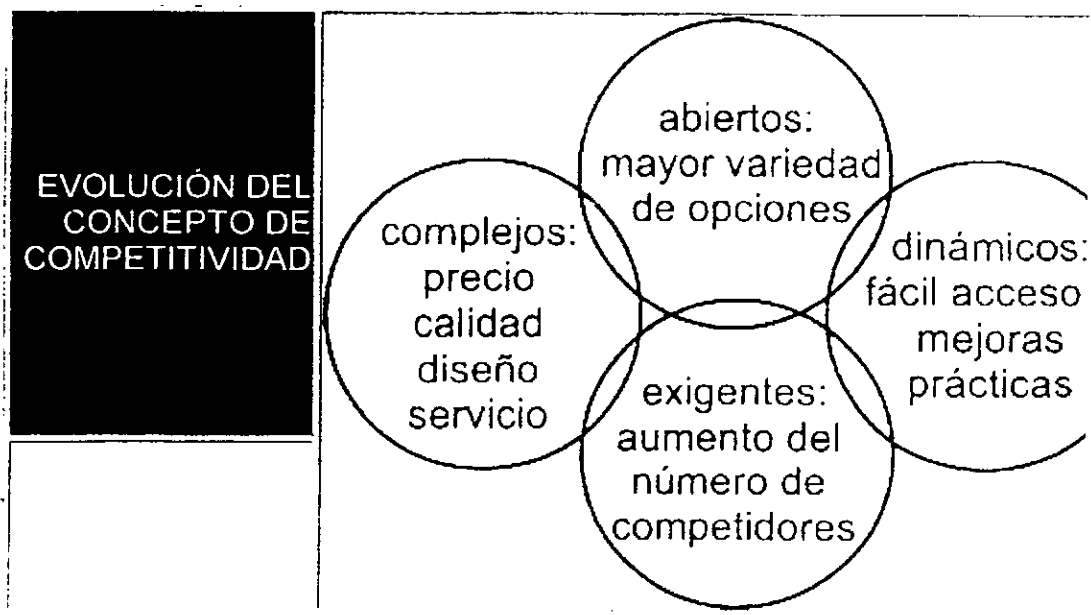
En el enfoque dinámico se parte del contexto de la evolución del mercado en que se desenvuelven las organizaciones. Lejos de ser contradictorio al enfoque estructural, se puede considerar complementario, poniendo los acentos en otros aspectos de la formación profesional ante las características del mundo de trabajo actual.

Caracterizar la evolución de los mercados en que operan las empresas en la actualidad no es tan evidente, no sólo por la diversidad de tendencias que se observan, sino también porque muchas de ellas no se están perfilando con toda claridad, a veces porque influyen factores institucionales o de regulación estatal, otras por que inciden elementos culturales e incluso de contracultura, difícilmente predecibles por ser una reacción ante las nuevas tendencias que están apareciendo. Ejemplo por excelencia es la tendencia hacia la globalización de los mercados,

cuyo alcance en las economías nacionales aún no es muy claro, aunque su presencia es evidente. La misma globalización, a la vez que abre el horizonte del productor local al mundo, ha generado también reacciones de retroceder a las raíces locales, ante la inminente «unidimensión» de los productos que esta tendencia está generando. Por otra parte, hay ramas económicas, como la industria electrónica o la de componentes, para quienes la globalización es un hecho, mientras que para otras, por su naturaleza de generar productos o servicios no comerciables internacionalmente, su presencia es menos inminente.

No obstante lo antes dicho, se puede hacer una caracterización de las tendencias que emergen como «hegemónicas», sin que esto signifique que afecten a todas las empresas de igual manera.

La evolución de los mercados se puede caracterizar por cuatro fenómenos que se presentan de manera simultánea. El primero es la mayor complejidad en los parámetros bajo los cuales se ofrecen los productos y servicios. Mientras antes había una segmentación clara de los mercados en cuanto a precio, calidad, diseño y servicio al cliente, actualmente se observa una tendencia a la convergencia de estos criterios, a la simultaneidad de su presencia. Ya es difícil encontrar segmentos regidos únicamente por precio o por calidad. Los parámetros se van combinando, y aunque se mantendrán diferencias entre los segmentos, ya no son tan absolutas como en el pasado solían ser. Un producto que pretende ser de alta calidad también tiene que cuidarse cada vez más de su precio, y viceversa, un producto en el segmento de los bajos precios se está viendo obligado a mejorar su calidad, su diseño y su servicio al cliente o consumidor.



Un segundo fenómeno es la tendencia hacia la apertura de los mercados, lo que significa la presencia de una mayor variedad de



opciones en el mismo segmento del mercado y al mismo tiempo la posibilidad de acceso a mucho más mercados que

antes. Sin embargo, los mercados, y a pesar de la tendencia de globalización, no son uniformes y tienen características peculiares a las que las empresas tienen que responder con agilidad y flexibilidad, en cuanto a opciones de modelos de productos y servicios. Esto demanda una capacidad de adaptabilidad mayor que en el pasado.

Un tercer fenómeno es el mayor dinamismo en los mercados, provocado por la superior exposición ante impulsos y señales diversas de cambio, generando una menor permanencia de las posiciones de los productos en el mercado. Además, los avances en la comunicación están permitiendo que las consideradas mejoras prácticas de producción se difundan con mayor rapidez sobre el planeta, obligando a las empresas a ser más dinámicas en sus estrategias de innovación de producto y de proceso. Por ejemplo, anteriormente la industria automotriz, en este caso la Ford, calculaba un tiempo de amortización de su equipo instalado de 16 años o más, actualmente lo están calculando de siete a nueve años. (Entrevista con el gerente financiero de Ford México.)

<b>¿CUÁL ES EL ESTANDAR DEL MERCADO QUE RESULTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Complejo</li><li>• Abierto</li><li>• Exigente</li><li>• Dinámico</li></ul>
---	--

Un cuarto fenómeno es la mayor exigencia en los niveles de parámetros bajo los cuales opera el mercado. Las empresas tienen que competir frente una mayor cantidad de competidores que antes. La exigencia es el factor que marca el nivel de los otros tres fenómenos mencionados, constituyendo un importante factor que impulsa la interrelación entre los cuatro fenómenos mencionados.

Estos cuatro fenómenos o dimensiones que caracterizan la tendencia general de los estándares del mercado plantean a la empresa dos posibilidades de estrategia, explícita o implícitamente formulada, de supervivencia y desarrollo, que guardan cierto grado de jerarquía uno del otro. La primera es seguir la tendencia global del mercado, incorporando los elementos de los cuatro fenómenos antes señalados a su estrategia de mercado y producción; es decir, «subirse al tren de la modernización». Esto es, aplicar sistemas de aseguramiento y mejora de calidad (calidad total, ISO 9000, grupos de trabajo), depurar y hacer ágil a la organización (reingenierías, subcontratación), automatizar los sistemas de información con redes de ordenadores y mecanizar algún proceso con nuevo equipo comprado en el mercado de bienes de capital. Ante la mayor cantidad de participantes en el mercado, la posibilidad de destacarse como empresa depende de su capacidad de

aprendizaje para asimilar y desarrollar estas cuatro dimensiones que caracterizan la dinámica del mercado.

<b>OPCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No "perder" el tren: destacarse dentro del estándar</li> <li>• PRODUCCIÓN DEPURADA</li> <li>• CALIDAD TOTAL</li> <li>• ISO 9000</li> <li>• Y/o diferenciarse ...</li> </ul>
----------------------------------	--

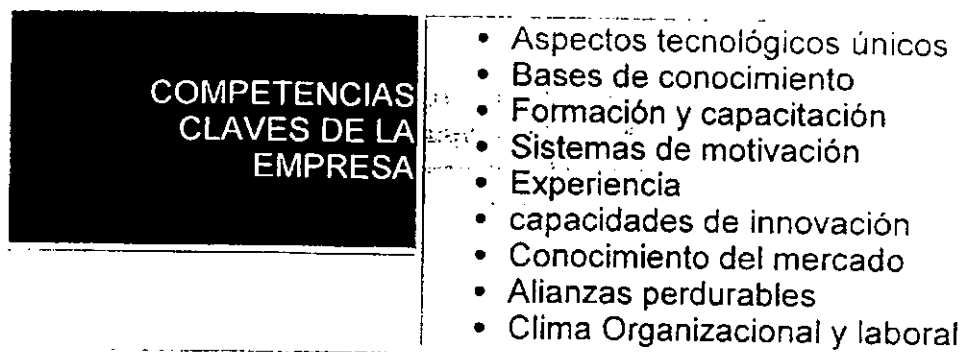
La segunda posibilidad de estrategia, y que debe entenderse sumándose a la primera, es intentar diferenciarse en el mercado, introduciendo en las cuatro dimensiones del estándar aspectos que lo hagan único en comparación con las demás. De hecho, todas las empresas tienen sus aspectos únicos que las diferencian de las demás, siendo en última instancia la base del desarrollo económico y social de un país o región; sin embargo, no siempre se consideran esenciales en su estrategia de competitividad. En el contexto de la globalización de los mercados y la comunicación más intensa y directa, la paradoja es que las empresas tienden a seguir trayectorias de innovación comunes o parecidas, «autoreduciendo» las posibilidades de diferenciación y de desarrollo. Para salir de esta paradoja, deben poner más énfasis en aquellos aspectos que las hagan únicas y que sean difíciles de copiar por terceras.

<b>¿CUÁL ES EL ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PARA DESARROLLAR LA CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejo</li> <li>• Abierto</li> <li>• Exigente</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Diferenciado</li> </ul>
--	---

El estándar de desempeño de la empresa constituye, por una parte, las cuatro dimensiones de modelo del mercado, y, por otra, la capacidad de destacarse en ellas, o sea, ser competente. La competencia en el enfoque dinámico contiene entonces una dimensión de comparación; la empresa y la persona son competentes no tanto por cumplir un desempeño mínimo aceptado, sino por tener la capacidad de destacarse en el medio, gracias al desarrollo y movilización de las competencias únicas o claves que tiene a su disposición.

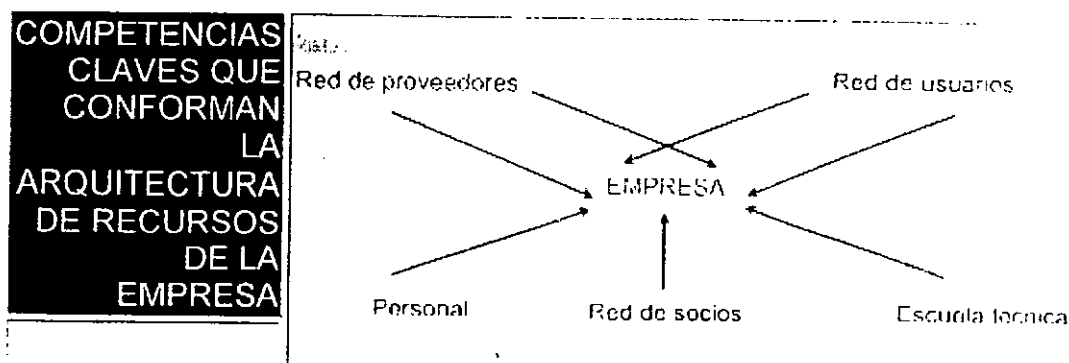
<b>LA CAPACIDAD DE DESTACARSE DEPENDIE DE ...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias claves de la empresa</li> </ul>
---	---

Hay muchos aspectos que hacen a la empresa única; sin embargo, es importante distinguir cuáles de ellos la hacen realmente competente en dominar los estándares del mercado, y cuáles otros representan su incompetencia para alcanzar dichos estándares.



Los aspectos únicos de la empresa que la hacen destacar positivamente son los que conforman sus competencias claves, que generalmente no son el equipo ni las instalaciones con que cuenta, sino las relaciones críticas que tienen configuradas para movilizar recursos; no cualquier recurso, sino aquellos que contribuyen a la dinámica de innovación, a la mejora continua de producto y proceso.

Son los recursos difíciles de cuantificar y a veces de identificar, que constituyen el acervo de conocimientos y habilidades, de competencias, que la empresa puede movilizar ante necesidades de producción, oportunidades de mercado o problemas no previstos. Se le ha denominado, en la literatura reciente de la administración de la empresa, el capital intelectual de la organización, producto de la arquitectura de recursos de la organización, el mismo que debe ser desarrollado, administrado e innovado continuamente, conformando así un conjunto de activos no tangibles de la empresa pero decisivos para su capacidad de destacarse en el mercado.



En esta arquitectura de recursos destacan dos elementos que guardan relación directa con la competencia laboral. El primero es el personal, al que en esta perspectiva se le reconoce explícitamente su capacidad para contribuir al aprendizaje de la organización, recurso que la organización tiene a su disposición para movilizar en su estrategia de

innovación.

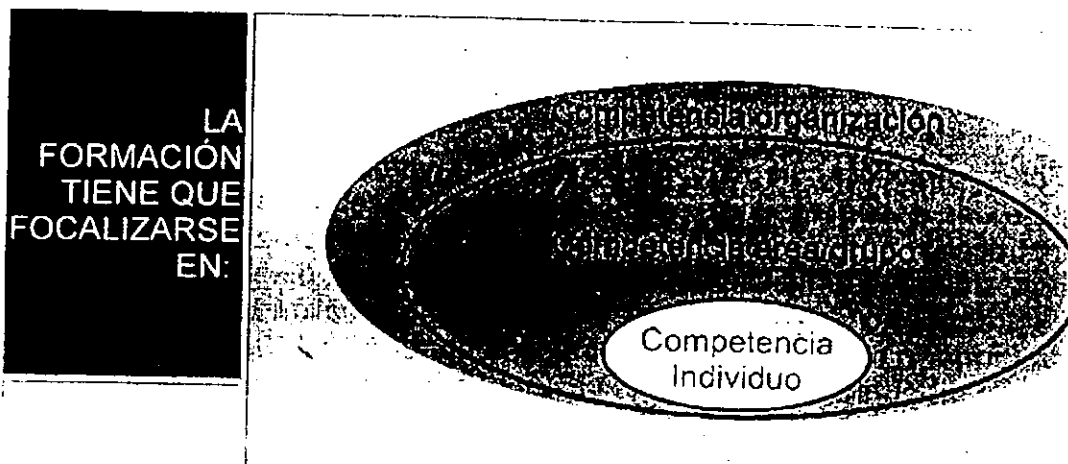
El segundo es la escuela técnica profesional, que físicamente puede estar presente en la red de recursos de la empresa, pero pocas veces es incorporada a la estrategia de innovación y desarrollo de recursos humanos.

Las razones de esta falta de articulación son variadas y tienen su origen en la estructuración de dichas escuelas, basada en una dinámica autorreferencial incapaz de incluir a la empresa como una organización que aprende y se transforma continuamente. Dinámica en la que el centro de gravedad se ubica en la lógica de la burocracia estatal, en el sentido weberiano. «La burocratización es el procedimiento específico de transformar una "acción comunitaria" en una "acción societaria" racionalmente ordenada. (...) El simple funcionario no puede desprenderse de la organización a la cual está sujeto (...), encadenado a su labor con toda su existencia material e ideal.» (Weber, 1992.) Funcionarios, léase encargados de la educación técnica profesional, difícilmente pueden prescindir del aparato de dominio burocrático ya existente ni sustituirlo por otro, pues se basa en una metódica síntesis de entrenamiento especializado, división de trabajo y dedicación fija a un conjunto de funciones habituales diestramente ejercidas. (Ibídem.) No se trata de un argumento absolutista de «inculpar» a las escuelas por la falta de articulación con la dinámica empresarial, sino de entender la complejidad y profundidad de sus razones, para no caer en propuestas de alternativas simplistas y reduccionistas.

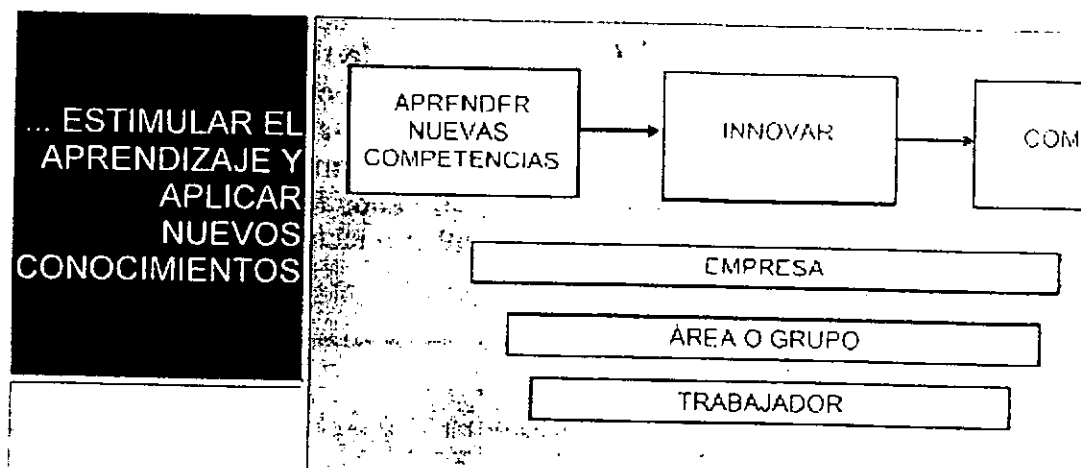
La cara opuesta de esta falta de articulación es la organización de la empresa, que tradicionalmente se ha comportado igualmente bajo el régimen de dominio burocrático, poniendo «muros de contención» a las posibles influencias externas que pudiesen alternar la lógica de la rutina interna preestablecida.

En este contexto era difícil esperar que la escuela técnica profesional pudiera cumplir con su papel de ser un movilizador de recursos intelectuales hacia una empresa, que tampoco se tenía perfilada a sí misma como una organización, cuya sobrevivencia depende de su capacidad de aprender continuamente.

Para que la escuela técnica se incorpore activamente en la arquitectura de recursos de las empresas de la localidad, requiere hacer una lectura de la competencia integral, identificando cómo se están acoplando a los estándares de desempeño que la tendencia global del mercado está demandando. Al mismo tiempo, tendrá que hacer un análisis para que tanto el currículo de la escuela y/o de los cursos ofertados se sumen al desarrollo de esas competencias identificadas como claves en las organizaciones de la localidad.



Situarse como escuela de formación técnica profesional en la dinámica de aprender, innovar y competir de las empresas requiere romper con una serie de paradigmas que solían regir su funcionamiento. Uno de los paradigmas más importantes a superar es probablemente el enfoque que tiene sobre la estandarización de los contenidos, basados en un currículo diseñado centralmente. Mientras que la empresa pide un estándar complejo, abierto, dinámico, exigente y diferenciado, para la escuela típica el estándar sigue siendo una relación entre contenidos predefinidos, horas y resultado. Aun en el mejor de los casos, cuando se aplica un esquema modular de oferta y basado en resultados de desempeño demostrables (competencias), no hay ninguna garantía, que ese perfil de curso le interese a la empresa por no ver reflejado en ello sus competencias claves que necesita desarrollar, ni una adecuación a las características sociales y educativas de su personal.



Si la escuela técnica profesional pretende ser un ofertante de capacitación para las empresas en la localidad, y consideramos que efectivamente le corresponde ese papel, tendrá que romper con esas rigideces ancladas entre currículo, horas y resultado, aun cuando sus contenidos están basados en «competencias». Es decir, existe el riesgo de que las escuelas interpreten de una manera reduccionista el

concepto de competencia al no incorporar las dimensiones aquí expuestas, y con ello su incorporación a la arquitectura de recursos de las empresas seguirá siendo limitada.

Por ejemplo, un curso técnico de mantenimiento industrial representa para una escuela técnica un currículo que corresponde a 120 horas de instrucción en aula alternada con prácticas; el currículo está basado en necesidades identificadas entre las empresas y es diseñado centralmente. Resulta que una empresa en la localidad no tiene interés en formar a sus técnicos en mantenimiento por las 120 horas, sino quiere un curso que no rebase las 30 horas y que tenga en cuenta los problemas que ella tiene en la operación. La reacción típica de la escuela era rechazar la propuesta de la empresa, o bien aceptarla, pero no acreditar el curso o a los capacitandos. El problema de fondo no se resuelve, aunque sí puede ayudar, en desagregar los módulos en fracciones más pequeñas y que localmente puedan integrarlo en un curso «a la medida». La flexibilidad en el diseño del currículo radica más bien en establecer un conjunto de parámetros, suficientemente abiertos para que puedan adaptarse a las necesidades locales y, al mismo tiempo, cumplir con un requisito de acreditación. El criterio de acreditación se basaría, siguiendo la lógica del planteamiento, en los criterios de desempeño de las empresas: complejo, dinámico, exigente y diferenciado (la apertura ya está contemplada).

Resumiendo, en el enfoque dinámico el acento se pone en las competencias claves de la organización que le permiten impulsar y orientar su aprendizaje hacia un desempeño que le hace destacar en el mercado, resultado de la innovación en producto y proceso. La base de la estrategia es el reconocimiento y la inversión en las relaciones que conforman la arquitectura de recursos de su organización y en la que se sitúa la escuela técnica profesional. Como derivado de las tendencias en el desempeño requerido por las empresas en el contexto de un mercado orientado a globalizarse, se argumentó que la formación basada en la competencia va más allá de definir currículo en términos de resultados demostrables, sino que requiere además que esos resultados puedan ser moldeados según las necesidades locales e incluso individuales de las empresas.

---

---

# **La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional**

**Leonard Mertens**

## **2. La normalización de la competencia laboral**

---

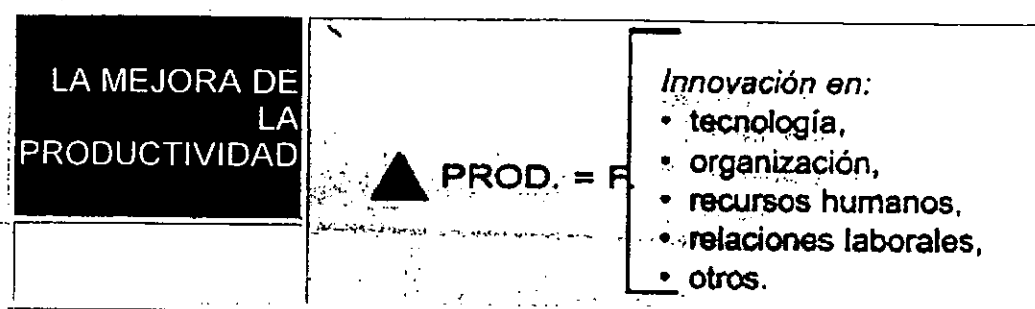
Los cinco criterios mencionados que configuran, en términos generales, el estándar de desempeño de la empresa en el mercado, se proyecta en los criterios de desempeño del personal en las empresas, y así dan base para regular la competencia laboral. La normalización tiene por objetivo dar dirección al desarrollo de las competencias en la empresa, constituyendo una referencia en común para los integrantes de la organización de cómo guiar y evaluar sus aprendizajes; representa así también un referente para el reconocimiento de la competencia alcanzada por los individuos, tanto en el interior de la empresa como en el mercado de trabajo.

### **2.1. Trayectorias de innovación y la naturaleza de la competencia laboral**

Siguiendo el razonamiento del modelo estructural presentado en el apartado anterior, la proyección de los estándares de desempeño de la empresa en lo que se espera como desempeño del trabajo de cada persona no es directa. Es intermediada por las trayectorias de innovación en tecnología y organización en las empresas.

Igual que la caracterización de los mercados, las trayectorias de

Innovación, que son la base de la mejora sostenida de productividad en las organizaciones, no son únicas ni son aplicadas y/o seguidas al mismo ritmo por las empresas. Hay una heterogeneidad en cuanto a la dirección, momento y profundidad de las innovaciones aplicadas, si se analiza y compara caso por caso. Sin embargo, haciendo abstracción de las particularidades individuales de las trayectorias de innovación seguidas, se puede llegar a una caracterización que ayude a entender la evolución de la competencia laboral en las empresas.



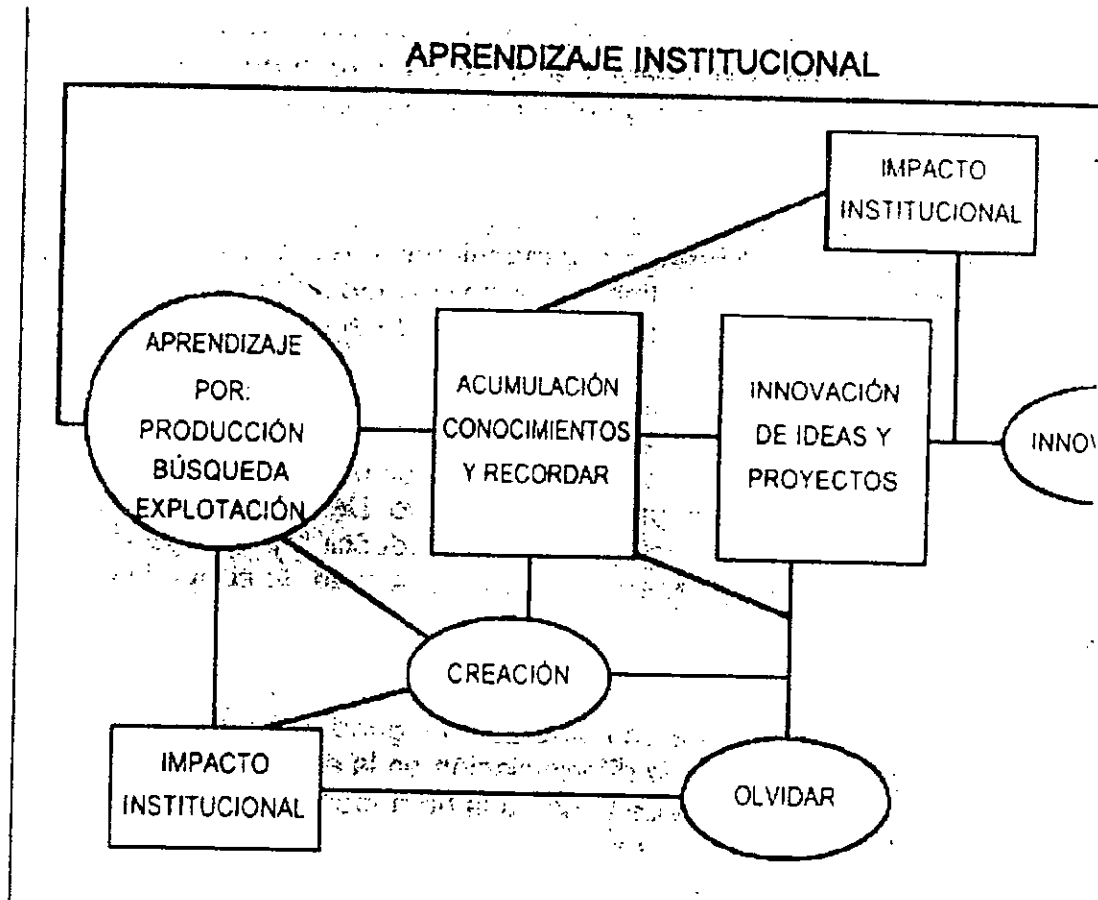
La innovación en los diferentes ámbitos de la empresa es el sustento de la mejora de la productividad. Estudios empíricos apuntan a que las trayectorias más efectivas de innovación, en cuanto a impacto en la mejora de productividad, son aquellas donde, en forma simultánea, se introducen innovaciones en los sistemas de tecnología, organización y gestión de recursos humanos. (Mertens, 1997-2.) En esta simultaneidad puede haber diferente énfasis puesto en cada uno de estos subsistemas en el tiempo, observándose como tendencia una dinámica de alternancia, sin que ésta tuviera una direccionalidad predeterminedada. (Ibidem.) Es decir, al haber enfatizado en el primer periodo en la organización de la producción, no significaba que en el segundo periodo la empresa iba a hacer lo propio en la tecnología o bien en la gestión de recursos humanos: tanto lo uno como lo otro podría ocurrir.

Lo que es importante mencionar aquí, porque se relaciona directamente con la competencia laboral, es que la simultaneidad de iniciativas también se dio en el interior del subsistema de recursos humanos, innovándose a la vez los sistemas de formación y capacitación, de selección, remuneración, participación y ergonomía. Esto apunta a que la introducción de una gestión por competencia laboral en la empresa difícilmente podrá hacerse si no se considera en algún momento la innovación de los otros subsistemas de la gestión de recursos humanos, situándola de esta manera en el seno de las relaciones laborales, de la negociación entre los diferentes actores sociales de la producción. Consecuentemente, relaciones y clima laboral complicados obstaculizan la introducción de una gestión por competencia laboral.

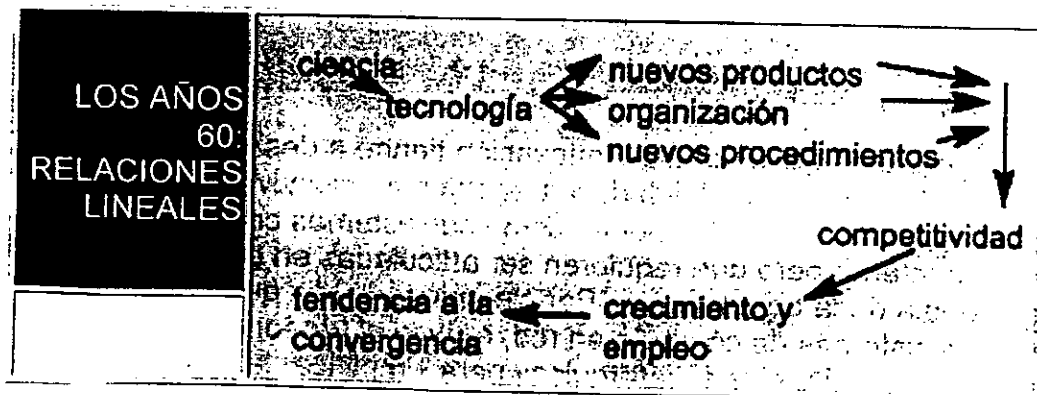
Retomando el concepto de trayectoria de innovación, éste hace referencia a los diferentes aspectos que caracterizan una dinámica de aplicación de nuevos conocimientos en el ámbito de la producción: ritmo, dirección, profundidad, dificultad, abandono y movimiento



pendular de las iniciativas.



La innovación a su vez es producto de un proceso de aprendizaje institucional o de la organización, en la que intervienen factores del orden institucional como son la cultura organizacional, las relaciones laborales e influencias del entorno. Intervienen en ella el aprender por hacer y por explorar, la base de conocimientos acumulados en el tiempo, el acto de creación y la necesidad de desaprender u olvidar rutinas o acciones que dejan de ser funcionales o que quizá nunca lo han sido.

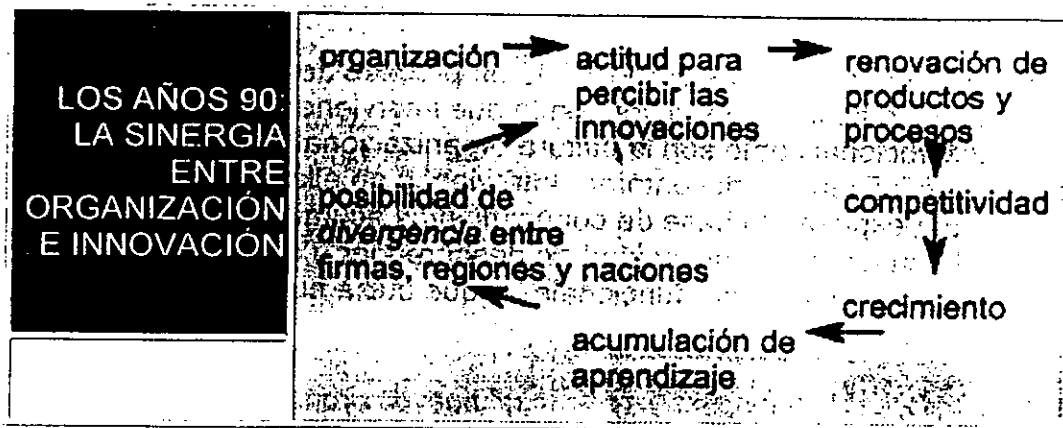


Como lo muestra el diagrama, el proceso de aprendizaje que lleva a la innovación es complejo por tantos elementos y factores que intervienen.

La presión que surge del mercado para acelerar la innovación en aras de alcanzar una mejora sustentada en la productividad, por un lado, y, por el otro, las características con que las innovaciones en tecnología y organización llegan a la empresa, han modificado profundamente el papel del personal en general, y del obrero u operario en especial, en el aprendizaje de la organización.

Mientras que en el pasado la tendencia era que buena parte de la innovación venía «incorporada» a la maquinaria o equipo, y los sistemas de organización (estudios de tiempos y movimientos, por ejemplo) se introducían como técnicas «cerradas», poniendo el capital intelectual de la organización bajo dominio directo de la gestión, en la actualidad se observa una tendencia contraria. Las innovaciones tecnológicas muchas veces vienen como sistemas abiertos, cuyo rendimiento depende de la capacidad de aprendizaje de los usuarios de los mismos. Ejemplo claro es la informática aplicada al proceso productivo. De la misma manera, los nuevos sistemas de organización de la producción y trabajo son abiertos, y su efectividad dependerá de la capacidad de convertirlos en nuevas rutinas de trabajo.

Otro factor importante que ha influido para que las innovaciones sean crecientemente producto de un esfuerzo endógeno de la organización, es la necesidad de generar la diferenciación en la estrategia de innovación en un mercado que tiende a la homogeneidad por todo lo mencionado en el capítulo anterior.



Por otra parte, la trayectoria de innovación tiende a deslizarse en una dirección de mayor complejidad, sobreponiendo iniciativas sobre iniciativas, que a su vez funcionan como subsistemas con su propia dinámica interna pero que requieren ser articuladas en otro momento en la estrategia de la organización. Por ejemplo, a la vez que una empresa introduce sistemas de cómputo en red, reduce el personal para optimizar operaciones, limita niveles jerárquicos para simplificar la organización, introduce equipos de trabajo para la mejora continua y de esquemas de servicio al cliente, quiere asegurar la calidad mediante ISO y redefine la misión y los valores; todo eso hace que la estrategia de innovación se vuelva crecientemente compleja y a la vez exigente hacia el personal en

la organización; a esto se suma la mayor velocidad con la que se producen las innovaciones tecnológicas y de organización.

<b>TENDENCIAS DE ORGANIZACIÓN EN TECNOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN</b>	<i>Sistemas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abiertos</li> <li>• complejos</li> <li>• dinámicos</li> <li>• exigentes</li> <li>• diferenciados</li> </ul>
--	-----------------	--

Las tendencias hacia la apertura, complejidad y el dinamismo no sólo se dan en el plano del mercado, sino también en las trayectorias de innovación de la tecnología y la organización, aunque con su expresión específica. En otras palabras, es el aprendizaje de la organización el que adquiere esas características, además de la exigencia, que se viene proyectando directamente desde las tendencias en el mercado.

El aprendizaje de la organización bajo esas características no puede hacerse si no es con el involucramiento del trabajador, aunque la profundidad y alcance variará en cada caso. El conjunto de tareas que dicha dinámica le va asignando lo hacen un participante activo en el desarrollo del capital intelectual y de la capacidad de aprender en la empresa. Esto se expresa en modalidades de organización del trabajo que reproducen las tendencias señaladas en la innovación: abierta, compleja y dinámica. Aparece la figura de la multihabilidad en el puesto y la multifuncionalidad en el área como las expresiones más claras y a la vez sobresalientes en la innovación de la organización del trabajo, con tareas de control y aseguramiento de calidad, de gestión del proceso y, poco a poco, la de conservación y programación del equipo, aunque esto es un proceso más lento de aprendizaje. (Mertens, 1997-2.)

Un ejemplo de cómo estas tendencias de aprendizaje se proyectan en el perfil del desenvolvimiento esperado del trabajador es el caso que se tiene estudiado en tres empresas líderes en sus respectivas ramas en México. Los propios trabajadores, junto con las respectivas gerencias, identificaron aproximadamente 16 espacios de actividad que realizan continuamente, aparte de la manipulación de equipo o maquinaria en el puesto de trabajo; además, realizan otras cuatro labores adicionales en forma irregular.

Las actividades identificadas eran muy similares entre las tres plantas, con excepción del mantenimiento del área de trabajo y la elaboración de informes por escrito, que en el caso de la empresa de componentes, no realizaba el operario. En las actividades de tipo general, resaltan las intervenciones para resolver problemas e imprevistos, aunque también llama la atención que éstas se concentran en las del tipo rutinario y mucho menos en las de tipo no rutinario. Es decir, la dirección de la exploración para solucionar los problemas se limita al conocimiento y la forma de pensar actual que los trabajadores tienen, basados en

conocimientos establecidos. (Gjerding, 1992.) De la misma manera, el operario realiza actividades y tiene cierto grado de autonomía para asegurar la calidad del proceso mientras no se salga de los procedimientos establecidos. Es una autonomía controlada, porque con mucha menor frecuencia realiza actividades de mejora del proceso por cuenta propia; de la misma manera se puede concluir que estas empresas se caracterizan por un ambiente calificar limitado en cuanto a lo que se refiere a la aplicación de nuevos avances de conocimientos.

Si bien hay una base rutinaria en todas estas actividades que el operario realiza, la naturaleza de las mismas hace difícil describir en detalle la secuencia y la forma de llevarlas a cabo; ¿cómo describir la tarea de resolver errores o tomar decisiones rápidas?, y ¿cómo introducir a un trabajador en esta calificación? Es decir, se pierde la tradicional relación lineal entre formación, tarea y resultado. Es la compleja interacción de varias tareas la que se supone que lleva al resultado; por definición, una interrelación compleja no se puede describir en detalle, porque la complejidad significa la imposibilidad de ir conectando constantemente todos los elementos que componen el conjunto de actividades que tiene que realizar el operario. (Luhmann, 1991.) Esto conlleva que la competencia sea determinada por tareas por separado y/o de la simple suma de ellas, sino por la capacidad de dominio y articulación de situaciones de trabajo que deben apuntar a determinados objetivos.

Es de interés señalar que los espacios de actividad entre estas tres empresas líderes son muy similares, lo que apuntaría a cierto grado de homogeneidad en la trayectoria de la calificación producto de las innovaciones seguidas. Sin embargo, puede ser más apariencia que realidad, en la medida que se toma a las actividades como unidades discretas, cuando en la práctica el significado de, por ejemplo, tomar decisiones rápidas es muy distinto en el caso de la empresa de componentes que en el de la siderúrgica; también, la decisión puede ser de menor o mayor repercusión. Es decir, son conceptos abiertos que no están libres de ambigüedad; inferir y extrapolar de estas actividades las habilidades nucleares de una empresa de alta complejidad, pareciera llevar a contenidos entendidos de manera no uniforme entre actores y educadores<sup>2</sup>.

Cuadro sinóptico	
ACTIVIDADES QUE REALIZA EL OPERARIO	
Tres empresas líderes: automotriz, componentes, siderúrgica	
(1996)	
Actividades realizadas generalmente por operario	Actividades que pocas veces o nunca realiza el operario
General	A veces

- solucionar problemas rutinarios;
- mucha comunicación con supervisor y otros trabajadores;
- tomar decisiones rápidas;
- respuestas a errores típicos;
- elección de varias opciones;
- asumir responsabilidades diferentes a la propia tarea, apoyar a otros trabajadores.

#### Específico:

- operar equipo y/o maquinaria;
- inspección visual del producto y proceso;
- transporte y acomodo de materiales;
- registro de datos y enumeración;
- supervisar tareas de otros trabajadores;
- manipulación y alimentación de piezas a la máquina;
- limpieza de máquina;
- mantenimiento del puesto de trabajo;
- elaboración de informes por escrito (automotriz, siderúrgica);
- mantenimiento a nivel del área de trabajo (automotriz, siderúrgica);

- solucionar problemas no rutinarios;
- mejoramiento del proceso por cuenta propia;
- respuesta a errores no típicos;
- cálculos numéricos.

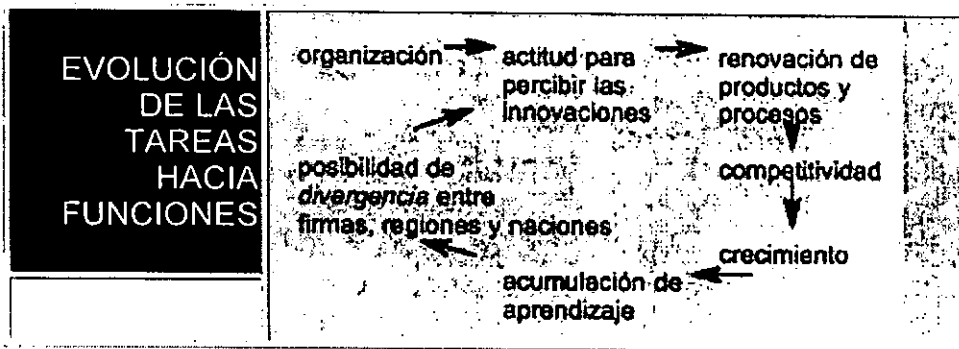
#### No realiza:

- mantenimiento a nivel del área de trabajo (componentes);
- registro de materiales;
- elaboración de informes por escrito (caso componentes);
- instalación de maquinaria.

<sup>1</sup> Es la conjunción de la opinión del sindicato y trabajadores con la de la gerencia de las respectivas plantas. El listado son las actividades que los operarios realizan en cada una de las plantas.

<sup>2</sup> En Inglaterra, el NCVQ llegó a determinar seis calificaciones básicas, que incluía la comunicación, aplicación de números, tecnología de la informática, trabajar en equipo, mejorar su propio aprendizaje, resolver problemas. Sin embargo, una investigación reciente sobre empleabilidad de mano de obra mencionó entre sus recomendaciones que el término de habilidades o calificaciones básicas no deberían de seguirse utilizando debido a la variedad de interpretaciones que se están dando a los elementos que las componen. (IIE, 1996.).

Los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar esas actividades, señalados por los propios actores, llevan a un acercamiento de los nuevos espacios cognitivos, motrices y actitudinales, pero no a los contenidos precisos de ellos. Sin duda, es un referente importante para la construcción del currículo, aunque requiere ser dimensionado previamente a partir de un proceso de validación con los actores.



La trayectoria del aprendizaje del trabajador está determinada, en última instancia, por la organización del trabajo, aunque ésta a su vez está condicionada por la dinámica tecnológica y de organización de la producción. Las tendencias observadas en la organización del trabajo, tanto en los casos antes mencionados como en otros estudios empíricos, muestran que se está evolucionando en cuatro direcciones a la vez, aunque la profundidad y el alcance varía de un caso a otro.

Estos cuatro ejes son: la simplificación y estandarización de las tareas, con el fin de mantener los costos de operación bajos; la ampliación de las tareas, agregando al trabajador una serie de funciones que significan nuevas habilidades sin alterar mayormente la base cognitiva (por ejemplo, manejar varias máquinas a la vez, mantener limpio el área de trabajo, ser capaz de realizar diferentes operaciones de acoplamiento, inspeccionar y registrar la calidad del producto y proceso); el enriquecimiento técnico, sumando al trabajador tareas que representan nuevas habilidades y conocimientos, modificando la base cognitiva (por ejemplo, llevar un control estadístico del proceso, realizar mantenimiento preventivo y predictivo al equipo, programar y preparar equipo y maquinaria); el enriquecimiento social y de gestión, incorporando al trabajador funciones de administración del proceso, de aportar ideas para la mejora continua, de hacerse responsable de decisiones acerca del proceso (por ejemplo: simplificación de estructuras jerárquicas, equipos de trabajo y controles de calidad, grupos de alta complejidad y/o de autodirección).

En este contexto, la competencia laboral entendida como sinónimo de la capacidad de realizar tareas predeterminadas en cuanto a secuencia y contenido en el puesto, está en crisis, al menos en aquellas empresas que pretenden transformarse en organizaciones de aprendizaje y de innovación.

## 2.2. Normalización de la competencia laboral como parte del proceso de aprendizaje de la organización

Los contenidos y la integración de las tareas de la persona tienden a evolucionar en dirección a sistemas abiertos, complejos y dinámicos, siguiendo la lógica del mercado y de las trayectorias de innovación en tecnología y organización de la producción, con la especificidad del ámbito de la organización de las tareas y funciones.

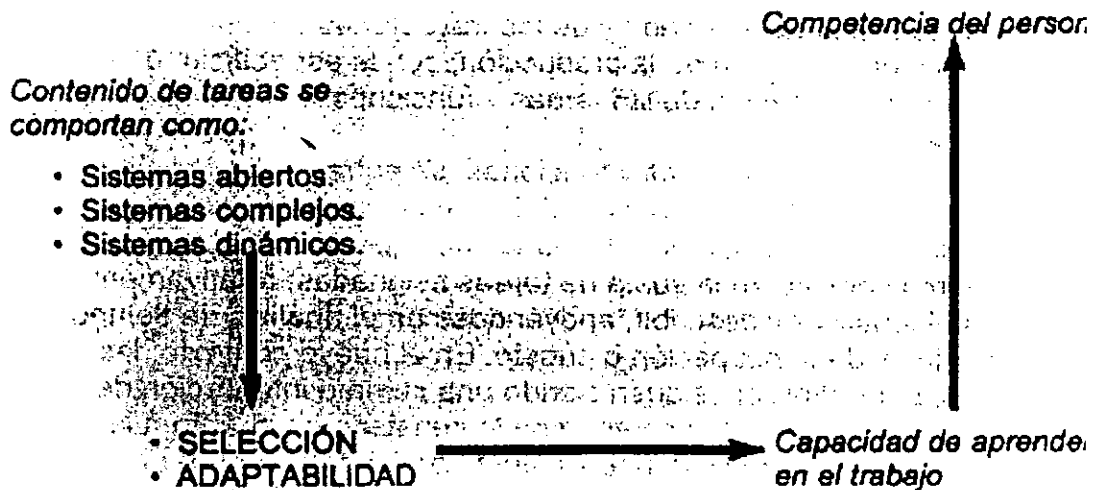
Cuando se menciona a tareas y funciones, se entra en un campo importante de la competencia laboral. En una división técnica y social del trabajo altamente fragmentado, las funciones que tenían que cumplir los trabajadores constituían la suma de tareas asignadas, relativamente fáciles de identificar y describir, apoyándose en el análisis de tiempos y movimientos y de la ocupación o puesto. En el nuevo contexto, las funciones, por definición, siguen siendo una suma o integración de tareas. Sin embargo, y de acuerdo con lo señalado en cuanto a la tendencia de ampliación y enriquecimiento de las tareas, que obedece a su vez a la apertura y complejidad de las trayectorias de innovación tecnológica y de organización productiva, describir en detalle cada una de las tareas y su secuencia ha perdido su sentido, por la complejidad, apertura y dinamismo que las funciones asignadas al trabajador están adquiriendo.

Basta subrayar el significado del concepto de complejidad, desde la perspectiva de la teoría de los sistemas, en este contexto. La complejidad y la apertura del sistema de tareas que el trabajador tiene que realizar para cumplir con sus nuevas funciones hacen menos controlables y predecibles las misiones de los operarios en sus detalles. Ante las funciones a cumplir crece la contingencia, es decir, la posibilidad de poder llegar al objetivo por más de una sola vía de realización de tareas, y también por la posibilidad de fallar aun en la formación más favorable de las misiones y sus elementos. (Luhmann, 1991.)

1 El hecho de que la empresa como sistema se vuelve más complejo obliga a sus integrantes a la selección, lo que convierte a la empresa en una organización donde se dan procesos de selección de manera coactiva, lo que significa contingencia, y esto supone riesgo. La selección sitúa, califica y ordena los elementos, aunque para éstos fueran posibles otras formas de relacionar. Este «ser posible también de otro modo» y la posibilidad de fallo aun en la condición más favorable de los elementos, es la contingencia, y es lo que caracteriza la organización compleja. (Ibídem.)

Una mayor complejidad de los sistemas de innovación y, como consecuencia, de misión en las empresas, que exige un comportamiento selectivo, exige también una mayor adaptabilidad en los sistemas

personales. Esta mayor adaptabilidad se traduce en un requisito de la capacidad de aprender, que es una competencia que puede utilizarse ocasionalmente de forma intensa y que por ello debe estar disponible permanentemente. (Luhmann, Schorr, 1993.)



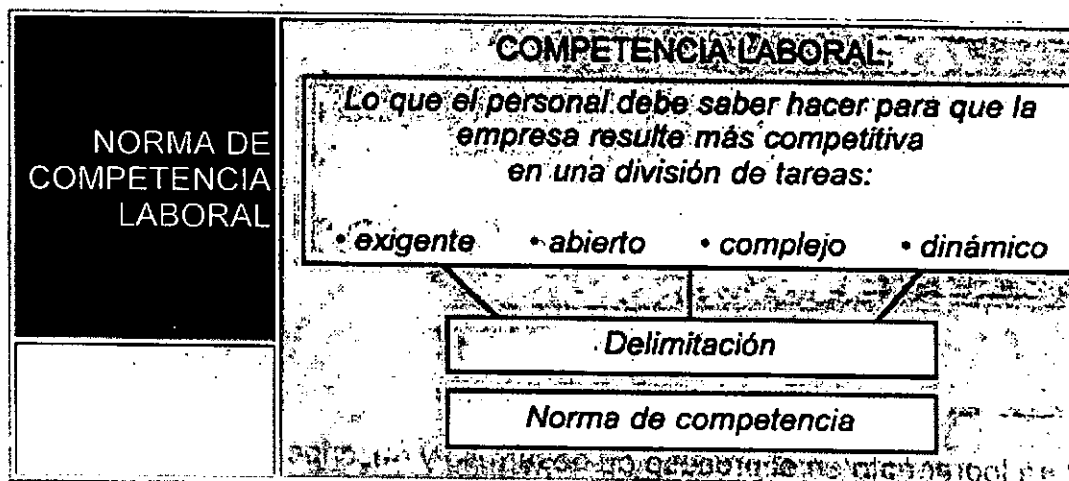
Visto desde esta perspectiva, tiene más sentido expresar y tipificar la competencia laboral a partir de funciones que no como una suma exhaustiva de tareas. Esto no significa que en la descripción de las funciones no aparezcan tareas, ni tampoco que el análisis de tareas ya no sea útil o válido en la definición de las funciones. De lo que se trata es de ir logrando la síntesis de tareas, generalmente sin entrar en los detalles de cada una, con la excepción de cuando esos detalles sean elementos claves en la operación. Al trabajador o al individuo se le deja un grado de libertad para ir construyendo la articulación entre las tareas, según sus capacidades y puntos de vista, manteniendo siempre el objetivo o resultado como eje de sus acciones. Así, la descripción de funciones en el modelo de competencia laboral, aparece como una mezcla de diferentes niveles de agrupación de tareas, según la especificidad de la rama y la trayectoria de innovación seguida por la empresa. En ocasiones, el resultado de una tarea es fundamental en el proceso, y, como tal, tendrá que ser expresado en las funciones; otras veces, es la suma de varias tareas que deviene importante por su articulación entre cada una de ellas, por lo cual es preferible ir a la síntesis de éstas. En todo caso, se formulan las funciones a partir de la idea de la contingencia, de la probabilidad de un resultado, admitiendo siempre que existe el riesgo de que no se cumpla el resultado.

Formulada de otra manera, y en concordancia con el concepto estructural planteado en el primer capítulo, la descripción de la competencia laboral se expresa en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y resultados (desempeños) demostrables, con la probabilidad que éstos conduzcan al cumplimiento de la función; seguridad absoluta no hay. Este punto, que puede aparecer obvio y/o lógico en la práctica de la construcción de la competencia laboral y de



las competencias que la conforman, es motivo de discusión, controversia y redefinición de los términos en que están expresados.

Delimitar las competencias tiene por objetivo desarrollar un referente común para los integrantes de la empresa, de cómo orientar el aprendizaje individual para que tenga sentido en el funcionamiento y el aprendizaje de la organización como un todo.



Existen varios enfoques sobre la forma de llegar a la competencia laboral y de cómo expresarla y delimitarla. Los más conocidos son el análisis ocupacional, el funcional, el conductista y el constructivista. (Mertens, 1977-1.) Cada uno tiene sus ventajas y desventajas, lo que en la práctica ha llevado a que las empresas tiendan a optar el que más les convenga, según las características de su organización. En este trabajo no abordaremos los diferentes enfoques, centrándonos en la normalización como parte del modelo general de gestión por competencia laboral.

La idea es que la normalización se hará parte del lenguaje de la organización, y que debe ir articulando los esfuerzos individuales con los colectivos en el aprendizaje. En la medida que la empresa no asuma una estrategia de aprendizaje organizativo, involucrando a los trabajadores en ella, difícilmente la normalización de la competencia podrá cumplir el objetivo antes mencionado y se convertirá en letra muerta, o bien en un estándar que el individuo tenga que cumplir para hacer bien lo que siempre se ha hecho.

El aprendizaje de la persona en la empresa está condicionado por dos factores, que para algunas analistas son la cuestión de fondo de la competencia (singular) laboral y que anteceden al conjunto de conocimientos y habilidades profesionales. (Zarifian, 1996.) El primero es el asumir una responsabilidad personal frente a las situaciones de producción, lo que quiere decir una actitud social de la persona, de suerte tal que actúe por su cuenta ante la complejidad de las tareas a realizar y las situaciones imprevistas a resolver. Este compromiso es

altamente subjetivo y significa movilizar la inteligencia del individuo, pero también hacer que asuma los riesgos de un eventual fracaso y la correspondiente reacción negativa de la gerencia y de los otros trabajadores. «Una persona que acepta y puede, hablando subjetivamente, movilizar dicha actitud social tendrá una mayor facilidad para aprender que la persona está en una posición a la defensiva o de rechazo.» (*Ibidem.*)

<p>OBJETIVO DE LA NORMALIZACIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL</p>	<p>Sistema que estimula y administra el aprendizaje del personal a través de la movilización de saberes:</p> <p>a) Asumir una responsabilidad y actitud social de involucramiento</p> <p>b) Ejercicio sistemático de reflexionar en el trabajo</p>
---	--

Para lograr esto en el proceso de desarrollo y descripción de la competencia laboral, la empresa debe cuidar aspectos como otorgar una autonomía real al trabajador, la información y los conocimientos suficientes acerca de la gestión del proceso y reconocerlo en términos de una compensación salarial en algún momento del proceso.

El segundo factor que condiciona el aprendizaje del personal es el ejercicio sistemático de una reflexión en y ante el trabajo, entendido como el tomar distancia crítica frente a las labores que está realizando, cuestionando su manera de trabajar y los conocimientos que moviliza para realizar las tareas. Esta reflexión se hace más necesaria en cuanto que los cambios técnicos y organizativos son cada vez más frecuentes y profundos. No puede hacerse de manera preestablecida, ni tampoco impuesta autoritariamente; debe venir de las propias personas y puede ser desarrollada y acompañada por los instructores o formadores. (*Ibidem.*)

Lo anterior se pudo comprobar en la experiencia piloto que en México se está desarrollando en un ingenio azucarero, en un esfuerzo conjunto entre el programa CIMO (Calidad Integral y Modernización) de la Secretaría del Trabajo, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y el CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral). En este caso se tuvo que empezar por crear un ambiente social colectivo e individual, tendente a hacer emerger una dinámica de aprendizaje en todos los niveles de la empresa. En un contexto de falta de comunicación entre trabajadores y mandos superiores, sin información que fluyera de la gerencia hacia los trabajadores, un mínimo de autonomía asignada al operario y relaciones laborales que impedían que los trabajadores pudiesen tomar responsabilidades más allá de su tarea rutinaria preestablecida en el

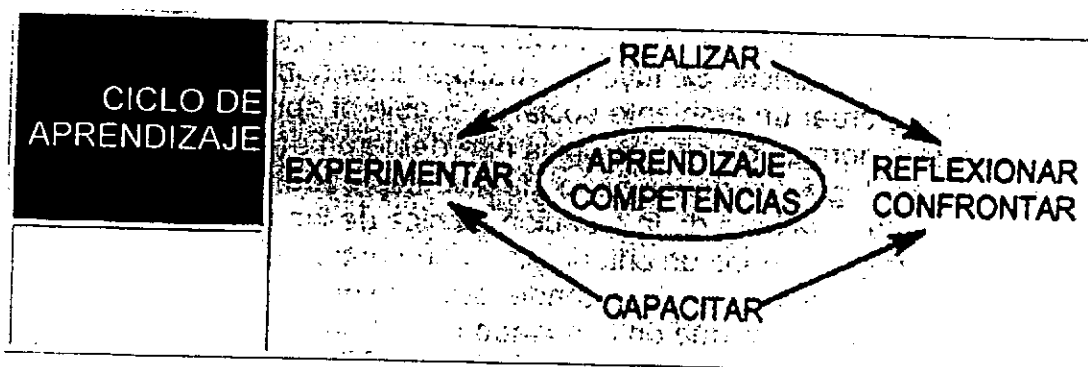
puesto, no tenía sentido alguno empezar por describir las normas técnicas de competencia. Se tuvo que trabajar intensamente durante dos años para crear un ambiente social favorable al aprendizaje y llegar a las primeras normas de competencia que debieron desarrollar los operarios para lograr un desempeño efectivo esperado. La reacción del superintendente a la hora de la creación técnica de las normas era: «ahora tenemos al menos un criterio en común entre los propios supervisores, qué debemos de entender sobre lo que para nosotros es un "buen trabajador", ya que en el pasado un trabajador era bueno para el supervisor "x" mientras que para el supervisor "y" no lo era. Este sistema nos permite uniformar también nuestras ideas de cómo y sobre qué aspectos hay que formar a la gente.»

### 2.3. Consecuencias para la formación profesional

Lo dicho lleva anteriormente a plantear un desafío importante para la formación técnica profesional y explica la crisis en que se encuentran tanto el modelo escolar, construido sobre la base en el principio de transferencia de conocimientos y comportamientos, como el modelo basado exclusivamente en la adquisición de conocimientos a través de la experiencia, preparándose y formándose «on the job». (Ibidem.)

Estos dos modelos están desfasados de la realidad productiva descrita anteriormente por dos razones fundamentales. (Ibidem.) La primera razón es que una parte de los conocimientos requeridos no existen, particularmente los saberes contextuales que permiten tratar las situaciones no previstas y/o de conducir a las innovaciones y la mejora continua. Esos conocimientos no pueden ser reproducidos si no es en el momento de las situaciones reales de trabajo y a partir de una reflexión y análisis de la situación por parte del personal de la empresa. Esto provoca que el primer modelo, basado en la mera transferencia de conocimientos y habilidades, incluso si estuvieran basados en resultados demostrables («competencia», sic), no corresponde a una formación por competencias para la empresa. A esto se debe agregar que los conocimientos transferidos por los cursos escolares son en última instancia apoyos a la comprensión de los problemas y la búsqueda de sus soluciones, pero en ningún momento un recetario que mecánicamente pueda aplicarse.

La segunda razón conduce al entrenamiento «on the job», muchas veces a través de los trabajadores más experimentados. Dicha estrategia formativa parte del supuesto de que la situación profesional se mantenga estable y que los conocimientos correspondientes sean durables y transferibles a lo largo de la experiencia laboral, situación que no concuerda con la trayectoria de innovación de las empresas ni con la tendencia en los contenidos e integración de las tareas en las personas.



Lo anterior lleva a la necesidad de modificar el esquema de aprendizaje y, con ello, la estrategia de formación técnica profesional. El desafío consiste en ligar y articular varios tiempos y momentos en el aprendizaje.

En el momento de la realización de la función, el trabajador no sólo aplica y practica conocimientos adquiridos en los momentos de reflexión y capacitación «formal», sino también descubre y aprende trabajando, desarrollándose así su competencia.

En el momento del debate, mediante reuniones con colegas, supervisores y técnicos, el trabajador no sólo amplía y profundiza su competencia individual de manera «autorreferencial», sino que también aprende y hace aprender a otros sobre determinados conocimientos necesarios para resolver y/o afrontar situaciones similares.

En la capacitación formal en aula, el objetivo principal es acompañar a los capacitandos para que ellos estén en mejores condiciones de afrontar nuevas situaciones profesionales o bien encarar mejor las situaciones conocidas en la producción, retomando problemas reales de la práctica productiva e introducirlos en el debate, de tal manera que los capacitandos puedan asumir de manera autónoma una responsabilidad ante una situación de trabajo. (Ibídem.)

El momento de la experimentación es la culminación del círculo de aprendizaje y es la aplicación del cambio en la práctica. Esto requiere que exista una relación estrecha entre los encargados de la formación y la gerencia a cargo de la producción, situándose la formación técnica profesional en el plano de la organización del trabajo.

Estos cuatro momentos requieren que el instructor-formador principal del trabajador debe ser alguien que esté en la gestión de la producción, preferentemente el supervisor. Esto requiere a su vez modificar el papel del supervisor: de un capataz hacia un instructor-facilitador y evaluador. También requiere que se haga otro círculo de aprendizaje o desarrollo de competencia: el supervisor como el capacitando, guiado e instruido por el gerente de producción y /o por especialistas en alguna temática (por ejemplo, mantenimiento).

<p>COMPONENTES BÁSICOS DEL SISTEMA DE COMPETENCIA LABORAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un ambiente en el que puede emerger la competencia del personal.</li> <li>• Describir las normas de competencia por subprocesos y/o funciones.</li> <li>• Desarrollar currículo.</li> <li>• Formar con base de competencias.</li> <li>• Diseñar plan de evaluación del personal.</li> </ul>
---	--

La norma de competencia como referente del aprendizaje sirve de base para desarrollar el currículo, aunque cabe señalar que esto no es una secuencia lineal y requiere de un esfuerzo y de una metodología específica. Esto es debido a que las normas de competencia se refieren a resultados y a conocimientos, habilidades y actitudes expresados en términos generales, aun tratándose a nivel de empresa. Para poder llegar a un currículo, tendrán que establecerse los referentes teóricos-prácticos más precisos para guiar el aprendizaje del individuo, estableciendo los pasos a seguir y los componentes que lo conforman, incluyendo el desarrollo de guías didácticas en apoyo de la obtención de la competencia.

Hay diferentes maneras y enfoques de ir integrando el currículo. Siguiendo el planteamiento de crear primero un ambiente en el que puede emerger y movilizar la competencia laboral (singular), entendido por su significado de asumir una responsabilidad ante situaciones en la producción y la capacidad para hacer un ejercicio sistemático de reflexión; en otras palabras, la capacidad de aprender; esto no se logra si no es a través de la apropiación de competencias (plural) técnicas, de gestión de calidad, de comunicación e iniciativas. (Ibíd.) La integración de estas competencias en un currículo puede hacerse cada una por separada, o bien integrarlas como parte de cada una de las competencias técnicas profesionales requeridas.

Otra forma de clasificar las competencias es por diferentes tipos de saberes: saberes de conocimientos generales de saber-hacer (habilidades y destrezas) y de saber-ser (capacidad de relacionar, comunicar y comportamientos sociales). Incluso hay analistas, sobre todo de la «escuela francesa», que subdividen aún más esos saberes, aunque reconocen a su vez que las competencias se refieren a capacidades integradas y no a la simple suma de saberes. Los saberes constituyen en esa visión un capital de recursos que, combinados en determinadas formas, constituyen las competencias requeridas para una actividad concreta y un desempeño resultante a su vez de una o varias actividades. La clasificación propuesta de saberes es como sigue (Bellier, 1997): saber teórico, saber del entorno, saber de procedimientos, saber-hacer técnico, saber-hacer operativo, saber-hacer

en cuanto a procedimientos, saber-ser en relacionarse con otras personas, saber-ser social.

En México, y en analogía con el sistema británico, las reglas del CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral) plantean como marco conceptual los siguientes aspectos (CONOCER, 1996):

«Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y basándose en los resultados esperados.»

Esta aceptación implica reconocer que la competencia laboral se conforma esencialmente con tres tipos de capacidades perceptibles por el desempeño de un individuo:

- a) La capacidad de transferir los conocimientos, habilidades o destrezas (...).
- b) La capacidad de resolver problemas asociados a una función productiva (...).
- c) La capacidad para obtener resultados de calidad (...)

Más específicamente, en relación a la Norma Técnica de Competencia Laboral estipula que debe reflejar (*Ibídem*):

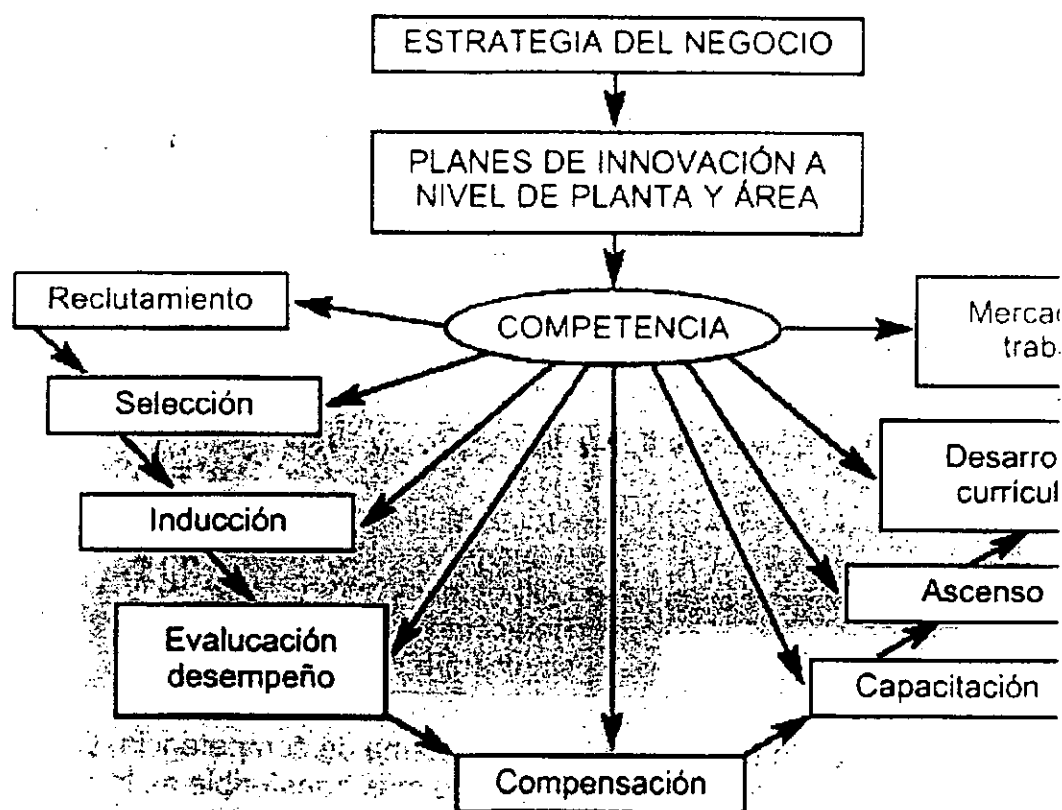
- La competencia para administrar la tarea.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para desempeñarse en un ambiente organizado, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro y de un contexto a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y a los métodos de trabajo.
- Los conocimientos y las habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral.

Un estudio llevado a cabo en Inglaterra sobre educación y empleabilidad en el mercado de trabajo plantea un esquema que parte de atributos (conocimientos y entendimiento, aptitudes y personalidad, conocimientos para el desarrollo de habilidades, habilidades y destrezas, calidades personales), cuya clasificación obedece no solamente a su naturaleza, sino también a su forma de adquirir y de evaluar. (IIE, 1996.)

En el desarrollo del currículo se plantean otras preguntas, más allá de su clasificación temática. «¿Debería un currículo estar "representado" en etapas que permitieran a un principiante llegar a ser experto con base en un análisis de los niveles de competencia en cada etapa, o debiera emplearse algún método pedagógico, como el aprendizaje basado en

problemas (...)?» (Gonczi, 1997.) En este contexto cabe mencionar a la formación dual, que en varios países de América Latina se está experimentando (por ejemplo, República Dominicana, Ecuador, entre otros), y que intenta hacer la combinación entre teoría y práctica para jóvenes, los recién llegados al mercado de trabajo. El problema con la formación dual es que no es una respuesta para el personal en activo y que requiere ser capacitado.

Sin pretender haber abordado todos los aspectos relacionados con el currículo, se pasa a la formación y capacitación. La formación con base en competencias, obedece a un plan que contempla, describe y programa cómo incidir en las distintas fases del aprendizaje antes mencionadas, teniendo como referencia el currículo, así como los mecanismos de evaluación de los diferentes actos de formación. Contempla también la instrumentación de las guías didácticas y los mecanismos de autoevaluación de los capacitandos. Más adelante, en otro capítulo, se retomará el tema de la formación.



El plan de evaluación cierra el círculo de los instrumentos de implementación de la gestión por competencias laborales, teniendo por objetivo en primer lugar conducir el aprendizaje mediante la consulta e instrucción; la certificación puede ser un segundo objetivo del acto de evaluación, aunque esto exige que se cumpla con algunos otros requisitos, dependiendo si la certificación es a nivel de empresa o bien a nivel de rama de actividad.

La norma de competencia sirve no sólo de referencia de este proceso complejo que es el aprendizaje efectivo, sino también para dirigir otras facetas de la gestión de recursos humanos en la empresa: el reclutamiento, la selección y la promoción del personal; la evaluación del desempeño y la compensación; la formación y capacitación, el ascenso y la preparación para el mercado de trabajo. Es decir, es también una propuesta de innovación integral de la gestión de los recursos humanos, articulando los diferentes momentos y subsistemas que inciden en el desempeño efectivo del individuo y de la empresa.

Sin embargo, es importante reconocer que la relación se da también de manera inversa: cuando en la empresa no existe un ambiente y una disposición de la gerencia y del sindicato para enriquecer las tareas e innovar los sistemas de capacitación, participación, remuneración y ergonomía-seguridad, las posibilidades del desarrollo de las «modernas» o nuevas competencias son muy limitadas.

## 2.4. Elementos críticos de un sistema nacional de normalización

La propuesta de un sistema nacional de normalización tendrá que tomar en consideración un conjunto de elementos críticos que en su mayoría son aspectos ante los que no existe una respuesta única ni clara, sino que se deben tomar en cuenta como guías de la normalización, ya que en última instancia son los determinantes del éxito o fracaso del sistema.

Los elementos críticos que guardan directamente relación con la gestión por competencias en la empresa son, entre otros, los siguientes:

ELEMENTOS CRÍTICOS DEL SISTEMA DE NORMALIZACIÓN	<p>Aprender con el balance</p> <p>Transferibilidad de la norma</p> <p>Exigencia de la norma</p> <p>Competencia interempresarial</p> <p>Participación</p> <p>Sindicato-trabajadores</p>
---	--

1. El tema de la transferibilidad de la norma de competencia. Como regla, se puede formular que cuanto más transferible es la norma, menor es el costo de la sociedad para formar y adaptar al individuo a situaciones cambiantes, pero mayor es el costo para la empresa para formar a la persona en las necesidades específicas de su organización.
2. El tema de la exigencia de la norma. Cuanto más elevado sea el nivel de la exigencia de la norma, más efectiva podrá ser para las empresas, pero menos será su alcance por parte de la mano de obra en el mercado de trabajo y más costosa su preparación.
3. El tema de la competencia entre empresas. Ser una de las



empresas que establecen la norma tiene la ventaja que las señales en el mercado de trabajo se acoplan más a sus necesidades, pero también permite a los competidores conocer sus bases de ventaja competitiva relacionadas al factor humano.

4. El tema de la enseñanza individualizada. El tiempo de aprendizaje será menor cuanto más individualizada sea la enseñanza, aunque esto se relaciona inversamente con el costo.
5. El tema de la participación de los trabajadores-sindicato en la identificación y administración de la norma. La participación de los trabajadores y sindicato en las competencias forma parte de una estrategia de movilizar y potenciar los recursos a disposición de la empresa. Sin embargo, en América Latina la participación de los trabajadores en las empresas es más excepción que regla.
6. El tema de la autonomía del trabajador. Se supone que cuanto más autónomo, en lo referente a responsabilidades, es el personal, más estímulos tiene para aprender. Sin embargo, la autonomía en las empresas en América Latina no es parte de la cultura laboral y, en el mejor de los casos, llega a una situación de autonomía controlada.
7. El tema de las relaciones laborales. Siendo la competencia un concepto directamente ligado con el desempeño, el trabajador lo ubica con mayor facilidad en el ámbito de las negociaciones sobre salario, con lo que se introduce en las competencias no sólo una dimensión de negociación social sino también de tipo económico. Esto puede generar una reacción adversa por parte de los empresarios, si ellos no tienen una visión proactiva en la gestión de los recursos humanos.
8. El tema de la heterogeneidad. La competencia difícilmente satisfará el total de las necesidades que demanda la organización en todo momento. Hay una contingencia, producto de la diversidad de las organizaciones, de la complejidad de las estrategias de innovación y de operación, de las situaciones no previstas, que hacen que el desempeño esperado corresponda sólo parcialmente con la competencia genérica del sector.
9. El tema del subempleo y/o sector informal. En las referencias obtenidas en competencias laborales no se tiene desarrollado este aspecto elemental en el mercado de trabajo del subcontinente latinoamericano. Parece que la competencia laboral se circunscribe solamente al mercado de trabajo formal, lo que corresponde a una visión de los países industrializados en tiempos pasados. Para los países en vías de desarrollo se requiere complementar la visión de competencia laboral hacia ese segmento del mercado de trabajo.

• Autonomía del trabajador  
• Heterogeneidad  
• Subempleo/sector informal y empleo  
• Costo  
• Grado de burocratismo  
• Exclusión social

10. El tema del empleo. En pocos modelos de formación por competencia se introduce explícitamente el tema del empleo, con excepción de Canadá con sus consejos sectoriales. Es decir, el empleo se concibe como un derivado de una mejor ocupabilidad que la competencia conllevaría y no a la competencia como uno de los factores que, en articulación con varios otros, permite el acceso al empleo.
11. El tema institucional de la burocracia. Hasta qué punto el Estado tiene que intervenir y en qué momento en la trayectoria del modelo de competencias laborales. El Estado puede participar como promotor, impulsor y coordinador, pero existe el riesgo de que el sistema de competencia laboral se convierta en una dependencia gubernamental burocrática sin mayor trascendencia. Las opiniones expresadas por los analistas dependen mucho de las experiencias vividas; en casos donde hay una intervención mínima del Estado, por ejemplo EEUU, se proponen que ésta sea mayor; al contrario, en casos donde su intervención es fuerte, por ejemplo GB, se piden una menor intervención. Se colige que el camino óptimo es un punto intermedio entre ambos extremos.
12. El tema del costo. La normalización, y especialmente la certificación, conlleva a un costo que no siempre la empresa estará dispuesta o en condiciones de pagar. A diferencia de un ISO 9000, donde el costo del proceso de certificación está directamente ligado con la perspectiva de un mejor acceso a un mercado de productos, siendo la certificación una condición de entrada, la relación costo-beneficio de una certificación laboral en un principio está solamente ligada a la gestión del personal dentro de la empresa. En la encuesta entre 123 empresas en Reino Unido, el costo por persona del proceso de implementación de una gestión por competencia laboral, y que no necesariamente incluye a la certificación, fluctuaba fuertemente entre las organizaciones, concentrándose en el promedio de 11 a 100 libras por persona. (Competency, 1995.)

---

# **La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional**

Leonard Mertens

## **3. Normalización y transferibilidad de la competencia laboral**

---

### **3.1. Transferibilidad de las normas: eje del sistema de competencia laboral**

En la medida en que el aprendizaje de las personas y la acumulación de su «capital intelectual» pasará crecientemente por la dinámica del proceso productivo, como fue expuesto en los capítulos anteriores, el mercado de trabajo requiere de un sistema de información que contabiliza y reconoce lo aprendido más allá de la educación formal. Es decir, de un referente o estándar para determinar si un individuo es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido obtenida. (Ibarra, 1996.)

Dicho sistema puede mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo, que, ante los cambios continuos en tecnología y mercados, demanda una mayor flexibilidad de inserción y movilidad inter e intrasectorial de la mano de obra. Para esto es necesario que el sistema sancione que la persona sea capaz de realizar un desempeño esperado en diferentes contextos laborales. Sirve también para ratificar las personas que trabajan por su cuenta (por ejemplo, servicios de reparación de casas o enseres domésticos), ofreciendo al consumidor una mayor probabilidad de que el servicio ofrecido sea de calidad. Por otra parte, para que el

sistema funcione como un mecanismo que estimule al individuo a seguir aprendiendo en su trabajo, hace falta no solamente que se le reconozcan sus competencias como referencia para ocuparse en diferentes empresas, sino también que haya un reflejo de éstas en la remuneración. Ambas, empleabilidad y remuneración, constituyen las partes medulares del mercado de trabajo y no pueden verse separadas la una de la otra.

Un sistema de normalización de la competencia permite vincular la formación que se desarrolla en las instituciones educativas y la que tiene lugar dentro de la empresa, compartiendo un lenguaje común entre quienes forman recursos humanos (las instituciones de formación y capacitación) y las empresas. Constituye también un referente para organizar la formación técnica profesional de manera modular y facilitando el acceso a los módulos a personas con distintos niveles de formación, lo que favorecerá la movilidad de los individuos en todo el sistema de formación. (Ibídem.)

Mecanismos que garanticen la aceptación y reconocimiento de las normas a nivel nacional permiten no sólo el tránsito horizontal y vertical en el mercado de trabajo, sino también representan un referente de transferencia de tecnología y de comparación entre empresas en cuanto a cómo insertar al recurso humano en las estrategias de productividad-competitividad.

Los elementos mencionados le dan a la norma de competencia laboral, en especial a la reconocida a nivel nacional, el atributo de un bien público, al representar un referente de información que puede mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo en cuanto a la asignación más oportuna de los recursos humanos, y por representar un referente de la dinámica de aprendizaje, y, por lo tanto, de la mejora de productividad en las empresas. Para lograr esto «(...) se necesita la participación activa de los sujetos productivos, no sólo en el diseño del sistema, sino también en su integración y desarrollo. Para ello, se requiere un modelo de organización que sea aceptado por todos, que asegure el carácter nacional de las normas y, por tanto, los rangos de su transferibilidad de un sector a otro.» (Ibarra, 1996.)

Lo anterior es el planteamiento de un modelo ideal de normalización de la competencia laboral en la que la transferibilidad es uno de sus principales ejes. Este modelo ideal, si bien debe entenderse como una meta deseada, también debe entenderse en la práctica como algo alcanzable solamente como una aproximación, nunca completa y total, porque esto significaría que la norma perdería su sentido de ser para las empresas. Esto se explica por la relación invertida que existe entre la transferibilidad y la efectividad de la norma de competencia en cuanto al desempeño esperado.

Cuanto más específica es la norma, más se acerca al desempeño

esperado del individuo en su área y puesto de trabajo, pero más se aleja de su transferibilidad a otras áreas de la empresa, a otras empresas de la rama y del país, y mucho más a cualquier empresa en el mundo. Mientras que a la empresa individual le interesa la norma que más se acerca a sus necesidades, al mercado de trabajo le otorgan solamente sentido aquellos aspectos que sirven para otros cometidos laborales.

De manera inversa también se da la relación: cuanto más transferible es la norma, entre sectores e incluso entre países, menos corresponde a las necesidades específicas de desempeño requerido en la empresa individual. Estudios realizados en EEUU han demostrado que el desempeño efectivo en la organización depende a lo sumo de una tercera parte del dominio de competencias genéricas o transferibles, otra tercera parte depende de competencias específicas a la empresa y el área, mientras que la parte restante depende de situaciones estacionales. Es decir, en términos generales, dos terceras partes de la competencia requerida en una determinada organización parecen como no transferibles entre empresas. (Adams, 1995/96.)

<p><b>DIMENSIONES DE LA NORMA DE COMPETENCIA</b></p>	<p>La norma de competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al individuo desempeñar una tarea o función específica. Esta norma se define en términos de los requisitos mínimos que el individuo debe cumplir para poder desempeñar la tarea o función de manera efectiva. La norma de competencia se puede considerar como un estándar de desempeño que se utiliza para evaluar el nivel de habilidad y conocimiento de un individuo en una determinada tarea o función.</p>
<p><b>TRANSFERIBILIDAD DE LA NORMA DE COMPETENCIA</b></p>	<p>La transferibilidad de la norma de competencia se refiere a la capacidad de un individuo para aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en una tarea o función a otras tareas o funciones diferentes. Esta capacidad depende de la naturaleza de la norma de competencia y de la experiencia del individuo en el uso de esas habilidades y conocimientos en diferentes contextos. La transferibilidad de la norma de competencia es un factor importante a considerar al evaluar el nivel de habilidad y conocimiento de un individuo en una determinada tarea o función.</p>

Se puede visualizar de la manera siguiente. El estándar de desempeño requerido en un puesto o función, está compuesto por una dimensión derivada de un estándar internacional, de una variable de un estándar nacional, de una de rama y de una empresa. Si bien lo internacional está más distanciado de la norma de la función específica, esto no quiere decir que su importancia sea menospreciable. Podría visualizarse como la base o la columna vertebral de la pirámide de competencia requerida, alrededor de la cual se tendrán que desarrollar las de orden nacional y de la rama.

Esta perspectiva de la transferibilidad de las normas de la competencia está en concordancia con lo expuesto respecto a la estrategia de competitividad de las empresas en un mundo en proceso de creciente globalización, donde la diferenciación dentro de los estándares básicos de calidad, precio y servicio al cliente es el eje del desarrollo de la empresa y de una economía local o nacional. También corresponde a la noción que la evolución de las organizaciones obedece a procesos de aprendizaje que, por definición, difieren unos de otros, por obedecer, entre otros, a accesos diferenciados a la información, situaciones de entorno que de manera distinta afectan a las empresas y a capacidades cognitivas distintas en las organizaciones.

El hecho de que una norma nacional no puede satisfacer a todas las expectativas de desempeño que la empresa tiene acerca de su personal, no significa que, por ende, su presencia y toda la labor requerida para construirla no tengan sentido. Es obvio que la norma nacional provee una información válida, representando un referente para la construcción de la norma a nivel de empresa y área, y que su existencia es un avance en comparación con una situación laboral donde no existe ninguna información. También es cierto que no se debe sobreestimar la capacidad efectiva de una norma nacional en cuanto a su efectividad para la empresa individual.

- 1) Es esa la tensión permanente en que un sistema nacional de normalización de competencias se encuentra. Al mismo tiempo, esta tensión debe ser entendida como el principal móvil de evolución de ambas normas: la nacional y la de empresa. Ahora bien, el contenido y sus cambios de la norma nacional deben basarse en el contenido y los cambios que ocurren en la empresa. La relación no puede ser de manera inversa. Esto plantea una situación donde la norma nacional siempre va a estar desfasada en uno u otro aspecto de la dinámica en la empresa. Es decir, para la empresa individual lo común es una situación donde algunos aspectos de la norma nacional le interesarán y otros no, porque ya los rebasó en su dinámica de innovación o bien porque no se acoplan a su situación peculiar.

El carácter genérico es, en primer lugar, una cuestión de dirección del contenido de la competencia, del enunciado de su significado. Éste es el aspecto más transferible de la competencia, pero tiene el peligro que se confunda lo «necesario» con «lo suficiente». Por ejemplo, manejo de informática y trabajo en grupo son consideradas competencias claves para la empresa moderna, y su aplicación genérica en las empresas las convierte en transferibles. Sin embargo, para la empresa individual, si bien se considera una competencia necesaria, no es suficiente si no considera la profundidad requerida por su dinámica de innovación seguida.

Cuadro Sinóptico

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES Y APTITUDES REQU

3

Tres Empresas Líderes: Automotriz, Autopartes, Siderúrgica (199

5

grupos de mejora • Administración de recursos. • Control estadístico de proceso. • Eliminación de desperdicios.	Operación • Experiencia en manejar maquinaria. • Vigilar equipo. • Manejo de información para ejecutar tareas. • Programación de equipo. • Manejo de información sobre resultados de la tarea. • Memorización para tarea rutinaria.		
General: • Lectura y comprensión. • Cálculos numéricos. • Ecología.			
Operación: • Operación maquinaria. • Mantenimiento de equipo. • Materia prima. • Materias primas auxiliares. • Seguridad e higiene. • Básicos de herramientas. • Informática.			

El problema del dominio entendido como la capacidad de equilibrar y combinar conocimientos y habilidades de diferentes planos aparece con toda claridad en esas tres empresas líderes en la rama de metal. Como se observa en el cuadro sinóptico, los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar las tareas o, mejor dicho, las funciones, incluyen desde elementos generales de planificación y gestión, como es la estrategia del negocio, hasta los factores específicos de operación, como son los conocimientos de las herramientas. Estas áreas de conocimiento se analizan con distintos grados de profundidad; los conocimientos acerca de la planificación y gestión del trabajo son más bien el referente para que el operario enfoque sus capacidades técnicas y de operación en un contexto, para que sus esfuerzos sean más efectivos.

Lo que el cuadro sugiere es una similitud en la dirección del cambio en



[illegible]

○ 〇

una voluntad de la gerencia si no obedece a un proceso complejo de aprendizaje en diversos planos, que incluye tanto aspectos técnicos como de negociación-concertación social en la empresa. Proceso en el cual tanto la gerencia como los operarios tienen que entender el lugar que ocupan en el aprendizaje.

Lo anterior no resta importancia a lo técnico-cognitivo ni tampoco a cierto grado de especialidad, sino que lo sitúa en conexión con la diversidad de objetivos que se tienen que cumplir simultáneamente para lograr y mejorar la eficiencia interoperación. (Leite, 1996.)

Dentro de las dimensiones del desafío de la competencia, aparece con mayor fuerza el problema de desarrollar la capacidad de articular cada una de las esferas de conocimiento y habilidad con la profundización en algunas de ellas. Es una especie de metaaprendizaje: una capacidad de gestionar la acumulación, recuperación, olvido creativo y creación de conocimientos y habilidades. Esto provoca consecuencias importantes para el sistema de formación profesional, especialmente para los educadores o formadores, requiriendo de una pedagogía que logre estimular un proceso de aprendizaje en el que se conecta lo específico de un determinado conocimiento o habilidad con la diversidad de aplicaciones en un entorno complejo y cambiante.

No obstante lo antes dicho, la profundidad y la especialidad en el ámbito meramente tecnológico sigue siendo la piedra angular dentro de los conocimientos y habilidades requeridos <sup>4</sup>. Esto conlleva que generalmente se presente una tensión entre lo específico y lo profundo con la necesidad de la multihabilidad y funcionalidad. En la medida en que las operaciones se estandaricen y simplifiquen, la versatilidad del personal puede aumentar sin mayores repercusiones en la eficiencia y los costos. Si bien la especialidad puede reducirse, difícilmente desaparecerá. En la planta siderúrgica se ha introducido la multihabilidad en el puesto, lo que significa que el operario realice labores de conservación en el puesto, así como la flexibilidad en el área, lo que significa que el operario debe ocupar otros puestos cuando el proceso lo requiere. Con la multihabilidad y flexibilidad, sin embargo, no se eliminó la especialidad: los operarios son denominados técnicos con función en algún oficio, por ejemplo, electricidad, acería, mecánico, etc. La multihabilidad se acompaña por una estrategia de estandarización del mantenimiento, subcontratando todo aquello que requiere de una intervención especializada.

La capacidad técnica del operario es, por otra parte, también la base de la comunicación y entendimiento en la organización, la que facilita la realización de las funciones de gestión, como son la toma de decisiones y responder ante imprevistos. En un ingenio azucarero se observó, por ejemplo, que el bajo nivel de educación básica y técnica dificultó la comunicación entre los operarios y los mandos superiores en el momento que se instaló un equipo computerizado. A estos operarios les

costó acompañar el salto tecnológico. Durante años, la base tecnológica había sido mecánica-eléctrica, con mucha intervención manual directa y con mínima apelación a conocimientos sobre las funciones del proceso o de los principios básicos del equipo que estaban operando. Con los cambios tecnológicos y de organización, la competencia del personal operario empezó a demandar estos conocimientos y su aplicación en la práctica, causando una verdadera ruptura con los contenidos de la competencia laboral anterior.

Como conclusión general de ese estudio, se postuló como hipótesis que la trayectoria de la competencia demandada del operario por las empresas altamente innovadoras tiene en común una nueva dirección en sus contenidos: un conjunto de enunciados que implican la ampliación del espacio de conocimientos más allá de la ejecución de determinadas tareas delimitadas. Esto constituye sin duda un referente obligado para la formación genérica del personal, ya que conlleva dimensiones de transferibilidad y por ende de la movilidad en el mercado de trabajo. Sin embargo, la profundidad de dichos espacios de conocimientos, especialmente aquellos específicos de la profesión, difieren dentro de las ramas estudiadas, lo que requiere de un currículo de formación que establece un balance entre ambas facetas, rebasando la tradicional dicotomía entre especialidad y generalidad. Es decir, el eje sobre el que deben concurrir los niveles de competencia no debe limitarse a la tradicional distinción entre lo general y lo específico, sino sobre todo en el grado de profundidad alcanzada en las competencias, ya que esto parece determinar, junto con la nueva dirección, la transferibilidad. (Mertens, 1997-3.)

La diferencia entre especialidad y profundidad en las competencias radica en que la última es una conexión o integración de varias especialidades, que permite su aplicación en campos diversos, respondiendo de manera integral a situaciones crecientemente complejas y apuntando a varias direcciones de cómo seguir aprendiendo y aplicando.

4 Un aspecto importante en la discusión sobre la transferibilidad de las normas es la manera de cómo llegar a ellas. En principio hay dos vías: la primera es desarrollarlas a partir de la información proporcionada por analistas expertos de la rama o función; la segunda es hacer una síntesis de normas de empresa y deducir de ellas una rama con carácter nacional. La ventaja de la primera es que se obtiene rápidamente una imagen del mapa de las competencias de la rama desde una perspectiva que garantiza la transferibilidad para mantenerse en el plano genérico. La desventaja es que se quede en lo general, con el riesgo de que las empresas no la apliquen y, si lo hacen, sea de manera superficial que no logre acoplarse al sentido estratégico que las empresas quieren dar a la competencia laboral, y, sobre todo, no consiga acertar con la suficiente profundidad las necesidades de las empresas.

Esto último es la ventaja de la segunda aproximación metodológica, que, por su inserción en la dinámica de la empresa, estará más articulada con la estrategia de productividad y tiene mayores posibilidades de alcanzar la profundidad requerida por la integración de los elementos críticos y muchas veces de detalle que conforman la base reconocida de la función por la gerencia y los trabajadores. La desventaja de esta aproximación es el tiempo que se necesita para llegar a las normas de rama y la dificultad para lograr una síntesis a partir de los componentes de diferentes empresas. Ambas metodologías pueden también ser combinadas, lo que permite sumar las ventajas de cada una, método que en México el CONOCER está siguiendo.

Esta discusión metodológica sobre la transferibilidad de las normas incide a través del desarrollo del currículo en la formación técnica profesional. La pregunta se repite: el currículo de una plantilla o de todo un sistema de formación técnica debe basarse en una consulta a expertos de la rama o bien deducirse de una realidad concreta vivida en varias empresas. La última, combinada con un análisis de eventos críticos, permite llegar a elementos de competencia más acertados y un grado de profundidad mayor, aunque es un proceso más largo y con mayores riesgos para que no se llegue a un producto congruente y consistente. Esto requiere de personal docente en el sistema de educación técnica con un perfil adecuado para realizar este tipo de labores de observación y análisis en las empresas. Debe ser personal con una capacidad técnica para entender los procesos, pero también con una visión acerca de los aspectos importantes en la organización y con una sensibilidad y capacidad de interlocución con los operarios y supervisores.

### **3.2. Transferibilidad de la norma, mercado de trabajo y empleo**

A la transferibilidad de la norma de competencia laboral se le suele asignar un papel central en la nueva configuración del mercado de trabajo, facilitando la flexibilidad interna en la empresa y la movilidad de personal entre empresas, reduciendo los costos de transacción que la flexibilidad y movilidad generan. Para lograr esto, sin embargo, tendrá que reflejar la complejidad de la dinámica del mercado laboral.

Las transformaciones que han ocurrido durante la última década en las organizaciones y que han llevado a toda clase de ajustes, son apenas el inicio de cambios continuos en las organizaciones que se vislumbran para los próximos años. Cambios recientes en la estructura de las empresas fue el común denominador en las respuestas de 1.800 líderes empresariales de seis países industrializados: cuatro de cada cinco mencionaban haber realizado algún tipo de reorganización en los últimos dos años. Además, dos tercios de los encuestados dijeron que sus actividades de reestructuración continuarían con el mismo ritmo e incluso mayor hacia el siglo XXI. (Watson Wyatt, 1995.)



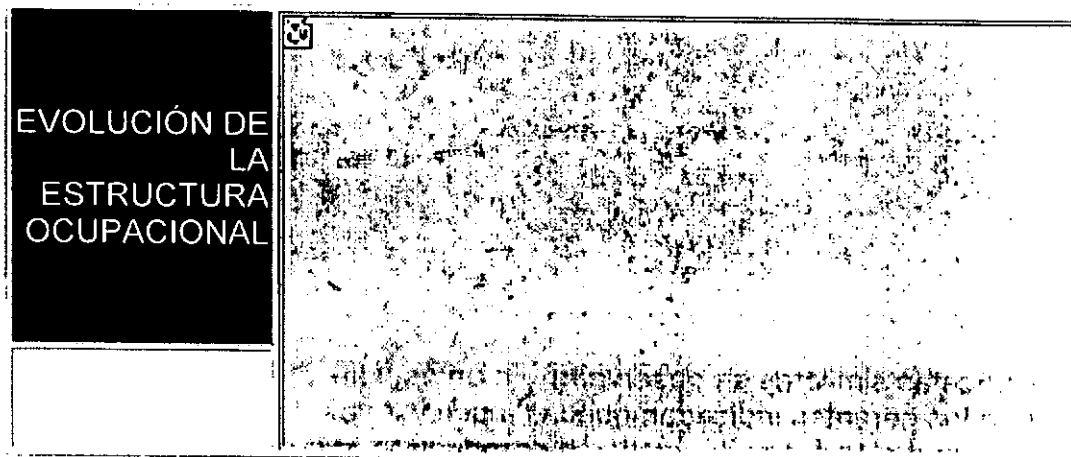
Respuestas similares se observaron en un estudio de la OIT/ACDI, donde los gerentes indicaban que las innovaciones irán en aumento en cada una de las áreas de gestión de productividad consideradas: tecnología, organización de la producción y del trabajo, así como de recursos humanos. Cabe señalar que el proceso no es lineal. No necesariamente las iniciativas de innovación se aplican para permanecer: con frecuencia se observa que se agotan o que no son aplicadas adecuadamente, lo que fuerza a las empresas a abandonarlas. (Mertens, 1997-2.)

Ante este cúmulo de iniciativas que aparecen y cambian en las empresas, en algunos casos más rápidamente que en otros, la pregunta que surge es: ¿Cuáles son los elementos en común en la calificación o competencia requerida? Esta pregunta es importante, porque si no existen elementos comunes, el ejercicio de la formación tendría que hacerse individualmente por imposición, con todo lo que esto significaría en costos, no sólo de formación, sino también de la transacción cuando la persona cambia de empleo u ocupación.

En Canadá, un grupo de personas proveniente del mundo empresarial, laboral y educativo fue convocado especialmente para analizar éste y otros problemas de la transformación del mercado de trabajo ante dos hechos sobresalientes. Primero, en los años 1989-1991, por término medio, uno de cada tres canadienses de la población económicamente activa había estado involucrado en un proceso de cambio en su empleo. Segundo, en un contexto donde la tendencia es el abandono de mano de obra no calificada y su reemplazo por trabajadores calificados y/o semicalificados, bajo esquemas organizativos de equipos de trabajo y otras innovaciones en el lugar de trabajo, los empresarios están reconociendo que la gestión de recursos humanos se hace vital para el éxito del negocio. (CLFDB, 1994.)

Este grupo llegó a la conclusión que la mayoría de las empresas canadienses requiere trabajadores con un perfil de calificación y de capacidades muy diferentes a las del pasado. Necesitan trabajadores con una calificación básica que les permita aprender continuamente y adaptarse a cambios en la organización. Es el nivel en que se presentan los elementos en común entre sectores y actividades que son muy

distintas por naturaleza. (Ibidem.)



Parte de la explicación de la rotación externa se debe buscar en la volatilidad de los ciclos de negocios y en la estrategia de productividad basada en el concepto de segregación. En cuanto al primero, la globalización de los mercados y la aceleración de las innovaciones han hecho menos previsible la perspectiva de las empresas, incluso a el corto plazo. Empresas que ayer eran líderes, mañana pueden ser dependientes y pasado mañana pasar al grupo de perdedoras. El comportamiento depende mucho del ritmo de las innovaciones tecnológicas que, en algunas ramas como la microelectrónica, es más acelerado que en otras; pero uno de los patrones más constantes en las empresas líderes es la dificultad para mantenerse en la primera posición, cuando las tecnologías o los mercados cambian. (Bower; Christensen, 1995.)

- Trabajador calificado, eje de la estrategia de productividad
- Académica, personal y social
- Habilidad manual y mental
- Trabajadores vulnerables:
  - (a) No calificados
  - (b) Con formación no adecuada
  - (c) De mayor edad

En cuanto al último grupo, por lo general las empresas reducen personal cuando introducen sistemas de organización segregadas, siendo la sobredotación del recurso humano uno de los primeros factores que se ataca en dicho modelo. En el estudio de la OIT/ACDI, si bien no se encontró una relación entre innovación y volumen de empleo total, si se observó un cambio en la composición de la mano de obra ocupada, aumentando su participación el trabajador calificado y el personal de edad joven, a expensas del personal no calificado y de mayor edad. Los grupos vulnerables en el mercado de trabajo ante los cambios en la empresa son en particular estos dos segmentos: no calificado y edad

mayor de 40 años.

A éstos se suma la estructural vulnerabilidad en el mercado de trabajo de un segmento de jóvenes, de baja calificación y de estrato social marginado en sentido económico, social y cultural. (OIT, 1995.)

Si bien no se puede establecer una relación directa entre las innovaciones y el empleo, ya que la decisión de no innovar en una economía abierta y de mercado, a largo plazo conlleva al desplazamiento de las empresas y al retroceso de la condición del empleo, la actividad innovadora por sí sola tampoco es garantía de una mayor generación de ocupación. Mientras la innovación esté más orientada a la optimización del proceso en términos de costos, calidad y adaptabilidad y menos a la innovación del producto, se limita la posibilidad de un impulso en la generación de empleo. Es decir, la capacidad de la generación de empleos está muy ligada a la innovación de productos, teniendo como condición mínima un proceso con estándares de eficiencia y calidad cercanas a los parámetros mundiales.

La afirmación anterior tiene que ser puesta en el contexto de reestructuración en que se encuentra el país. «La creación de puestos de trabajo depende no sólo del ritmo de crecimiento económico, sino también de la madurez alcanzada por la reestructuración productiva en cada país. Los países que están más avanzados en el proceso de ajuste estructural generan empleos más rápidamente que los que apenas inician el proceso, aun cuando registren tasas semejantes de crecimiento económico.» (OIT, 1995.) Cabe añadir que el ajuste estructural se tiene que entender en un sentido amplio de adaptación a las nuevas circunstancias que se van produciendo en el entorno, proceso que es un aprendizaje de las naciones y que no necesariamente significa que el aprendizaje sea acumulativo y lineal en el tiempo.

El desafío en materia de empleo se hace cada vez más grande: en términos netos, durante la década de los ochenta no hubo nuevos empleos en el sector industrial en los principales países de América Latina, con excepción de Chile. (Buitelaar, Mertens, 1993.) En cuanto al conjunto de sectores económicos, la evolución económica de los últimos 15 años estuvo acompañada por una recuperación muy lenta (1,7%) de la ocupación de las empresas medianas y grandes. ¿Se estará frente a un patrón de crecimiento sin creación de empleo «formal»? (OIT, 1995.) En los años noventa, 84 de cada 100 nuevos empleos correspondían al sector informal, que agrupa al 57% de los ocupados de la región. (Ibidem.) Se observó como fenómeno nuevo en la región en los años recientes el aumento del desempleo cuando la economía se contrae, situación que no se presentaba tan claramente en el pasado, porque hubo más capacidad de absorción y alternativas en el ámbito informal. (Ibidem.) Esto indica una saturación absoluta de este sector, si esto fuese posible, y/o la inclusión de personas de clase media en las filas del desempleo, que tendrán que sostenerse con estrategias de

sobrevivencia ligadas a redes sociales de intercambio que antes se veía sobre todo en las clases «marginadas». (Lomnitz, 1975.)

El subcontinente latinoamericano lleva más de 15 años en una situación donde el empleo formal presenta una dinámica de altibajos que no refleja una línea estructural de crecimiento, cuando al mismo tiempo la oferta de mano de obra en el mercado de trabajo año tras año aumenta. A esto se suman fenómenos nuevos como los anteriormente señalados, donde incluso personas con formación muy por encima del promedio de la población no escapa al desempleo. Esto quiere decir que el problema no es sólo de una falta cuantitativa de educación-formación, sino también de una inadecuada dirección de la formación, que es igual o incluso más grave que la deficiencia cuantitativa, porque significa que se están desperdiciando recursos escasos.

Lo anterior significa también trayectorias de ocupación que pueden oscilar no sólo entre lo formal e informal, sino también entre ser empleado o trabajar por su cuenta como pequeño empresario o alguna forma híbrida. Es decir, las trayectorias de empleo individual tienden a ser menos predeterminadas, no sólo para los trabajadores, sino también para el personal técnico y profesional, con mayores posibilidades de riesgo de pasar del formal al informal, o de opciones conscientes de pasar de empleado a empresario, incluso combinando las dos formas en la misma jornada

En este contexto, la norma de competencia laboral se inscribe en dos fenómenos que simultáneamente están ocurriendo en el mercado laboral en América Latina y que de una u otra manera lo segmentan. La pregunta es si la norma reforzará aún más dicha segmentación o si por el contrario logrará contribuir a establecer vínculos entre ambos, apoyándose en la formación técnica.

Por un lado, la mayor participación del obrero calificado en la producción y, por ende, la demanda de este tipo de personal en el mercado de trabajo. Por otro lado, la salida de las filas del empleo «formal» de personal no calificado y de los que poseen una formación «no adecuada». Cabe subrayar que el término formación «no adecuada» es relativo al mercado de trabajo, es decir, se determina en función de una oferta inadecuada ante la demanda que es deficiente para incorporar a todos.

Siguiendo esa línea de análisis, y sin menospreciar a otros elementos, se observan dos grandes problemas en el mercado de trabajo, vinculados directamente con la educación y formación de personal. Por un lado, el trabajador calificado: cuál es su perfil y cómo evoluciona. Por otro lado, un contingente de personas imposibles de incorporar al mercado de trabajo formal a corto o mediano plazo, y cuya forma de incorporación al mercado laboral es en condiciones parciales o totales de precariedad. Esto se vincula con trayectorias individuales que pueden



ir oscilando entre lo formal e informal, trabajo estable y temporal, tiempo completo o tiempo parcial, ser empleado o empresario, en alguno o en varios momentos de la vida profesional.

En la actualidad se puede confirmar que la estrategia de productividad que la mayoría de las empresas están siguiendo está inspirada en la filosofía de la segregación, lo que ha significado, por una parte, la reducción de personal y, por la otra, la asignación de más y diversas tareas a los que se quedan. Esto ha dejado a las organizaciones más vulnerables ante cualquier imprevisto y, cuando ocurre, tal circunstancia recae sobre los trabajadores. Ésa es una de las razones que explica la importancia que las organizaciones le están dando a las competencias sociales y personales.

Considerando que la capacidad de aprender se ha transformado en una calificación básica para las organizaciones, independientemente del tipo y naturaleza de actividad, surge la pregunta: ¿Qué factores determinan dicha capacidad en las personas?

La capacidad de aprender, que va articulada con la de innovar, es potenciada en buena medida por la interacción social en la organización. (Lundvall, 1992.) El desafío de la gerencia consiste en que para impulsar los cambios en la organización, tiene que navegar entre liderazgo y expectativas, entre discurso y realidad, entre imposición y participación. Los niveles de interacción social difieren entre empresas y con esto también la capacidad de aprender. Entre todas las diferencias, debe crearse alguna referencia, algún punto de comparación, como señal y signo del mercado de trabajo, que resiste la prueba de la divergencia. Es decir, que se mantiene válido en determinados rangos de variación.

Más a fondo, la capacidad de aprender significa que las expectativas de las personas se ponen a disposición para reciclarse y que éstas se reestructuran; es un riesgo que las personas tienen que aprender a asumir. Por tanto, la capacidad de aprender depende de qué se espere de manera cognitiva y no normativa, con disposición para cambiar y no dispuesta a imponerse de manera contrafactual. La capacidad de aprender no es sólo la prestación del sistema educativo y de capacitación, sino la premisa operativa que se desarrolla al ir la implementando constantemente: el aprendizaje se aprende a sí mismo. (Luhmann, Schorr, 1993.)

Los dos tipos de aprendizaje que resultan estratégicos en las empresas son: el aprendizaje de la capacidad de aprender y el aprendizaje de un saber utilizable. Entre ambos no hay una relación recíproca ni exclusiva, sino un condicionamiento mutuo que admite caracterizaciones muy diversas. (Ibíd.) Ante esta diversidad en la relación entre ambos tipos de aprendizaje, y considerando la heterogeneidad de las condiciones previas al mismo, la referencia común para el mercado de trabajo acerca del dominio de esta calificación no tiene sentido expresarla en términos

de las rutinas seguidas, sino más bien debe ser planteada en términos de resultados obtenidos: el concepto competencia para la capacidad de aprendizaje parece el camino más idóneo, al menos para el mercado laboral.

Siendo la capacidad de aprender un concepto abierto, nuevamente es el contexto del trabajo concreto el que lo va delimitando y no un criterio normativo o teórico desarrollado dentro y a partir del sistema educativo.

En este contexto podría plantearse un conjunto de conocimientos y habilidades básicos adicionales a los señalados anteriormente que habían surgido de las propuestas provenientes de empresas medianas y grandes. Estos elementos básicos de formación deben partir de la idea de que no toda persona en edad de trabajar va a formar parte de una organización empresarial formal, o bien que no toda su vida laboral será como empleada en ésta. Los elementos básicos afectan a la gestión y administración de una pequeña empresa, los principios de módulos del mercado que le hace sobrevivir, la calidad de servicio que tienen que cumplir; en otras palabras, una proyección en «miniatura» de los conceptos básicos de la gestión de productividad y calidad.

Afectan también a factores claves de sobrevivencia que son las redes, el intercambio, la reciprocidad y la solidaridad, elementos que, más allá de mecanismos de supervivencia, son vitales para la producción, en la cual la confianza juega un papel primordial. (Lomnitz, 1975.) «La confianza es la ligazón que une a los integrantes de la red, pues describe la cercanía psicosocial capaz de reducir las barreras al intercambio y de promover las expectativas de reciprocidad. Esto es necesario, ya que la reciprocidad, a diferencia del intercambio de mercado, es una relación económica no explícita y no específica, que se realiza en un plazo diferido indeterminado y que siempre se inserta en una relación social.» (Ibidem.)

Estos elementos básicos se caracterizan por su apertura y su interacción, con lo que el desempeño esperado de su aplicación depende mucho del contexto en que se desenvuelven. La formación del pequeño empresario tiene que partir de estos contextos para identificar lo que el mercado espera en cuanto a resultados; en otras palabras, es un determinado nivel de competencia lo que se le pide y no la forma de cómo lo adquirió.

Las oportunidades de desarrollo del pequeño empresario dependen en buena medida de la confianza en cuanto a capacidad técnica, cumplimiento, confianza que el mercado le tiene, y ésta, a su vez, depende del cumplimiento de factores que lo van asegurando. Cuanto más transparentes y compartidos son estos factores de cumplimiento para los agentes en el mercado, mayores son las posibilidades de desarrollo para el pequeño empresario. La norma de competencia puede brindar esa función de confianza que el mercado pide al pequeño

empresario.

Si se analizan las historias de vida de trabajadores en distintas ocupaciones relativamente calificadas, se observa que pueden recorrerse distintos itinerarios para llegar a puestos similares y desempeñarse de forma adecuada. Al comparar dichas historias, se llega a la conclusión de que la formación es una mezcla original, en cada persona, de educación formal y aprendizaje en el trabajo, en muchos casos complementada con capacitación no formal. No existe, por tanto, un camino predeterminado que prepare para cada ocupación, pero es fundamental adquirir las competencias básicas a fin de aprender y recapacitarse cuando sea necesario.

Son estas competencias básicas las que hoy son llamadas competencias de empleo en tanto son necesarias para conseguir un empleo en un mercado moderno y para poder capacitarse posteriormente. Por otro lado, la práctica concreta en un puesto laboral resulta indispensable para acceder a ciertos aprendizajes: relaciones y normas en el interior de la organización productiva, tecnologías usuales, desempeño de tareas específicas. Aquellos que no consiguen acceder a ocupaciones que requieren calificación (o sea, quienes sólo pueden desempeñar trabajos ocasionales no calificados y quienes se encuentran desocupados por largos periodos) no logran capacitarse mediante el aprendizaje en el trabajo y son candidatos a integrar las filas de los parados. Es muy importante que el total de la población adquiera esas competencias de empleabilidad, tanto por razones de equidad, para evitar la marginación, como por razones de productividad, para que la fuerza laboral pueda reciclarse de acuerdo con los cambios y las nuevas oportunidades.

Resulta evidente, entonces, que la educación básica tiene un papel esencial e indelegable en la preparación para el trabajo. Sin esos nueve años de formación sistemática que les permita adquirir las competencias de empleo, difícilmente las personas lograrán acomodarse en el mundo laboral con ingresos no marginales y posibilidades de progreso.

4 Por otra parte, las competencias «modernas» no se enseñan en un curso solamente, sino que son el reflejo de un ambiente productivo, empapado en la atmósfera de las empresas, en los códigos de conducta y funcionamiento que operan en la realidad, en la incorporación de las pautas de trabajo y de producción. En fin: sólo una propuesta donde se articulen educación/formación, con trabajo y tecnología, en un adecuado ambiente, puede ser el mecanismo por el cual se transmitan los valores, hábitos y los comportamientos inherentes a las modernas competencias requeridas a trabajadores, técnicos y profesionales en las actuales circunstancias históricas.

<sup>3</sup>Es la conjunción de la visión del sindicato y de los trabajadores con la de la gerencia de las respectivas plantas. El listado es la suma de los

conocimientos y habilidades identificadas por los trabajadores en cada una de las plantas.

<sup>4</sup>Analistas del movimiento sindical han cuestionado qué porcentaje aporta la flexibilidad en el área de trabajo a la transferibilidad de una competencia, argumentando que dicha flexibilidad corresponde a tareas simplificadas y estandarizadas, muy propias de la empresa en cuestión y poco valoradas por el mercado de trabajo. Según ellos, son los oficios tradicionales los que realmente son ágiles y valorados por otras empresas. (Parker, Jackson, 1994.)

---

---

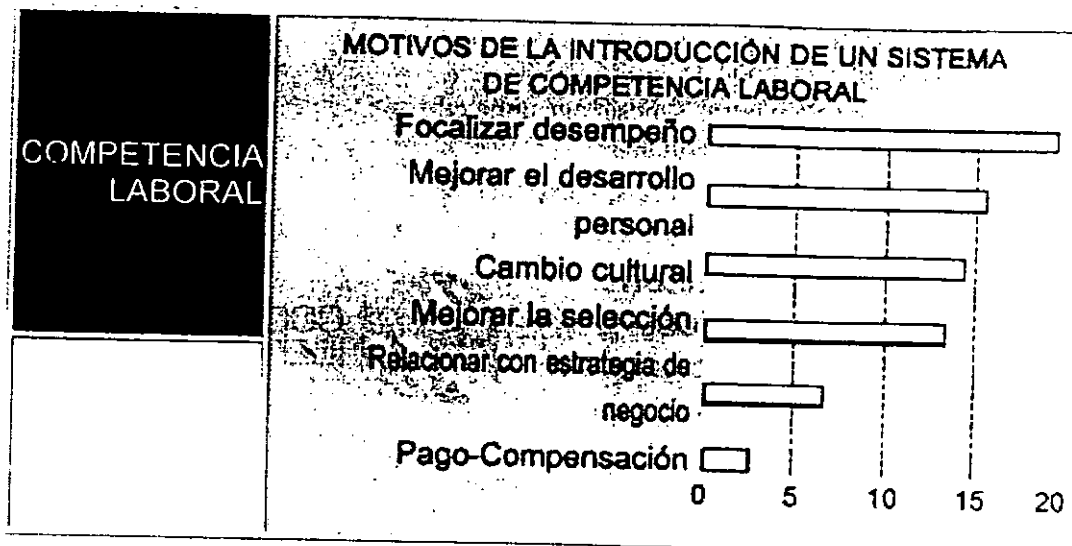
# **La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional**

**Leonard Mertens**

## **4. Capacitación por competencia laboral**

---

A lo largo del trabajo se han enumerado aspectos que dan solidez a la caracterización de lo que se debe entender por una formación-capacitación, al menos desde la perspectiva aquí adoptada de la gestión de recursos humanos en la empresa. Sin pretender describir todos sus componentes, puntos de vista y de controversia de lo que se entendería por una capacitación por competencia laboral, consideramos útil plantear al menos algunos de sus principios. Para delimitar el ámbito de discusión, se definirá aquí a la capacitación en términos amplios: todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona. No reseñaremos en esta parte los aspectos de planificación de la capacitación por competencia laboral y su articulación con la gestión de recursos humanos en general de la empresa, sino que se centrará en el acto mismo de la formación, lo que no resta importancia a lo dicho anteriormente en cuanto a la necesidad de crear primero un ambiente de aprendizaje en la organización.



Uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamizaran la capacitación-formación de su personal. Esto cobra particular importancia en América Latina, donde las investigaciones indican que la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales. En parte, esto es debido a los problemas que las empresas afrontan para poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, en ocasiones también porque significan costos y a veces por el temor a empezar a mover toda la estructura de categorías y remuneración. (Mertens, 1997-1.)

Es precisamente el enfoque de la persona al desempeño requerido en la organización lo que ha sido el motivo principal para introducir un sistema de gestión por competencia laboral en el Reino Unido, a la par de mejorar el desarrollo personal y de lograr un cambio en la cultura de la organización. (Competency, 1995.)

Las experiencias parecen confirmar que la introducción de la gestión por competencia laboral en las empresas ha puesto la capacitación en la agenda de las acciones. Aun los analistas más críticos al sistema NVQ en Gran Bretaña reconocen que el tema de las normas de competencia ha ayudado a las organizaciones a dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación. «Toda iniciativa que tiene como efecto alentar la discusión y que conduce a la decisión de educar y capacitar en las organizaciones de trabajo es útil.» (Hamlin, Stewart, 1993.)

Probablemente, la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continua en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos

generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas. (Gonczi, Athanasou, 1996.)

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son las que siguen (adaptación con base en Harris, et. al., 1991):

1. Las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.
2. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.
3. La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
4. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
5. El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
6. La instrucción es individualizada al máximo posible.
7. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
8. El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
9. El ritmo de avance de la instrucción es individual y no de tiempo.
10. La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
11. Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluye una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligadas y las opcionales.
12. El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
13. Evitar la instrucción frecuente en grupos grandes.
14. La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
15. Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
16. Participación de los trabajadores-sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

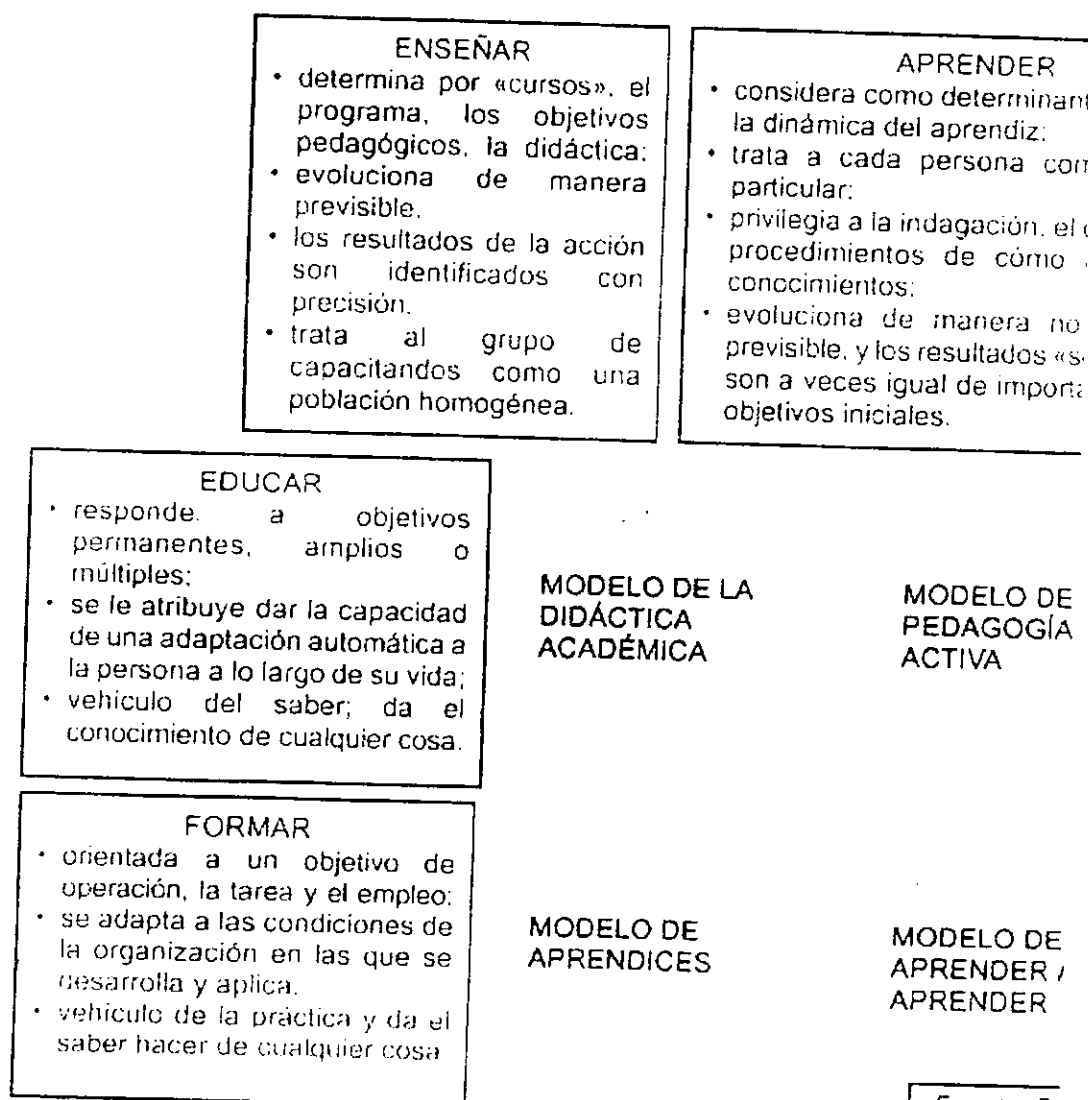
Las ventajas de un currículo enfocado a resolución de problemas son, entre otras (ibidem):

- toma en cuenta cómo se aprende;

- se concentra en actividades auténticas cuando se requiere de un aprendizaje profundo;
- concede mayor importancia a enseñar cómo aprender que a la asimilación de conocimientos;
- tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas;
- es más flexible que otros métodos.

El enfoque de enseñanza por problemas se deja combinar muy bien con la formación por alternancia, que propone el ir y venir entre aula y práctica.

Otras características son la posibilidad de una enseñanza individualizada y el avance modular, lo que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación.



Fuente: B.

También las pruebas son más estimulantes porque el estándar que se



tiene que alcanzar no es un secreto sino que lo sabe la persona de ante mano y esto orienta sus esfuerzos de aprendizaje.

Las características de una capacitación por competencia ya habían sido identificadas por investigadores al principio de los años ochenta. En una investigación reciente sobre la aplicación de dichas características en los programas de capacitación en Australia, se obtuvo como resultado que la puesta en práctica del conjunto de estos elementos aún es muy limitada. Es decir, si bien se encontraron algunos o varios de los aspectos en menor o mayor medida en los programas de capacitación, pocos fueron los casos donde todos los elementos estaban presentes explícitamente. (Harris, et. al., 1991.)

Lo anterior requiere que la oferta educativa y de capacitación se transforme simultáneamente para poder dar respuesta a las normas de competencia que van apareciendo. El modelo educativo predominante, basado en una enseñanza determinada por cursos y organizado sobre la base de programas preestablecidos, se está haciendo inoperante ante la demanda que surge a partir de las nuevas competencias. Se tendrá que buscar cómo evolucionar hacia una aproximación menos academicista y orientado más al análisis de las necesidades individuales y colectivas de los trabajadores. En este cambio está inscrita la modificación de los estilos pedagógicos, que deben de pasar de una lógica de que «para educar hay que enseñar» a una aproximación de que «para formar se deben desarrollar las capacidades de cómo aprender». (Bellier, 1997.)

El tránsito a un modelo de «aprender a aprender», no es fácil ni evidente, y representa todo un cambio profundo en la gestión de la capacitación. Sin duda, uno de los grandes retos es la administración del «saber aprender», traducida en un instrumento práctico en manos de la gestión de la empresa y de los propios trabajadores.

Desde la perspectiva de la estrategia de productividad y competitividad de la empresa, la administración del saber aprender no debe hacerse sólo en relación a sí mismo, a que si aprendió algo, sino también en cuanto a qué ha sido su aportación a los objetivos perseguidos por la organización. No basta convencer a los directivos de la empresa que «la capacitación no es un costo sino una inversión»; deberán generarse las evidencias que la capacitación realmente da resultado.

Pueden distinguirse por lo menos cuatro familias de evidencias que, en orden inverso de importancia y de facilidad para que se generen, guardan correspondencia con el modelo de desempeño efectivo expuesto en el primer capítulo de este trabajo, y que son las siguientes (Furnham, 1997):

1. La reacción del participante hacia la capacitación recibida. La medición de la satisfacción de los capacitandos a través de formatos de evaluación es relativamente fácil y barato de hacer.

- Hay que cuidarse de que el instructor no escoja y formule las preguntas, sino los responsables de la capacitación de la empresa. Particular cuidado hay que tener con la relación inversa entre «pasarse bien en el curso» y «aprender»: entretener a los capacitandos no es un buen método para aprender. Los participantes podrían evaluar bien a un curso porque estuvieron entretenidos y no porque aprendieron mucho.
2. La diferencia entre lo que los capacitandos conocen y saben hacer antes del curso y lo que demuestran dominar después. Si bien no es difícil de poner en evidencia, hay que cuidarse de dos situaciones en cuanto a su interpretación. Es fácil hacer la prueba previa de entrada difícil y la de salida fácil, aparentando así que se aprendió mucho. El otro punto a tomar en cuenta es que el aprendizaje se olvida rápidamente si no es puesto en práctica y reforzado de manera inmediata. Esta experiencia se vivió en algunas plantas automotrices en México, donde se capacitaba durante tres meses al personal de nuevo ingreso antes de ingresar en la cadena de operación. El problema que se suscitó era justamente el olvido de lo aprendido por no poner en práctica de manera inmediata lo enseñado y por la ausencia de un refuerzo posterior.
  3. La medición del cambio en el comportamiento laboral del capacitando, evidenciando lo que los capacitandos hacen de manera diferente después de la capacitación. Su medición puede llevar meses y representar un esfuerzo especial de los involucrados; la mejor forma de medir es a través de terceros, por ejemplo, los supervisores. También puede ser medido mediante de métodos objetivos disponibles como velocidad y calidad de respuesta a demandas u órdenes de clientes, soporte y servicio al cliente, desperdicio y consumo de materia prima, entre muchos otros. Esto funciona siempre y cuando la empresa registre y dé seguimiento a este tipo de información.
  4. Los resultados fundamentales del negocio, como son las mejoras en ventas, productividad y retorno sobre activos, la disminución de las quejas de los clientes, entre otros. El problema aquí es cómo aislar el efecto de la capacitación de tantas otras cosas, como innovaciones técnicas y de organización, que la empresa hizo en el período.

Ante el conjunto de problemas señalados que acompañan la medición de la efectividad de la capacitación, la reacción de muchas empresas ha sido de no hacerlo. Sin duda, esto no estimula a que la capacitación se convierta en una línea estratégica de la empresa, a pesar de todo lo que se le reconoce y atribuye en los discursos de los directivos y los dirigentes sindicales. Una confianza ciega de que la capacitación conduce a beneficios solamente por el hecho de que se realiza, más que ayudarla la puede llevar al fracaso. Si se acepta que la retroalimentación es esencial para el desarrollo, por qué no se esfuerza la organización para generar algunas evidencias de comportamiento laboral y, mejor

---

## **La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional**

Leonard Mertens

### **5. Competencia laboral y perspectivas de los actores sociales de la producción**

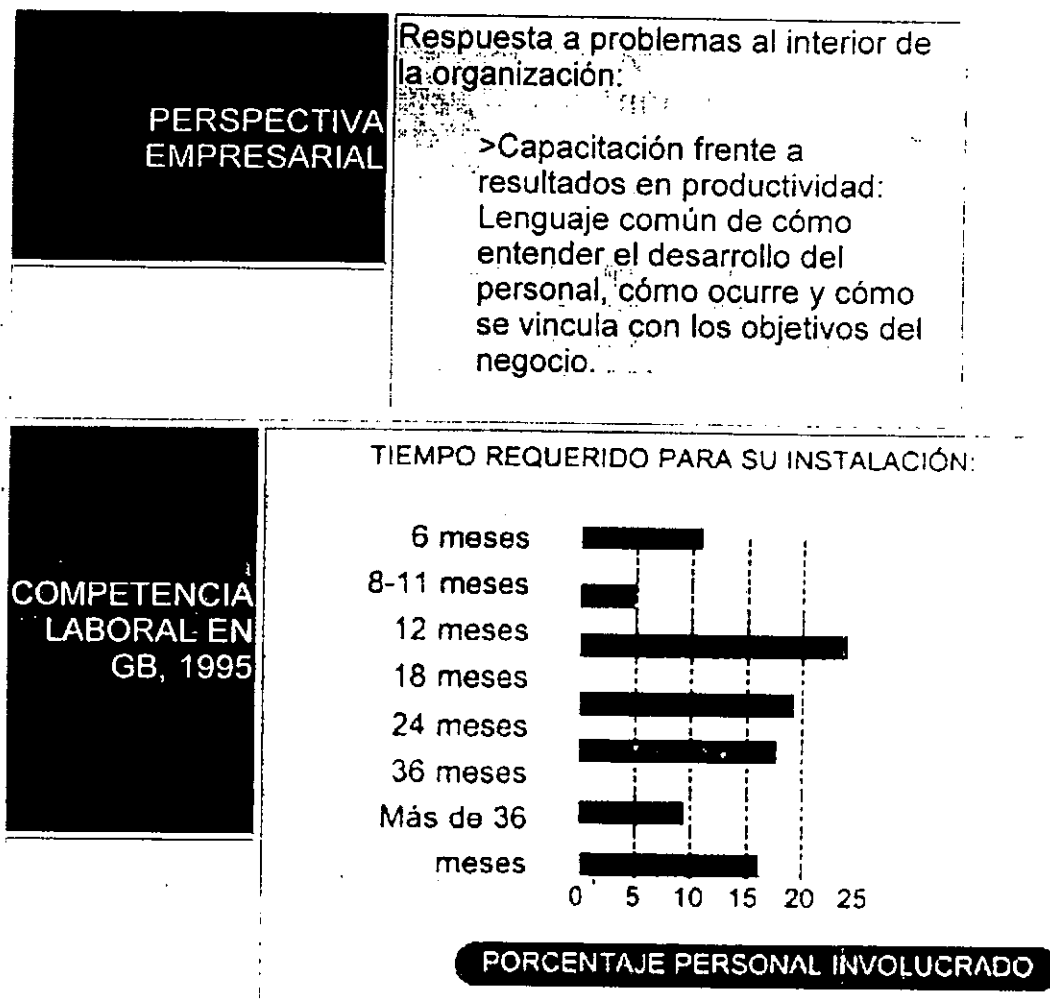
---

Una formación técnica por competencia laboral que tiene por objetivo impulsar el aprendizaje de la organización en las empresas tendrá que partir de las expectativas de las gerencias y de los representantes de los trabajadores, que por lo general es el sindicato. Estas expectativas varían de un caso a otro, pero algunas son de carácter común y obedecen a razones «objetivas», producto a su vez de las contradicciones inherentes al proceso de modernización.

#### **5.1. Expectativa empresarial**

La expectativa empresarial ante la formación por competencia laboral en el interior de su organización es tener un referente para el aprendizaje del personal que esté articulado con y en función de la estrategia de mejora sostenida de la productividad. Con frecuencia se escucha, por parte de los empresarios o gerentes, que si bien están convencidos de que potenciar al recurso humano es fundamental hoy día debido a las características de la tecnología, la organización y los mercados, al mismo tiempo no saben con qué empezar y cómo administrar el proceso de cambio en la gestión de su personal. ¿Debe empezar con estímulos salariales, con esquemas de participación e involucramiento, o bien con

capacitación? ¿Si empieza con capacitación, en qué momento tendrá que modificar el sistema de compensaciones? El instructor externo, ¿entenderá los problemas de la empresa y los analizará con precisión o propondrá únicamente algunas propuestas generales que no irán al fondo de la cuestión?



Éstas y muchas más preguntas y dudas tiene generalmente la gerencia; al no encontrarles una propuesta clara y operativa, que puede convertirse en un instrumento de gestión para los supervisores y gerentes del área de operación, el deseo y la visión se quedan en un «veremos». La competencia laboral tiene como atractivo para la gerencia ese vínculo entre aprendizaje y desempeño individual, por un lado, y su articulación con los objetivos del negocio, por el otro. El problema que se enfrenta es que el proceso de implementación no es rápido y requiere de un convencimiento decidido no sólo de la gerencia de recursos humanos, sino sobre todo de los gerentes de operación, quienes son los que ponen en práctica la gestión del personal. En Gran Bretaña el tiempo que el establecimiento de una gestión por competencia laboral demanda es en la mayoría de los casos de 12 meses o más. (Competency, 1995.) En las experiencias piloto en

México, los tiempos están extendiéndose hasta dos años o más. Esto se debe a que la implementación representa un cambio en la cultura de organización de la empresa, que, por definición, debe de llegar a cada uno de sus miembros, lo que representa un proceso largo que no se puede efectuar de un momento a otro, al menos si se pretende hacerlo bien. Esto significa que desde la perspectiva de la formación técnica no se puede pensar en «establecer un sistema de competencia laboral» como si fuese un mecanismo de «llave en mano», ni tampoco que se puede llegar a ofrecer paquetes o módulos cerrados.

Hay otras perspectivas empresariales, que tienen que ver con las contradicciones sistémicas propias a una economía de mercado, y que no tan fácilmente la empresa individual reconocerá, pero que más bien tendrá que ser manejado desde las organizaciones empresariales y con aquellos empresarios que tienen una visión más alejada de las necesidades e intereses inmediatos de su empresa.

El problema de fondo es la racionalidad con que las empresas toman las decisiones sobre cuánto invertir en capacitación. Para una empresa que tiene una estrategia de calidad y flexibilidad es muy difícil calcular con exactitud cuánta capacitación es suficiente. Lo que sí saben es que las empresas que capacitan justo lo que piensan que es necesario, con el tiempo llegarán a la conclusión que no capacitaron lo suficiente. En un contexto de exigencias de calidad, servicio al cliente y adaptabilidad, «la conciencia acerca del costo y beneficio del esfuerzo en capacitación forma más parte del problema que de la solución». (Streeck, 1992.) Para la empresa la racionalidad individual puede resultar ser un resultado sub-óptimo si no hay instituciones que potencien motivos en favor de un comportamiento de cooperación interempresarial.

Algunos analistas han identificado por lo menos dos tipos de fallos de mercado y de jerarquía con respecto a un modelo de producción basada en una combinación de calidad con variedad, fallas que tienen relación directa con el sistema de competencia laboral. (Ibidem.)

La primera falla se refiere a que la fuerza instintiva y salvaje del mercado es la eliminación del competidor. El interés mayor de la empresa ya no puede ser la eliminación del competidor o la incorporación de otras empresas en su estructura corporativa, sino formar parte de una economía altamente diversificada y policéntrica. Para esto se requiere de instancias que protejan la confianza y permitan el mejoramiento de la capacidad tecnológica, permitiendo que las empresas de manera flexible puedan pasar de la competitividad a la cooperación. Instancias que permitan alianzas estratégicas que son particularmente importantes para las empresas pequeñas, que no tendrán la base tecnológica de las grandes pero que son muy importantes para una producción flexible.

Algunos cometidos para los empresarios fueron identificados en Canadá:

1. Aportación de los empresarios para definir el currículo basado en calificaciones básicas y necesidades de los lugares de trabajo.
2. Términos de cooperación para estudiantes y jóvenes en general financiados por las empresas.
3. Premios empresariales otorgados a desempeño excepcional de escuelas en materia de formación y capacitación.
4. Uso de las instalaciones de las empresas para prácticas escolares.
5. Cursos ofrecidos por las empresas y reconocidos por las escuelas.
6. Cooperación de las empresas con los consejeros vocacionales.
7. Presentaciones de las empresas sobre la planificación de la carrera profesional.
8. Explorar los beneficios de capacitación a nivel sectorial.
9. Para empresas pequeñas, fomentar el desarrollo de ofertantes locales.
10. Estimular a que las escuelas y centros de formación adopten normas más elevadas.

Fuente: CLFDB (1994)

Las competencias laborales son una de estas instancias de cooperación entre empresas para ir definiendo los elementos en común que el mercado requiere en materia de formación profesional. A la larga, las normas de competencia y su certificación reducirán los costos de capacitación porque serán enseñadas de manera amplia por el sistema de formación, así reducirán los costos de selección de personal, porque se pueden comparar fácilmente las competencias. (Levine, 1995.)

La segunda falla es que las fuerzas del mercado no permiten generar capacidades abundantes en cuanto a una oferta suficiente de mano de obra alta y ampliamente calificada. En un contexto de reestructuración, cambios rápidos en la tecnología, en los mercados y altos grados de incertidumbre, resultan críticas las calificaciones amplias del personal.

Sin embargo, los costos y beneficios de la capacitación son muy difíciles de calcular. Se requiere de una cultura de capacitación más allá de valorar el beneficio inmediato, pero esto requiere a su vez mínimas referencias sobre los objetivos de un determinado esfuerzo de capacitación. Las normas de competencia pueden servir como punto de referencia, ya que se refieren a resultados y constituirán una política de afirmación institucional de oferta hacia la empresa individual para que amplíe sus esfuerzos de capacitación más allá de sus intereses.

inmediatos.

Considerando estas fallas del mercado, el problema se encuentra en el arranque del sistema: las competencias ayudarán a sobreponerse a las empresas a las fallas de mercado en materia de formación, pero, al mismo tiempo, las competencias se construyen con la ayuda activa de las empresas, lo que presupone que éstas miren más allá de la «trampa» de estas fallas. Esto requiere que se elijan casos de líderes que pueden servir como factor de demostración pero que exijan una afirmación institucional de oferta en ayuda de su consolidación como sistema.

**Respuesta a problemas en el mercado de trabajo externo:**

**— Fallas del mercado que impiden:**

- combinar competitividad con cooperación;
- generar una abundancia de personal con calificaciones amplias.

**— Crear instancias de aprendizaje de cómo capacitar.**

La norma de competencia, en teoría, es una respuesta sistémica a los problemas tanto organizativos como de contenido que afrontan las empresas en materia de formación de su personal. Sin embargo, también se puede hacer otro tipo de interpretación: el sistema de competencia debe contemplar los problemas señalados por los empresarios para que sea de utilidad para ellos. Desde la perspectiva empresarial, el sistema de competencia laboral debe cumplir con la mayoría de los temas que en la actualidad son un problema para la gestión de la capacitación. Es decir, tiene que incorporar las dimensiones de cambio técnico y de organización en las empresas, tiene que ofrecer bases para un aprendizaje continuo, tiene que dar parámetros para la capacitación de gerentes y mandos medios, tiene que ser a bajo costo, debe ser un incentivo para que los trabajadores se capaciten a través de los reconocimientos otorgados, tiene que romper con prácticas productivas rígidas que no permiten que los conocimientos aprendidos en capacitación se apliquen, deben constituirse a partir de redes de intercambio entre empresas.

Indudablemente son muchas exigencias juntas y sobrepuestas, lo que hace complejo al sistema de competencia laboral. La complejidad no se puede reducir por medio de sistemas menos complejos, sino que requerirá de la selección, por una parte, y, por otra, de la conexión de los subsistemas seleccionados a un nivel superior de procesamiento. Su aplicación en las organizaciones involucrará un proceso de aprendizaje donde los métodos y sistemas tendrán que ser adaptados, para que esta complejidad se reproduzca y se asiente en el sistema de la organización como autorreferencia. Esto ocurre también cuando la empresa quiere

introducir un sistema de aseguramiento de calidad ISO 9000 y/o sus variantes.

## 5.2. Perspectiva sindical

Desde la perspectiva sindical, las reestructuraciones en las empresas han modificado la condición de ocupabilidad en el mercado de trabajo, es decir, la capacidad de una persona de obtener un trabajo de calidad, dada la interacción entre las características individuales y del mercado de trabajo. Mejor dicho, la ocupación se encuentra en un proceso de continuos cambios, que conlleva al riesgo de que ciertos segmentos de la fuerza de trabajo queden rezagados o excluidos del proceso de cambio.

La capacitación es un instrumento clave para contrarrestar las tendencias excluyentes y mejorar el empleo de la mano de obra disponible, aunque no es el único factor que lo determina. La capacitación no puede sustituir a otras políticas económicas que ayudan al fomento del empleo, ni con la capacitación por competencia laboral se puede dar respuesta al problema del empleo. Es una condición muy importante para la generación de nuevos empleos, pero no suficiente.

Es en este último elemento donde se encuentra una disyuntiva importante para la estrategia sindical: la contingencia de que el esfuerzo en capacitación no se traduce necesariamente en más empleos. Esto demanda una visión estratégica del movimiento sindical, con una claridad de las posibilidades de éxito y al mismo tiempo la convicción de que los frutos son a largo plazo, algo a lo que la mayoría de los sindicatos no están acostumbrados en el seno de su organización.

Hacia el interior de la empresa, la respuesta de la parte sindical ante los cambios en la organización del trabajo es variada y depende de la dirección que los cambios están tomando. Sin embargo, en diferentes estudios se observa que las percepciones e interpretaciones del movimiento sindical ante los cambios en la organización del trabajo y, por ende, ante la competencia requerida, no difieren mucho. Por ejemplo, se plantea que el aumento de la autonomía se limita a lo interno del puesto, abarcando las secuencias de las operaciones, pero pocas veces rebasa el puesto, lo que la transforma en una autonomía controlada. (Parker y Slaughter, 1994; García, et. al, 1995.) La complejidad no suele ir más allá de resolver problemas rutinarios y los ciclos de trabajo en la tarea principal son cortos, con ritmos de trabajo tendientes a aumentar. (Ibidem.) Es decir, los sindicalistas cuestionan el poco avance de la apertura y complejidad de las funciones y tareas. Argumentan también que la multihabilidad en planta no necesariamente conduce a una formación polivalente que se puede llevar a otras empresas <sup>5</sup>. (Parker y Slaughter, 1994.)



## PERSPECTIVA SINDICAL

Competencia laboral como respuesta integral ante efectos y obstáculos de la trayectoria de innovación:

- > Poca autonomía.
- > Limitada apertura y complejidad de funciones y tareas.
- > Aumentos en cargas físicas y mentales de trabajo.

Desde la perspectiva sindical, la identificación y definición de competencias laborales abre la posibilidad de replantear las funciones de los trabajadores en planta, teniendo en cuenta el conjunto de factores técnicos y organizativos del caso. De esta manera puede plantear mayor autonomía externa y contenidos relacionados con resolver problemas no rutinarios que demandan conocimientos y habilidades más allá de operaciones simples. También puede plantear alternativas integrales ante la elevación de los ritmos de trabajo que es una constante en la mayoría de las empresas. (Ibidem.)

En un estudio comparativo entre seis países europeos sobre cómo ha evolucionado la política sindical de formación para abordar los problemas a que se enfrentan los trabajadores con un bajo nivel de calificación, se concluyó que:

a) En muchos casos los sindicatos representan de forma muy eficiente los intereses relativos a la formación profesional y a la política de mercado de trabajo a nivel sectorial e intersectorial. La mayor dificultad radica en el modo de llevar a la práctica a nivel de empresa los acuerdos a niveles más altos.

b) Pese a que los sindicatos se encargan hasta cierto punto de la mejora del acceso a la formación profesional de los trabajadores empleados, esta actividad se reduce severamente cuando se trata de personal sobrante.

Fuente: Rainbird (1994)

Desde la perspectiva sindical, la definición de la competencia laboral requerirá que se revisen no sólo las funciones sino también el contexto tecnológico y organizativo en que éstas se dan, con el propósito de que se generen contenidos técnicos de mayor profundidad en las tareas, evitando los impactos negativos sobre las condiciones de trabajo en las variables aquí señaladas. (Parker, Slaughter, 1994.) En este sentido, la

definición de la competencia laboral se convierte en un espacio de negociación y también en un potencial de conflicto. El clima laboral en las empresas determinará la capacidad de la organización de dar salida a este conflicto latente, convirtiéndose esa variable en un factor estratégico en el momento de introducir las competencias laborales en la organización.

Hacia el exterior de la empresa, en cuanto al mercado de trabajo local, regional o sectorial, teóricamente es el sindicato el primer interesado para atender las necesidades de formación de los trabajadores desplazados o nunca incorporados al mercado de trabajo formal. A diferencia de los empresarios, los sindicatos no tienen el problema de la falla del mercado y pueden jugar un papel afirmativo en la creación y desarrollo de las instituciones tripartitas que deben garantizar un bien público en materia de competencias laborales en favor del mejor funcionamiento del mercado de trabajo.

Desde el punto de vista del mercado de trabajo externo de la empresa, hay por lo menos cuatro temas de preocupación del movimiento sindical, que tiene por objetivo final empleos de calidad.

El primero es la capacitación-calificación amplia de los trabajadores para garantizar la suficiente tranferibilidad en aras de aumentar las posibilidades de ocupación en el mercado de trabajo. El segundo es el desarrollo de una propuesta para los trabajadores no calificados en general y en particular los desplazados de los centros de trabajo, así como para otros grupos vulnerables en el mercado de trabajo como son los de mayor edad y ciertos segmentos de jóvenes. El tercero es una propuesta para los trabajadores que tendrán que ser recalificados. El cuarto es la igualdad de acceso de los afiliados a la formación.

En la práctica de la estrategia sindical, estas cuatro preocupaciones son difícilmente separables una de las otras, ya que reciben presiones de sus bases, que van simultáneamente sobre estas tres dimensiones. La definición de normas de competencia podría ser una herramienta útil en las actividades correspondientes a estas tres dimensiones de preocupación sindical. Visto desde este enfoque, las competencias son un medio para alcanzar objetivos de empleabilidad. Esto requiere que los sindicatos participen activamente en la definición y actualización de las competencias, para que puedan servir como un instrumento activo en las políticas de empleo en el mercado de trabajo. Una presencia activa del sindicato en las políticas de capacitación por competencia significa mucho trabajo y la voluntad de experimentar y aprovechar la experiencia de las bases del sindicato. (Parker, Jackson, 1994.)

Respuesta de formación para el mercado de trabajo:

- > Reconocimiento del saber-hacer
- > Capacitación amplia
- > Desplazados o nunca incorporados
- > Recalificación
- > Acceso igualitario a la formación

Existe también un riesgo implícito de que una norma de competencia de alcance nacional se convierte en un objeto de negociación en cuanto al grado de empleo que encierre, cuando lo fundamental es la aceptación por parte de los agentes sociales del análisis que está detrás de la construcción de la misma. Es decir, la construcción, adaptación e implementación de la norma de competencia es sobre todo un proceso en la empresa, lo que plantea la negociación social a este nivel, y esto requiere, entre otras, una descentralización de la negociación entre los actores. Tema éste que en algunos países, donde prevalece la negociación por rama o nacional, puede resultar en la necesidad de un cambio en la visión sindical acerca de su práctica de negociación.

Esto demanda una nueva cultura sindical que no sólo incorpora la importancia de la formación y capacitación en las prácticas cotidianas de los sindicatos, sino que también establece los principios bajo los que se plantean las propuestas para los distintos grupos en el mercado de trabajo: trabajadores calificados, trabajadores no calificados, trabajadores con una calificación «obsoleta». Esto es una necesidad en América Latina, donde la participación sindical en materia de gestión de la capacitación es todavía muy limitada, y mucho más aún en cuanto a la definición y participación en políticas de formación para trabajadores con baja calificación y/o los desplazados.

No obstante la afirmación genérica anterior, también es necesario considerar que entre los países hay distintos marcos legales e institucionales que dan lugar a variaciones considerables en cuanto al margen de maniobra del que disponen los sindicatos para representar oficialmente los intereses de sus afiliados en las áreas de la formación profesional y las políticas de mercado de trabajo. Además, los movimientos sindicales no tienen la misma capacidad para representar los intereses de los trabajadores empleados y de los que se encuentran al margen del mercado de trabajo a causa del desempleo. (Rainbird, 1994.)

<sup>5</sup>Estos autores plantean que la tradicional calificación basada en oficios

eran transferibles en su momento y que no automáticamente la multihabilidad tendrá esta característica.

---

---

# **La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional**

**Leonard Mertens**

## **6. Conclusiones**

---

En este trabajo se han presentado propuestas de distintos niveles de generalidad y de abstracción para una formación profesional basada en competencia laboral, sin haber pretendido abarcar todos los aspectos relevantes. El planteamiento se hace a partir de la dinámica de cambio en la empresa, punto de referencia obligatorio de un concepto como la competencia laboral que nace y se recrea a partir de la práctica productiva.

Se trata de explicar que el cambio del currículo tradicional hacia el basado en desempeños demostrables, si bien es un primer paso, no cubre las expectativas de lo que se debe entender por una formación asentada en la competencia laboral. Ésta tendrá que tomar en cuenta varios otros elementos de importancia para poder adjudicarse el término «formación basada en competencia laboral».

En primer lugar, la formación por competencia laboral significa incorporar en el diseño del currículo no sólo una dimensión de aplicación en la práctica de conocimientos y habilidades, sino que dicha práctica corresponda con las necesidades «estratégicas» de las empresas de la localidad, desde su ámbito de mercado y pasando por su base tecnológica, organizativa y cultural de las organizaciones.

Para esto, los planteles de formación profesional deben partir de un

diagnóstico actualizado del perfil competitivo y de productividad de las empresas de la región que atiende, e incorporar los resultados de dicho diagnóstico como competencia genérica en el currículo: que el alumno sea capaz de identificar e interpretar la estrategia de competitividad y productividad de la empresa en que va trabajar. Esto le posibilita orientar el desarrollo de su competencia en función de los objetivos globales de la organización, teniendo en cuenta su entorno tecnológico, organizativo y cultural.

En segundo lugar, se requiere una estructura de decisión descentralizada sobre aspectos de diseño del currículo y equipamiento. El problema detrás de la descentralización es la formación de los cuadros del sistema de formación profesional a nivel local, proceso que lleva su tiempo y que no siempre es entendido como importante dentro de los procesos de reestructuración del sistema educativo. Además, se tropieza con frecuencia con las rigideces de una estructura de administración pública del Estado, que no ha sabido adecuarse a las necesidades que plantea una estructura descentralizada de la formación profesional, provocando el consumo excesivo de tiempo en trámites y documentos internos por parte del personal de las instituciones, en vez de centrarse en administrar un proceso interactivo, orientado a resultados, pero que sea capaz de ajustarse y adecuarse en el tiempo.

En tercer lugar, la identificación de las normas de competencia se incorpora como tarea en las actividades de la formación profesional. Esto requiere previamente que se ayude a la empresa a crear un ambiente de aprendizaje, tomando conciencia de los diferentes momentos que inciden en el aprendizaje y la articulación que éste debe guardar con la trayectoria de innovación, así como con otros elementos de la gestión de recursos humanos, especialmente la autonomía en el trabajo, la participación y la remuneración.

En cuarto lugar, la formación profesional debe anclarse en los instructores internos, preferentemente los supervisores, a los cuales corresponde formarlos para que se conviertan en formadores que instruyan basándose en los principios de las competencias.

En quinto lugar, debe tener como referencia a las competencias de empleo que son necesarias para conseguir un empleo en un mercado moderno y para poder capacitarse posteriormente. Por otro lado, la práctica concreta en un puesto laboral resulta indispensable para acceder a ciertos aprendizajes: relaciones y normas en el interior de la organización productiva, tecnologías usuales, desempeño de tareas específicas. La noción sobre aspectos o elementos específicos no debe abordarse de manera aislada, sino que tendrá que ubicarse en un marco de aprender cómo aprender.

En sexto lugar, se tendrá que buscar cómo evolucionar hacia una aproximación menos academista y orientada más al análisis de las

necesidades individuales y colectivas de los trabajadores. En este cambio está inscrita la modificación de los estilos pedagógicos, que deben de pasar de una lógica de que «para educar hay que enseñar» a una aproximación «para formar se deben desarrollar las capacidades de cómo aprender». La propuesta de una enseñanza por problemas se deja combinar muy bien con la formación por alternancia, que propone el ir y venir entre aula y práctica, así como con la posibilidad de una enseñanza individualizada con avances modulares, lo que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación.

En séptimo lugar, se requiere de una administración del saber aprender que provea de evidencias en cuanto a cuál ha sido su aportación de la formación a los objetivos perseguidos por la organización.

En octavo lugar, incorporar activamente a las organizaciones empresariales y los sindicatos en la definición y actualización de las competencias, para que éstas puedan servir como un instrumento activo en las políticas de empleo en el mercado de trabajo.

---

# Aprendizaje por la Acción

## 1. Innovación didáctica con el Aprendizaje por la Acción

En la actualidad, muchos países de América Latina realizan reformas educativas para hacer frente a las transformaciones en el mundo del trabajo y las nuevas exigencias que éstas plantean a la educación. Se busca integrar la educación tecnológica desde la escuela primaria con el fin de preparar a las futuras generaciones para su inserción en una moderna sociedad industrial y de servicios. A su vez, la formación técnico-profesional se reestructura con miras a las posibilidades concretas de empleo y creando vínculos de cooperación e interrelación entre el sistema educativo y el mundo del trabajo.

En consecuencia, el objetivo de los nuevos sistemas de formación técnico-profesional se traslada de la tradicional transmisión de conocimientos técnicos específicos a la formación de competencias profesionales y sociales. Mediante el diseño de itinerarios formativos modularizados en áreas profesionales amplias se busca desarrollar las competencias centrales que facilitarán a los jóvenes familiarizarse con un campo ocupacional y manejar rápidamente las tareas específicas relacionadas con cada puesto de trabajo.

Con el fin de promover la utilización de estas metodologías se recopiló información y algunas de las experiencias pedagógicas de Alemania, como aporte al desarrollo de un sistema de formación técnico-profesional que responda a las demandas económicas, sociales y culturales de la región.

Del material disponible, se conformaron cuadernillos que reúnen los temas teóricos más relevantes acerca del aprendizaje por la acción y se replica lo referente a la implementación del aprendizaje por la acción.

Como se podrá observar, estos elementos de aprendizaje propuestos, están referidos a una modalidad donde se simula el funcionamiento de una empresa y los estudiantes aprenden las distintas funciones dentro de la misma, es decir que **se los capacita en los empleos (ser empleados calificados)**

El objetivo del proyecto de Desarrollo de Capacidades Emprendedoras, es conceptualmente muy diferente ya que apunta a que los estudiantes **aprendan a Crear y Gestionar una nueva empresa (ser empresarios exitosos)**. Para lo cual proponemos adaptar dicha metodología a los fines específicos.

Este es un desafío creativo que se hace a los docentes de los colegios de la provincia de Corrientes, para que asuman un rol activo en el estudio, diseño e implementación de esta metodología, para formar a los futuros emprendedores.

## 2. Un principio pedagógico para la educación general y la formación técnico-profesional

por Gunhild Hansen-Rojas\*

### 2.1. Los Sistemas Educativos en proceso de cambio



Los sistemas educativos tradicionales solían considerar, desde los puntos de vista conceptual y metodológico, a estudiantes y aprendices como "*productos pedagógicos prefabricados*" que no guardaban mayor relación con la sociedad y las demandas del mundo laboral.

No pocas veces, estos sistemas se basaban en la acumulación enciclopédica de conocimientos teóricos, impartidos en forma académica e incluso mediante el dictado directo al cuaderno del alumno y que debían estudiarse de memoria. Sorteaba con éxito el desafío del examen, quien estaba en condiciones de reproducir los conocimientos memorizados, tal cual habían sido transmitidos.

Lo que no se transmitía en cambio, era como aplicar y poner en práctica en el contexto social estos conocimientos, que no fueron cuestionados ni tampoco sometidos a un proceso de revisión.

En consecuencia, quien había pasado exitosamente por el sistema educativo tradicional **no necesariamente** resultaba ser un actor igualmente eficaz y eficiente cuando se confrontaba posteriormente con la práctica en su vida profesional. Dicho de otro modo: actualmente los conocimientos, habilidades y capacidades transmitidos por el sistema educativo tradicional, ya no alcanzan para un desenvolvimiento exitoso en la vida diaria y laboral, ni garantizan la supervivencia en las sociedades de América Latina.

La pregunta, provocadora y autocrítica, referida a la posterior aplicación del conocimiento adquirido, no formaba parte de los parámetros de autoevaluación en los sistemas educativos tradicionales.

La educación general y técnica era concebida como un espacio separado o "antesala" del mundo social y del mundo laboral, con lo cual su injerencia terminaba allí donde la "vida real" apenas comenzaba. Sin tener, en general, un conocimiento profundo de este mundo de la vida y del trabajo, el sistema tendía a transmitir una imagen alejada de las realidades sociales o del análisis de las prácticas profesionales. Es decir que se seguía aprendiendo para una "escuela" que creía que preparaba para la "vida" (o al menos para lo que ella consideraba que era la vida), pero que en realidad ya no lo lograba.

Vivir (o sobrevivir) y desenvolverse con conocimiento en las sociedades modernas requiere de competencias distintas y más complejas. En particular, ante la necesidad de desarrollar concepciones pedagógicas modernas, los sistemas educativos y de formación técnico-profesional tienen que encontrar nuevas respuestas.

Para la mayoría de los jóvenes recientemente graduados de técnicos, ingenieros, administradores o maestros, la primera confrontación con las exigencias de la profesión y del mundo laboral sigue resultando un verdadero shock y esos egresados sienten que en el trabajo diario, valen de muy poco los conocimientos que traen de la escuela.

Que las empresas e instituciones sigan pensando que los egresados del sistema educativo de hecho están empezando de "cero" y estimen un plazo de uno y dos años hasta que los puedan considerar efectivamente trabajadores valiosos, evidencia que el sistema no responde adecuadamente a las necesidades sociales y económicas.

En muchos países, hasta la fecha son muy pocas las instituciones públicas y privadas que confían en la calidad y en los productos de sus sistemas educativos nacionales.

Muchos empresarios siguen prefiriendo capacitar en su propio ámbito en las competencias técnicas y funcionales que requieren, a pesar de que no cuentan con personal idóneo para ello. Reclaman de los sistemas educativos formales que "formen" a los jóvenes para ser independientes, a demostrar proactividad, eficiencia, responsabilidad, puntualidad, honestidad, estabilidad emocional y capacidad de adaptación, es decir, que les transmitan virtudes laborales y otros valores.

No obstante, desconfían de la "capacidad" y calidad del sistema formal cuando se trata de la transmisión de competencias técnico-conceptuales. A criterio de los empresarios, las competencias sociales constituyen la base para adquirirlas luego en la empresa o en los institutos de enseñanza de las organizaciones empresariales.

Esta diferenciación valorativa entre distintos conjuntos de competencias y la consiguiente dualización del sistema educativo y de formación técnico-profesional, se contraponen a criterios educativos modernos, que buscan integrar en vez de desarticular, precisamente para promover la adquisición de las esperadas competencias sociales. Estas, sin embargo, difícilmente se desarrollen en forma aislada: requieren de procesos complejos en los cuales se combina la adquisición de capacidades técnicas, metodológicas, comunicativas y competencias clave. Por otro lado, señala también el dilema que se plantea entre los requerimientos de economías y sociedades cada vez más globalizadas y la limitada capacidad de respuesta que los sistemas sociales y educativos latinoamericanos han demostrado hasta ahora frente a los mismos. Las nuevas concepciones del trabajo y su organización que van más allá del enfoque taylorista, no sólo requieren nuevas formas de educación y formación técnico-profesional sino también condiciones de trabajo y sistemas de empleo modernos. Cualquier reforma debe tener en cuenta también estos ámbitos.

Según un estudio realizado por la UNESCO en 18 países latinoamericanos, de 54.000 estudiantes solo el 50% domina los contenidos dictados en Matemática y Lengua. El estudio señala como sintomático que, si bien los alumnos saben leer, no "comprenden" lo leído, no sabían relacionar los distintos contenidos ni solucionar problemas, sean estos sencillos o complejos. Además de factores socio-económicos, entre las principales causas se mencionan problemas metodológicos en la transmisión de los conocimientos, así como un clima escolar adverso al aprendizaje. Así queda en evidencia la discrepancia entre los objetivos, con frecuencia muy ambiciosos y la realidad escolar. Partiendo de este déficit constatado en el ámbito de la escuela primaria, se puede inferir la situación vigente en las escuelas secundarias y en la formación técnico-profesional.

Las reformas educativas actuales en los países latinoamericanos discuten intensa y abiertamente los complejos desafíos que plantean la finalidad y la utilidad de transmitir competencias laborales en el marco de los sistemas educativos vigentes. Pero es un largo camino que conduce desde el proyecto reformista hasta su implementación en un marco institucional que también debe ser reformado. Además, seguramente los procesos de reforma

merecen juicios diversos, según la perspectiva particular de cada actor implicado - Estado, escuela, universidad, empresa -

**Sin embargo, su "producto" mas importante consiste en formar ciudadanos y trabajadores competentes, creativos y seguros de si mismos. Esto sólo se mide en función de las personas mismas, sus posibilidades y capacidad para integrarse activamente en la sociedad, desenvolverse de forma competente y enfrentar con éxito las exigencias que la sociedad se plantea en su vida social y laboral.**

No obstante, ¿cuales son las demandas que efectivamente se plantean a estos jovenes ciudadanos en su vida cotidiana en la comunidad y el mundo del trabajo? ¿Cómo puede una sociedad, con sus múltiples instituciones, responder a estas demandas? ¿Cómo pueden solucionar las sociedades latinoamericanas sus problemas de desarrollo? ¿Qué función le cabe a la educación? ¿Y como pueden transferirse estos conocimientos al aula y al sistema formativo de modo tal que comprobadamente egresen del sistema educativo y de formación técnico-profesional, jóvenes capaces de desenvolverse adecuadamente en la vida y en la profesión y en condiciones de realizar un aporte positivo a los procesos de desarrollo de sus países y sus economías?

Al respecto coexisten diferentes opiniones e intereses. En el debate latinoamericano se observan simultaneamente posiciones como las que preconizan la "educación basada en competencias" con su definición de competencia como "capacidad para llevar a cabo ciertas tareas eficazmente" (Andreani, Lluch, 1993: 11) y la sustentada por la "Comisión Brunner", chilena, que define la competencia como capacidad de "desenvolverse en forma honesta y eficiente en diferentes contextos" (Comisión Nacional para la Modernización de la Educación, 1995: 78).

Según CINTERFOR/OIT ([www.cinterfor.org.uy/publications/competencia\\_laboral](http://www.cinterfor.org.uy/publications/competencia_laboral): 1999), existen diferentes definiciones del concepto de "competencia". Sin embargo, parece haber consenso en cuanto a que se trata de una capacidad que permite llevar a cabo actividades "laborales" plenamente identificadas. Un método de identificación de competencias en el proceso laboral y productivo es el análisis funcional y la deducción a partir de allí de un método para el desarrollo de currícula de formación técnico-profesional, el DACUM (Develop-A-Curriculum).

En Alemania se fue desarrollando el concepto de las capacidades transversales complejas, a lo largo de una larga tradición pedagógica de la formación técnico-profesional. Su función es capacitar al trabajador, calificándolo para planificar, ejecutar y evaluar contextos complejos con autonomía y competencia. Este componente metodológico, que concibe al trabajador como un sujeto que actúa con autonomía y responsabilidad, trasciende el concepto funcionalista de competencia.

En el debate en torno al diseño curricular y los métodos aplicados en la formación profesional se manifiestan dos líneas argumentativas. Además del enfoque de orientación funcionalista, según el cual se deducen y desarrollan ciertas competencias de las exigencias y funciones en los procesos laborales, se sustenta otro tipo emancipatorio según el cual, una formación que permita al

individuo desenvolverse con autonomía en la sociedad, requiere cambios sociales o personales.

- En América Latina, el debate sobre la formación técnico-profesional exhibe un sesgo fuertemente funcionalista. Según este criterio, se considera competente a un trabajador cuando está en condiciones de realizar eficientemente las tareas que le son encomendadas. Se espera que demuestre en el proceso laboral y productivo un elevado grado de flexibilidad y capacidad de adaptación, para que la empresa pueda imponerse en un contexto competitivo de una orientada hacia la demanda. En este contexto se acuña el término "polivalencia". Es objetivo expreso de las reformas educativas de diversos países latinoamericanos como Chile, Argentina, México, Uruguay y otros, ajustar los sistemas de formación técnico-profesional a este nuevo modelo de trabajador, definido por la industria. Sin embargo para la implementación de éste concepto, además de desarrollar nuevas bases curriculares y equipar a las aulas con recursos didácticos modernos, tales como computadoras y otros equipos electrónicos, se necesitan enfoques metodológicos que permitan darles a estos recursos un destino eficaz y motivador así los egresados del sistema estarán capacitados para buscar activamente la solución de problemas, en lugar de imitar y repetir.

En este contexto nos permitimos plantear ciertas dudas en cuanto a si el enfoque funcionalista basado en una concepción taylorista, segmentada, del aprendizaje, será la concepción pedagógica adecuada para responder a los problemas de desarrollo de la región. Estos requieren sobre todo mayor iniciativa propia, compromiso y voluntad innovadora, así como competencias para la solución de problemas y para la comunicación.

## **2.2. Las sociedades modernas en transición requieren de concepciones pedagógicas innovadoras**

En las sociedades modernas, la educación y la formación técnico-profesionales se relacionan estrechamente con el contexto social global. Su función no puede agotarse en satisfacer determinadas demandas del mercado laboral y de la industria; también es su misión desarrollar potencialidades que contribuyan a la sociedad y no solo a reproducir la ya existente. Es mas, sin una pedagogía innovadora e integradora, los sistemas educativos en América Latina solo cambiarán en apariencia. Precisamente en este último aspecto se está debatiendo demasiado poco, en Latinoamérica.

*"... las competencias laborales, la educación o el curriculum basado en competencias -o como quiera denominarse el esfuerzo de la educación por aumentar su relevancia para el mundo productivo- han constituido un intento serio de superar problemas que vienen desde los orígenes del sistema educativo: el dualismo manual/intelectual, la desvinculación del sistema educacional del productivo, y la disyuntiva entre conocimientos generales y especializados." (Cariola, Quiroz, 1997: 72 s.).*

El problema que se plantea es si la vinculación que Cariola y Quiroz esperan obtener a través del enfoque funcionalista, será lo suficientemente amplia como para responder eficazmente a los desafíos que plantea la sociedad. Dominar competencias laborales contribuye, sin duda, a que los procesos productivos adquieran mayor fluidez en el marco de ciertas unidades

de producción y a asegurar su desarrollo eficiente. Sin embargo, la formación técnico-profesional ¿efectivamente quiere darse por satisfecha con este resultado? ¿No deber responder a desafíos mas amplios, de tipo emancipatorio, con el objetivo no solo de formar a trabajadores técnicamente capaces, sino también responsables, con una visión mas amplia y que sepan defenderse en la vida mas allá del radio de acción de la empresa?

Una concepción amplia de las competencias profesionales y su implementación son una base importante para la constitución de actores sociales sólidos y la nueva forma de cooperación tripartita (Campero, Flisfisch et al. 1993: IOAI 1, 90), esencial para consensuar alternativas de desarrollo en todos los ámbitos. Fortalecer a los actores sociales y capacitarlos es necesario para que puedan actuar e interactuar socialmente. La política educativa y la pedagogía, tanto de la educación básica como de la formación técnico-profesional, pueden realizar en este aspecto un aporte original y fundamental.

En la década de los setenta surgió en Alemania un enfoque didáctico y metodológico -el aprendizaje por la acción- que considera a alumnos y aprendices como sujetos con capacidad de análisis y los sitúa en el centro de las acciones pedagógicas en todos los ámbitos y etapas de su proceso educativo.

El debate en torno a nuevas estructuras que promuevan el desarrollo pedagógico no puede ser conducido desde una perspectiva funcionalista. Un paso cualitativamente nuevo consiste en integrar una perspectiva ampliada que promueva la formación de ciudadanos adultos, consumidores responsables y profesionales eficientes en su entorno cotidiano y en el mundo del trabajo del futuro.

Los cambios constantes y cada vez mas rápidos que devienen con la era de la globalización y de la evolución hacia la sociedad del conocimiento, pueden ser tanto positivos como negativos para las diferentes sociedades. Los conocimientos técnicos y científicos se vuelven rápidamente obsoletos, un aprendizaje basado en la memorización y únicamente receptivo pierde relevancia y -tal como habja demostrado el ya mencionado estudio de la UNESCO- no generará sustentabilidad.

*Se necesitarán competencias "modernas" y formas de aprendizaje innovadoras que sean compatibles con estas nuevas exigencias y capaciten al individuo para responder adecuadamente ante las mismas.*

Las estrategias metodológico-didácticas basadas en el aprendizaje por la acción buscan desarrollar y promover específicamente estas modernas competencias.

### **2.3. Aprendizaje por la acción una concepción metodológico-didáctica**

En primer lugar es necesario precisar el concepto de "*acción*", definiéndolo en un sentido amplio.

Puede tratarse de una acción concreta como, por ejemplo, manejar un auto, preparar café comunicarse vía INTERNET; pero también de actos sociales complejos como por ejemplo conducir una campaña electoral,

organizar los trabajos de remoción de escombros luego de un terremoto o planificar procesos de cooperación internacional. Cada una de estas acciones puede ser analizada desde diferentes perspectivas y aspectos técnico-operativos: metodológicos, conceptuales, normativos, legales, etc. *El elemento común a todas estas acciones es específico cuyo propósito conduce hacia un cierto objetivo.*

Una estrategia metodológico-didáctica que demostró su utilidad, entre otras, en la educación general y la formación técnico-profesional, es la **metodología de proyectos** porque permite alumnos y aprendices planificar, organizar, ejecutar, presentar y evaluar en forma autónoma ciertas acciones conducentes a un objetivo.

En su "*Teoría de la acción comunicativa*" Jürgen Habermas distingue tres categorías:

- a) La acción instrumental (orientada hacia el éxito y no es social)
- b) La acción estratégica (orientada hacia el éxito y es social)
- c) La acción comunicativa (orientada hacia el entendimiento y es social)

En todos los casos, para que se alcance la meta común, la acción comunicativa es intersubjetiva y se orienta hacia el entendimiento. Los planes de acción se elaboran y ejecutan sobre la base de una situación definida en común, la comunicación y el entendimiento.

***"Las personas que actúan en forma comunicativa no solo son analíticas y constructivas en su accionar cotidiano, e interpretan y construyen una realidad, sino que además modifican su realidad de manera creativa"*** (Treibel, 1993: 164).

Precisamente este aspecto emancipatorio de capacitar para el cambio, en sentido positivo, cual es la mejora de la realidad social e individual, caracteriza al aprendizaje por la acción e identifica su "*valor agregado*" en procesos educativos y formativos en la empresa.

Aprendizaje por la acción quiere decir aprendizaje integral, autoplanificado y auto-organizado, activo y orientado hacia un cierto objetivo, que no implica solo la mente, sino a todo el ser humano. En los procesos de aprendizaje por la acción, juega un papel importante actuar en forma práctica en relaciones complejas. A menudo, el proceso y la búsqueda de la solución correcta son mas importantes que el resultado mismo. En este contexto, las etapas de reflexión - planificación - ejecución - análisis - evaluación, son pasos fundamentales que son tematizados y analizados en el proceso de aprendizaje por la acción. Reflexionando y haciendo, el alumno elabora soluciones a problemas que se manifiestan en su contexto, sean éstos de indole técnica, formativa o social.

Se ejercita y se aprende interactuando con los objetos de aprendizaje, solucionando problemas identificados, transformándolos y reconstruyendo con autonomía los conocimientos para su solución, diseñando así nuevos "productos". En definitiva, se trata que los alumnos comprendan y

experimenten la realidad en sus mas diversas dimensiones: sean éstas de naturaleza tecnológica, económica, social o científica.

La auto-organización y la autonomía en un proceso donde el alumno se desempeña como sujeto activo, engendran modificaciones. A medida que crece la complejidad del problema planteado, crecen también las exigencias que el proceso de solución plantea al sujeto. No requiere sólo de competencias técnicas específicas sino también sociales y sobre todo metodológicas (competencias funcionales y extrafuncionales). Los problemas complejos se solucionan pensando y actuando, al tiempo que en el proceso mismo se construyen nuevos conocimientos y se adquieren nuevas competencias. A medida que crece la complejidad de las competencias adquiridas en el marco de los procesos de aprendizaje por la acción, el estudiante se emancipa, desarrolla y socializa paso por paso, transformándose en un actor competente, capaz de tomar decisiones y seguro de si mismo, que actúa con responsabilidad en el contexto económico y social.

El debate sobre el constructivismo, que en diversos países de America Latina ejerce una fuerte influencia sobre la evolución y la dirección de las reformas educativas, especialmente en el desarrollo curricular, ha contribuido a explicar los procesos de conocimiento y comprensión en la construcción y percepción individual de la realidad. Otra contribución importante del constructivismo radica en su referencia sistémica, que implica para la educación y la formación técnico-profesional, sobre todo, promover acertadamente formas sistémicas de pensar y actuar. Sin embargo, comprender la realidad no basta, también es necesario modificar y mejorar la realidad en un sentido emancipatorio, con participación activa de alumnos y aprendices. Por lo tanto, la escuela y las instituciones de formación deberán establecer también criterios que permitan mejorar y modificar las condiciones de vida. En vez de limitarse a entablar un debate teórico sobre valores como libertad, democracia y participación, deberían transmitirlos, aplicándolos mediante estrategias metodológico-didácticas acordes.

#### **2.4. Implementación de la concepción pedagógica basada en la acción**

La legislación alemana define muy detalladamente los objetivos y funciones del sistema educativo formal, situando expresamente al alumno en el centro del proceso de enseñanza/aprendizaje. Así, por ejemplo, los conocimientos y destrezas básicas para el desarrollo de las mas diversas capacidades a lo largo de la educación general básica deben ser transmitidos por la escuela primaria (Grundschule), partiendo de las experiencias personales y la capacidad individual de aprendizaje de cada alumno. "La escuela primaria debe facilitar a los alumnos un aprendizaje exitoso y procurar preservar sus ganas de aprender, estimulando las apetencias de aprender individuales y considerando, en particular mediante el manejo activo, los contenidos de aprendizaje y la motivación general para el aprendizaje y la autosuperación." (Wernecke, 1986: 590 y s.).

El radio de acción de las escuelas de formación técnico-profesional abarca tanto el ámbito individual como el social. "Se garantizará que se promuevan conocimientos destinados a afirmar la autodeterminación y

autorrealización en el trabajo y en la vida. A tal fin, el proceso de enseñanza/aprendizaje deber partir de las necesidades y de los intereses de los alumnos. Su objetivo será que los alumnos sepan referir las situaciones y experiencias concretas de vida propia y ajenas en un contexto social mayor y elaboren los conocimientos deducidos a partir de allí como punto de partida para nuevos procesos de aprendizaje." (Wernecke, 1986: 75.)

*En este contexto la "escuela" misma debe estar en el foco de la atención, en cuanto no es una institución meramente ejecutora, sino que interviene activamente ante los desafíos específicos y propone soluciones a las problemáticas que su contexto le plantea. Con "escuela" nos referimos aquí al conjunto de instituciones de educación general y formación técnico-profesional, tanto formales como no formales.*

En un estudio reciente del CIDE, se encuestó a 4.500 padres de alumnos de 220 escuelas chilenas. Según los encuestados, los docentes carecen de motivación y son los principales responsables del bajo nivel de la educación escolar. Como parte de una concepción pedagógica moderna que busca revertir esta situación, mejorar las estructuras de comunicación interna de las instituciones educativas e incrementar las competencias comunicativas de los docentes y alumnos serán objetivos centrales del desarrollo de los sistemas educativos.

Paralelamente a la creciente globalización de los mercados del consumo y de los medios de comunicación, está manifestándose en América Latina una tendencia a redescubrir formas de vida comunitaria, como protección frente a un contexto cada vez más individualista y atomizado. En este contexto, la "escuela" cumple un papel como institución socio-cultural que brinda posibilidades de integración en una comunidad y capacita para actuar en forma comunitaria, no únicamente en el nivel micro del aula de una institución comunitaria o privada, sino también en el nivel meta como institución dentro de un sistema social en el que es preciso demostrar, en el marco de competencias sociales complejas, algo más que sólo desempeños profesionales.

En la evaluación de los "resultados" educativos, los procesos de comunicación y participación democrática en el aula y en la comunidad educativa deberían tenerse en cuenta de la misma manera que la adquisición de competencias técnicas. Ya que, en definitiva, estos procesos determinarán los aprendizajes que brindará la institución escuela y la capacidad que tendrán los jóvenes para desenvolverse en la vida.

Entonces, aplicar criterios pedagógicos modernos, uno de los principales objetivos para el desarrollo de los sistemas educativos, incluirán necesariamente mejorar las estructuras de comunicación institucionales y desarrollar las competencias comunicacionales de docentes y alumnos.

Los alumnos deberán aprender a desenvolverse y comunicarse en su entorno social y laboral, además de desarrollar aquellas competencias que les faciliten una integración activa en el proceso productivo, en las relaciones laborales y en la sociedad. Esto implica un cambio de las perspectivas pedagógicas, dejando atrás los "contenidos" y "métodos" del aprendizaje conceptual tradicional y adoptando un enfoque complejo e integrado del aprendizaje, en el que la capacidad de actuar, de comunicarse y de mejorar la



calidad de vida se conviertan en parámetros definitorios de la calidad de la escuela y de la formación.

La implementación práctica de esta concepción exige, sin embargo, un análisis crítico de las estructuras dadas del sistema educativo tradicional de educación. A menudo ocurre que en la mente de los docentes y alumnos está la idea de la reforma, pero su puesta en práctica se ve bloqueada por un marco institucional que no se reforma simultáneamente. La estrategia didáctica del aprendizaje por la acción exige mayor autonomía y promueve conductas democráticas y participativas, redefiniendo los roles de docentes y alumnos. Mientras que en los sistemas tradicionales, el alumno es exclusivamente objeto de la transmisión de conocimientos específicos, este enfoque lo ubica como sujeto del proceso de enseñanza/aprendizaje.

**Este cambio de eje requiere replantear la formación de docentes e instructores, rever el equipamiento de las escuelas, evaluar de un modo diferente los desempeños y el aprendizaje de competencias. El trabajo grupal y la investigación exigen una reestructuración distinta de los espacios y otras posibilidades de movilidad que las antiguas clases magistrales. Los alumnos que actúan e interactúan se convierten en el eje central de la actividad escolar, mientras que el docente ya no dicta clase, sino que orienta y asesora. El joven accede paso a paso y por sus propios medios a su mundo de aprendizaje, de vida y de formación. Los valores, contenidos y normas se experimentan, elaboran y vivencian en función de la práctica y ya no se transmiten y evalúan en forma teórica.**

Además de sus conocimientos técnicos y metodológicos, actualmente los docentes e instructores, también requieren de conocimientos sobre los diferentes grupos de estudiantes. Debe variar su postura frente a sus propios conocimientos específicos que ya no pueden representar más que un saber básico. Por lo tanto es crucial que sepan acercar a los estudiantes a la elaboración y acceso de este conocimiento, para que aprendan dentro del mismo proceso a ponerlo en práctica, aplicarlo. En última instancia, el arte de la pedagogía consiste actualmente en crear condiciones óptimas para la auto-organización de los alumnos en una determinada situación didáctica, capacitándolos para cumplir las exigencias que se les plantean. **La función del docente es coordinar este proceso de aprendizaje por la acción.**

Esta noción moderna de estrategias metodológico-didácticas difícilmente pueda ponerse en práctica sin ciertos requisitos materiales e institucionales y conceptuales previos. Para descubrir nuevos caminos junto con sus alumnos, los docentes e instructores necesitan formación y perfeccionamiento en aspectos conceptuales y metodológicos, además de contar con el necesario grado de "libertad pedagógica" en su entorno institucional.

### **3. Las diez dimensiones del aprendizaje por la acción**

En síntesis, la concepción metodológico-didáctica del aprendizaje por la acción puede definirse por las siguientes diez dimensiones:

#### **3.1. Aprendizaje en base a una acción planificada**

El aprendizaje por la acción se inicia a partir de un complejo proceso cognoscitivo de planificación de una acción sistémica estructurada, que conduce gradualmente al desarrollo y la elaboración de un producto.

Los mismos alumnos planifican los pasos a seguir hasta llegar a la solución de un problema o una tarea. En función de su plan de acción ejecutan, evalúan y controlan el camino elegido para llegar a la solución y el resultado.

De este modo, el conocimiento adquirido a través de la acción se transforma en experiencia.

### **3.2. Aprendizaje en función de la experiencia**

El aprendizaje por la acción se basa en las experiencias sociales (escolares y extra escolares de trabajo de los alumnos, promoviendo el análisis crítico.

De esta manera, el alumno adquiere y amplía su capital social, su capacidad de actuar, que va transformándose en experiencias y creando así perspectivas para que en el futuro pueda desenvolverse con autonomía.

### **3.3. Aprendizaje incentivado y auto organizado**

Los alumnos preparan ellos mismos planteos concretos con ayuda de consignas, guía de preguntas y materiales de autoaprendizaje. Asimismo, con la misma autonomía definen los procedimientos, así como la comunicación sobre el resultado a obtener. En virtud de las experiencias acumuladas mediante su propia acción, en muy poco tiempo los alumnos están en condiciones de formularse ellos mismos los objetivos de aprendizaje, de diseñar los procesos de aprendizaje y la manera de abordar nuevas disciplinas. *La función del docente en éste proceso es la de un Facilitador.*

### **3.4. Aprendizaje basado en ejemplos**

De los diferentes enfoques y contenidos de aprendizajes posibles se elige un conjunto articulado que permite trabajarlos en forma ejemplar y concreta. Las experiencias y los conocimientos adquiridos, luego se transfieren a otros contenidos con estructuras similares. Esta metodología empírica, basada en procesos ejemplares, tiene por finalidad que los alumnos aprendan a generalizar y a inferir. A través de una selección adecuada de contenidos, el docente guía las experiencias de sus alumnos.

### **3.5. Aprendizaje con diversidad metodológica**

Mediante la variación entre distintas estrategias metodológico-didácticas, se busca optimizar el proceso y las condiciones de enseñanza/aprendizaje. Así van transmitiéndose técnicas motivantes de aprendizaje y de trabajo que tienen por objeto contribuir simultáneamente a materializar el aprendizaje autónomo.

### **3.6. Aprendizaje basado en problemas y la autoevaluación**

Después que el alumno ha accedido por sus propios medios a nuevos conocimientos, es preciso incorporar una fase de evaluación y análisis de los resultados obtenidos. El problema, ¿fue comprendido adecuadamente, e interpretado, elaborado y "solucionado" en todas sus dimensiones? Los criterios para esta autoevaluación deben ser transparentes, reconocibles y aplicables por los alumnos.

### 3.7. Aprendizaje holístico

El aprendizaje por la acción implica aprendizajes integrales en contextos complejos que se desarrollan en todos los sentidos.

De esta manera, articula razonamiento y acción, promoviendo el proceso de comprensión y la puesta en práctica de los conocimientos.

### 3.8. Aprendizaje que desarrolla la personalidad

A lo largo de su proceso de desarrollo y educación, el alumno aprende por un lado, a adaptarse a su entorno y por el otro, a enfrentarlo. A medida que evoluciona, el alumno adquiere mayor autonomía respecto de su realidad objetiva, lingüística y social y desarrolla su personalidad. Cuanto mejor aprenda a definirse en los tres órdenes mencionados, tanto mayor será el grado de autonomía que alcanzará su capacidad de acción personal en contextos sociales sometidos a permanentes cambios (Kruger, Lersch, 1993: 107 - 108).

### 3.9. Aprendizaje activo de los alumnos

El aprendizaje por la acción requiere abandonar los paradigmas tradicionales de la educación general y la formación técnico-profesional. Los roles de docentes y alumnos van modificándose. El alumno, antes considerado el objeto, pasa a constituirse en el sujeto del proceso de enseñanza/aprendizaje. El docente se retrotrae a una función de observador y facilitador, cumpliendo funciones orientadoras.

### 3.1°. Aprender en el contexto social directo y global

El aprendizaje por la acción se desarrolla dentro y para el entorno vital. Un requisito previo para aprender a actuar democráticamente es la inserción de estructuras democráticas y contenidos con relevancia social para la vida laboral en el proceso de enseñanza/aprendizaje.

## 4. El aprendizaje por la acción y las "competencias laborales"

Sin duda, la articulación de las concepciones del **"aprendizaje por la acción"** y de las **"competencias laborales"** permite llegar a nuevos e interesantes enfoques metodológico-didácticos, especialmente de la formación técnico-profesional. La adquisición de competencias funcionales y extrafuncionales, además de capacidades transversales en el contexto de acción basado en situaciones problemáticas (por ejemplo aprender en el lugar y con el trabajo) formará, educará e incentivará al mismo tiempo a los estudiantes. El contexto concreto de la acción y del aprendizaje en la vida cotidiana y profesional, como también las exigencias y condiciones reales del mundo del trabajo, son los que promoverán simultáneamente la adquisición de competencias sociales y personales complejas. La combinación de ofertas educativas orientadas a promover estrategias cognoscitivas con principios metodológico-didácticos basados en la acción, mejorará considerablemente la calidad y relevancia práctica de la formación técnico-profesional.

El enfoque funcionalista clásico ya no se ajusta a las demandas que plantea un sistema productivo basado en los conceptos de calidad y competencia. Para que los trabajadores estén en condiciones de producir con alta calidad, resulta central que posean competencias sociales y de

comunicación - predisposición al dialogo, capacidad para trabajar en equipo, etc. Por lo cual estas competencias deberán formar parte de los objetivos de formación. Sin duda, la adopción de estrategias metodológico-didácticas basadas en el enfoque del aprendizaje por la acción, como eje del proceso de enseñanza/aprendizaje, podrá constituir una contribución importante en todos los niveles y ámbitos del sistema educativo.

## **6. Bibliografía**

**6.1. Aebli, Hans**, Zwölf Grundformen des Lehrens (Doce formas básicas de la enseñanza), Stuttgart, 1993

**6.2. Andreani, R., Lluch, E.**, ¿Qué es la Educación Vocacional Basada en Competencias?, CIDE. Santiago de Chile, 1993

**6.3. Arnold, Rolf**, Konstruktivismus und Handlungsorientierung (Constructivismo y aprendizaje por la acción), GTZ, 1999 (mimeo)

**6.4. Campero, G., Flisfish, A., Tironi, E., Tokman, V.**, Los actores sociales en el nuevo orden laboral Santiago, PREALC/ OIT, 1993

**6.5. Cariola, M. Leonor, Quiroz, Ana María**, Competencias generales, competencias laborales y curriculum, en: Novick, Marta y Gallart, María A., Competitividad, redes productivas y competencias laborales, CINTERFOR. Montevideo, 1997

**6.6. CINTERFOR/OIT**, Formación basada en competencia laboral. Montevideo, 1997

**6.7. CINTERFOR/OIT**, Las 40 preguntas mas frecuentes sobre competencia laboral, en [www.cinterfor.org.uy/publicaciones](http://www.cinterfor.org.uy/publicaciones) y competencia laboral, Montevideo, 1999

**6.8. Comisión Nacional para la Modernización de la Educación**, Los Desafíos de la Educación Chilena frente al Siglo XXI, Santiago de Chile, 1995

**6.9. EL MERCURIO**, "Solo el 50% de los escolares aprenden en America Latina", Santiago de Chile 23.4.2000, Págs. A1+A17 (estudio de la UNESCO)

**6.10. EL MERCURIO**, "La calidad de la educación es regular", Santiago de Chile, 29.4.2000, S.CIT (encuesta CIDE)

**6.11. Habermas, Jürgen**, Theorie des kommunikativen Handelns (La teoría de la acción comunicativa), tomo I +2, Frankfurt del Meno, 1981

**6.12. Jank, W., Meyer, H.**, Handlungsorientierter Unterricht (La enseñanza basada en el aprendizaje por la acción), en: GTZ, CURRENT, A-III-I, Eschborn, 1998

**6.13. Kruger, H.- H., Lersch, R** Lernen und Erfahrung (Aprendizaje y experiencia). Opladen, 1993

**6.14. Schink, Hermann**, Handlungsorientierung im lateinamerikanischen Kontext (Aprendizaje por la acción en el contexto latinoamericano), GTZ, 1999 (mimeo)

# **MANUAL DE EVALUACION DE CREATIVIDAD**

Compilador:  
Ing. Manuel Saavedra

Autores:  
Lic. Domingo Asún  
Lic. Pablo Tapia  
Ing. Manuel Saavedra

Reproducción Exclusiva de carácter educativo  
Totalmente prohibida su venta

AÑO 2004

## INDICE

1 – Introducción.....	Pág.03
2 – Escala Psicosocial para el Emprendedor.....	Pág.03
3 – Utilidad del EPE – 1.....	Pág.04
4 – Categorías Psicosociales.....	Pág.04
Auto eficacia.....	Pág.05
Intereses Motivacionales.....	Pág.05
Necesidad de Logro.....	Pág.05
Locus de Control Interno.....	Pág.06
Auto evaluación.....	Pág.06
Apoyo Social y Familiar.....	Pág.07
5 – Como se usa el EPE – 1.....	Pág.07
6 – Corrigiendo el EPE – 1 .....	Pág.08
6.1 – Pauta para la Corrección de las Escalas.....	Pág.08
Promedio.....	Pág.09
Desviación Estandar.....	Pág.09
6.2 – Puntaje e Interpretación de las Escalas.....	Pág.10
7 – Interpretación de los Puntajes .....	Pág.19

## 1. Introducción

La población objetivo del Programa está constituida por un segmento de la población estudiantil que busca generar ingresos y empleos en la operación de pequeñas unidades de producción y servicios dedicadas al procesamiento de materias primas, la manufactura, la confección de artesanías, el comercio, el agroturismo y en general en la prestación de servicios o productos de bienes vinculados o no a la producción agrícola.

El impacto económico de este tipo de empresas depende del grado de desarrollo que puedan lograr, variando desde la complementación del ingreso familiar a través de microemprendimientos de subsistencia hasta llegar a ser la principal fuente de ingresos y empleos en las micro y pequeñas empresas de mayor desarrollo que se encuentran bien posicionadas en los mercados más rentables y cuentan con el apoyo de instituciones nacionales e internacionales enfocadas hacia ellas.

En la percepción del Ministerio de Educación y Cultura de la Provincia de Corrientes, el desarrollo de capacidades emprendedoras, es una alternativa para generar ingresos y empleos a partir del espacio educacional.

Un problema no resuelto satisfactoriamente es que no se sabe bajo qué circunstancias una micro o pequeña empresa puede evolucionar hasta alcanzar la autosuficiencia económica y la sustentabilidad en periodos largos de tiempo. Esta es la razón que explica la prioridad que se otorga a la generación y sistematización de nuevos conocimientos y experiencias en aspectos como la localización, recursos, modelo empresarial, características del entorno institucional de los emprendimientos existentes y sobre todo, del perfil sociocultural del emprendedor exitoso.

En este contexto se estima de gran valor el diseño de nuevos instrumentos y métodos que reduzcan la natural incertidumbre que caracteriza a la mayoría de las iniciativas de apoyo a estos emprendimientos; especialmente en la primera fase de su implementación.

El trabajo realizado, es parte de una serie de esfuerzos promovidos y financiados por el Ministerio, para conocer mejor cuales son las características deseables de un buen empresario con el propósito de emplear esta información para utilizar de una manera mas eficiente los diversos servicios de apoyo que se dirigen a los emprendedores.

Los métodos que se proponen en este estudio no tienen un carácter selectivo final sobre quiénes deben o no recibir los apoyos, sino que constituyen elementos de información parcial del potencial emprendedor de los estudiantes, los que junto a otros elementos de información y experiencias recogidas con otros métodos, pueden servir de orientación para que los técnicos y profesionales de los proyectos y programas, mejoren la eficiencia y eficacia de sus actividades.

## 2. Escala Psicosocial para el Emprendedor

El EPE - 1 es una escala construida por los psicólogos Domingo Asún, Pablo Tapia y Tatiana Bustamante para la evaluación de capacidades o potencial emprendedor y significa: **Escala Psicosocial para el Emprendedor, versión 1.**

La misma tiene por finalidad ayudar a seleccionar a los emprendedores para las distintas instancias programadas de apoyo, financiamiento, capacitación y asesoría, de acuerdo a las capacidades y potencialidades que se identifiquen. Con ello se intenta mejorar las posibilidades tanto de los emprendedores como de las instituciones y personas que trabajan con ellos, para tomar las decisiones más adecuadas al momento de prestar sus recursos.

De acuerdo a la información que proporciona el EPE - 1, facilita sugerir y destinar a los emprendedores hacia los distintos tipos de prestaciones y servicios, de modo que quienes tengan más necesidades reciban apoyos mayores y mas permanentes y quienes menos necesitan, reciban las prestaciones adecuadas a sus menores demandas. De este modo, se espera ayudar a que los emprendedores para que reciban las cuotas necesarias de asistencia y apoyo hacia la concreción y éxitos de sus proyectos y también cooperar en la toma de decisiones racionales y acertadas respecto del empleo de sus recursos y adscripción de beneficiarios a prestaciones, servicios y seguimientos, tanto a los emprendedores como a quienes trabajan con ellos.

### **3. Utilidad del EPE - 1**

Con esta metodología se podrá identificar a los emprendedores que se deben apoyar mas, a quienes es necesario dar mayor autonomía y menos apoyo directo y con esto poder diseñar una organización mas eficiente y efectiva en cuanto al tiempo y al trabajo hacia ellos.

De este modo, el EPE - 1, pasa a formar parte del conjunto de herramientas de las que se dispone para asignar recursos, equipamiento, financiamiento y programas de capacitación y asistencia, lo mismo que las evaluaciones de rentabilidad y riesgo, competitividad, inserción en el mercado y demás.

### **4. Categorías Psicológicas**

El EPE - 1 está conformado por seis escalas psicosociales y una séptima de evaluación del instrumento.

Cada escala se basa en uno o más conceptos psicológicos, usados para describir ciertas características de las personas. Mediante ellos se obtiene una visión del emprendedor que puede ser una guía útil y un apoyo para el trabajo de asesoría y supervisión que se mantiene con ellos.

Para que se pueda entender adecuadamente las escalas que lo constituyen, es necesario que se conozca algo acerca de las categorías psicológicas que las conforman. A tal fin se describe brevemente dichos conceptos psicológicos.

La comprensión cabal de estos conceptos permitirá realizar una adecuado análisis de la información que se recopile como también generar estrategias para el desarrollo futuro del emprendedor y de su empresa.

A continuación se detallará cada una de ellas, puntualizando algunos elementos que son mas significativos de considerar acerca del desarrollo de capacidades del emprendedor



### **Autoeficacia**

Se entiende por «Autoeficacia» como la relación y representación que una persona elabora de sí mismo, en el cruce de distintos elementos:

- (a) sus expectativas de logro hacia sus objetivos
- (b) las conductas dirigidas hacia el objetivo a conseguir
- (c) los resultados obtenidos.

Una persona con una adecuada percepción de su propia Autoeficacia, elabora o construye una imagen positiva de sí mismo que le permite llevar adelante empresas o proyectos.

En lo que respecta al emprendedor, se espera encontrar además, alguien con la capacidad de percibir que existen posibilidades o capacidades latentes que son posibles de desarrollar en un contexto favorable para ello.

Esto le permite percibirse como un sujeto con capacidad de llevar a cabo las metas que se propone y de resolver no sólo vicisitudes o conflictos que pudieran surgir en relación a éstas, sino también con capacidad de generar soluciones creativas alternativas y/o diferentes a las ya intentadas sin éxito.

De este modo se estará frente a un sujeto con confianza en sí mismo y en sus capacidades, lo que le permite superar obstáculos tanto en el presente inmediato como en el futuro.

### **Intereses motivacionales**

Se entiende por «Intereses Motivacionales» al conjunto de situaciones o actividades que incentivan a un sujeto tanto a comprometerse como a innovar en las tareas que emprende. De este modo, encuentra no solo motivación para resolver situaciones no previstas lo mismo que las habituales y en su quehacer, se orienta hacia posibilidades de cambio potencialmente más efectivas.

En el emprendedor éstos intereses debieran asociarse tanto al desarrollo de su empresa como a los proyectos que desde ésta desee iniciar.

Los Intereses Motivacionales se ven favorecidos por un adecuado apoyo familiar, que sirve como un respaldo y un compromiso desde el grupo familiar hacia las iniciativas emprendidas, lo mismo que al trabajo cotidiano de la empresa. Esto facilita y es el sostén de las estrategias y posibilidades de logros de metas, tanto del emprendedor como de su familia.

En resumen, se puede considerar una interacción sistémica entre:

- a) Intereses Familiares
- b) Intereses Motivacionales Actuales
- c) Logro de Metas

### **Necesidad de Logro**

Se comprenderá por, «Necesidad de Logro», la relación entre la motivación de logro de una persona y sus fines y objetivos que quiere alcanzar y realizar para mantener su equilibrio psicoemocional y social.

Así, un sujeto capaz de alcanzar las metas que se propone como también de orientarse para adquirir nuevas habilidades, presenta un adecuado nivel de necesidad de logro.

En el emprendedor, esta es la necesidad de proyectarse al futuro, tanto en términos personales, como en lo que tiene que ver con empresa y su familia. Es decir, un sujeto cuya necesidad se orienta hacia la concreción de un proyecto de vida que coincide con su necesidad de logro a nivel familiar y que alcanza a satisfacerse a través del emprendimiento que lleva adelante.

- a) Necesidad de Logro Individual
- b) Proyecto a Futuro
- c) Necesidades Familiares

### ***Locus de Control Interno***

«*Locus de Control*» corresponde al tipo de explicaciones que las personas desarrollan para sí y respecto de las causas de los eventos que vienen a diario. Este estilo de adjudicación de causas para las cosas que suceden puede referirse a dimensiones internas y propias del sujeto -controlables por él- o externas e incontrolables.

Estas dos alternativas generan los siguientes estilos atribucionales:

- Locus de Control Interno
- Locus de Control Externo

Ambos corresponden a dos formas de puntuación de los hechos vividos y el grado en que son adjudicados al desempeño del sujeto, sus capacidades y la dificultad de la tarea, o más bien son explicados por cuestiones ambientales (ruido, calor, etc.) o el azar y la suerte, buena o mala.

Así, el concepto de «*Locus de Control*» es la capacidad de un individuo de percibir que sus propias metas y posibilidades a futuro dependen en lo fundamental, tanto de sus acciones como de actitudes y acciones personales y que por lo tanto, no dependen en lo fundamental de factores externos, la suerte y la intervención de otros.

El emprendedor debe ser una persona con confianza en sus propias habilidades y en el desarrollo de éstas, con capacidad para planificar actividades y darle cumplimiento.

Un sujeto activo y propositivo, capaz de poner en juego sus intereses personales en una empresa con la confianza de llevar a cabo las gestiones y acciones concretas necesarias para salir adelante y tener éxito.

- a) Confianza en las Propias Capacidades y Habilidades
- b) Logro de Acciones Concretas hacia el Proyecto

## **Autoevaluación**

«Autoevaluación» es la capacidad de un individuo de poner en práctica o concretar una tarea conjugando diversos factores:

- (a) confianza en sí mismo
- (b) planificación de tareas
- (c) percepción de superación personal.

Es decir, un sujeto que tiene visión de ventajas y desventajas, que contendrán las situaciones que se presenten en el futuro y que frente a éstas posee una tendencia, fuerza y ganas de enfrentarlas positiva y propositivamente, incluso situaciones desafiantes, buscando y generando las alternativas e información necesarias para salir adelante en ellas.

Es un individuo que logra considerar los puntos de vista de los demás, independiente de sus propias opiniones y así logra mejores juicios. Además es perseverante y constante en las tareas que se propone y logra en base a todo eso cumplir las metas o plazos fijados por él o por otros.

- Capacidad Autocrítica
- Consideración del Punto de vista de los demás
- Visualización de alternativas de solución

## **Apoyo Social y Familiar**

El «Apoyo Social Familiar» se refiere al nivel de apoyo o soporte, sustento, respaldo y apoyo emocional, instrumental y material que una persona recibe y/o percibe de parte de los miembros de su familia. Es decir, es el cuánto, en qué y cómo puede contar con su familia para sus propósitos y para resolver los problemas que se le presenten.

Este apoyo se traduce en que el individuo ve en su familia un espacio que lo contiene y respalda moral y emocionalmente, en el que logra satisfacer sus necesidades y compartir intereses, objetivos y sueños.

Todo esto le permite co-construir (construir con otros) alternativas de solución a los conflictos y tareas que se le presenten y quiera realizar.

- Familia como Espacio de Soporte
- Visión Positiva de Proyecciones de Futuro

## **5. Como se usa el EPE-1**

El EPE - 1 es un instrumento muy sencillo de usar, por lo que no requiere demasiada preparación para su uso ni supone grandes complicaciones. Primero se debe tener en cuenta las instrucciones que el mismo instrumento proporciona. Es decir, entregar a cada emprendedor evaluado un cuadernillo con las escalas, la hoja de respuestas y un lápiz.

Lo siguiente es leer detenidamente y en forma clara todas las instrucciones que aparecen en la primera página del cuadernillo de las escalas, asegurándose de que éstas hayan sido plenamente escuchadas y comprendidas por todos aquellos que van a responder al EPE -1.

Igualmente corresponde asegurarse de que los emprendedores evaluados tengan en claro que deben responder a todas las preguntas de todas las escalas y que sus respuestas no serán consideradas ni como buenas ni como malas, sino que a través de ellas se busca saber como piensan y sienten respecto de las situaciones que el EPE - 1 plantea, para así poder brindarles la mejor y más pertinente ayuda y asesoría posible.

Finalmente, se debe tener en cuenta que el tipo de evaluación que el EPE-1 posibilita, ésta sujeta a un parámetro de comparación grupal (el promedio y la desviación estándar). Es decir, cada sujeto evaluado con el EPE - 1 es comparado y categorizado de acuerdo al grupo al que pertenece y con el que respondió al instrumento.

En esa medida, el EPE - 1 proporciona una visión adecuada a cada realidad en que se trabaja y no cae en sobregeneralizaciones que eliminan las particularidades de cada emprendedor.

## **6. Corrigiendo el EPE-1**

Ya que se conoce como el EPE - 1 evalúa y clasifica las capacidades y el potencial emprendedor de los sujetos con los que se trabaja, corresponde ahora adentrarse en la forma de corrección y puntuaciones que permiten producir tales clasificaciones y juicios. En este apartado se tratará primero la forma de corrección de las escalas y luego la interpretación de los resultados.

### **6.1- Pauta de Corrección para las Escalas**

A continuación se expone el procedimiento de corrección de las distintas escalas que componen el EPE -1. Como ya se señaló, este no es un instrumento aplicable a todo un país sin necesidad de mayores estudios. Por dicha razón las mediciones que posibilita el EPE - 1 se establecen, en base a una relación comparativa entre cada sujeto y el grupo al cual pertenece, de ahí que como mínimo, para poder obtener resultados válidos se debe aplicar el EPE - 1 al menos dos sujetos, para poder comparar uno respecto al otro.

Otra de las características centrales del EPE - 1, es que sus distintas escalas tienen un mismo formato de respuestas que va de 1 a 4 entre las alternativas **nunca** y **siempre**, por lo que la suma y obtención de puntajes por escala es sencilla y rápida de realizar.

Se sugiere que cuando se conforme la base de datos se utilice **las columnas** para la identificación, las escalas y los puntajes y **las filas** para cada sujeto que se vaya a evaluar.

Además, se requiere realizar dos operaciones de cálculo para posibilitar la medición: **el promedio y la desviación estándar del grupo evaluado para cada escala**. Las fórmulas y el procedimiento de cálculo de estas operaciones se describen a continuación.

### Promedio:

Este es una de las operaciones estadísticas más conocidas, pertenece al grupo de las medidas de tendencia central, se expresa de acuerdo a la fórmula:

$$X = \frac{\sum N}{N}$$

Donde **N** es el número de elementos respecto de los que se quiere calcular el promedio, es decir, la sumatoria del número de elementos partida por la ciudad de éstos. Esta simple operación puede calcularse a mano, en una calculadora normal o mediante variados programas computacionales.

Cuado esta operación se realiza en Microsoft Excel los pasos son los siguientes:

- 1.- Ponga el cursor debajo de la columna de *datos* para los cuales desea hacer el cálculo del promedio.
2. Haga clic con el mouse en el icono de *pegar función* y seleccione la función *Promedio*.
- 3.- Haga clic en *aceptar* y compruebe que el rango de celdas seleccionadas coincida con las que Ud. necesita.
4. -Haga clic en *aceptar* y aparecerá el resultado en la celda inmediatamente inferior al rango de datos en la columna.

### Desviación Estándar

Este estadístico de uso común, es considerado una medida de dispersión; mediante el mismo posible establecer la diferencias o dispersiones regulares que hay entre los datos conque se está trabajando. La operación que realiza la desviación estándar consiste en distribuir las diferencias de los datos en torno al promedio en espacios regulares y equivalentes conocidos como unidades de dispersión. Esta se expresa mediante la fórmula:

Donde  $n\sum x^2$  es la sumatoria de cada uno de los elementos respecto de los que se quiere calcular la desviación estándar, elevados a sus cuadrados ( $\sum x$ )<sup>2</sup> es la sumatoria al cuadrado de todos los elementos para los que se quiere hacer el cálculo, y  $n(n-1)$  es el número de elementos que se está calculando multiplicado por si mismo menos uno. Esta simple operación puede calcularse por medio de calculadora científica o mediante variados programas computacionales.

Cuado esta operación se realiza en Microsoft Excel los pasos son los siguientes:

- 1.- Ponga el cursor debajo de la columna de datos para los cuales desea hacer el cálculo de la desviación estándar.
- 2.- Haga clic con el mouse en el icono de *pegar función* y seleccione *estadísticas* y luego la función *Desvest*.
- 3.- Haga clic en *aceptar* y compruebe que el rango de celdas seleccionadas coincida con las que Ud. necesita.

4.- Haga clic en *aceptar* y aparecerá el resultado en la celda inmediatamente inferior al rango de datos en la columna.

## **6.2 - Puntajes e Interpretación de las Escalas**

A continuación se verá como obtener un puntaje global para cada una de las escalas que forman el EPE – 1 y una vez hecho esto, interpretar cuales son los significados de los puntajes a los que se ha llegado.

Para ello será necesario que se calcule antes o después, el promedio y la desviación estándar del grupo de sujetos con el que se está trabajando. Luego se irá cotejando y comparando los puntajes de cada sujeto individual, con los rangos de puntaje que cada escala presenta a lo largo de su interpretación, de acuerdo a las especificaciones siguientes.

### **Autoeficacia**

El puntaje para esta escala se obtiene mediante una suma simple de los ítems. De esta forma el puntaje máximo debiera ser 36 y el mínimo 9. Una vez obtenido el valor de esta suma para cada sujeto, se procede a ingresar el resultado dentro de la planilla de corrección en la escala respectiva.

De acuerdo a esto, los puntajes que arroja la planilla de corrección deben ser clasificados dentro de los rangos que figuran en la hoja 2 de dicha planilla como sigue:

#### **Puntaje Bajo**

Entre 83 y 89 puntos. Los sujetos con bajo puntaje en **Autoeficiencia** no reúnen las condiciones mínimas para ser emprendedor potencialmente exitoso y con perspectivas de consolidación en la actividad sin mediar una significativa capacitación en esta perspectiva.

Estas personas, pese a que realicen tareas del tipo empresarial se encuentran en una posición de desventaja con respecto de quienes presentan puntajes superiores en esta escala, pues tienden a verse a sí mismo como poco capaces de alcanzar las metas que se proponen, faltos de las habilidades requeridas y con bajo potencial para resolver los problemas que se les presenten en el proceso de materialización y mantención de sus emprendimientos, ven demasiados escollos para alcanzar el éxito en esta actividad y progresar en términos personales y sociales, por ello, requerirán de múltiples condiciones de apoyo y asistencia en éstas tareas que actuarán como garantes reales y estables y alcanzarán un grado de autonomía considerablemente bajo.

#### **Puntaje Medio**

Entre 90 y 110 puntos. Los sujetos con un puntaje promedio en autoeficacia reúnen mejores condiciones para la ejecución de proyectos empresariales exitosos y con perspectivas de consolidación.

Esto es sólo significativo cuando el puntaje se halla entre los 100 y 110 puntos, pues las personas con puntajes menores comparten algunas de las características del grupo anterior, lo cual genera las mencionadas dificultades hacia sus proyectos e iniciativas.

Las personas que están sobre los 100 puntos y hasta los 110 tienden a ver a sí mismas como más capaces de alcanzar sus metas, poseedoras de un nivel de

habilidades adecuado a las tareas y con el potencial necesario para resolver los problemas que se les presenten en el proceso de materialización y mantención de sus emprendimientos, ven menos escollos para alcanzar éxito en esta actividad y progresar en términos personales y sociales. Requerirían de menores condiciones de apoyo y asistencia en estas tareas que actuaran como garantes eventuales y alcanzarían un grado medio de autonomía.

### **Puntaje Alto**

Entre 111 y 116 puntos. Los sujetos con puntaje alto en autoeficacia reúnan las condiciones óptimas para la ejecución de proyectos empresariales exitosos y con perspectivas de consolidación casi sin necesidades de capacitación en el área. Éste grupo, por sobre los dos anteriores es quien mejor puede salir adelante con las tareas que este tipo de actividad demanda.

Estas personas tienden a verse a sí mismos como completamente capaces de alcanzar sus metas, poseen incluso un mayor número de habilidades que las demandadas para tener éxito en ellas y se sienten capaces de superar todos los problemas y dificultades involucradas en las mismas. De ahí que puede resultarles evidente la posibilidad de materializar y mantener un proyecto emprendedor en el tiempo, de alcanzar éxito en esta actividad y progresar en términos personales y sociales; solo requerirían de las condiciones mínimas de apoyo y asistencia en estas tareas y alcanzarían un notable grado de autonomía.

*Ejemplo:* Si una persona a respondido como sigue:

Items	Puntajes
1	4
2	3
3	4
4	2
5	4
6	3
7	2
8	4
9	4

Total = 30 puntos

Su puntaje total es de 30, llevado a la plantilla de corrección, para la cual asumiremos una desviación estándar (inventada) de 8.2 y una media del grupo (inventada) de 27 su puntaje estándar sería de 104

Un puntaje de 104 en autoeficacia es un puntaje promedio, superior a 100, por lo cual el sujeto resulta elegible, en autoeficacia, como potencial emprendedor exitoso y con perspectivas de consolidación.

### **Intereses Motivacionales**

El puntaje para esta escala se obtiene mediante una suma y resta simple de los items. De esta forma el puntaje máximo debiera ser +34 y el mínimo -29. Una vez obtenido el valor de esta suma para cada sujeto, se procede a ingresar el resultado dentro de la planilla de corrección en la escala respectiva.

De acuerdo a esto, los puntajes que arroja la planilla de corrección deben ser clasificados dentro de los rangos que figuran en la hoja 2 de dicha planilla, como sigue:

**Formula:** (ítem 1+3+5+6+13+14+15+16+18+19+20) - (ítems 2+4+7+8+9+10+11+12+17) = Puntaje Base

### **Puntaje Bajo**

Entre 83 y 89 puntos. los sujetos con bajo puntaje en intereses motivacionales no reúnen las condiciones mínimas para ser empresarios potencialmente exitosos y con perspectivas de consolidación en la actividad, requiriendo importantes tasas de capacitación y entrenamiento. Estas personas, pese a que desarrollen tareas del tipo empresarial se encuentran en una posición de desmedro respecto de quienes presentan puntajes superiores en esta escala, pues tienden a estar siempre poco motivados y se desmotivan rápidamente en la medida que pasa el tiempo o aparecen dificultades en la concreción de sus intereses.

Se ven a sí mismos como poco capaces de alcanzar las metas que se proponen, faltos de las habilidades requeridas y con bajo potencial para resolver los problemas que se presenten en el proceso de materialización y mantención de sus empresas, ven demasiados escollos para de alcanzar éxito en esta actividad y progresar en términos personales y sociales.

Requerirían de múltiples condiciones de apoyo y asistencia en estas tareas que actúan como garantes reales y estables, y alcanzarían un grado de autonomía considerablemente bajo.

### **Puntaje Medio**

Entre 90 y 110 puntos. Los sujetos con un puntaje promedio en intereses motivacionales reúnen mejores condiciones para la ejecución de proyectos empresariales exitosos y con perspectivas de consolidación con claramente menores necesidades de capacitación y entrenamiento que el grupo anterior.

Esto es solo significativo cuando el puntaje se halla entre los 100 y 110 puntos, pues las personas con puntajes menores comparten algunas características del grupo anterior, lo cual genera las mencionadas dificultades hacia sus proyectos e iniciativas las personas que están sobre los 100 puntos y hasta los 110 tienden a ver a sí mismas como más capaces de alcanzar sus metas, poseedoras de un nivel de habilidades adecuado a las tareas y con el potencial necesario para resolver los problemas que se les presenten en el proceso de materialización y mantención de sus emprendimientos, ven menos escollos para alcanzar éxito en esta actividad y progresar en términos personales y sociales. Requerirían de condiciones de apoyo y asistencia en estas tareas que actuaran como garantes eventuales y alcanzarían un grado medio de autonomía.

### **Puntaje Alto**

Entre 111 y 116 puntos. Los sujetos con puntaje alto en intereses motivacionales reúnen las condiciones óptimas para la ejecución de proyectos empresariales exitosos y con perspectivas de consolidación casi sin necesidades o con muy bajas en el plano de la capacitación y el entrenamiento.



Este grupo, es el que mejor puede salir adelante con las tareas que este tipo de actividad demanda. Estas personas tiende a verse a sí mismos como completamente capaces de alcanzar sus metas, poseen incluso un mayor número de habilidades que las demandadas para tener éxito en ellas y se sienten capaces de superar todos los problemas y dificultades involucradas en las mismas. De ahí que puede resultarles evidente la posibilidad de materializar y mantener un proyecto de empresa en el tiempo, de alcanzar éxito en esta actividad y progresar en términos personales y sociales sólo requerirían de las condiciones mínimas de apoyo y asistencia en estas tareas y alcanzarían un notable grado de autonomía.

*Ejemplo:* Si una persona ha respondido de modo que su puntaje total es de 76. llevado a la planilla de corrección para la cual se asume una desviación estándar (inventada) de 12,5 y una media del grupo (inventada) de 60, su puntaje estándar sería 113.

Un puntaje de 113 en intereses motivacionales es un puntaje alto, superior a 100, por lo cual el sujeto resulta elegible, en intereses motivacionales como potencial emprendedor exitoso y con perspectivas de consolidación.

### ***Necesidad de Logro***

El puntaje para esta escala se obtiene mediante una suma simple de los ítems. De esta forma el puntaje máximo debiera ser 36 y el mínimo 9. Una vez obtenido el valor de esta suma para cada persona, se procede a ingresar el resultado dentro de la planilla de corrección en la escala respectiva.

De acuerdo a esto, los puntajes que arroja la planilla de corrección deben ser clasificados dentro de los rangos que figuran en la hoja 2 de dicha planilla, como sigue:

#### **Puntaje Bajo**

Entre 83 y 89 puntos. Los encuestados que tuvieron bajo puntaje de ***Necesidad de Logro***, no reúnen las condiciones mínimas para ser emprendedores potencialmente exitosos y con perspectivas de consolidación esta actividad, sin mediar una capacitación significativa. Estas personas, pese a que tengan actividades empresariales se encuentran en una posición de desventaja respecto a quienes presentan puntajes superiores en esta escala, pues tienden a desarrollar metas escasas y poco valoradas. Aparecen como conformistas y carecen de ambición y capacidad emprendedora autónoma, renunciando antes de intentar vencer las dificultades que se presenten. Debido a la baja motivación por superarse ponen poco esfuerzo en ello.

#### **Puntaje Medio**

Entre 90 y 109 puntos. Los sujetos con un puntaje promedio en ***Necesidad de Logro***, reúnen mejores condiciones para la ejecución de proyectos empresariales exitosos y con perspectivas de consolidación, con bastante bajas necesidades de capacitación y apoyo en la materia.

Ahora bien, esto es sólo significativo cuando el puntaje se halla entre 100 y 109 puntos pues las personas con puntajes menores comparten algunas de las características del grupo anterior, lo cual genera las mencionadas dificultades hacia sus proyectos e iniciativas.

Las personas que están sobre los 100 puntos y hasta los 110 tienden a desarrollar una mayor cantidad de metas y poner más empeño en materializarlas, son personas con mayor interés en modificar sus condiciones de vida y de superar sus actuales necesidades, aparecen como más ambiciosas y propositivas frente a los problemas, de modo que pueden seguir intentando alcanzar sus objetivos.

### **Puntaje Alto**

Entre 110 y 116 puntos. Los sujetos con puntaje alto en **Necesidad de Logro**, reúnen las condiciones óptimas para la ejecución de proyectos empresariales exitosos y con perspectivas de consolidación y casi no necesitan asistencia en esta materia.

Este grupo, es el que mejor puede salir adelante con las tareas que este tipo de actividad demanda.

Estas personas tienden a desarrollar proyectos e iniciativas que junto con ser altamente valoradas las convocan a realizar esfuerzos y sacrificios para materializarlas. Son personas deseosas de progresar personal y socialmente de modo que aprovechan al máximo todo tipo de oportunidades que se les presenten en este sentido.

Ejemplo: Si una persona ha respondido como sigue:

Items	Puntaje
1	4
2	3
3	4
4	2
5	4
6	3
7	2
8	4
9	4

Total = 30 puntos

Su puntaje total es de 30, llevado a la planilla de corrección, para la cual asumiremos una desviación estándar (inventada) de 8.2 y una media del grupo (inventada) de 27 su puntaje estándar sería de 104

**Un puntaje de 104 en necesidad de logro es un puntaje promedio, superior a 100, por lo cual el sujeto resulta elegible en autoeficacia, como potencial microempresario exitoso y con perspectivas de consolidación.**

### **Locus de Control**

El puntaje para esta escala se obtiene mediante una ecuación simple con los ítems. De esta forma el puntaje máximo debiera ser 21.5 y el mínimo - 4. Una vez obtenido el valor de esta suma para cada sujeto, se procede a ingresar el resultado dentro de la planilla de corrección en la escala respectiva.

De acuerdo a esto, los puntajes que arroja la planilla de corrección deben ser clasificados dentro de los rangos que figura en la hoja 2 de dicha planilla, como sigue:

$$\text{Formula:} (\text{ítems 3+7}) - \frac{(\text{ítems 1+4+5+8+10+13}) + (\text{ítems 2+6+9+11+12+14+15}) + 20}{2}$$

### **Puntaje Bajo**

Entre 83 y 89 puntos. Los sujetos con bajo puntaje en la dimensión de internalidad del *Locus de Control* no reúnen las condiciones mínimas para ser empresarios potencialmente exitosos y con perspectivas de consolidación en la actividad sin mediar programas de capacitación extensos.

Estas personas, pese a que emprendan tareas del tipo empresarial se encuentra en una posición de desventaja respecto de quienes presentan puntajes superiores en esta escala, pues tiende a deslindar responsabilidades y a atribuir las dificultades halladas a la suerte, al medio y/o a terceros, de modo que no se asumen ni como gestores de sus iniciativas ni de sus logros. Así, si es que se viesan involucrados en un proyecto emprendedor no se harían responsables de sus resultados sino que situarían esta responsabilidad en otros (socios, técnicos, la institución de apoyo, el clima, la crisis, la buena fortuna, etc.).

### **Puntaje Medio**

Entre 90 y 110 puntos. Los sujetos con un puntaje medio en la dimensión de internalidad del *Locus de Control* reúnen mejores condiciones para la ejecución de proyectos empresariales exitosos y con perspectivas de consolidación.

Esto es muy significativo cuando el puntaje se halla entre los 100 y los 110 puntos, pues las personas con puntajes menores comparten algunas características del grupo anterior, lo cual genera las mencionadas dificultades hacia sus proyectos e iniciativas, pero a su vez, no es del todo habitual detectar puntajes altos en la internalidad del locus de control en empresarios, dadas las características de tal actividad y la multiplicidad de factores de dependencia externa que presentan.

Las personas que están sobre los 90 y hasta 110 puntos tienden a desarrollar responsabilidad y compromiso tanto con sus éxitos como con sus fracasos, son más conscientes de la relación que han desarrollado entre esfuerzo invertido y logro obtenido, y enjuician de modo más realista sus aciertos y desaciertos en las tareas que han emprendido, así como los de terceros y los de sus referentes de apoyo.

### **Puntaje Alto**

Entre 111 y 116 puntos. Los sujetos con un puntaje alto en la dimensión de internalidad del *Locus de Control* reúnen las condiciones óptimas para la ejecución de proyectos empresariales exitosos y con perspectivas de consolidación. Este grupo, es el que mejor puede salir adelante con las tareas que este tipo de actividad demanda.

Estas personas tienden a desarrollar total responsabilidad por sus proyectos e iniciativas que, junto con ser altamente valoradas, las convocan a realizar esfuerzos y sacrificios para materializarlas, son personas típicamente emprendedoras, autoexigentes y responsables, atribuyen al propio esfuerzo y capacidades sus expectativas y posibilidades de progreso personal y social de modo que aprovechan al máximo todo tipo de oportunidades que se les presentan y desarrollan una considerable independencia y capacidad de crítica.

*Ejemplo:* Si una persona ha respondido de modo que su puntaje total es de 16, para la dimensión de internalidad del *Locus de Control*, llevado a la planilla de corrección, para la cual asumiremos una desviación estándar (inventada) de 9.4 y una media del grupo (inventada de 2, su puntajes estándar sería de 115.

Un puntaje de 115 en la dimensión de internalidad del *Locus de Control* es un puntaje alto, superior a 110, por lo cual el sujeto resulta elegible, en locus de control, como potencial empresario exitoso y con perspectivas de consolidación.

### **Autoevaluacion**

El puntaje para esta escala se obtiene mediante una suma simple de los ítems. De esta forma el puntaje máximo debiera ser 104 y el mínimo 26. Una vez obtenido el valor de esta suma para cada sujeto, se procede a ingresar el resultado dentro de la planilla de corrección en la escala respectiva.

De acuerdo a esto, los puntajes que arroja la planilla de corrección deben ser clasificados dentro de los rangos que figura en la hoja 2 de dicha planilla, como sigue:

#### **Puntaje Bajo**

Entre 83 y 89. Los sujetos con bajo puntaje en *Autoevaluación* no reúnen las condiciones mínimas para ser empresarios exitosos y con perspectivas de consolidación en esta actividad sin un conjunto de capacitaciones y trabajo de asesoría que los prepare para tales fines.

Estas personas, pese a que emprendan tarea del tipo empresarial se encuentran en una posición de desventaja respecto de quienes presentan puntajes superiores en esta escala, pues tienden a verse a sí mismos como incapaces de hacer frente a sus tareas cotidianas, faltos de las habilidades requeridas para lograr sus metas y con un bajo potencial para resolver los problemas que se les presenten en el proceso de materialización y mantención de sus empresas.

Son poco capaces de desarrollar adecuados niveles de organización y de construir hábitos que les faciliten el ordenamiento de sus actividades, ven escollos que piensan no poder superar para alcanzar el éxito dentro del rubro y progresar en términos personales y sociales.

Requerirían de múltiples condiciones de apoyo y asistencia, de una constante guía e incentivo en estas tareas que actuarán como garantes reales y estables, y alcanzarían un grado de autonomía considerablemente bajo.

#### **Puntaje Medio**

Entre 90 y 110 puntos. Los sujetos con un puntaje promedio en *Autoevaluación*, reúnen mejores condiciones para la ejecución de proyectos empresariales exitosos y con perspectivas de consolidación que el grupo anterior, requiriendo menores cuotas de apoyo y formación en el área.

Ahora bien, esto es sólo significativo cuando el puntaje se halla entre los 100 y 110 puntos, pues las personas con puntajes menores comparten algunas de las características del grupo anterior, lo cual genera las mencionadas dificultades hacia sus proyectos e iniciativas.

Las personas que están sobre los 100 puntos y hasta los 110 tienden a verse a sí mismas como mas capaces de alcanzar sus metas, organizar sus vidas,

construir hábitos adecuados, se ven como poseedoras de un nivel de habilidades adecuado a las tareas que se propone desarrollar y con el potencial necesario para resolver los problemas que se les presenten en el proceso de materialización y mantención de sus empresas.

Ven menos escollos para alcanzar el éxito en el rubro y progresar en términos personales y sociales.

Requerirían de menores condiciones de apoyo y asistencia en estas tareas, pues son ellos sus principales garantes éxito, tienden a su vez a desarrollar un nivel de autonomía medio alto.

### **Puntaje Alto**

Entre 111 y 116 puntos. Los sujetos con puntaje alto en *Autoevaluación*, reúnen las condiciones óptimas para la ejecución de proyectos empresariales exitosos y con perspectivas de consolidación casi sin necesidades de asistencia.

Este grupo, es el que mejor puede salir adelante con las tareas que este tipo de actividad demanda. Estas personas tiende a verse a sí mismos como completamente capaces de alcanzar sus metas, han desarrollado una adecuada organización de sus tareas vitales, poseen incluso un mayor número de habilidades y hábitos constructivos que los requeridos para tener éxito en ellas y se sienten capaces de superar todos los problemas y dificultades involucradas en las mismas.

De ahí, que puede resultarles evidente la posibilidad de materializar y mantener un proyecto de empresa en el tiempo, de alcanzar éxito en esta actividad y progresar en términos personales y sociales; sólo requerirían de las condiciones mínimas de apoyo y asistencia en estas tareas y alcanzarían un notable grado de autonomía.

Ejemplo: Si una persona ha respondido de modo que su puntaje total es de 90, llevando a la planilla de corrección, para la cual asumiremos una desviación (inventada) de 22 y una media del grupo (inventada) de 74 su puntaje estándar sería de 107.

Un puntaje de 107 en *Autoevaluación* es un puntaje promedio, superior a 100, por lo cual resulta elegible en autoevaluación para un programa de apoyo a empresarios, incluso de duración muy breve.

### **Apoyo Familiar**

El puntaje para esta escala se obtiene mediante una suma simple de los ítems tras haber invertido los ítems 2, 12, 14 y 15. Es decir, hay que transformar los puntajes de **1** o **Nunca**, a **4** o **Siempre** y viceversa. Y que **2** o **a veces**, pase a ser **3** o **casi siempre** o viceversa. Así, el puntaje máximo debiera ser 60 y el mínimo 15. Una vez obtenido el valor de la suma para cada sujeto, se procede a ingresar el resultado dentro de la planilla de corrección en la escala respectiva.

De acuerdo a esto, los puntajes que arroja la planilla de corrección deben ser clasificados dentro de los rangos que figuran en la hoja 2 de dicha planilla como sigue:

### **Puntaje Bajo**

Entre 83 y 89 puntos. Los sujetos con bajo puntaje en *Apoyo Familiar* no reúnen las condiciones mínimas para ser empresarios potencialmente exitosos y con perspectivas de consolidación en la actividad sin importantes aportes en capacitación y asistencia externa.

Estas personas, pese a que desarrollen tareas del tipo empresarial se encuentran en una posición de desventaja con respecto de quienes presentan puntajes superiores en esta escala pues carecen del grado mínimo esperable de sustento emocional y apoyo de su grupo familiar tanto hacia sí mismos como hacia las tareas que emprendan, en las que se verían prácticamente solos y hasta conflictuados por sus parientes cercanos en la materialización de sus proyectos e iniciativas.

### **Puntaje Medio**

Entre 90 y 110 puntos. Los sujetos con un puntaje promedio en *Apoyo Familiar*, reúnen mejores condiciones que el grupo anterior para ser elegidos hacia la ejecución de proyectos empresariales exitosos y con perspectivas de consolidación en el tiempo sin grandes necesidades de capacitación y asistencia.

Ahora bien, esto es sólo significativo cuando el puntaje se halla entre los 100 y 110 puntos, pues las personas con puntajes menores comparten algunas de las características del grupo anterior, lo cual genera las mencionadas dificultades hacia sus proyectos e iniciativas.

Las personas que están sobre los 100 puntos y hasta los 110 tienden a contaren un modo más efectivo con sus familias como una fuente de gratificación personal y apoyo a sus tareas cotidianas, de modo que el sujeto más difícilmente se ve sobrepasado por contingencias ambientales, frente a las cuales su grupo familiar actúa como elemento de sostén y equilibrio esto aumenta considerablemente sus niveles de autonomía, independencia y autogestión.

### **Puntaje Alto**

Entre 111 y 116 puntos. Los sujetos con puntaje alto en *Apoyo Familiar*, reúnen las condiciones óptimas para la ejecución de proyectos empresariales exitosos y con perceptivas de consolidación con muy bajos requisitos de ayuda externa y capacitación.

Este grupo, es quien mejor puede salir adelante con las tareas que este tipo de actividad demanda.

Estas personas decididamente cuentan con el apoyo de sus familias en el conjunto de actividades que emprenden, de las cuales éstas forman una parte activa e imprescindible, pertenecen al tipo de familias que se comportan como clanes en las que todos los miembros del hogar aúnan esfuerzos y capacidades en torno a metas comunes y problemas tanto colectivos como de cada uno de sus miembros, de ahí que estos sujetos cuenten con un recurso humano extra, altamente disponible y de bajo costo.

*Ejemplo:* Si una persona ha respondido de modo que su puntaje total es de 53, llevado a la planilla de corrección, para la cual asumiremos, una desviación estándar (inventada) de 16.2 y una media del grupo(inventada) de 29, su puntaje estándar sería de 115.

Un puntaje de 115 en apoyo familiar es un puntaje alto, superior a 100, por lo cual elegible, en apoyo familiar, como potencial empresario exitoso y con perspectivas de consolidación.

## **7. La interpretación de los Puntajes**

En cuanto a los puntajes que proporciona el EPE – 1, ya se mencionó lo central y es que releva el tipo de características que estos reflejan en las personas, las cuales hay que tener en cuenta a la hora de intentar interpretar los resultados de cada sujeto frente al instrumento.

De acuerdo a lo realizado, ya se debería tener para cada encuestado los resultados de las seis escalas del EPE – 1. Como muestra el siguiente ejemplo:

1. - Autoeficacia	104
2. - Intereses Motivacionales	111
3. - Necesidad de Logro	107
4. - Locus de Control	112
5. - Autoevaluación	115
6. - Apoyo Familiar	107

## **8. Cuestionarios**

### **Cuestionario No 1**

#### *Instrucciones:*

Indique si las afirmaciones que siguen a continuación, describen como actúa o se siente Ud. frente a las situaciones descritas en ellas. Si la información describe su proceder por completo, llene la casilla derecha con un 4; si no contempla con lo que Ud. hace o siente marque un 3, si se distancia mucho de sus modos de actuar y pensar marque un 2 y si es completamente opuesta a su reacción marque un 1. No hay respuestas correctas o incorrectas.

Lo importante es que Ud. responda sinceramente a todos los items de la Escala.

*Ejemplo:* Si la afirmación fuera:

**Generalmente puedo resolver mis problemas**

Y a Ud. siempre le ocurre eso, llene con un 4 en la casilla de respuestas. Si la mayoría de las veces le sucede eso. marque un 3 en la hoja de respuestas. Si en cambio muchas veces ocurre lo señalado, marque un 2 en la hoja de respuestas, y si no le pasa nunca, marque un 1.

#### **Escala**

1 = Nunca

2 = A veces

3 = Casi Siempre

4 = Siempre

### **Afirmaciones**

1. Puedo encontrar la manera de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga.
2. Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente.
3. Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas.
4. Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados.
5. Cuando me encuentro en dificultades puedo permanecer tranquilo/a porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles.
6. Venga lo que venga, por lo general soy capaz de gestionarlo.
7. Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario.
8. Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre que, debo hacer.
9. Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas de como resolverlo.

### **Cuestionario N° 2**

#### *Instrucciones:*

Indique el grado en que las afirmaciones que siguen a continuación describen sus motivaciones. Si la afirmación describe su motivación marque un 4, si se distancia algo de sus motivaciones marque un 3, si ya no describe sus motivaciones marque un 2. Y si es opuesto a marque un 1. No son respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que Ud. responda sinceramente a todos los ítems de la escala.

*Ejemplo:* Si la afirmación fuese:

#### ***Lo que más me entusiasma son las reuniones sociales***

Y a Ud, siempre le gustan, marcará un 4 en la hoja de respuestas, si la mayoría de las veces le agradan, marque un 3 en la hoja de respuestas. Si en cambio, pocas veces las disfruta, marque un 2 en la hoja de respuestas y si nunca es así, marque un 1

#### ***Escala***

- 1 = Nunca
- 2 = A veces
- 3 = Casi Siempre
- 4 = Siempre



### ***Afirmaciones***

1. Prácticamente la recompensa monetaria es el menor incentivo
2. Encuentro mas fácil identificar defectos en las ideas de otros, que pensar yo mismo en otras alternativas mejores.
3. Para mi es difícil trabajar intensamente en un problema por más de una o dos horas seguidas.
4. Me fascino con nuevas ideas, tengan o no valor práctico.
5. Es frecuente que mi mente quede tan atrapada en nueva ideas, que no me permita pensar en otra cosa.
6. Disfruto plenamente aquellas actividades en donde la pura curiosidad me tiene de un punto a otro.
7. Disfruto intentando cosas para ver que ocurre
8. Me siento molesto cuando ocurren pequeñas cosas con las que no contaba
9. Algunas veces me entusiasmo mucho experimentando con una idea que probablemente no tenga mucho valor práctico.
10. Muchas veces mi interés se centra en ideas que no llevan a nada importante.
11. Cuando se me ocurre una idea nueva, dejo todo por tratar de desarrollarla
12. Algunas veces me dedico tan intensamente a una idea nueva que descuido las cosas que debiera estar haciendo.
13. Tiendo a "*no estar para nadie*" cuando comienzo a desarrollar una idea nueva y original
14. Me siento excitado(a) cuando una idea en la que estoy trabajando comienza a tomar forma.
15. Disfruto quedandome gran parte de la noche despierto cuando estoy trabajando en algo que me interesa.
16. Frecuentemente anoto cosas que no se le ocurre intentar a nadie mas.
17. Me gusta encontrar formas de convertir las debilidades en fortalezas.
18. Veo muchos problemas al trabajar en algo que implica mucho esfuerzo
19. Algunas veces me entusiasmo *como un niño* en cosas aparentemente simples
20. Me resisto a aceptar las formas acostumbradas de hacer las cosas a menos que pueda probar, para mi satisfacción, que es la mejor forma de hacerlas.

### **Cuestionario N° 3**

#### **Instrucciones:**

Algunas personas prefieren algunas ocupaciones, mientras que a otras personas estas mismas ocupaciones pueden parecer poco interesantes. Un individuo cree que se desempeña muy bien en un oficio y sin embargo su supervisor inmediato está descontento con sus resultados.

Es difícil saber por qué unas personas hacen bien unas cosas y mal otras.

El interés de esta escala gira alrededor de estos asuntos. No hay respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es que Ud. responda sinceramente a todos los ítems de la escala.

*Ejemplo:* Si la afirmación fuera:

**"Lo que más me agrada son los desafíos"**

Si a Ud., siempre le gustan éstos, marque un 4 en la hoja de respuestas. Si la mayoría de las veces le agradan, marque con un 3 en la hoja de respuestas. Si, en cambio, pocas veces los disfruta, marque con un 2 en la hoja de respuestas y si nunca es así, marque con un 1.

#### **Escala**

1 = Nunca

2 = A veces

3 = Casi siempre

4 = Siempre

#### **Afirmaciones**

1. Generalmente enfrento los problemas que otros han encontrado difíciles.
2. Tengo tendencia a fijarme metas muy difíciles.
3. Me satisface más enfrentar un problema difícil que resolver uno simple.
4. Frecuentemente tengo éxito en lograr las metas importantes que me propongo.
5. Rindo más en situaciones competitivas.
6. Con frecuencia emprendo tareas difíciles que no estoy seguro de poder llevar a cabo en lugar de tareas fáciles que sé que puedo realizar.
7. Me gusta tener la responsabilidad de manejar tareas difíciles.
8. Preferiría que mi trabajo estuviera lleno de tareas que representen un reto.
9. Cuando realizo un trabajo me trazo metas muy exigentes sin importar lo que otros hacen.

## **Cuestionario N° 4**

### **Instrucciones:**

A lo largo de nuestras vidas vamos a desarrollando creencias respecto a nuestras acciones, a las acciones de otras personas que nos afectan y en general, respecto a aquellos sucesos que determinan en forma momentanea o permanente nuestra existencia. Esta escala contiene algunas creencias comunes entre nosotros. Su tarea consiste en decir en qué grado comparte esas creencias. El interes de esta escala gira alrededor de estos asuntos. No hay respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es que Ud. responda sinceramente a todos los ítems de la escala.

*Ejemplo:* Si la afirmación fuera:

**"Siempre tengo mala suerte"**

Y Ud. siempre siente esto, marque un 4 en la hoja de respuestas. Si la mayoría de las veces lo siente, marque un 3 en la hoja de respuestas. Si, en cambio, pocas veces siente esto, marque un 2 en la hoja de respuestas y si nunca es así, marque un 1.

### **Escala**

1 = Nunca

2 = A veces

3 = Casi siempre

4 = Siempre

### **Afirmaciones**

1. Mi vida ha sido influenciada en gran medida por sucesos inesperados
2. Yo siento que lo que pasa en mi vida está muy determinado por la gente que tiene poder (padres, jefes, politicos)
3. El hecho de tener un accidente cuando voy manejando, depende principalmente de mi mismo.
4. Ciertamente, a veces no puedo evitar tener mala suerte en mis asuntos personales.
5. Como tengo buena suerte siempre las cosas me salen bien.
6. A pesar de estar bien capacitado no conseguiré un buen empleo a menos que alguien influyente me ayude.
7. La cantidad de amigos que tengo está determinada por mi propia simpatía.
8. He descubierto que si algo va a suceder ello sucede independientemente de lo que yo haga.
9. Yo creo que los ricos y los politicos controlan mi vida de muchas maneras diferentes.
10. Si tengo un accidente automovilistico ello se debe a mi mala suerte.

11. La gente como yo tiene muy poca oportunidad de defender sus intereses personales cuando estos entran en conflicto con los grupos poderosos (ricos, políticos).
12. En este país, para uno lograr lo que quiere necesariamente tiene que adular a alguien.
13. El que yo llegue a ser un líder dependerá de la suerte que tenga.
14. Siento que la gente que tiene algún poder sobre mí (padres, familiares, jefes), trata de decidir lo que sucederá en mi vida.
15. Si tengo un accidente cuando voy manejando, toda la culpa es del otro conductor.

## **Cuestionario N° 5**

### *Instrucciones:*

Indique si las afirmaciones que siguen a continuación describen sus modos de actuar. Si la afirmación describe su modo de actuar ponga un 1, 2, 3 o 4 en la columna según lo cierta que sea la descripción. No hay respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es que Ud. responda sinceramente a todos los ítems de la escala.

*Ejemplo:* Si la afirmación fuera:

**" Me gusta valerme por mi mismo"**

Y Ud. siempre hace esto, marque un 4 en la hoja de respuestas. Si la mayoría de las veces lo hace, marque un 3 en la hoja. Si en cambio, pocas veces hace esto, marque un 2 en la hoja de respuestas y si nunca es así, marque un 1.

### **Escala**

1 = Nunca

2 = A veces

3 = Casi siempre

4 = Siempre

### **Afirmaciones**

1. Me preocupo por buscar cosas que necesiten hacerse.
2. Me gusta pensar en el futuro.
3. Cuando pienso en una tarea o proyecto nuevo, reúno toda la información posible antes de hacerlo.
4. Planifico una tarea grande dividiéndola en actividades más pequeñas
5. Confío en que puedo tener éxito en cualquier cosa que quiera hacer.
6. No importa con quien esté hablando, siempre escucho muy atentamente.
7. Hago lo que se necesita hacer antes de que las circunstancias me obliguen.
8. Insisto varias veces hasta superar un obstáculo.
9. Cumpló todas las promesas que hago.
10. Antes de hacer algo, considero cuidadosamente las ventajas y desventajas de las distintas maneras de hacerlo.
11. Me gustan los desafíos y nuevas oportunidades.
12. Cuando algo se interpone en lo que estoy tratando de hacer, sigo intentándolo.
13. Si es necesario, no me importa hacer el trabajo de otros para cumplir con una entrega a tiempo.
14. Tomo en consideración mis posibilidades de éxito o fracaso antes de decidirme a actuar.

15. Trato de tomar en cuenta todos los problemas que puedan presentarse y pienso en lo que haría si ocurren.
16. Cuando estoy haciendo algo difícil o frente a un gran desafío, me siento confiado en que lo voy a lograr.
17. Cuando estoy haciendo un trabajo para otra persona me esfuerzo mucho para que pueda satisfacerla.
18. Tengo claro lo que voy a hacer en la vida.
19. Me enfrento a los problemas a medida que surgen en vez de perder el tiempo.
20. Ante los problemas que van surgiendo, busco soluciones que benefician a todos los involucrados para lograr finalmente lo que quiero.
21. Mi rendimiento en el trabajo es excelente.
22. Intento diferentes maneras de superar obstáculos que se interponen al logro de mis metas.
23. Hago cosas que otras personas consideran arriesgadas.
24. Me preocupa tanto alcanzar mis metas semanales como mis metas anuales.
25. Busco información en distintas partes cuando necesito ayuda para hacer algo.
26. Si no resulta una manera de solucionar un problema, busco otra forma de hacerlo.

## **Cuestionario N° 6**

### **Instrucciones:**

Indique si las afirmaciones que siguen a continuación describen sus relaciones y percepciones familiares. Si la afirmación no describe su situación familiar ponga un 1 en la columna de la derecha. Si la afirmación apenas describe su situación familiar ponga un 2. Si la afirmación describe generalmente su situación familiar, ponga un 3, y si describe exactamente lo que Ud. vive, ponga un 4. No hay respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es que Ud. responda sinceramente a todos los ítems de la escala.

*Ejemplo:* Si la afirmación fuera:

**" En mi familia no sobra nadie "**

Y Ud. siempre siente esto, marque un cuatro en la hoja de respuestas. Si la mayoría de las veces lo siente, marque un 3 en la hoja de respuestas. Si, en cambio, pocas veces siente esto, marque un 2 en la hoja de respuestas y si nunca es así, marque un 1.

### **Escala**

1 = Nunca

2 = A veces

3 = Casi siempre

4 = Siempre

### **Afirmaciones**

1. Mi familia me da el apoyo anímico que necesito.
2. Cuando le confío algo a algún miembro de mi familia me da la impresión de que se siente incómodo.
3. A mi familia le gusta oír mi opinión.
4. Varios miembros de mi familia comparten muchos de mis intereses.
5. Ciertos miembros de mi familia se acercan a mi cuando tienen problemas o necesitan consejo.
6. Confío en mi familia para que me de apoyo emocional.
7. Existe un familiar a quien puedo recurrir cuando me siento mal o triste, sin sentirme incómodo por ello.
8. Mi familia y yo tenemos una relación abierta, nos contamos las cosas abiertamente.
9. Los miembros de mi familia recurren a mi para apoyo emocional.
10. Los miembros de mi familia me ayudan a resolver mis problemas.
11. Tengo una relación estrecha con muchos de mis familiares.
12. Confiarle cosas a mis familiares me hace sentir incómodo.

13. Considero que mi familia piensa que soy bueno para ayudarlos a resolver sus problemas.

14. No tengo una relación estrecha con algún miembro de mi familia como la que tienen otras personas con sus familiares.

15. Me gustaría que mi familia fuera de otra manera.



# GUÍA DEL EMPREENDEDOR

Recopilador:  
Ing. Manuel Saavedra

Autores:  
Dr. Ricardo Vanella  
Lic. Guillermo Odriozola  
Lic. Patricia Kaenel  
CP. Willians Garcia  
Ing. Manuel Saavedra

Reproducción Exclusiva de carácter educativo  
Totalmente prohibida su venta

AÑO 2004



## INDICE

Capítulo 1. Un Plan para su Negocio.....	pag.03
Capítulo 2. Cultura Emprendedora.....	pag.07
Capítulo 3. Asociativismo.....	pag.19
Capítulo 4. Preparando un Negocio.....	pag.23
Capítulo 5. Creando El Negocio.....	pag.27
Capítulo 6. Planificación Estratégica.....	pag.35
Capítulo 7. El Diseño del Plan.....	pag.47
Capítulo 8. Plan de Marketing.....	pag.59
Capítulo 9. Estudio de Mercado.....	pag.67
Capítulo 10. Anteproyecto de la empresa.....	pag.77
Capítulo 11. Medición y Análisis Económico Financiero.....	pag.87

# Capítulo 1

## UN PLAN PARA SU NEGOCIO

En una reunión, con amigos o en el trabajo se puede escuchar que alguien diga: *"Carlos, tengo una idea genial, te parece si..."*

Esta idea puede constituir la base de *un gran negocio*, que puede o no llevarse a cabo, pero que merece que se la tenga en cuenta.

Cuando se comparte una idea así, al instante se reciben opiniones de toda clase, algunas optimistas que pueden consistir en:

*¡Seguro que sacas tantos pesos de ganancia! ¡Me parece bárbaro, sabes que un conocido mío intentó algo parecido y ahora nadie lo para! ¡Esta es la nuestra, nos vamos para arriba!*

O también se puede recibir comentarios tales como:

*¿Te parece que eso acá funcionaría?, ¿De dónde conseguirías contactos para que te den un crédito y poder armar lo que tienes pensado?, La verdad es que con los tiempos que corren yo no me arriesgaría...*

Después de sentirse totalmente aturdido con tantos comentarios, se decide dejar la fabulosa idea para otro momento y seguir tranquilos, que es lo que sucede cuando nos dejamos influir por los demás sin tener todavía en claro lo que queremos y lo que esperamos.

Puede pasar también que con el apasionamiento que las cosas nuevas nos provocan, nos dejemos llevar por el entusiasmo y sin medir las consecuencias, nos lancemos de lleno en la mágica aventura de llevar a cabo nuestro gran emprendimiento.

De ello resultará con seguridad que al cabo de un tiempo y agarrándonos la cabeza digamos que hubiera sido mejor sacar las cuentas antes de invertir o bien esperar otro momento para hacerlo, si nos hubiéramos dado cuenta antes; en fin, eso que solo había surgido de manera informal y espontánea puede darnos grandes satisfacciones como también grandes dolores de cabeza.

Por todo esto que quizás de manera tragicómica describimos más arriba, pero que no dista mucho de lo que ocurre a diario, es que se intenta poder brindar en este pequeño manual, un instrumento que sirva para orientar en la difícil tarea de valorar el negocio para poder de una manera ordenada progresiva tomar una correcta decisión y llevar a cabo el plan elegido.

En este tipo de cuestiones, la intuición es importante y puede ayudarnos, pero no necesariamente nos llevará al éxito que anhelamos. Depositar toda nuestra confianza en ella sería demasiado audaz, por lo que es conveniente intercambiar opiniones, escuchar distintos criterios; para ello resulta imprescindible poder contar con las herramientas adecuadas para tomar la decisión correcta.

Como primer paso entonces, se deben organizar y valorar los argumentos, estudiar la viabilidad del negocio y determinar siempre los riesgos que le son propios.

Para comenzar, entonces, a este primer paso se lo divide en cuatro etapas directamente vinculadas con algunos interrogantes que hay que plantearse:

#### **ETAPAS:**

Primera: **“en búsqueda de oportunidades”**.

Esta etapa responde a preguntas tales como:

- ¿Cuál es mi negocio? . Definición del Negocio
- ¿Qué tiene que lo hace diferente de los demás?

Segunda: **“definir materialmente al negocio”**

En la misma aparecen como interrogantes:

- ¿Cuánto tiempo será necesario parra ponerlo en marcha?
- ¿Qué quiero hacer, dónde y cómo?
- ¿Cuánto quiero hacer?

Tercera: **“dimensión económica”**

Aquí se busca:

- ¿Cuáles son los costos para poder hacerlo?
- ¿Cuáles son los riesgos que corro?

Cuarta: **“análisis financiero”**

Por último nos preguntamos

- ¿Cuánto dinero se necesita?
- ¿ Es necesario recurrir a créditos?
- ¿Será rentable?

Con respecto a la Tercera y Cuarta etapa, es conveniente hacer una precisión, si bien tanto los conceptos económico como financiero se encuentran íntimamente vinculados, cada uno persigue fines distintos. El económico se refiere a la rentabilidad total del negocio elegido, en cambio el financiero se ocupa de determinar la rentabilidad del capital aportado al negocio.

Estas etapas, constituyen la planificación, que consiste en: **“Organizar recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro, con el fin de lograr determinados objetivos y metas”**.

Con estos pasos se conforma lo que se denomina un **PLAN DE NEGOCIOS**, que es imprescindible para un emprendimiento, ya que por medio del mismo y de una manera esquematizada y pormenorizada, se comparan los pro y los contras del emprendimiento, lo cual sirve de guía para que el inversor tome una correcta decisión.

**El PLAN DE NEGOCIOS** es integral, ya que informará sobre el contexto en el cual la idea o negocio se desarrollará e insertará, los factores que influirán en su concreción, teniendo en cuenta todos los elementos que interactúan y

convergen en un contexto globalizado y sin fronteras como el que se plantea en nuestros días.

### **PRINCIPALES BENEFICIOS PRACTICOS**

I . Determina cuales son las oportunidades del negocio más prometedoras para la empresa.

II . Permite determinar los mercados de interés para la empresa.

III. Señala cómo participar más activamente en esos mercados.

IV. Estimula el uso más racional de los recursos.

V. Establece una base firme para planificar todas las actividades de la empresa.

VI. Permite asignar responsabilidades específicas y establecer programas de trabajo coordinados.

VII. Determina cuáles son las áreas más importantes que se deben controlar.

VIII. Permite evaluar estrategias alternativas.

IX. Aporta las bases para decidir el tipo de productos o servicios que se deben ofrecer a la clientela.

X. Crea conciencia de los obstáculos que se deben superar.

XI. Establece objetivos, programas, estrategias y planes a seguir, que permiten controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa.

### **RESUMEN**

**Aporta a la empresa una guía clara porque establece un posicionamiento específico, objetivos precisos, metas cuantificadas y programas de acción bien definido.**

# Capítulo 2

## CULTURA EMPRENDEDORA

"Si queremos lograr resultados nunca obtenidos antes, tenemos que estar dispuestos a emplear métodos nunca intentados antes..."

Francis Bacon

Una de las características más salientes de la sociedad contemporánea es la profundidad y rapidez con que se están gestando los cambios en la estructura del sistema económico y que, debido a múltiples factores, afectan al tejido social en su conjunto.

Entre esos factores que determinan este cambio, se pueden mencionar los siguientes:

- Actualización tecnológica en el mercado
- Políticas macroeconómicas
- Ineficientes líneas políticas para los microemprendimientos
- Replanteo en las políticas empresariales
- Falta de capacitación para la gestión en el Tercer Sector
- Comportamiento **adaptativo** de las personas.

Estos factores, entre otros, determinan que uno de los RECURSOS MÁS IMPORTANTES del Desarrollo Local: el Emprendimiento Económico rentable o microempresa o negocio del Tercer Sector, esté totalmente desprotegido. Es también una realidad ineludible que las pequeñas y medianas empresas sufren el impacto de estos factores y aunque sus capitales de inversión se incrementen, frecuentemente no logran superar el embate de estas nuevas fuerzas del escenario económico-político actual.

Esta problemática ESTRUCTURAL sólo puede abordarse desde la educación-aprendizaje y con el impulso de una verdadera CULTURA EMPRENDEDORA.

El desarrollo de la CULTURA EMPRENDEDORA sólo será posible desde:

- La **COMPENSIÓN** de que los repertorios que se han utilizado en las dos últimas décadas ya NO dan resultados positivos para el Desarrollo Local y sólo sumergen en más pobreza.
- La incorporación de **CONTENIDOS** específicos inherentes a ella en las Curriculas de la Formación Educativa de las nuevas generaciones.
- La incorporación de las **TECNOLOGÍAS** adecuadas a nuestro Ser y Hacer económico.

## Análisis de Escenarios

Es importante analizar las razones por las cuales en la actualidad es imprescindible *'pensar'* en EMPRENDER.

Los Escenarios Actuales, presentan una crisis de los Antiguos Repertorios, lo cuales han devenido en: Pobreza, frustración, vasallaje, dependencia, Pérdida de Identidad, Nula competitividad, Incertidumbre, Desempleo, entre otros.

Los Escenarios Posibles, pueden aportar una mayor calidad de vida a partir de:

- Sistema productivo en crecimiento,
- Inversión "inteligente",
- Economía solidaria: asociativismo, cooperativismo,
- Oferta empresarial de empleo
- Desarrollo del Tercer Sector
- Abastecimiento del Consumo local.

Para desarrollar esta CULTURA EMPRENDEDORA, cuyas bases ya están en nuestro pasado cultural, es necesario –en primera instancia- ubicarnos personalmente como EMPRENDEDORES dispuestos a desarrollar una "idea de negocio"...

En ese contexto, los nuevos emprendedores deben reconocer que hay condiciones o *variables externas* al emprendimiento que, si bien influyen en el negocio, *no se las puede cambiar* y son las que se presentan como **Oportunidades o Amenazas**.

Si se analiza qué pasa "dentro" del emprendimiento económico, hay que saber cuáles son las condiciones o *variables internas* (dependen del emprendedor y éste las puede modificar) que se deben **identificar** como Fortalezas o Debilidades, ya sean que estén en el producto, en el precio, en la comercialización o en la organización.

Es decir que el análisis de situación, da el **diagnóstico** de cómo está planteada la idea de negocio que tengo y lo podemos hacer utilizando una de las herramientas de gestión que se denomina **FODA**.

### CONSIGNA 1:

***Cuáles son las características del escenario actual en lo económico y en lo social? ...***

- Organizarse en GRUPOS de TRABAJO según indicaciones.
- Realizar un ping-pong de ideas y seleccionar sin mayor debate, OCHO condiciones que se deben tener en cuenta para desarrollar una "idea" de negocio.
- A partir de esas ideas iniciar la discusión grupal y realizar una clasificación de las mismas según criterio del grupo, en: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.
- Elegir un participante de grupo para expresarlas en voz alta ante el resto de los integrantes del grupos de trabajo.

**Tiempo: 15'**

## Rasgos de la Cultura Emprendedora

Motivación de la creatividad para un pensamiento emprendedor:

Se habla de **creatividad** como la búsqueda activa que supone crear la realidad en la mente. Se trata de una realidad *representacional*, distinta de la observable, pero ajustada a ella merced a la aplicación del criterio de consistencia. Se crea esta nueva realidad representativa mediante la búsqueda de integraciones o síntesis armoniosa de los elementos obtenidos a través de la observación de la representación mental y emocional de lo que se va a hacer realidad. Se trata de una actividad de esfuerzo creativo que no responde a reglas de cumplimiento automático.

Siendo la CREATIVIDAD una de las capacidades de la inteligencia humana menos desarrollada en la actual cultura de imposición de realidades de otros a través de la invasión mediática, es muy importante apelar a la "**motiv – acción**" (conocida como motivación) de la misma.

Los escenarios fluctuantes, de vertiginosos cambios exigen más que nunca la sensibilidad creadora en "permanente acción motivada" a efectos de poder generar nuevas respuestas a nuevos problemas.

### Percepción superadora de la realidad

En las situaciones de la vida cotidiana, en las cuales se puede ver claramente los objetos, se verificará su naturaleza apelando a diferentes tipos de información. Forma, color, contextura, posición, movimiento o inmovilidad, serán congruente y coincidirán con lo que el observador espera encontrar en tales situaciones.

Se busca obtener una imagen precisa y consolidada del objeto, una *idea* que nos permita actuar rápido, sin mayor deliberación. En cambio, en la acción emprendedora debe agudizarse la percepción, al punto de poder captar al máximo los aspectos no observables, pero sí existentes, en los fenómenos sociales y económicos que rodean al "*negocio*" que se quiere desarrollar

A veces "parece" que hay una *redundancia* de información, pues todos los hechos y los datos aparentes conducen a las mismas conclusiones respecto de la identidad de los objetos o las personas. Así se *crea y confía* en que los hechos se desarrollarán de un modo razonable y significativo.

*La cultura emprendedora requiere de nosotros una VISIÓN AMPLIA y, a la vez, PROFUNDA de la realidad que nos rodea; vale decir que, si conocemos y comprendemos lo suficiente la situación, podremos predecir más o menos correctamente lo que sucederá y lo que es más importante, sabremos cuál es la reacción más indicada ante ello.*

"...Lo que en realidad percibimos en esencia está determinado por nuestros paradigmas. Lo que para una persona con un paradigma puede resultar muy notorio, perfectamente obvio, puede ser casi imperceptible para otra persona con un paradigma diferente."

Arthur Barker



### **Constante aprendizaje de una nueva "filosofía" de vida**

Se considera al término "*filosofía*" en un sentido general y flexible, como el conjunto de pautas, normas y conductas habituales que un actor tiene y que guarda relación o no con las del grupo social al que pertenece.

En la cultura emprendedora, el comportamiento es de búsqueda para descubrir cuáles son los elementos y características esenciales que moldean y perfilan *mi forma* de ver las cosas. Es necesario estar muy atentos, "abiertos" para descubrir cuáles son los elementos y características que se deduce de lo que se percibe, si hay indicios de cambios, si éstos tienden a ser permanentes o transitorios.

En este campo se estará tratando de detectar cómo se ve cada uno y como percibe su propia identidad en relación con el resto de los actores en un proceso interactivo. Es claramente el análisis de una o más percepciones dinámicas, cambiantes, fuertemente subjetivas, pero que afectan marcadamente las posibilidades de diálogo, interacciones y negociaciones racionales.

Ser parte de un emprendimiento con posibilidades de éxito implica:

- Estar dispuesto al CAMBIO de RUTINAS
- Reordenar las prioridades
- Saber ganar la voluntad de otros para conseguir el propósito perseguido
- Empatizar a la familia o entorno inmediato con las nuevas metas
- Estar "enamorado/a" de la idea.

### **Lograr el desapego a las tradiciones limitantes**

Conocernos permite entender cómo pueden influir en nuestras decisiones y conductas en general, la cultura, la religión, la moral, los sentimientos de pertenencia histórica grupal, los ideales y todo otro elemento que de alguna manera nos acerca a adentrarnos en los sistemas consciente, inconsciente y subconsciente de nuestras conductas, pensamientos y decisiones.

Las tradiciones, el llamado "*peso de la historia*", el legado de los ancestros, las glorias, el prestigio, las antiguas conductas imperiales, los destinos inexorables son elementos que en la cultura emprendedora no deben condicionar nuestras conductas y decisiones.

Este desapego implica:

- Tener CAPACIDAD de RIESGO, pero saberlos medir
- No atarse, pero ser fiel a los COMPROMISOS CONTRAÍDOS
- Estar siempre dispuesto para la búsqueda de OPORTUNIDADES
- Ser tan flexible como las circunstancias lo requieran.

### **Tener autoconfianza**

La autoconfianza es el comportamiento más valioso para llevar adelante un emprendimiento. Tener autoconfianza no implica proponerse aquello que uno no puede realizar, sino ser realista y valorar en su justa medida las capacidades personales. Tener SEGURIDAD PERSONAL de que se puede lograr objetivos

con una potenciación de las Fortalezas y un sabio reconocimiento de las Debilidades. (para trabajar sobre ellas)

Ahora bien, es muy importante que un emprendedor esté *convencido* del emprendimiento que está por realizar. Sólo así es posible generar nuevos espacios, superar los prejuicios y los miedos y enfrentar las preocupaciones con capacidad para liderar su propio proyecto.

### **Tener persistencia**

Es necesario recordar que "...la gota horada la piedra..." Mantenerse con todo el esfuerzo necesario en la Meta propuesta es un rasgo que requiere entrenamiento... pero que dá excelentes resultados.

La convicción es el MOTOR en la cultura emprendedora. Es un hábito que puede ser enseñado. Tener convicción es un hábito como comportamiento positivo que requiere entrenamiento. La convicción es la fuerza que permite la prueba de nuevas estrategias, la percepción permanente de los cambios.

Sólo con persistencia se vivencia la PASIÓN del emprendimiento. Es importante observar que este comportamiento se vuelve contagioso con la práctica y también, que es diferente a la falta de percepción del momento oportuno para tomar la decisión de un cambio.

### **Objetivos y metas claras y alcanzables**

En esta cultura se fijan *objetivos medibles* a corto plazo y esto implica tener una *visión y metas claras* a largo plazo. Tener clara la IDEA de lo que se quiere y expresarla con esa claridad (no importa lo simple que a uno le parezca) posibilita que sea entendida por todos. Esto permite hacer que los demás sean partícipes y trabajen en equipo. Ganar la voluntad de los otros para seguir el propósito perseguido requiere objetivos y metas defendibles y viables.

El comportamiento de acción por objetivos y metas claras y alcanzables favorece la cultura de hacer "*las cosas mejor, más rápido y más barato*". La preocupación esencial es exceder las propias normas fijadas por el emprendedor.

### **Saber buscar las oportunidades:**

Tenga como lema: *Debe haber oportunidades donde los otros encuentran dificultades, ¡USELO!*

### **Ser creativos y tomar siempre la iniciativa:**

No espere que las circunstancias lo presionen, actúe siempre antes, y siempre trate de expandir su negocio hacia nuevos productos o servicios.

### **Tener presentes los riesgos:**

No debe ser incauto, estudie todo con un espíritu crítico, siendo lo más objetivo posible.

Calcule los peligros y todas sus alternativas.

### **Ser fiel a los compromisos contraídos:**

Si es necesario haga sacrificios personales para poder cumplir con sus compromisos, trate de satisfacer a sus clientes, valore el prestigio a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo.

### **Planificar y hacer un seguimiento:**

Haga un detalle de las tareas a realizar, asignándoles un grado relativo de importancia.

Ponga su atención en aquello que implica un riesgo para el desarrollo de la empresa. Separe las tareas importantes de las que son urgentes, determine un tiempo acorde para cada una de ellas, controle los desvíos y corrijalos.

### **Exigir calidad y eficiencia:**

Trate siempre de hacer las cosas lo mejor posible, de la manera más rápida y a menor costo.

Trate de superar las pautas que usted mismo se ha fijado y verifique todos y cada uno de los trabajos.

### **Ganar la voluntad de los otros para lograr el fin perseguido:**

Expresa su idea de una manera clara, por más simple que le parezca a usted, ella debe poder ser interpretada debidamente por todos. Sume, haga que los demás sean partícipes, no descalifique las iniciativas que le acerquen, estúdielas y vea su posibilidad de concreción en forma conjunta. Trabaje en equipo, plantee temas de discusión a la mesa de trabajo.

Cuanto más criterios e ideas se aporten, mejor será el resultado.

"Todo hombre toma los límites de su campo de visión como si fueran los límites del mundo...." **Arthur Schopenhauer**

En la reflexión sobre la experiencia vivida, es fácil observar cómo ante una situación apelamos a la inteligencia central, a los repertorios más comunes. Nuestra **creatividad** se encuentra tan amordazada que nos es muy difícil recurrir a su operatoria para solucionar situaciones de incertidumbre.

## **AUTODIAGNÓSTICO DEL EMPRENDEDOR**

1. Cumplir mis actividades sin que me lo ordenen?

**CONSIGNA 3:**

**¿Cuáles son mis fortalezas como EMPRENDEDOR?**

**¿Cuáles son mis debilidades?**

Completar la ficha de autodiagnóstico.

Marcar una (1) opción en cada tramo, la que a su criterio, corresponda a su personalidad.

Hágalo en no más de 15 min.

Conteste con TOTAL SINCERIDAD.

**Guarde el autodiagnóstico realizado.**

2. Si me orientan yo prosigo la tarea sin problemas?
3. Me esfuerzo sólo cuando las circunstancias me obligan?

\*\*\*\*\*

1. No tengo problemas con la gente?
2. Tengo suficientes amigos?
3. La mayoría de la gente me irrita?

\*\*\*\*\*

1. La gente reconoce que puedo liderar cuando emprendo algo?
2. Puedo dar órdenes si alguien me orienta?
3. Si otros inician en algo, soy capaz de seguirlos?

\*\*\*\*\*

1. Siempre me pongo al frente de las tareas y controlo su cumplimiento?
2. Puedo encargarme de cualquier tarea, pero no me gusta asumir responsabilidades?
3. Prefiero que las responsabilidades las tomen otros?

\*\*\*\*\*

1. Trato de ser confiable. No prometo cosas que no puedo cumplir?
2. A veces es más seguro no hablar demasiado claro?
3. Como el que me escucha no conoce el tema?

\*\*\*\*\*

1. Cuando deseo llevar algo a cabo necesito planificarlo de antemano, sino me siento perdido?
2. Si las cosas están ordenadas me desempeño muy bien (sino, mi desempeño se resiente)?
3. Los problemas deben solucionarse cuando se presentan?

\*\*\*\*\*

1. No me molesta trabajar más que los demás cuando quiero conseguir algo?
2. Me gusta trabajar, pero no en exceso?
3. La experiencia me dice que trabajar duro no es la receta del éxito?

\*\*\*\*\*

1. Sé tomar decisiones con rapidez, las cuales resultan acertadas en su mayoría.
2. Tomo decisiones si tengo tiempo suficiente para ello.
3. Muchas veces dudo frente a una decisión, me resulta indiferente.

\*\*\*\*\*

1. Me propongo terminar todo lo que empiezo.
2. Me esfuerzo para terminar las cosas, si todo va bien.
3. No soy muy constante, en especial si existen dificultades.

**!!! Coteje y Medite los Resultados !!!**

Es primordial que de los rasgos de la CULTURA EMPRENDEDORA seamos capaces de inferir las características del EMPRENDEDOR:

- CREATIVIDAD para un PENSAMIENTO EMPRENDEDOR
- PERCEPCIÓN SUPERADORA DE LA REALIDAD
- UNA NUEVA "FILOSOFÍA" O ESTILO DE VIDA
- DESAPEGO A LAS TRADICIONES QUE NOS LIMITAN
- AUTOCONFIANZA
- PERSISTENCIA
- OBJETIVOS y METAS CLARAS y ALCANZABLES

Además de reconocer las características de la actitud emprendedora es necesario que tener en claro cuáles son las **CLAVES** para sostener esa actitud:

### **LIBERTAD DE ACCIÓN**

Se trata de *descubrir* cual es el grado de posibilidad concreta que cada actor tiene para llevar adelante sus intereses. Teniendo en cuenta los condicionantes y su predisposición a diferentes estímulos y situaciones.

El respeto a las normas explícitas o implícitas, a los valores o a las costumbres, sus dependencias reales o perceptuales, sus ataduras con diferentes públicos, la familia y su entorno, son algunos elementos que pueden limitar la libertad de acción.

Existen otros condicionantes de orden psicológico, tales como parálisis ante la crisis o bajo presión, agresividad o hiperactividad.

La libertad de acción es una de las claves que potencia una actitud emprendedora.

### **COMPROMISOS**

Hay que *tener en cuenta y analizar* todos los compromisos del actor que a veces operan como condicionantes impuestos o adquiridos y son los que se interponen en la concreción los deseos de emprender algo nuevo.

Alianzas, acuerdos, deudas, contratos, relaciones especiales, historias, cultura, raciales, sistemas de cooperación o integración, interrelaciones varias empresas mixtas y elementos compartidos, negociaciones anteriores que generan lealtades, débitos o reciprocidades, etc., son elementos a tener en cuenta, pues esas relaciones y compromisos condicionan y obligan a tomar decisiones que preferirían no haber tomado. Incluso en contra de sus reales deseos, de sus objetivos e intereses. *"...es esencial no comprometerse más allá de lo que uno puede cumplir..."*

El emprendedor debe tener la capacidad y autenticidad para reconocer y asumir los compromisos ante los que DEBE ser fiel. ***Ante esta situación recurra incluso a sacrificios personales para cumplir sus compromisos. Satisfaga a los clientes y valore el prestigio a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo.***

## RIESGOS

Las Circunstancias posibles y emergentes del escenario actual y futuro que pueden dificultar o impedir la satisfacción de un interés o el logro de un objetivo o resultado *deben ser reconocidas como un RIESGO*. Esto hace necesario estar precavido para medir la posibilidad de absorción. Debemos recordar: **LAS PYMES NO TIENEN CAPACIDAD RESIDUAL. No confíe en supuestos, analice con espíritu crítico, sea objetivo. Sepa calcular los riesgos y evalúe las alternativas.**

Es en este momento donde el emprendedor debe profundizar el análisis a la luz de las dos condiciones anteriores: la libertad de acción y los compromisos.

## OPORTUNIDADES

Así como se analizan los compromisos y riesgos, es necesario adquirir el hábito de analizar las oportunidades que el emprendedor tiene o percibe, pues sus conductas serán distintas frente a una percepción de este tipo. **Actúe antes de ser esforzado por las circunstancias.**

A veces el emprendedor percibe una oportunidad que realmente no existe y por lo tanto fuerza una posición o adopta una conducta sobre la base de dicha percepción que no es entendida así por los otros interlocutores (equipo de trabajo, consumidor, ente financiador, etc.). Es más, muchas veces los demás actores pueden tomarlo como una amenaza.

Cuando las oportunidades pueden ser compartidas por todos o la mayoría de los actores involucrados, son buenas, positivas y dignas de explorarse. **Trate de encontrar oportunidades donde otros encuentran dificultades.**

Utilice estrategias de gestión como: "precios diferenciales", regla ABC de productos/servicios, regla de 80/20 de clientes, punto de equilibrio, etc..

## URGENCIAS

Las urgencias de acción por obtener resultados, por lograr o demostrar a otros alguna satisfacción (urgencias operativas y otras confuertes condicionantes de las acciones y decisiones) llevan al emprendedor a no analizar cuáles son las causas o razones de dichas urgencias.

Es preciso detallar las actividades a realizar, asignándoles un grado relativo de importancia. Concentrándose en aquellas que ponen en riesgo el desarrollo del emprendimiento. **Distinga lo importante de lo urgente, asignándole un tiempo de dedicación cierto y realista a las actividades para verificar los desvíos y tomar las acciones correctivas.**

## COSTO-BENEFICIO

El emprendedor tiene que saber lo que está dispuesto a jugar, a apostar, a comprometerse, y lo que espera recibir. Además tiene que saber lo que le puede pasar si fracasa. Este posicionamiento desestructura.

En el análisis deben hacerse las siguiente preguntas:

1. Cuánto estoy dispuesto a invertir en éste negocio y cuál puede ser el costo si fracaso total o parcialmente?

2. ¿Cuál es el beneficio que espero obtener en éste negocio? ¿Es este beneficio proporcionado a los recursos que invierto?
3. ¿En caso de fracasar la pérdida o disminución en la obtención del beneficio, justifica el costo y la acción?

## PLANIFICACIÓN

Detallar las actividades a realizar, asignándoles un orden de prioridades. Tener un PLAN DE NEGOCIOS; éste es el mapa que guía al emprendedor. *Ese Plan no es estático; es dinámico. Es el cuadro que revela al inversor el detalle con que fue analizado el emprendimiento. "...Nunca viaje sin mapa..."*

Éste obliga al emprendedor a organizar sus ideas acerca de la factibilidad de su negocio y reemplaza declaraciones de buena voluntad por realidades con razonamiento lógico. Tiene la descripción de los objetivos del negocio y las metas que el emprendedor se ha fijado. *Es una herramienta para la toma de decisiones del emprendimiento.*

Se recomienda incorporar la Tecnología necesaria para diseñar:

- a) El PLAN DE NEGOCIOS
- b) El PLAN DE MARKETING.

### Acrecentando las Competencias Emprendedoras

Las ESTRATEGIAS para mejorar, extender y/o acrecentar las COMPETENCIAS propias del Emprendedor están relacionadas con:

- La educación permanente y adecuada a la realidad económica
- La aplicación de Tecnologías de gestión adecuadas
- La práctica de esas competencias (para establecer un proceso de retroalimentación)
- La formación del Capital Humano
- El apoyo gubernamental a los emprendedores, tanto del ámbito municipal, provincial y nacional.

En relación a los aspectos que los **Docentes-Facilitadores** pueden encarar a corto plazo, figuran las ESTRATEGIAS de acrecentamiento de la CULTURA EMPRENDEDORA y que tienen relación con nuestra propia formación para aulas en que los jóvenes vivencien esas COMPETENCIAS.

Los actuales Niveles de Polimodal dan la posibilidad y el espacio adecuado para motivar hacia el desarrollo de emprendedores que podrían crear su propia propuesta de trabajo dentro de la sociedad en la que vivirán como adultos.

Para ello, será fundamental que se desarrollen en las clases las siguientes HERRAMIENTAS (vivenciándolas, no sólo teorizando):

- Aplicación de técnicas de VALIDACIÓN de la IDEA de NEGOCIO.
- Uso del Planeamiento Estratégico: permite tener una visión realista del negocio, aclarar conceptos antes de invertir (o buscar créditos), medir la actuación, para corregir desvíos, tomar decisiones sobre posibles

sociedades, motivar a socios y/o empleados en relación al destino del negocio.

- Diseño de un Plan de Negocio: Obliga al Emprendedor a organizar sus ideas describiendo las metas que se plantea. Reemplaza la buena voluntad por la lógica.
- Diseño de un Plan de Marketing: expresa cómo alcanzar los objetivos comerciales fijados en el Plan de Negocios. Define el NEGOCIO que se emprende y fija los objetivos a alcanzar; resuelve las estrategias y tácticas para hacer realidad esos objetivos; plantea el plan de acción a seguir.
- Conceptualización de Calidad Total
- Tecnologías de Gestión
- Dimensionamiento económico-financiero
- Competitividad
- Estructuras organizacionales diversas
- Sistemas de información adecuados a los emprendimientos: los Subsistemas administrativos y contables.

#### CONSIGNA FINAL

Reunidos en Grupo de Trabajo:

1. Elegir un Relator para el Plenario.
2. Preparar un afiche expositor con las características fundamentales (a criterio de los participantes) de la CULTURA EMPRENDEDORA.
3. Seleccionar las Estrategias que el Grupo considera más valiosas para desarrollar esos rasgos en la Educación del Nivel Polimodal en nuestra región y preparar con ellas un breve informe para presentar en el Plenario General.

**Tiempo de debate y producción: 30'**

**Tiempo de Presentación: 10'**

Cuando se visualiza el Destino, no sólo se sabrá hacia dónde se quiere ir, sino también como se piensa llegar a él. Así se procurará tener todos los elementos que ayuden a conocer las implicancias y los riesgos que se puedan presentar.

Para ello el *PLAN DE NEGOCIOS* es el mapa que nos guiará en esa "ruta que nos proponemos abordar", con el propósito de llegar a la meta que fijada.



# Capítulo 3

## ASOCIATIVISMO

Una vez que se tiene la idea de negocio, es cuando comienza la tarea de determinar los factores que lo conforman.

Entonces aparecen concentradas las características personales y los recursos de los cuales se dispone, ya sean económicos, técnicos, o referidos al tiempo con el que se cuenta, y una vez analizados se decide la conveniencia o no de asociarse.

Cuando se opta por no asociarse, se mantiene mayor autonomía y amplio poder de decisión, lo que trae aparejado el logro de los objetivos y de las metas de una manera más rápida y activa. Esto resulta positivo si se tiene en cuenta que no se generan demoras ni criterios encontrados, lo que sin embargo lo ubica en un plano de soledad, al no tener alguien con quien intercambiar opiniones.

La elección de asociarse a otra persona con el fin de llevar adelante un negocio, puede tener como base y fundamento una amplia gama de motivos, los que sin lugar a dudas pueden ser causas suficientes y valederas.

### ALGUNOS CONCEPTOS BÁSICOS:

La disposición para asociarse debe contemplar algunos conceptos básicos.

- Tender todos al logro del negocio, a los objetivos y a las metas, los que deberían ser, *"idénticos"*.
- Determinar una escala de *"prioridades semejantes"*.
- Tener *"comunidad de pensamiento"* tanto en los valores éticos como en los morales.
- Establecer, siempre de común acuerdo con todos los demás, las pautas o las bases de la sociedad que se pretende conformar.

Para ello se propone un listado de ayuda donde encontrará los puntos que son indispensables para el buen funcionamiento de una asociación, sin perjuicio de los que de común acuerdo, todos o la mayoría de los socios puedan pautar luego.

Tenga en cuenta los siguientes:

1. Determine el objetivo de la sociedad.
2. Establezca los roles y las funciones que cada socio desempeñará dentro de la empresa.
3. Especifique los límites de participación de los familiares directos de cada socio en la empresa.
4. Disponga qué persona o personas estarán autorizadas para la firma de cheque y documentos.

5. Cree el mecanismo que se utilizará para la autorización de los gastos de la sociedad.
6. Deje bien establecido y de manera expresa, las causas por las cuales la sociedad se podrá disolver y posteriormente liquidar; dichas causales serán determinadas por todos los socios de común acuerdo, o al menos por la mayoría de ellos.
7. Precise la forma en que se dividirán las utilidades y se soportarán las pérdidas, recuerde que lo que une a los socios es un objetivo en común y el compartirlo, implica estar juntos en las buenas como en las malas.
8. Establezca las reglas que serán de aplicación a los empleados de la empresa.
9. Fije cuáles serán los medios que se podrán utilizar para la venta de la participación en la sociedad.

Si de la lista propuesta, trata de antemano los nueve puntos sugeridos, sin perjuicio de los que posteriormente podrá incluir según el caso en particular, el margen de error y fracaso seguramente disminuirá.

Por ello, detenerse en esta etapa y valorar la conveniencia o no de la asociación junto a su potencial socio, es de vital importancia; procure siempre el tiempo necesario para estudiar la posibilidad.

## **LISTA DE COMPROBACION**

### **Objetivos de la Accion Conjunta:**

*Qué se pretende que el socio provea en el mercado – objetivo?*

- Acceso al mercado.
- Familiaridad con las condiciones locales, la cultura y las prácticas comerciales.
- Tecnología propia.
- Recursos humanos especializados.
- Capital.
- Infraestructura para la fabricación.
- Canales de distribución.
- Otros

### **Perfil del Socio:**

*¿Qué área del emprendimiento tiene necesidades o deficiencias que pueden ser complementarias o mejoradas por el potencial socio?*

- Recursos humanos.
- Información.
- Contactos.
- Operatividad.
- Distribución.
- Comercialización.
- Financiamiento.

- Conocimiento del mercado.
- Otros.

#### **Pautas de Evaluacion de Potenciales Socios**

- Honestidad
- Conocimiento del mercado.
- Capacidad de comercialización.
- Capacidad tecnológica.
- Ubicación.
- Recursos humanos.
- Capacidad financiera.
- Otros.

#### **Puntos a Tener en Cuenta para La Negociacion**

- Complementariedad.
- Cooperación.
- Eficiencia organizacional.
- Enfoque al servicio del cliente.
- Contribución financiera.
- Nivel de riesgo aceptado.
- Criterio de reinversión.
- Gestión de recursos humanos.
- Otros.

# Capítulo 4

## PREPARANDO UN NEGOCIO

Sugerir o recomendar un negocio o una idea es algo imposible, ya que habría que responder a las expectativas y ansias del que lo inicia y ello es muy difícil, debido a que un negocio va más allá de lo meramente objetivo. Comprende además aspectos personales, parte de su vida, de su historia y de lo que espera del futuro.

Todo esto merece una especial atención por parte de aquél que se propone iniciar un nuevo negocio.

En los tiempos que corren muchos de los emprendimientos que se inician son a partir de un **RETIRO VOLUNTARIO**, una **REESTRUCTURACION**, una **AYUDA GUBERNAMENTAL** o tan solo por un simple deseo de **CAMBIO**. Esto implica un tiempo prudente y necesario para su concreción, y lo que es más importante, la necesidad de poder cambiar la rutina tanto personal como familiar.

Todo este mecanismo de cambio, inevitablemente, genera un cúmulo de dudas e incertidumbres.

Si en este momento no se estrechan los vínculos familiares y los de amigos, si no se comparten las dudas, angustias e ilusiones sobre la idea que se quiere llevar adelante, si no deja fluir sus miedos naturales, sin lugar a dudas sobrevenga una profunda crisis que, lejos de ayudarlo, impactará en el desarrollo del negocio llevándolo casi sin darse cuenta al fracaso.

Dadas así las cosas y luego de planteado el panorama, tómese el tiempo necesario y reflexione a cerca de cuáles son los verdaderos motivos e intereses que lo llevan a emprender este nuevo **NEGOCIO**. Si logra identificarlos de una manera clara y precisa, tenga por seguro que las posibilidades del **ÉXITO** aumentarán considerablemente.

Lo nuevo, lo que pretende iniciarse, eso que asusta y entusiasma tanto a la vez, presenta algunos problemas, casi inevitables; por eso, para dar un panorama más completo, aquí se muestran **LOS PROBLEMAS COMUNES AL INICIAR UN NEGOCIO**, en un resumen típico de las situaciones que sin dudas se pueden presentar:

- Escasez de capital inicial por no haberlo calculado correctamente.
- Discusiones familiares derivadas de la incomprensión y la incorrecta distribución de esfuerzos necesarios para organizar un negocio.
- Lentitud en la gestión y tramitación para la constitución de la sociedad (si es que se debe constiuir), lentitud debida a terceros extraños al equipo o a la de sus propios integrantes.
- La determinación de los precios a los productos o servicios a vender. Generalmente e cree erróneamente que la fijación de los precios se debe realizar de una manera contable, perdiendo de vista factores decisivos en su estipulación, tales como la competencia y el mercado.

- No contar con un adecuado y razonable financiamiento. Cuando el costo de este es demasiado alto, las ganancias son absorbidas por él, lo que hace más difícil la supervivencia.
- Falta de ventas; muchos hombres de negocios inexpertos en el tema, se interesan más en el desarrollo del producto que en las ventas.
- Algo tan delicado e importante como la selección del personal, su administración, dirección, control y capacitación, si no se maneja con cuidado, suele traer dolores de cabeza.
- Discusiones y falta de acuerdo entre los socios. Recuerde que: **"Trabajar en equipo es un motor vital en el destino de un negocio"**.

Independientemente de los problemas citados arriba, la realidad muestra cada día, que algunos de los factores que inciden fatalmente en la suerte del negocio, radican en imprevisiones económicas y financieras y en:

- Carencia de apoyo familiar.
- Error en la determinación del negocio.
- Elección equivocada del socio/os.

Por todo esto, se aconseja que defina de la manera lo más clara posible:

### **¿Cuál Será El Negocio?**

**Y**

### **Qué Actividad Desarrollará?**

Una vez hecha esta selección, tendrá mayores probabilidades de éxito, pero deberá contener indefectiblemente una característica en común:

### **!!! SATISFACER AL CLIENTE !!!**

Esta es una necesidad que debe tener en cuenta; independientemente de cuál sea su actividad y del negocio que se proponga emprender, este sería un ejemplo práctico:

#### **Actividad Elegida. Negocios Que se Pueden Abarcar**

*GASTRONOMIA* Restaurante vegetariano. Elaboración de comidas a domicilio.

*DEPORTE* Centro Deportivo. Gimnasio. Venta de artículos deportivos.

*TRANSPORTE* Fletes. Dispositivos especiales

La actividad elegida puede abarcar más de un negocio y cada uno de ellos podrán tener una modalidad de ejecución y de desarrollo distinto, que incluso puede variar en el tiempo.

Un ejemplo, sería el caso de iniciarse en la actividad automotor y emprender un negocio de venta de repuestos y accesorios. Si el negocio funciona, frente a las demandas de los clientes, sin lugar a dudas se incorporará la colocación de aquellos.

Para identificar cuál será la futura actividad y sus posibles derivaciones, es necesario que tener en cuenta lo siguiente:

**Busque oportunidades en actividades afines con su experiencia, tenga presente siempre que lo que aparece como una oportunidad generalizada y que todo el mundo acepta como válido, termina por no ser una oportunidad, por eso estudie y analice las distintas opciones que se pueden presentar o pueden ir surgiendo, no deseche de antemano ninguna, siempre estará a tiempo de eliminarlas si no le sirven. Y recuerde que un negocio fácil, casi nunca, es rentable.**

Cuando el proposito es emprender un nuevo negocio, se ubicará en la difícil posición, **de decidir**, la de tomar la decisión correcta, que es la que asegurará o no el futuro el éxito del negocio y de todos los que en él estén involucrados.

En ese momento es necesario que se actúe con **OBJETIVIDAD**, de manera tal que pueda evaluar en su justa medida las distintas facetas que tiene la iniciativa, los diversos factores que intervienen en él, con el fin de minimizar los riesgos que de manera inevitable se encuentran presentes en toda decisión.

Por lo tanto sea **OPTIMISTA**, pero siempre ubicado dentro de la **REALIDAD QUE LO RODEA**, no se deje envolver por cifras magistrales que plantean un panorama brillante, ni por ideas y negocios que son infalibles. **"SEA REALISTA"**.

Es muy cierto que no todo lo que brilla es oro y lamentablemente se ve casi de manera "natural" como de un día para otro se frustran negocios, por que dejan de ser redituables, no atraen a los clientes, la estrategia usada fracasó, etc. Estas situaciones lamentablemente ocasionan perjuicios y daños irreparables, no sólo a nivel económico, sino también a nivel personal y familiar.

En este punto, la pregunta ineludible sería:

- ¿Se tuvieron en cuenta todos los factores que intervinieron en la situación?
- ¿Se previeron los resultados negativos, tales como las bajas en las ventas, el aumento en los costos, la competencia, etc.?
- ¿Era eso lo que se pretendía hacer?

Posiblemente a todo esto se lo tuvo en cuenta, pero probablemente algo se pudo escapar, o sencillamente no se tomó el tiempo necesario para evaluar todos los factores (Buenos y Malos); por eso, con el objeto de reducir a cero prácticamente los riesgos, trace siempre su **PLAN DE NEGOCIOS**

# Capítulo 5

## CREANDO EL NEGOCIO

Es común que a menudo se pregunte qué es lo que puede hacer, a qué se puede dedicar, qué puede iniciar que no hayan iniciado otros... (con seguridad alguna vez se preguntó algo como esto) y también es común que estas preguntas muchas veces no encuentre respuesta.

Sin embargo, otras veces, se da cuenta que a su alrededor alguien crece y entonces es inevitable que se pregunte:

¿Cómo no me di cuenta antes?

¿Cómo lo pudo hacer?

¿Cómo es posible que no se me ocurriera a mí antes?

**Con una total franqueza, este tipo de preguntas, nos hicimos todos.**

A continuación se encuentra una pequeña lista que podría ser un camino a seguir, con el cual se evitaría lo anterior:

- Escuche a los que lo rodean.
- Cuando seleccione algún negocio; hágalo teniendo en cuenta sus capacidades, gustos, preferencias, habilidades y también sus limitaciones. (Su Competencia Esencial)
- No descalifique nada de antemano, primero analice y luego decida.
- Observe; la mayoría de los negocios están en las necesidades cotidianas.

### **Busqueda de las Oportunidades**

Si lo que busca es una idea con posibilidades de éxito, con seguridad se preguntara donde podrá encontrarla. Para ello debe analizar algunos mitos muy comunes.

**MITO N° 1: "El éxito asegurado lo tiene siempre el mejor producto o servicio".**

La verdad es que esto funciona de manera inversa. Si Usted tiene el mejor producto o el mejor servicio, sin duda tiene una ventaja ganada sobre su competencia, pero además le falta convencer al mundo que lo debe comprar. Una vez que lo logre, recién entonces, puede decir que tiene el éxito asegurado.

**MITO N° 2: "Un negocio exitoso tiene siempre como fuente generadora una idea nueva y original".**

La verdad es que son pocos los negocios que tienen su origen en una idea completamente nueva.

Generalmente son modificaciones de los ya existentes, en los cuales el emprendedor encontró las ventajas y las oportunidades adecuadas. Pero no debe desalentarse, ya que debe tener presente que:

Los **Inventores** crean cosas nuevas

Los **Emprendedores** hacen una adecuación de lo que ya existe a las nuevas necesidades para aprovechar mejor las oportunidades.

**MITO N° 3: “Con ideas brillantes se logran negocios exitosos”.**

Más que brillantes, las ideas deben ser realizables y responder a las demandas del mercado actual, en el cual usted pretende insertarse.

En esta oportunidad se debe preguntar:

¿Qué necesita la gente y no puede encontrar?

¿Qué cosas le producen más insatisfacción a los clientes?

Entonces:

**“La respuesta a estas preguntas, puede ser el origen de un negocio exitoso”.**

La práctica demuestra que la respuesta puede estar más cerca de lo que se imagina. Con frecuencia no se tiene en cuenta la capacidad y todo aquello que en principio resulta obvio y se pretende encontrar la respuesta por medio de un duro, complicado y laborioso trabajo, desconociendo mecanismos mucho más simples, tales como la intuición o el simple palpito.

Aquí le brindamos algunos consejos y sugerencias, que de seguro le serán útiles:

**Utilice Su Experiencia Como Generadora De Negocios:**

Está comprobado que los que utilizan sus conocimientos y contactos tienen mayores posibilidades que aquellos que incursionan en tareas que le son desconocidas.

**Debe Informarse Permanentemente:**

En revistas y en los medios especializados puede encontrar oportunidades al enterarse de negocios que se llevan a la práctica en otras partes del mercado mundial y/o local y que a lo mejor pueden ser pioneros en nuestro lugar, lo que sería muy útil para su emprendimiento.

Siempre debe recordar que estar entre los primeros es algo muy valioso y que le puede garantizar una posición en un sector importante dentro del mercado.

**Observe y esté Atento a Los Cambios:**

En los tiempos que corren los cambios se producen con gran velocidad, que de un día para otro las cosas se transforman totalmente, nada permanece inmóvil eternamente. Entonces ocurre algo parecido como cuando una ola lo zambulle en el mar. Se pierde la noción de ubicación de la orilla y atraviesa por una gran situación de angustia.

Tal es el caso que se da en la situación actual, pero hay que tener en cuenta que es en las crisis donde aparecen las mejores oportunidades.

Surgen actividades y negocios que antes jamás había imaginado. Como por ejemplo, los servicios y los trabajos que responden a la realidad y a las



necesidades de la ciudad, tales como hogares de ancianos, jardines maternos, comidas a domicilio, tele-compras, comunicaciones y muchas otras más.

No obstante, así como surgen, también pueden ser sustituidos por otros muy rápidamente.

Por ello la idea comercial debe ser revisada de manera periódica y siempre se debe adaptar a los cambios que se van generando constantemente.

Dadas así las cosas, ahora debe reflexionar sobre algunos puntos importantes:

- 1) Debe estar atento a los cambios de costumbres y hábitos que tienen las personas, las prácticas y rutinas en los modelos de vida se modifican permanentemente.
- 2) Dialogue directamente con los conocedores del tema, los que lo asesorarán acerca de las fortalezas y debilidades de sus potenciales competidores.
- 3) Antes de iniciar una nueva actividad, es conveniente que analice determinados factores, tales como
  - la generación de desperdicios
  - los ruidos que se pueden ocasionar
  - la gente que rodea y habita el lugar donde pretende instalarse el transporte usado
  - la circulación de mercaderías similares en el lugar
  - los peligros naturales que la zona elegida puede presentar
  - las normas legales vigentes
  - las condiciones de habitabilidad
  - todo aquello que de una u otra manera puede interferir o bien influir en la idea llevar a cabo.

### **Participe de Conferencias y Concurra a Exposiciones:**

Es en esos lugares donde suelen oírse ideas avanzadas que bien podrían adecuarse al entorno que lo rodea.

Trate de buscar lo positivo de cada propuesta y olvídense de la frase: "*No se puede*". **Descártela de su vocabulario**

Tenga siempre presente que se puede innovar mejorando lo existente. El inventar tiene un enorme potencial, pero también una importante carga de incertidumbre. Imitar, tiene un costo menor que el inventar, donde invariablemente se incurre en costosos gastos de desarrollo, sondeos de mercado, estudios complicados, publicidad, etc.

Pero, sin embargo, mejorar lo que ya existe e incorporar cambios o nuevos usos o aplicaciones a los bienes y servicios ya existentes, brinda más posibilidades de triunfo, ya que además de capitalizar las experiencias, se sustenta en un mercado real.

### **Mantenga Contacto Permanente con Personas de la misma Actividad:**

Intercambiar criterios con aquellos que actúan o se desempeñan en la actividad que usted desea iniciar, le permitirá conocer experiencias y aspectos particulares del negocio y obtener una gran ventaja de los aciertos y de los errores que hayan cometido los demás, procurando no cometerlos usted.

### **Determine si El Negocio es Un Emprendimiento Familiar:**

Si su emprendimiento es de tipo familiar, es de suma importancia que determine de una manera precisa los roles y las funciones de cada miembro y siempre tenga presente que no se deben confundir las relaciones familiares con aquellas que son estrictamente laborales.

Otro factor a tener en cuenta es si el negocio a montar se llevará a cabo en el seno del hogar. Actualmente este tipo de idea, siempre que lo haga toda la familia, constituye una herramienta para procurar el aumento de los ingresos familiares; pero tenga en cuenta que si su negocio lo va a emprender usted solo o con un socio, deberá delimitar con precisión cada espacio, el familiar y el laboral, esto a los efectos de evitar interferencias futuras.

También es necesario, pautar una rutina horaria y cada uno de los movimientos que realizará.

Cuando el que inicia este tipo de actividades proviene de una relación laboral de dependencia o de un negocio que se encontraba en un lugar distinto al de la casa, las probabilidades de hacer un mal uso del tiempo, generalmente importa que los esfuerzos se dispersen y que el fracaso se precipite; por ello, tómese el tiempo necesario para definir este punto.

Nada impide que les dé participación a los miembros de su familia, pero recuerde que no debe trasladar al negocio los roles familiares.

### **“ES UN NEGOCIO FAMILIAR**

**pero**

**SU NEGOCIO NO ES SU FAMILIA”.**

### **Determine si La Actividad es acorde con su Edad y Estado Físico:**

Es importante que asuma los aspectos críticos del negocio en relación con usted mismo, ya que si éste requiere de un esfuerzo intensivo mayor a la capacidad de realizarlo, se estaría emprendiendo algo imposible de lograr y consecuentemente se abrirían las puertas al fracaso.

Si así fuera, se debe plantear la idea de asociarse a otras personas afines e interesadas en lo mismo, dividiendo y/o repartiendo de esta manera los esfuerzos.

### **Determine El Monto de Dinero que esta dispuesto a Arriesgar:**

**“Al riesgo lo define solo el interesado”.**

Una vez obtenida esta base se determina luego la cantidad de dinero que se está dispuesto a arriesgar. Esto lo ayudará a definir la clase de negocio que puede realizar y a disminuir los posteriores problemas.

De todo lo hasta aquí expuesto, ya está en condiciones de presentar una lista de los factores más importantes que se deberán tener en cuenta para iniciar de una manera más efectiva el negocio, a saber:

- Valore su experiencia y utilícela como una fuente generadora de negocios.
- Infórmese y asesórese constantemente.
- Esté siempre atento a los cambios que se produzcan a su alrededor.
- Participe de las exposiciones y conferencias que sobre el tema se dicten, ya sea a nivel nacional como internacional.
- Contáctese de manera directa y asidua con personas que están en su misma actividad.
- Determine si el negocio es un emprendimiento familiar, esto es fundamental.
- Ahora le enumeramos algunas técnicas de las más usadas para procurar ideas innovadoras y las que seguramente a usted le serán muy útiles:
- Convoque a una reunión a un grupo de personas que tengan profesiones, gustos, orígenes y conocimientos diferentes.
- Prepare al grupo con anticipación, informándole cuál es el objetivo de la reunión que planea, por ejemplo: "Se busca intercambiar nuevas ideas a cerca de..."
- Una vez en la reunión, aliente al grupo para que produzca ideas sin calificarlas, aclare primero que se van a aceptar toda clase de ideas: regulares, mediocres, absurdas malas, buenas, brillantes... Lo que se busca es la creatividad.

Cuando todos hayan expuesto sus ideas, de todas ellas seleccione las mejores.

### **¿Como Generar Ideas?**

Nunca analice cada idea de manera aislada

Tome a todas en su conjunto y estúdielas, hasta que de su confrontación surja una que aparezca de manera clara como la más efectiva.

Si utiliza esta técnica, aumentarán significativamente las probabilidades de una mejor evaluación.

Si usted limita su análisis a una sola idea estará, sin darse cuenta, comprometiéndose con ella para el futuro.

Una vez planteadas así las cosas, por último resta enumerar algunos de los:

### **Errores Habituales:**

- Buscar negocios que sean tan originales que con seguridad serán un éxito universal.
- Elegir negocios para emprender que sean totalmente distintos a su imagen y a sus objetivos personales.
- Copiar de una manera exacta un negocio ya existente.
- No proteger la propiedad intelectual, o sea no ocuparse de la registración y patentamiento correspondiente.
- No tener en cuenta las opiniones y los criterios de los demás.
- Creer que la bondad de una idea garantizará su éxito comercial.
- No tener determinado de ante mano el negocio que se quiere desarrollar.
- Iniciar un negocio sin antes haber realizado el plan de negocios.
- Sostener que no tener competidores significa algo positivo, ya que esto bien puede significar que su producto o servicio no tenga demanda.
- Pensar que es conveniente el ahorro de algún dinero en vez de pagar un precio más costoso por una mejor ubicación para el negocio.

**ESTOS SON ALGUNOS DE LOS ERRORES MÁS COMUNES, QUE USTED PUEDE EVITAR, SI TIENE EN CUENTA LAS SUGERENCIAS INDICADAS.**

## **CREACIÓN de un EMPRENDIMIENTO**

### **Análisis de Viabilidad**

- ♦ Recopilar ideas de posibles negocios
- ♦ Elegir una idea
- ♦ Aferrarse a la IDEA de NEGOCIO: imaginarla.
- ♦ Encontrar el estímulo y desarrollar el compromiso para buscar decididamente el establecimiento de un emprendimiento que desarrolle esa "idea"
- ♦ Clarificar la IDEA. Desarrollar la IDEA esquemáticamente
- ♦ Recopilar la suficiente información para contrastarla
- ♦ Determinar la oportunidad de mercado
- ♦ Llegar a una conclusión CLARA sobre el grado de viabilidad
- ♦ Proteger la IDEA y "ensayar" el mercado
- ♦ Decidir si se sigue o se abandona la IDEA, evitar dudas, dilaciones, marchas y contramarchas...

**..... Si se abandona,...**

**.....reiniciar este proceso!**

.....Si se sigue  
**Validar LA IDEA !!!**

Con esos datos realizar el

### **PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

Para

Tener una **VISION** realista del Negocio

Aplicar **ESTRATEGIAS** adecuadas

Tomar **DECISIONES** oportunas

# Capítulo 6

## PLANIFICACION ESTRATEGICA

Una vez que determina la idea que desea llevar a cabo, debe analizar diversos puntos que indudablemente se plantean, tales como el acceso al mercado, el objetivo del negocio, la competencia a la cual se debe enfrentar, entre otros.

Dadas así las cosas, lo que se pretende con este capítulo es que no disperse sus esfuerzos, sino que por el contrario, determine estratégicamente una planificación, para así coordinar las actividades concatenadamente hacia el mismo objetivo. Esto implica la determinación de la Política Empresarial.

Por lo tanto, es necesario que haga una medición de los recursos y posibilidades ciertas con los que cuenta y poder así no sólo diseñar el emprendimiento, sino también la estrategia que practicará para alcanzar el éxito. La definición de la estrategia es el resultado al cual se llegará como consecuencia del análisis de las:

### OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE EL MEDIO EXTERNO PRESENTA VERSUS

### LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE EL NEGOCIO POSEE.

CON EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO USTED PODRÁ:

- Tener una visión realista de su negocio.
- Contemplar la viabilidad de recurrir a fuentes de financiamiento externo.
- Medir su actuación y mejorarla cuando haya desvíos.
- Tomar decisiones sobre bases correctas.
- Fortalecer su relación con los socios.
- Motivar a los empleados, ya que conocerán el destino del negocio.

TODOS PLAN ESTRATÉGICO ESTÁ COMPUESTO POR:

**Un Análisis Externo**, que apunta a reconocer las Oportunidades y Amenazas que el medio le presenta.

**Un Análisis Interno**, que pretende determinar cuáles serán las Fortalezas y Debilidades de lo que proyecta, para enfrentar exitosamente un medio externo sobre el cual no tiene control.

Una vez realizado este análisis, obtendrá como resultado las variables más importantes y que influirán en el normal desarrollo de su negocio; por lo que si el fruto del estudio practicado arroja un resultado negativo, entonces es conveniente que se reformule la idea de emprendimiento que pretende llevar a cabo. Ello implica quizá modificar propósitos y objetivos, o buscar una alternativa para hacerlo más rentable. A través de estas simulaciones se observarán no sólo las variaciones del riesgo para distintos escenarios sino el "grado de dependencia" del negocio con respecto a determinadas variables internas o externas.

Veamos en detalle cada parte del Plan Estratégico:

### ANÁLISIS EXTERNO

Aquí se encuentran determinados factores que escapan al control voluntario que uno pretende practicar. Entre ellos, encontramos:

### **Los Clientes:**

El individuo consumidor, procurando identificar sus necesidades no satisfechas, las características personales que posea, los hábitos de consumo, la importancia que el producto presente para él y los factores de elección y de decisión que posea.

Se debe tener presente que la idea o el negocio estarán dirigidos siempre al cliente y que sólo él es quien tomará la decisión de "comprar" el bien o servicio ofrecido.

### **El Mercado:**

Una vez determinados los clientes por categorías, deberá precisar la densidad o dimensión del grupo que posee dichos atributos. Para ello deberá evaluar la información disponible.

Debe considerar en esta información aspectos tales como:

La correlación con variables económicas.

La distribución geográfica.

El grado de respuesta del mercado.

La magnitud del mercado actual y futuro.

El conjunto de la información obtenida le permitirá cuantificar el mercado al que se dirija el emprendimiento.

### **La Competencia:**

En este punto queda comprendida la competencia actual y la futura, la nacional y extranjera, la que se dedica a actividades similares, o a la elaboración de productos y/o servicios que pueden sustituir o remplazar a los que son "objeto de su negocio".

Debe precisar de su competencia:

Los recursos técnicos, económicos, financieros y humanos.

La capacidad de producción: actual y futura que posea.

La comercialización: fuerza de venta, red de distribución, service, publicidad, estrategia comercial, etc.

### **Las Tendencias del Contexto:**

Aquí debe evaluar las situaciones que se presentan en el mercado actual, previendo su futura evolución y teniendo siempre en cuenta la manera en que influirán en el desarrollo de su negocio. Con ello usted logrará establecer el grado de adaptación de su negocio al entorno y contexto en el cual se desenvolverá, debiendo poner énfasis en el aspecto económico, social, político, tecnológico, cultural, demográfico, etc.

## **ANÁLISIS INTERNO**

Aquí a la inversa del Análisis Externo, se sitúan aquellos factores que son controlables; es decir, que están dentro de la capacidad del emprendedor el modificarlos a fin de enfrentar exitosamente al contexto.

Los principales factores a considerar son:

### **El Producto:**

Es el "vínculo" que tiene con el cliente y que por lo tanto debe responder a sus necesidades.

Como factores claves para lograr el éxito del producto debe analizar:

El ciclo de vida del producto.

El diseño, la presentación y las normas de calidad vigentes.

Los requerimientos de distribución y fabricación.

Los productos sustitutos y/o alternativos.

El grado de sujeción a cambios tecnológicos.

Si trabaja sobre cada uno de estos aspectos, podrá optimizar el producto y/o servicio de su emprendimiento.

Teniendo siempre presente que debe adecuar su producto y/o servicio a las exigencias y demandas del mercado actual.

### **La Estructura de Costos:**

Es la vinculación que existe entre el costo de elaboración del bien o servicio y su precio de mercado.

**DETERMINE LOS COSTOS DE SU NEGOCIO**

**NO LOS IMAGINE**

**PUEDE SER LA DIFERENCIA ENTRE EL ÉXITO O EL FRACASO.**

### **La Economía de Escala:**

Resulta de encontrar una relación óptima entre los volúmenes de venta proyectados y lo económicamente viable.

Generalmente, imagine requerimientos mayores a los necesarios; por lo que el concepto de economía de escala le permitirá definir la proyección del negocio en etapas, e incorporar en forma paulatina los recursos físicos en relación con el volumen de ventas proyectado.

**EL DESAFÍO NO SÓLO ESTÁ EN PRODUCIR MÁS Y MEJOR**

**SINO**

**EN VENDER TODO AQUELLO QUE PRODUCIMOS.**

### **La Experiencia:**

Hace referencia a los antecedentes e idoneidad en la actividad, ya sea del personal responsable o de la empresa en sí misma.

Lo que se verá reflejado en un mejor aprovechamiento de los recursos y por ende en una mayor rentabilidad del negocio.



## **ESCUCHE, INFÓRMESE, APRENDA NO DEJE QUE LO OBVIO LO SORPRENDA.**

### **Los Insumos:**

Es importante que determine el precio, las reservas, la ubicación u origen de los mismos y las posibilidades de sustitución de los insumos. Es un factor externo, dado que los parámetros indicados no son controlables por la empresa, pero sin embargo, es en esta etapa es donde se pueden adoptar soluciones para evitar una dependencia tal que los factores de la producción sean controlables por el contexto y no por el emprendimiento.

### **PREVEA MÁS DE UNA ALTERNATIVA EN PRECIO Y CALIDAD ELLO LE OTORGARÁ MEJOR CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN**

### **El Desarrollo Organizacional:**

Comprende el estilo de conducción y los responsables en ejercerla, o sea los que posibilitarán el logro de los objetivos propuestos según las políticas fijadas.

Este es un factor preponderante en la presentación de un emprendimiento. De la dirección o gerenciamiento del negocio dependen muchas veces la aceptación por sus potenciales socios como así también el otorgamiento de créditos en las entidades bancarias y/o financieras.

Una vez concluido el Análisis Interno y el Externo, ya se encuentra en condiciones de diseñar su Plan Estratégico, pero:

¿Cómo lo hará?

Aquí utilizará como herramienta el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Este consiste básicamente en el uso de la información disponible para dar respuesta a una serie de preguntas básicas. Sobre la base de estas respuestas obtenidas, estará en condiciones de trazar un panorama objetivo del escenario en que se desenvolverá el negocio en el corto y mediano plazo, pudiéndose entonces fijar los **OBJETIVOS** y establecer así una **ESTRATEGIA** con su correspondiente Plan de Acción para alcanzarlos.

Todo **OBJETIVO** se compone de tres partes bien claras y diferenciadas: el enunciado, la magnitud y el plazo, esto con el fin de eliminar todo tipo de subjetividad, deseo o imprecisión en el mismo y hacerlo así más real.

### **Ejemplos:**

SH se ha fijado como objetivo para su nueva línea de productos, facturar en dos años un xx % de su actual nivel de facturación.

S & Asociados ha fijado como objetivo incrementar su cartera de clientes en un año al doble de los actuales.

Una vez que estableció los objetivos del negocio, resultará necesario que precise una estrategia que le permita ordenar el accionar de los factores internos a fin de dar cumplimiento con ello.

Trazar una **ESTRATEGIA** consiste en buscar y pensar en cómo hacer para que los objetivos propuestos puedan cumplirse. A tal fin se utiliza el **ANÁLISIS FODA** donde se plantearán diferentes soluciones o caminos que harán posible los objetivos fijados.

### **Ejemplos:**

El emprendimiento se realizará en etapas, adecuando las inversiones al crecimiento de las ventas.

Las ventas se realizarán de manera directa y personal ya que son el centro del negocio y lo que se pretende es dar una atención personalizada a los clientes.

Se acudirá a ferias y eventos como una forma de promoción del negocio.

Se implementarán planes de capacitación para todo el personal.

### **NO OLVIDE:**

**SEA REALISTA AL TRAZAR SU ESTRATEGIA  
PIENSE EN FUNCIÓN DE LOS MEDIOS CON LOS QUE CUENTA  
PORQUE  
TRAZAR UNA ESTRATEGIA CUYOS COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN  
ESTÉN POR ENCIMA DE SUS POSIBILIDADES  
SERÍA SU PRIMER ERROR ESTRATÉGICO**

El nombre de **FODA** le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis, de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación.

Es decir:

**F** de Fortalezas.

**O** de Oportunidades.

**D** de Debilidades.

**A** de Amenazas (Problemas).

Una de las aplicaciones del análisis **FODA** es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

Por medio de este análisis podrá determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente, podrá tomar conciencia de la empresa dimensionando los obstáculos que deberá afrontar y podrá explorar de una manera más eficaz, los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los negativos. Como consecuencia lógica de todo esto, es posible que al finalizar el análisis **FODA** sea necesario revisar y ajustar los objetivos iniciales.

Como primer paso, debe definir los conceptos que integran el nombre del análisis propuesto:

**FORTALEZAS:** Son aquellos puntos fuertes, aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

**OPORTUNIDADES:** Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer al logro de los objetivos.

**DEBILIDADES:** Son los puntos débiles, aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

**AMENAZAS:** Son las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Si luego de definir los conceptos, se los reagrupa desde la óptica de la empresa, verá que dos de ellos son internos: **FORTALEZAS Y DEBILIDADES**, mientras que los otros dos son elementos externos de la empresa: **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**.

Desde este punto de vista, el análisis **FODA** responde a las siguientes preguntas:

**Respecto a la empresa:**

- ¿Qué puntos fuertes posee la estructura operativa de la empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos?
- ¿Qué puntos débiles existen en la organización que podrían convertirse en obstáculos al logro de los objetivos?

**Respecto al entorno:**

- ¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno del negocio que
- podrían actuar a favor de la empresa en el logro de sus objetivos?
- ¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado o en el entorno que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?

Veamos ahora algunos ejemplos de posibles áreas de “Oportunidades”:

Nueva forma de explotar eficazmente una fortaleza de la empresa.

- Tendencia al crecimiento de las ventas.
- Ampliación de la base de clientes.
- Aceptación de los productos o servicios de la empresa.
- Aumento sostenido en la participación de mercado.

Nuevos acuerdos con los proveedores que podrían reducir los costos de las materias primas y materiales.

- Ventajas del producto o servicio respecto a los competidores.
- Cambios en los estilos de vida de los clientes.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Ampliación de la cobertura de los mercados.
- Nuevos usos o aplicaciones del producto o del servicio.
- Posibilidad de lanzamiento de otro producto.
- Aperturas de nuevos mercados.

Entre otras, pues la enumeración no reviste el carácter de taxativa, sino que es meramente ejemplificativa.

Pasemos ahora a ejemplos de posibles “**Amenazas**”:

- Descenso en las tendencias de crecimiento de las ventas.
- Base de clientes muy reducida.
- Mercado de los productos o servicios en declive.
- Deficiente distribución de los productos o servicios.
- Pérdida de la imagen de la empresa.
- Pérdida de clientes importantes.
- Rentabilidad muy baja.
- Limitaciones severas en la capacidad de producción o de atención a la clientela.
- Imposibilidad de penetrar en un mercado dominado por la competencia.
- Insatisfacción notoria de los clientes.
- Cambios en las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, que la empresa no puede satisfacer.
- Incapacidad de la empresa para incorporar tecnología, etc.

De estas listas ejemplificativas que le brindamos, ahora usted debe agregar otras oportunidades o Amenazas que considere propias de su sector o área de actividad.

#### **APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FODA:**

Es una sencilla operación que hemos dividido en tres pasos:

**PASO 1:** Consiste en responder a algunos interrogantes tales como:

¿Qué factores obstaculizan mi objetivo? Son las **DEBILIDADES Y AMENAZAS**

¿Es posible neutralizar sus efectos?,

¿Cómo puedo convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades?

**PASO 2:** Se busca la respuesta a:

¿Qué factores favorecen al logro de mi objetivo?

Se trata de detectar las **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**.

**PASO 3:** Una vez que respondió a los puntos anteriores debe preguntarse:

¿Es necesario que modifique el objetivo para hacerlo más realista?

Los pasos indicados tienen una explicación lógica, pues cualquier Debilidad o Amenaza que usted logre resolver se convierte automáticamente en una Fortaleza o una Oportunidad.

Por medio de esta operación y cumpliendo con los tres pasos indicados, sabrá si debe mantener, modificar o invalidar su objetivo.

#### **RESULTADO DEL ANÁLISIS FODA:**

Al concluir el análisis de sus objetivos usted se podrá encontrar con una de las siguientes posibilidades:

**1. Mantenimiento del Objetivo:** El objetivo permanece tal como había sido establecido en un principio, debido a que el análisis de los factores positivos y negativos le indica que, objetivamente, es posible alcanzarlo.

**2. Revisión del Objetivo:** El análisis de una o más Fortalezas u Oportunidades que no había considerado inicialmente, le dan la posibilidad de modificar el objetivo para establecerlo en niveles más ambiciosos (por ejemplo, volúmenes de ventas o de beneficios más altos) O bien, el análisis de una o más Debilidades o Amenazas que no había considerado inicialmente le inducen a modificar el objetivo para establecerlo en niveles más bajos, menos ambiciosos (por ejemplo, modificar el objetivo de posicionamiento, revisar a baja de los objetivos de venta o de rentabilidad).

**3. Invalidación del Objetivo:** El análisis de una o más Debilidades o Amenazas que no había considerado, le indican que éstas son de tal magnitud (o imposibles de solucionar) que impedirán el logro del objetivo establecido inicialmente y, en consecuencia, es necesario invalidarlo y elaborar un objeto completamente nuevo, más coherente con la situación real de la empresa.

Una vez concluido el análisis **FODA**, ya estará en condiciones de elaborar las **ESTRATEGIAS, METAS Y PLANES DE ACCION**, que se incluirán en su Plan de Negocios.

Entramos ahora al tema referente a las **ESTRATEGIAS**: Por tales, entendemos el conjunto de acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos buscados. O sea que con ellas determinará las grandes líneas de acción, la orientación global que deberán adoptar las actividades a realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Pasemos ahora a las **METAS**: Ellas son los objetivos parciales, específicos y cuantificables que se deben alcanzar para, en conjunto, cumplir el objetivo establecido con anterioridad, por ello, el establecimiento de las metas dependerá en consecuencia, del objetivo que se haya establecido y de la estrategia que se haya seleccionado. Una cosa importante a tener en cuenta en este punto, es que en algunos casos es posible establecer objetivos no cuantificados, es decir, no expresados numéricamente (como sería el caso de los objetivos de posicionamiento). Las **METAS**, por el contrario, deben ser siempre expresadas en términos lo más específicos posibles y, preferiblemente, en términos numéricos.

Por últimos tenemos, los **PLANES DE ACCION**: Que están formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas establecidas con anterioridad. Recuerde que, jamás debe implantar un plan de acción sin antes haber establecido, con toda precisión y claridad, sus Objetivos, Estrategias y Metas Específicas.

Por otro lado y siguiendo con el repaso, tenemos también el **SONDEO DE MERCADO**. En esta etapa, el objetivo va a ser poder establecer lo siguiente:

¿Cuáles serán los volúmenes de venta proyectados?

¿Cuáles serán los precios?

¿Cuáles serán las condiciones de venta?

¿De qué manera se realizará la comercialización?

Respondiendo a estas preguntas, obtendrá lo que se conoce como el **Perfil de la Demanda**.

Esto le facilitará las cosas, logrando así economizar tiempo y dinero en el Sondeo, por medio del cual usted podrá confirmar el perfil de los clientes potenciales de su emprendimiento.

Deberá tener en cuenta, referente a los clientes, el nivel socioeconómico que posean, sexo, edad, ubicación geográfica, costumbres, prácticas, etc.

Para descubrir estos datos que le serán de mucha utilidad, puede elaborar un cuestionario siguiendo las siguientes etapas:

**De Calificación:** estas le permiten determinar si está interrogando a la persona o empresa adecuada.

**Básicas:** Le permiten obtener información utilizando preguntas de opinión, las que focalizan al entrevistado sobre el tema del cual se necesita la respuesta.

Aquí, debe inducirlo a la respuesta proponiéndole calificativos para que responda, tales como: Bueno, Malo, Regular.

**De Clasificación:** Con ellas usted podrá identificar al entrevistado, procurando datos sobre su edad, apellido y nombre, cargo o funciones, estado civil, teléfono y dirección, y todo aquel dato que le posibilite en un futuro poder contactarlo.

**Preguntas Referentes al Producto:** Debe tratar que le digan el grado de conocimiento que poseen respecto de su producto o servicio, de su marca, de los productos de la competencia, de las posibilidades de uso que les dan a los mismos, de las ventajas y desventajas que creen que tienen, del precio que están dispuestos a pagar por él, etc.

Preguntas referentes a la **Presentación del Producto:** con ellas, lo que usted va a lograr la información referente al envase, la marca, el logo, el nivel de claridad en las leyendas e instrucciones sobre el uso, etc., que le permitirán diagramar el diseño del envase adecuándolo a los gustos de su cliente.

Preguntas referentes a los **Factores de Elección:** se trata de descubrir cuáles son los factores que hacen que los potenciales clientes seleccionen su producto y/o servicio y no otro, lo que en definitiva le va a permitir que se diferencie de los demás de su competencia. Acá lo importante es la calidad, el precio, la presentación, el tamaño, el servicio técnico o de atención al cliente, la marca, la garantía, el plazo de entrega, la durabilidad, entre otros.

Preguntas referentes a los **Factores de Decisión:** que le permitirán detectar las razones de sus clientes por las que se decidirá a efectuar la compra, o sea lo que en definitiva determinará la elección, algunos motivos podrían ser la calidad, el precio, el tamaño, etc.

Preguntas para determinar la persona que toma la decisión: sería el caso, por ejemplo, de los repuestos para automóviles, donde la elección no la realiza el dueño, sino que lo hace el mecánico; o los medicamentos, el médico y no el paciente.

Preguntas referentes a la **competencia:** Lo que se pretende es delimitar los rasgos más característicos de la competencia sobre la materia, ver qué incidencia tiene en el mercado al cual usted pretende insertarse, cuáles son sus puntos fuertes y cuáles los débiles, quienes se encuentran a la cabeza, con qué precios se están manejando, qué tiempos de producción y entrega poseen, etc.

Para ello preguntará qué marcas conoce la gente, la antigüedad del cliente en la compra del producto o en el uso del servicio, la forma de compra si es directa o indirecta, los medios de pago que le aceptan, etc.

Preguntas referentes al **Precio**: debe determinar en este punto, si la variable precio es definitiva y decisoria en el momento de optar por realizar la compra, y sobre todo el precio que el cliente se encuentra dispuesto a pagar por el producto y/o servicio. En este caso debe especificar cuáles son las razones que justifica el precio sugerido (servicio, atención, producto, calidad, etc.)

Preguntas referentes a la **Comercialización**: lo que se pretende es establecer en el proceso de comercialización, cuáles son los aspectos débiles y cuáles los débiles de su eventual competencia, y cuáles son los beneficios que la competencia está reclamando. Determine cuáles son las quejas más comunes de los clientes, por ejemplo las referidas a los plazos de entrega, la atención de los vendedores, la calidad del producto y/o servicio, etc. Por otro lado están las necesidades de los clientes y que está de más decirlo, pero que son muy importantes para lograr el posicionamiento dentro del mercado, pues a mayor satisfacción de ella, mayor reconocimiento por parte de la sociedad.

Ahora le brindamos algunas sugerencias a tener en cuenta, para la confección de los cuestionarios:

Trate de que no sean demasiados extensos, pues esto puede predisponer de manera negativa al encuestado. Como regla general, comunmente las preguntas tiene veinte (20) palabras como máximo.

Agregue a los cuestionarios todas aquellas preguntas que conforme su criterio, le ayudarán a obtener la información que le es necesaria.

Evite en lo posible, el uso de significados dobles.

Las preguntas en lo posible, deben confirmar respuestas previas, y no ser cap-ciosas.

No use vulgarismos ni un lenguaje demasiado familiar, ello sin manejarse con un vocabulario técnico y de difícil comprensión.

Revise su cuestionario antes de tomarlo como definitivo y llevarlo a cabo.

Verifique el tiempo que le llevaría realizar el cuestionario.

#### CLASES Y EJEMPLOS DE PREGUNTAS:

- **Preguntas Alternativas o Iniciales**: Son las que despiertan interés aunque no tengan relación con el tema de la encuesta.

- **Preguntas Múltiples**: son aquellas relacionadas entre sí, donde las alternativas propuestas son excluyentes, por ejemplo:

1- ¿Usted fuma? SI — NO —

2- ¿Cuántos por día? \_\_\_\_\_

3- ¿Qué marca? \_\_\_\_\_

4- ¿Cambiaría de marca? SI — NO —

5- ¿Por qué? \_\_\_\_\_

- **Preguntas Filtro:** Son aquellas que dependen unas de otras; esto es, la respuesta a una concluye o requiere de la segunda, por ejemplo:

1- ¿Usted fuma? SI — NO —

(Si contesta NO, pasar a la pregunta nº 6-).

2- ¿Qué marca? \_\_\_\_\_

3- ¿Cuántos por día? \_\_\_\_\_

4- ¿Cambiaría de marca? SI — NO —

5- ¿Por qué? \_\_\_\_\_

6- ¿Ingiera bebidas alcohólicas? SI — NO —

- **Preguntas Abiertas:** Le permiten cualquier tipo de respuestas; se usan en general para conocer la opinión o imagen de un producto o servicio. Las preguntas 2,3 y 5 del ejemplo anterior son de este tipo.

- **Preguntas Dicotómicas:** Aquellas que pueden resolverse sólo en uno de dos sentidos; sirven para filtrar elementos que no tienen utilidad en la investigación.

- **Preguntas de Control:** Sirven para determinar el grado de veracidad de las respuestas, por ejemplo:

1- ¿Recuerda usted la publicidad de zapatos? SI — NO —

2- ¿De qué manera? \_\_\_\_\_

3- ¿Qué recuerda del anuncio? \_\_\_\_\_

De toda la información que se haya procurado, ya sea por medio de los cuestionarios, o de cualquier otro trabajo de campo, usted debe ahora realizar el "**Procesamiento Informativo**", este consiste en agrupar todos los datos obtenidos, separándolos por rubros, utilizando para ello, variables cuantitativas y calificativas, asentando los resultados en cuadros, gráficos o mapas indicadores, que de seguro le serán de mucha utilidad, para poder analizar correctamente el material y elaborar una conclusión.



# Capítulo 7

## EL DISEÑO DEL PLAN

El propósito de este capítulo es evitar que comience a planificar de una manera improvisada y desordenada. En él encontrará instrucciones y un método sencillo para el caso que se decida por emprender un nuevo negocio o bien ampliar uno existente.

El primer paso a dar, consiste en lograr reunir cierta y determinada información y datos, que luego procesará debidamente y que le servirá para saber mucho más sobre la actividad elegida y el mercado en el cual trabajará. Como segundo paso, debe analizar las probabilidades de concreción de su emprendimiento; todo esto, siempre desde una visión amplia y equilibrada que comprenda tanto lo técnico y económico como lo financiero.

Es primordial comenzar por definir una herramienta que será de mucha utilidad en esta tarea y que de ahora en más utilizaremos de manera constante, el PLAN DE NEGOCIOS.

### ¿Qué Es?

Es un documento dispuesto con el objeto de describir las metas del negocio y las que el empresario se ha propuesto. Se elabora por escrito siguiendo un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar, tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

### ¿Cuál es su Utilidad?

Su utilización es de vital importancia, pues con él el empresario se ve obligado a organizar de una manera lógica todas sus ideas, separando por un lado las que conducen a la realización del negocio elegido, de aquellas que sólo son una expresión de deseo y que en definitiva no aportan nada útil para el emprendimiento.

Por ello la realización del PLAN DE NEGOCIOS es algo indispensable, si lo que se pretende es emprender algo con las mejores probabilidades de éxito.

### Estructura de Un Plan de Negocios

Como formato y estructura, no existe algo estandarizado para diseñar un Plan de Negocios, ya que cada emprendimiento tiene características que le son propias, que lo diferencian de los otros y que en definitiva son los que hay que tener en cuenta para armar el Plan de Negocios.

De todas maneras, normalmente su estructura es como la siguiente:

**Secciones** Propósito de la sección

**Misión de la empresa** Responder a las preguntas:

¿Para qué existe la empresa?

¿Cuál es su propósito último?

**Objetivos** Establecer con precisión lo que se pretende lograr como resultado de la empresa.

**Análisis FODA** Identificar los obstáculos que se interponen al logro de los objetivos y las condiciones positivas que favorecen dicho logro.

**Planes de Acción** Determinar las acciones que se deben lograr para alcanzar los objetivos establecidos con anterioridad.

**Presupuestos** En función de los objetivos y los planes de acción, prever los ingresos, gastos de la empresa y la rentabilidad.

### **Diferencias entre un Plan de Negocios y una Propuesta Financiera**

A una propuesta financiera se la puede extraer de un Plan de Negocios, porque es una parte constitutiva de él, pero no siempre el propósito del mismo Plan de Negocios es servir de apoyo a la propuesta financiera.

Se tiene entonces que al Plan de Negocios es imprescindible como herramienta de operación.

### **Las Principales Aplicaciones de un Plan de Negocios**

Sirve para poder presentar una propuesta ante socios, inversionistas, bancos o bien otras empresas.

Es un instrumento útil en el momento de tomar decisiones .

Constituye una guía para el planeamiento y el control del presupuesto de su empresa.

### **¿Para Qué se Hace un Plan de Negocios ?**

Este es un tema crítico y está menos difundido de lo que se piensa.

Siempre estuvo el interrogante acerca de por qué no es una **MATERIA BASICA** de cualquier carrera universitaria (e incluso como materia del secundario).

Los abogados, ingenieros, arquitectos o médicos (sin contar a los plomeros, electricistas o mecánicos) además de su conocimiento específico **DEBERAN EMPEZAR SU PROPIO EMPRENDIMIENTO** (un bufete o una consulta **ES UN NEGOCIO**) y deberían conocer los fundamentos mínimos de la Planificación de Proyectos Empresarios.

Además -y esto es crítico- un inversor serio espera encontrar **UN FORMATO DEFINIDO** cuando se le presenta un Proyecto.

Si es abogado sabrá que cuando toma un expediente **ESPERA ENCONTRAR UN FORMATO DETERMINADO** (e incluso el escrito judicial sigue determinados formatos).

**Un contador** espera determinado formato en un balance.

Un **médico** espera una estructura homogénea en los análisis bioquímicos o en las historias clínicas.

Un **arquitecto** debe seguir determinadas formalidades en un plano (y en la plancha de la instalación sanitaria o eléctrica).

***¿Por qué debería ser distinto en la presentación de un proyecto ?***

Si un abogado entregase un escrito con el "**Querido Juez**" en el encabezado, rápidamente pensaría que ha comprado su título por correspondencia y de derecho no tiene la más mínima idea.

**No se imaginan cuantas veces llegan "Proyectos" presentados con un formato equivalente al del "Querido Juez".**

La mejor de las ideas se deslucce cuando quién la presenta lo hace en un formato inadecuado.

## **Contenido del Plan de Negocios**

Los puntos que componen el Plan de Negocios són:

### **1- SUMARIO EJECUTIVO**

Esta sección VA AL PRINCIPIO, pero se ESCRIBE AL FINAL (cuando se cuenta con todos los elementos del Plan). Es la PRIMERA IMPRESION y se la considera CRITICA.

### **2 - VISION Y MISION**

Es más común en los formatos norteamericanos, pero es muy importante si puede concretarla.

- 2.1 Situación Actual
- 2.2 Visión y Misión
- 2.3 Metas y Objetivos

### **3 - DETALLES DE LA EMPRESA**

- 3.1 Aspectos Legales
- 3.2 Equipo Directivo, Socios, Autoridades
- 3.3 Alianzas Estratégicas

### **4 - ESTRATEGIA DE PRODUCTO (o Servicio)**

- 4.1 Productos o Servicios Actuales
- 4.2 Productos o Servicios a Ofrecer
- 4.3 Proceso de Investigación y Desarrollo
- 4.4 Procesos Productivos

### **5 - ANALISIS DE MERCADO**

- 5.1 Definición del Mercado
- 5.2 Perfil del Consumidor
- 5.3 Situación de la Competencia
- 5.4 Factores de Riesgo. Productos Substitutos, políticas de precio, marco legal

## **6 - PLAN DE COMERCIALIZACION**

- 6.1 Estrategia de Ventas
- 6.2 Canales de Distribución
- 6.3 Publicidad y Promoción
- 6.4 Relaciones Públicas

## **7 - PLAN FINANCIERO**

- 7.1 Costos de Iniciación
- 7.2 Costos Operativos
- 7.3 Ingresos Proyectados
- 7.4 Cash Flow (Análisis de Flujo de Caja)
- 7.5 Costos de Salida (Plan de Contingencia)
- 7.6 Conclusiones

## **8 - ANEXOS**

- 8.1 Material de Soporte (Fotografías, Cuadros, Cartas, Estudios, Encuestas, Estadísticas, Folletos, etc.)
- 8.2 Cuadros Financieros (Balances, Proyecciones, Planillas de Cash Flow, etc.)

No todos los proyectos requieren completar la totalidad de los puntos indicados. Indicaremos los contenidos y agregaremos ejemplos e información complementaria sobre cada punto.

Ahora se explicara detalladamente en que consisten cada una de las partes enunciadas anteriormente:

### **1. INTRODUCCIÓN**

Aquí encontramos todos los elementos que al emprendedor le permitirán conocer sus propósitos, quién es usted como "Empresa", cuáles son sus objetivos y demas. Le brinda un panorama general de lo que le está ofreciendo.

### **LA CALIDAD DE LA PRESENTACIÓN ES MUY IMPORTANTE**

**ya que**

**PREDISPONE AL LECTOR EN SU FAVOR**

**!!! DEBE TENERLO EN CUENTA !!!**

### **2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

En este punto debe dar a conocer el nombre de su negocio o su razón social, que puede estar integrado por el nombre de todos los socios. de solo alguno de ellos, o bien puede ser un nombre de fantasía elegido de común acuerdo por todos los socios, que no necesariamente debe coincidir con el ramo o rubro del negocio elegido; debe consignar también la fecha en la cual comenzó a operar, un curriculum de los socios que conforman la sociedad, etc.

### 3. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS

Debe necesariamente exponer detalladamente lo que pretende vender. Por supuesto que los detalles necesarios en la descripción de un producto manufacturado no serán iguales a los referidos a la definición de un servicio.

Es importante que resalte los detalles y métodos de innovación que utilizó en su producto o servicio y también si los ha patentado, si posee franquicias, licencias, etc.

Debe explicar de una manera convincente cuáles son las ventajas objetivas que su producto presenta frente a los que actualmente está ofreciendo su competencia. Esto es muy importante, pues ayuda a sus potenciales clientes a optar o decidirse sobre la base de pautas concretas y reales, que le sirven para realizar la comparación.

No utilice en la descripción que realice palabras o tecnicismos de difícil comprensión; sea ameno, trate de convencer al lector, de usted depende la decisión que éste tomará.

### 4. CLIENTES

Lo que debe hacer en esta parte es detectar cuál es el área del mercado, su tamaño, las tendencias imperantes y todo aquello que le permita manejar con precisión las pautas, para lograr un mejor posicionamiento; a estos fines:

Describirá a sus clientes en forma detallada.

- Si fuera a vender en supermercados, enumerará sus nombres y cantidad de establecimientos.
- Si prevé dirigirse a kioscos, discrimínelos teniendo en cuenta su tamaño.
- Si vende al público, podría ser necesario hacer divisiones por sexo, edad, ganancias anuales, etc.
- Si fuera posible, tratará de determinar cuánto es la contribución de cada categoría de clientes (p.ej. mujeres entre 30 y 40 años) a la facturación total. Así podrá determinar hacia dónde le conviene orientar todos sus esfuerzos (p.ej. en publicidad).
- Una vez que haya descrito a su clientela potencial, deberá señalar por qué piensa o cree que le comprarán a usted. Las variables pueden ser entre otras el precio, la calidad, la apariencia, el envase, el tamaño, las características funcionales del producto o del servicio, la fama, etc.

Para finalizar, este sondeo de mercado que le proponemos realizar, deberá comprender como mínimo:

- CLIENTES.
- OPINION DE ESTOS SOBRE LOS PRODUCTOS O LOS SERVICIOS.
- PANORAMA DEL NEGOCIO, EXPECTATIVAS.

RECUERDE:

**NO SE PUEDE PREDECIR EL ÉXITO  
PERO ALGUNAS VECES  
ES POSIBLE PREDECIR LAS CIRCUNSTANCIAS ADVERSAS  
DE SER ASÍ:.....!!! ABANDONE LA IDEA !!!**

## **5. COMPETIDORES**

De los éxitos y fracasos de los demás (en este caso, su competencia) siempre se puede aprender, lo que a usted le implicará una disminución de las probabilidades de fracaso o bien un aumento de las posibilidades de éxito. Nunca descuide el factor competencia, observe su comportamiento, sus actitudes, de ellos podrá sacar una valiosa información.

Para ello usted podrá:

- Identificar a sus competidores. De ser posible, con nombre y apellido.
- Estimar el volumen de ventas que poseen.
- Explicitará si usted está compitiendo con empresas de tamaño similar o no.
- Identificar sus características operativas tales como:
  - Calidad del producto o servicio.
  - Horas de operación, cantidad y calidad de su personal.
  - Garantías que ofrecen al público.
  - Vías que utilizan para hacer la distribución.
  - El lugar o base de operatividad, esto es la ubicación del establecimiento.
  - Formas y modalidades de promoción de los productos y/o servicios.

Una vez obtenida esta información, debe proceder a procesarla, para darle mayor utilidad según los fines que persigue. Esto le permitirá determinar cuál es la firma que más vende, qué características operativas la hacen ser exitosa, cuál es la compañía que está fracasando y por qué, precisar si el tamaño de la empresa es proporcional con las probabilidades de éxito y todo otro dato que en definitiva le ayudará a un mejor posicionamiento.

## **6. UBICACIÓN**

Si de la investigación y el estudio que realizó, resulta que la ubicación para su negocio es un elemento importante, debe tomarse el tiempo necesario para analizar los factores del mismo que pueden influir en el desenvolvimiento comercial. Algunos de ellos pueden ser el tráfico existente en la zona, las posibilidades de estacionamiento cerca del local, la cercanía de otros negocios del mismo rubro, las características de la gente que rodea el lugar (por ejemplo si son en su gran mayoría estudiantes o gente joven), etc.

**LA UBICACIÓN ES IMPORTANTE  
DE ACUERDO AL TIPO DE NEGOCIO QUE USTED QUIERE MONTAR.**

## 7. PRECIOS

Por lo general, al precio lo determina el mercado donde el producto se vende, por lo que a usted le resta la tarea de precisar cuál será su política de precios y cómo ésta se sustentará.

En caso de que su precio sea distinto a los que reinan en el mercado, esta diferencia debe fundamentarla, ya sea en la calidad del producto o servicio, en sus accesorios, en la cantidad y en la calidad, etc.

## 8. COMERCIALIZACIÓN

Cuando establece su Plan de Negocios, si bien dentro de él son importantes el producto y el precio que éste tenga, no por ello debe descuidar otros puntos que son necesarios y que hacen al factor "Comercialización", así tenemos:

- Estrategia de información sobre el producto y/o servicio.
- Publicidad, en todo tipo de medios de comunicación.
- Horario en el cual usted pondrá a disposición del público para la venta su producto y/o servicio.
- Canal de acceso a los clientes, ya sea vía correo, venta directa, negocio ambulante y/o rotativo, etc.

## 9. PERSONAL

Es esencial en cualquier empresa el factor humano. Su calidad (técnica, operativa, social y/o cultural) influye decisivamente en los resultados de la empresa. Por ello, sea cuidadoso cuando efectúe la selección. Este es un factor clave.

Cuando deba ocupar un puesto de mayor responsabilidad, trate de utilizar aquellas personas de demostrada capacidad y voluntad. Entreviste al candidato y evalúe su capacidad para desempeñarse en el puesto, en base a conversaciones y preguntas.

## 10. MATERIAS PRIMAS

Analice cuidadosamente las probabilidades de abastecimiento de los insumos y materias primas que necesita para desarrollar normalmente su ciclo de producción sin sufrir alteraciones críticas. Tenga en cuenta este factor decisivo.

En este punto confeccionará una lista de los proveedores más importantes, explicitando claramente el grado de confiabilidad en el aprovisionamiento. Citará, si correspondiere, el origen e identificará las posibles alternativas de provisión. Presentará las variaciones de precio, calidad y plazo de entrega que estima más probables, considerando además sustitutos de los elementos críticos.

## **SEPA DISTINGUIR LOS ELEMENTOS CRÍTICOS REQUERIDOS PARA SU NEGOCIO**

## 11. MANUFACTURA Y PRODUCCIÓN

Describirá en detalle el proceso de producción, cuando corresponda, acompañándolo de gráficos y/o diagramas simples, que permitan su visualización. Para plantas de producción, especifique cada equipo, cuántas personas lo operan y si se trabaja con equipamiento moderno o bien se trata de equipamiento vetusto que debe ser reemplazado en corto tiempo.

## **PREVER TODAS LAS SITUACIONES POSIBLES AHORRA TIEMPO Y DINERO**

### **12. ESTIMACIÓN DE VENTAS**

Es aconsejable que haga una estimación de ventas para su empresa, a esta estimación se la suele hacer generalmente de manera mensual.

Para procurar dicha estimación, le puede ser útil acudir a métodos tales como:

- Comparación con negocios similares de competidores.
- Cuánta materia prima compran sus competidores.
- Ordenes de venta anticipadas.
- Su propia experiencia.

A estas fuentes de información se las denomina "indirectas". Recuerde siempre que lo importante es que las cifras que usted obtenga sean razonables.

### **13. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y FLUJO DE CAJA O "CASH FLOW"**

Si se dedica a la fabricación de algún producto, usted deberá realizar un presupuesto de producción, donde debe incluir los materiales, la mano de obra y todos los otros costos que necesita para el normal funcionamiento de su establecimiento productor. Si provee servicios, entonces deberá presupuestar los costos de operación.

Además debe considerar los costos de las ventas, distribución, almacenamiento, publicidad, promoción, etc.

También los gastos generales de administración que incluyen, entre otros:

los salarios, el alquiler, los impuestos, las comunicaciones, los honorarios de los profesionales, etc.

Si obtiene esta información, conjuntamente con las inversiones que necesita su negocio, le permitirá calcular:

- LA RENTABILIDAD.
- SU VALOR ACTUAL NETO.
- SU PERIODO DE RECUPERO.

Estos ítems constituyen los INDICADORES CLAVES para decidir acerca de la FACTIBILIDAD O NO de su emprendimiento. Además le serán solicitados por inversionistas y/o entidades bancarias.

### **CONSEJOS Y RECOMENDACIONES PRÁCTICAS**

Al elaborar su Plan de Negocios, mantenga siempre en su mente las siguientes observaciones y recomendaciones:



- No crea que la elaboración de un Plan de Negocios es algo sencillo y que puede realizarse en un día.
- La redacción de un Plan de Negocios **requiere tiempo, esfuerzo y energías** (que posiblemente deberá sustraer de sus horas de descanso)... y paciencia... ¡Mucha paciencia! Sin embargo, los beneficios que le aportará compensarán el sacrificio realizado.
- Sea consciente de que cualquier **elemento, factor o información** que Ud. deje fuera de su Plan de Negocios, es posible que se transforme en costos adicionales y en causas de pérdida de dinero. Lo que no se controla eficazmente, a la larga o a la corta, es causa de desperdicio de **dinero, de tiempo o de oportunidades**.
- Recuerde que: **su propósito final es aplicar, implantar, el Plan de Negocios en todas sus partes**; en consecuencia, no incluya ningún elemento del que Ud. no esté completamente seguro que podrá realizar. Sea práctico y realista.
- Un Plan de Negocios no tiene que constituir necesariamente un documento de cientos de páginas. Si Ud. puede llegar a planteamientos concretos y sus planes de acción no son muy complejos, es muy posible que **su Plan de Negocios completo, no requiera más de 7 o 10 páginas**.
- La elaboración de un Plan de Negocios constituye un proceso interactivo. Esto quiere decir que las distintas secciones que lo componen no deben considerarse como "secciones" estancas, como áreas aisladas y totalmente independientes las unas de las otras, sino que entre las mismas existe una lógica y fuerte interacción dinámica. Un nuevo dato, enfoque o información que surja en una de las últimas secciones, puede hacer necesario el retorno a las secciones anteriores y su modificación. Lo mismo puede suceder si en una de las últimas fases, usted se percató de que ha cometido algún error en las secciones iniciales.
- Su Plan de Negocios deberá ser **comprensible, completo, pero no complicado**.
- Deberá redactarse de manera tal que personas que no hayan participado en su confección puedan seguir rápida y fácilmente la secuencia lógica de su planificación.
- Además, deberá redactarse para que todas las personas que deberán implicarse en él, puedan entender completamente las responsabilidades que les corresponden.

## DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Una vez bosquejado el perfil del negocio acorde con la actividad elegida deberá trazar un camino para definirlo, evaluarlo y determinar el nivel de riesgo que se está dispuesto a aceptar para llevarlo a cabo.

La herramienta para ello es el PLAN DE NEGOCIOS.

Con su propio Plan de Negocios procurará que las políticas no cambien con brusquedad, sino que se modifiquen, se adapten y se adecuen a las nuevas circunstancias que se vayan planteando.

Por lo tanto un **Plan de Negocios** es:

- Un documento que describe los objetivos y las metas del nuevo negocio.
- Una metodología que sirve para organizar las ideas, evitando olvidos o apre-suramientos que pueden conducirlo al fracaso.
- Una forma de ordenar la información, evitando su carácter subjetivo, opera como un procesador.
- Una manera de juzgar la factibilidad de una idea o negocio en forma crítica.
- Una base que le permitirá extraer información para realizar su carpeta de pre-sentación.

RECUERDE QUE DEBE:

- Definir si su negocio será de caracter permanente o tansitorio
- Definir la forma societaria que éste adoptará (S.R.L., S.A., Cooperativa, Sociedad en comandita por acciones, Sociedad de capital e industria, etc.)
- Fijar políticas y objetivos de manera clara y precisa.

Un **PLAN DE NEGOCIOS** se encuentra compuesto por:

- Una visión estratégica de su empresa o negocio, que le permitirá no sólo situarla en un contexto actual y futuro, sino también detectar oportunidades y orientar al negocio llamado **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**.
- Una evaluación del mercado, para definir los productos, establecer volúmenes, precios, forma de comercialización y detectar además a los potenciales clientes, llamado **SONDEO DE MERCADO**.
- Una definición aproximada de los medios físicos y de los recursos humanos necesarios para poder llevar adelante el negocio, denominado **ANTEPROYECTO**.
- Una valorización de estos requerimientos, lo que le permitirá establecer su **PLAN DE INVERSIONES**.
- Una análisis de los egresos, ingresos y beneficios del negocio para un período determinado, estableciendo así un **PLAN FINANCIERO**.
- Un análisis de la factibilidad del negocio y de aquellos factores que más inciden sobre él, evaluando en cada caso: ¿QUÉ PASA SI...?, denominado **ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD Y DE LA SENSIBILIDAD DEL NEGOCIO**.

Una vez que determinó que se encuentra ante un buen negocio, cuyo riesgo está dispuesto a aceptar, usted se podrá plantear:

- A quiénes interesar para participar en el negocio.
- A dónde recurrir por créditos.

- Qué límite de endeudamiento aceptar.
- El nivel de participación de los futuros socios.

De esta manera establecerá así un **ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL INVERTIDO**.

Una vez que tenga toda la información elaborada por medio de los pasos anteriores, usted ya estará en condiciones de realizar una **CARPETA DE PRESENTACIÓN**, en la que detallará básicamente la información elaborada en el Plan de Negocios.

# Capítulo 8

## PLAN DE MARKETING

Cada Plan de Marketing de un negocio es único, pues está condicionado por las características propias de cada emprendimiento. En este punto hay que aclarar que no debe confundirse el Plan de Marketing con el Plan de Negocios. El Plan de Marketing es parte integrante del Plan de Negocios, es un instrumento que le brindará pautas de cómo lograr los objetivos comerciales que se ha propuesto en el Plan de Negocios. De ahí que debe recordar que:

### EL ÉXITO DE SU PLAN DE NEGOCIOS DEPENDERÁ DE SU PLAN DE MARKETING

**El Plan de Marketing Busca Esencialmente:**

- DEFINIR EL NEGOCIO.
- DEFINIR LOS OBJETIVOS A ALCANZAR.
- DEFINIR LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA ALCANZAR CADA OBJETIVO.
- DEFINIR LAS TÁCTICAS A UTILIZAR EN CADA ESTRATEGIA.
- DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN.

**Metodología:**

#### **1) Definir El Negocio.**

En uno o dos párrafos describa: *"En qué negocio se encuentra"* y *"Quiénes son sus clientes"*.

Para ello utilice conceptos generales. Determine las características de su empresa, lo que la diferencia de otras.

Los siguientes puntos lo ayudarán a esclarecer la situación, determinando cuál es su posición en el mercado y permitiendo trazar un Plan de Acción "realista".

- Diferencias con la competencia.
- Puntos débiles y fuertes frente a la competencia.
- Porción del mercado que actualmente esta ocupando.
- Porcentaje de los clientes que le genera la mayor parte de sus negocios.

Para ello utilizará variables tales como:

- Edad - Sexo - Educación.
- Factores que están influyendo en sus decisiones.

- Imagen de la empresa frente al público en general.
- Imagen de la empresa frente a los clientes.
- Evolución del negocio durante el primer año de implementación del Plan de Marketing.
- Tecnología utilizada.
- Términos y condiciones de venta.
- Nuevos competidores en el mercado.
- Normativa vigente y relacionada con el negocio.
- Pautas comerciales utilizadas.
- Organización interna del emprendimiento.
- Capacitación y entrenamiento del personal.
- Manejo de la situación financiera.
- Diferencias con los productos y/o servicios ofrecidos.

## **2) Determinar las Estrategias que Utilizará para Alcanzar Los Objetivos**

Estas pueden ser:

- Mejorar la presentación de sus productos y/o servicios.
- Incorporar nuevos canales para la distribución.
- Campaña de promoción para las ventas.
- Disminución de los precios.
- Beneficios alternativos con el producto.

## **3) Trazar un Plan de Acción de Largo Plazo.**

Se ocupará básicamente de:

- Nuevos mercados a los que se pretende llegar.
- Esfuerzos necesarios para ello.

## **4) Pautas para Ser Exitoso**

### **Emplee eficazmente del tiempo:**

Es necesario administrarlo en forma correcta para poder realizar las tareas verdaderas del emprendedor, que son la creatividad, la solución de los problemas y la búsqueda de oportunidades.

Por eso lo brindamos algunas sugerencias que son conveniente seguir a fin de utilizar su tiempo más eficazmente.

### **Fije plazos:**

Para todas las tareas que se proponga, fijese siempre un plazo cierto, esto le brindará más rendimiento.

### **Establezca un programa de actividades para cada día:**

Confeccione una agenda donde aliste las tareas, asignando prioridades.

### **Use el teléfono:**

Comuníquese vía correspondencia sólo si es indispensable. La carta escrita actúa en un solo sentido. La conversación telefónica establece una vía en dos sentidos, lo que le permite tener un acceso más directo con su interlocutor ahorrando tiempo.

### **Escriba apuntes:**

Si anota los puntos esenciales de los temas tratados tendrá un registro valiosísimo de ideas, nombres y datos.

### **Focalice sus energías:**

No haga de todo y aprenda decir "no", ponga énfasis en lo más urgente y necesario para la empresa.

### **Programa detalladamente las tareas para cada día:**

De esa manera es posible que pueda hacer hoy lo que pensaba hacer mañana.

### **Tome su tiempo para pensar:**

La diferencia entre los que fracasan y los que tienen éxito muchas veces descansa en el poder de reflexión. Hágase tiempo para pensar.

### **Consejos para no malgastar su tiempo:**

- No permita interrupciones continuas por llamadas telefónicas. Quien atiende el teléfono agrupará los mensajes y usted podrá contestarlos todos juntos.
- Despeje su mesa de trabajo de todos los papeles no correspondientes a la tarea que desarrolla en ese momento. Así evitará distraerse.
- Asigne a cada trabajo una hora del día, por lo general las tareas más importantes se deben desarrollar a las primeras horas del día, que es precisamente cuando se encuentra más despejado y tranquilo.

## **LA CARACTERÍSTICA ESENCIAL DEL EMPRENDEDOR EXITOSO ES SU CAPACIDAD PARA TRABAJAR DE MANERA ORGANIZADA VALORANDO EL TIEMPO COMO UN RECURSO MÁS PRECIADOS.**

### **CAPACITACIÓN**

La clave del éxito de una empresa está la mayoría de las veces en las personas que la integran. Permita participar a sus colaboradores de los cursos y esquemas de perfeccionamiento disponibles o que ellos sugieran. Con personal capacitado, las pequeñas empresas están mejor preparadas para competir, aumentar la calidad de su trabajo y aumentar su productividad. Tenga en cuenta que la falta de capacitación significa altos costos. Recuerde que **la capacitación es una inversión**. Una administración eficiente significa lograr que todos hagan lo necesario y al mismo tiempo, motivarlos a hacerlo lo mejor posible.

## **"BENCHMARKING": COMO COMPETIR CON LOS MEJORES**

Benchmarking es una locución inglesa que significa utilizar ciertos métodos de medición empresarial realizando una comparación con las empresas más exitosas en el mercado. Lo que se pretende con esto es poder visualizar el objetivo de manera concreta, mejorando así el resultado buscado por su empresa.

El Benchmarking es una técnica estratégica del emprendedor, utilizando para ello la comparación como herramienta de mejoramiento.

Puede consistir, por ejemplo en:

- Confección de una lista de las mejoras necesarias a fin de brindar una mejor atención al cliente.
- Capacitación del personal para adaptar el producto o servicio a las necesidades y expectativas del mercado y de los potenciales clientes.
- Adaptación del producto al precio que el cliente está dispuesto a pagar.
- Posibilidad de canalizar los reclamos de los clientes, por ejemplo, contando con un teléfono de consultas, quejas y opiniones.

Trate de obtener la información exacta de las áreas más delicadas, ya que sobre esta información fijará los objetivos.

**Como fuentes posibles, puede recurrir a:**

- Bases de datos.
- Publicaciones especializadas de sectores industriales.
- Publicaciones de profesionales sobre el tema.
- Conferencias, talleres, seminarios, ferias, congresos, exposiciones, etc.
- Consultores sobre el tema.
- Informes anuales de compañías.

El sistema que elija para realizar la medición **de la información obtenida** el **Benchmarking** es de vital importancia y la información que se obtenga a través de encuestas o sondeos de opinión, debe ser graficada para poder visualizar mejor los resultados.

## **LA TECNOLOGÍA**

Los cambios tecnológicos han influido enormemente en las transformaciones producidas en los últimos años. Los pequeños empresarios deben estar al tanto de estos cambios y de cómo pueden afectar su negocio. La ventaja que tiene las pequeñas empresas es la de poder reaccionar más rápidamente a las modificaciones reinantes en el mercado. Usted debe actuar con firmeza para así seguir la evolución dentro de sus posibilidades.

Pregúntese lo siguiente:

¿En qué grado influirá esta nueva tecnología en la situación de su empresa dentro de su actividad?

¿Cómo influirán estas nuevas tecnologías sobre los beneficios de corto y mediano plazo que pretende lograr?

Frente a la planificación de metas de su empresa para los próximos años,

¿Cómo piensa que influirán estas nuevas tecnologías?

Recuerde que:

**LA TECNOLOGÍA  
INFLUIRA EN LA LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS O PRODUCTOS  
QUE VENDA O FABRIQUE  
Y  
EN LA ESTRATEGIA DE SU COMERCIALIZACION.**

**CALIDAD: CONCEPTO BÁSICO**

Este capítulo ha sido extraído en gran parte del libro "Customer Driven Project Management" de Barkley and Taylor (McGraw Hill 1993).

En sus orígenes la preocupación por la calidad nace con la aplicación de métodos estadísticos de control de calidad después de la primera guerra mundial.

Durante la segunda guerra mundial el Gobierno Federal de los Estados Unidos obligó a los fabricantes de artículos destinados al esfuerzo bélico a la utilización de métodos estadísticos para asegurar la calidad.

Terminado el conflicto, los fabricantes norteamericanos no necesitaban ampliar sus esfuerzos para mejorar la calidad de sus productos. Japón, en cambio, debía reconstruir su industria devastada por la guerra y vio la calidad como un catalizador de ese desarrollo.

El próximo paso lo estimuló el gobierno japonés con la asistencia de expertos norteamericanos.

Uno de esos expertos, W. Edwards Deming, ayudó a focalizar en hechos concretos la obsesión japonesa por la calidad. La motivación principal de las autoridades japonesas era la creación de fuentes de trabajo, ya que pretendían recuperar el nivel industrial fabricando productos comerciales de "calidad". Deming demostró a los japoneses cómo mejorar la calidad y productividad a través de técnicas estadísticas.

La aproximación de Deming al problema fue detallada en 14 puntos que publicó en su libro "Out of the crisis".

Sus 14 puntos actualizados son:

1. Publicite a todos los niveles los objetivos de la organización. Los dueños o directivos deben apoyar continuamente estos objetivos.
2. Las técnicas nuevas que se apliquen deben ser aprendidas por directivos y empleados.
3. Entienda el objetivo de las inspecciones como elementos para mejorar los procesos y disminuir los costos.
4. Termine con la práctica de elegir proveedores únicamente en función del precio.
5. Mejore continuamente los procesos de producción y el nivel del servicio.
6. Institucionalice la capacitación.



7. En los procesos productivos debe haber quien tome el liderazgo en las decisiones.
8. Genere clima de innovación y confianza y deseche el clima de temor.
9. Optimice la organización para que coincida con los objetivos de la misma.
10. Elimine discursos con el propósito de motivar a la gente que trabaja.
11. Elimine las cuotas numéricas de producción. Trate de mejorar la productividad de los procesos.
12. Elimine las barreras que impiden que la gente se enorgullezca de su trabajo.
13. Estimule la capacitación individual.
14. Actúe para obtener la transformación deseada.

En general, los japoneses adaptaron, desarrollaron y mejoraron continuamente las directivas de estos pioneros. Ellos formularon el concepto de mejora continua de la calidad y, como consecuencia, avanzaron con pequeñas mejoras sobre productos desarrollados originalmente en los Estados Unidos. La lista es infinita e incluye ítems como televisores, automóviles, cámaras fotográficas, teléfonos, semiconductores, etc.

El próximo movimiento en el tema calidad proviene de los Estados Unidos al final de los años 70. En esos años la competencia de otros países industrializados fue evidente para las industrias de los Estados Unidos, las cuales comenzaron a investigar métodos y formas de aumentar la competitividad. Esto resultó en un nuevo interés en revisar las técnicas de gerenciamiento empleadas por los japoneses. El nuevo movimiento hacia la calidad se amplió a un concepto integral de gerenciamiento (management) que se conoce como TQM

(Total Quality Management o Gerenciamiento de la Calidad Total).

TQM (Total Quality Management) es un concepto moderno que involucra temas de gerenciamiento, productividad y mejora del producto y/o servicio.

Es una filosofía y un conjunto de principios que el Departamento de Defensa de Estados Unidos define de la siguiente manera:

*"TQM (Total Quality Management) es una técnica estratégica de gerenciamiento integrado con el objeto de satisfacer al consumidor y que abarca a dirigentes y empleados y que utiliza métodos cuantitativos para mejorar continuamente la organización."*

Otra definición muy coherente es la siguiente: *"TQM es una filosofía de dirección y un conjunto de principios rectores que pone énfasis a través de la participación de la gente y de una metodología estructurada para obtener una satisfacción total del cliente"*. De esta sigla inglesa, se hace el siguiente estudio:

**Total:** Significa el compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la organización en un continuo esfuerzo de mejoramiento.

**Quality:** Significa satisfacción total del consumidor.

**Management:** Esta es una locución inglesa que significa "trabajadores de conocimiento altamente calificados". Significa la obligación de los responsables de

mantener un esfuerzo constante de mejoramiento y superación y esto involucra especialmente a quienes lideran la organización.

## AYUDA AL EMPRENDEDOR

Durante la vida de su empresa Ud. deberá enfrentar distintos problemas de influencia decisiva sobre su negocio y quizás no tenga la información necesaria como para comprender a fondo sus características. Usted sabe que la ayuda y la información están en alguna parte, pero no conoce cómo ubicarlas. Es importante saber encontrarlas para poder recurrir a ellas en caso de ser necesario.

Es cierto que uno de los factores distintivos del emprendedor es su independencia para poder tomar decisiones, pero es conveniente tomarlas estando lo mejor informado posible, de ahí que:

- Las ideas y puntos de vista de otras personas le permiten ver los problemas desde diferentes ángulos.
- Cuando se cuenta con mayor información hay mejores probabilidades de tomar una decisión acertada.

La información puede provenir de múltiples fuentes: algunas son gratuitas y otras pagas.

Veamos algunas gratuitas:

**Proveedores:** Para ellos, el progreso de su empresa es muy importante. Son una importante fuente de información sobre métodos y actitudes de los competidores, dado que conocen firmas parecidas a la suya que tienen éxito en los negocios.

**Otros empresarios:** Las numerosas dificultades comunes a todos los empresarios pueden aliviarse con el intercambio de ideas. En ciertas ocasiones el hecho de que sean competidores en el mismo ramo imposibilita un diálogo franco. Pero existen una serie de problemas similares para empresarios de distintos rubros entre los cuales puede generarse, por intermedio de un diálogo, una serie de soluciones a dichos problemas.

**Bancos:** Una estrecha relación con el gerente del banco es una excelente fuente de información sobre la situación económica real, y los consejos sobre aspectos financieros de alguien que tenga una amplia experiencia bancaria son de inapreciable valor.

**Su propio personal:** La gente de su empresa que está directamente relacionada a la clientela es una voz que debe ser escuchada siempre. Las sugerencias de este personal serán substancialmente válidas si, además, ellos perciben que el empresario les presta la debida atención.

**Los clientes:** Esta información es la que más cuenta y la que debe ser escuchada con más atención, pues manifiesta directamente las necesidades, gustos, exigencias, etc.

**Las cámaras empresariales:** Para tener herramientas de comparación entre empresas de la misma rama de actividad, las cámaras empresariales proveen datos estadísticos e información sobre la marcha de la actividad. Algunos datos estadísticos provistos de fuentes oficiales son importantes y de gran utilidad. Temas como acción política en defensa de la actividad, capacitación gerencial y tecnológica, investigaciones, encuestas, datos sobre la organización

de ferias y exposiciones, forman parte de la actividad de las cámaras empresariales.

Todo ello contribuye a ampliar la perspectiva del empresario y darle una mayor chance de éxito a su empresa.

**Universidades y bibliotecas:** A veces existe un buen vínculo entre el sector educativo y la pequeña empresa.

Universidades, colegios y bibliotecas pueden tener mecanismos de vinculación para satisfacer las consultas del sector privado constituido por las pequeñas y medianas empresas.

Informes, revistas, bibliografía, pueden ayudarlo a solucionar sus problemas.

# Capítulo 9

## ESTUDIO DE MERCADO

Una vez que determinó el emprendimiento, el primer paso a seguir para la definición de un Plan de Negocios, acorde con el Plan Estratégico elaborado, consiste en poder estar en condiciones de responder a preguntas tales como:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Qué necesitan?
- ¿Qué productos pondré en el mercado?
- ¿Qué volúmenes de venta espero?
- ¿A qué precios y condiciones podré venderlos?
- ¿Cómo llegaré a mis posibles clientes?
- ¿Cuál será mi estrategia comercial?

Las respuestas a estos interrogantes se encuentran en el mercado; sólo a través del conocimiento que del mismo usted tenga podrá definir los objetivos y las metas a alcanzar, obtener la posición buscada en el mercado y trazar su plan de marketing.

**EL ESTUDIO DE MERCADO ES UNA METODOLOGÍA  
QUE LE PERMITIRÁ OBTENER UNA RESPUESTA  
A LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE  
UBICACIÓN, POSICIONAMIENTO E INSERCIÓN DEL NEGOCIO  
EN DICHO MERCADO.**

### **Principales Factores Intervinientes**

#### **NO CONTROLABLES:**

Son aquellos externos al negocio, sobre los cuales no se puede ejercer ninguna acción. Por lo que, de las "proyecciones" que haga sobre ellos y del manejo que realice sobre los factores controlables, dependerá el éxito del emprendimiento.

Los principales son:

- Demanda.
- Oferta.
- Tendencias del contexto.
- Evolución de los insumos y materias primas.

#### **CONTROLABLES:**

- Producto (forma, presentación, calidad, etc.).
- Relación costo-precio.
- Comercialización.

Veamos ahora el detalle de los factores no controlables y controlables.

### **No Controlables:**

#### **Demanda:**

La demanda no es una sola, sino que se la puede clasificar teniendo en cuenta la relación existente entre ésta y el producto ofrecido más las características típicas de cada mercado.

Así por ejemplo, una demanda de tipo necesaria sería la referida a bienes primarios de alto consumo, como los alimentos, los medicamentos; en cambio sería una demanda de tipo temporal referida a bienes de uso estacional, el caso de los uniformes escolares, los artículos de navidad, los helados, etc.

Toda demanda presenta dos aspectos básicos: *el cualitativo y el cuantitativo.*

#### *Aspecto Cualitativo:*

Referido básicamente a las tendencias de consumo íntimamente relacionados al gusto, las modas, las innovaciones tecnológicas, el precio, etc., las que son determinadas en el momento en que el cliente toma la decisión de comprar el producto ofrecido.

Esta es una decisión sumamente personal del cliente, donde usted no tiene dominio, está fuera de su control, por lo que su política de comercio debe apuntar a captar la mayor adhesión posible.

Por lo tanto reconocer los factores que hacen a la toma de decisión, diferenciando de los que hacen a la elección, es esencial para las ventas, identificando así el perfil de sus potenciales clientes.

## **LAS RAZONES PARA EFECTUAR UNA ELECCIÓN**

### **NO SON NECESARIAMENTE**

### **LAS MISMAS QUE RIGEN**

### **EN LA TOMA DE DECISIÓN**

#### *Aspecto Cuantitativo:*

Apunta a la cantidad de clientes que podrán optar por los bienes y/o servicios que su negocio ofrecerá.

Se encuentra vinculado a la oportunidad que el mercado presenta, ya que no siempre es factible encontrar un mercado en demanda, o con oferta insuficiente.

En resumen, con el **Estudio de la Demanda** deberá básicamente procurar respuesta a las siguientes preguntas:

Aspectos cualitativos del cliente:

¿Cuál es la necesidad que busca satisfacer?

¿Qué cualidad distintiva busca en el bien?

¿A qué estrato socio-cultural corresponde?

¿A qué sexo y edad pertenece?

¿Cuáles son los factores de elección?, por ejemplo: la estética, la calidad, el servicio, el precio, la marca, el cumplimiento, etc.

¿Cuáles son los factores de decisión?

#### **Oferta:**

Este factor, conocido también como competencia, debe estudiarse no sólo teniendo en cuenta la oferta de productos o bienes idénticos a los que usted ofrece, sino también teniendo en cuenta aquellos similares, alternativos y accesorios que el mercado actual ofrece, tanto a nivel local, como exterior.

La oferta, al igual que la demanda, presenta características, CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS, la que se obtendrán al estudiar el mercado, pues la información acerca de los competidores, está en sus clientes y en sus proveedores.

A ellos podrá acudir procurando obtener opiniones acerca de los principales aspectos cualitativos, como la imagen empresarial y comercial, el estilo de atención, el grado de cumplimiento, la constancia en la calidad de los bienes y/o servicios y el personal clave.

También los clientes y proveedores le informarán sobre las principales características cuantitativas de su competencia, como la participación en el mercado, la antigüedad en el mismo, el precio y condiciones de venta ofrecidos, la capacidad de producción, la cantidad de competidores y los potenciales competidores, la ubicación geográfica, etc.

Todo ello conduce a un punto clave a tener en cuenta:

**DEBE ESTUDIAR A SU COMPETENCIA  
DESCUBRIR SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES  
ANALIZAR EN QUÉ DEBE MEJORAR  
PARA SABER EN QUÉ DIFERENCIARSE**

#### **Tendencias del Contexto**

Estas abarcan los aspectos técnicos, económicos, sociales y legales con referencia al negocio y al entorno del mismo. Determinando así cual será la incidencia de todos y cada uno de estos aspectos en el emprendimiento.

Debe tener presente que:

**SU NEGOCIO SE DESARROLLARÁ EN UN CONTEXTO CAMBIANTE  
INFÓRMESE, OBSERVE LAS TRANSFORMACIONES.  
ADÉCUESE AL CAMBIO, NO SE ATE AL PASADO  
YA QUE EL ENTORNO  
ES EL PIVOTE EN EL CUAL SE APOYA EL EMPRENDIMIENTO.**

### **Evolución de los Insumos y Materias Primas:**

Este es un aspecto del NEGOCIO al que generalmente se le brinda poca atención, pudiendo convertirse en un factor decisivo, ya que la ausencia o cualquier irregularidad que se produzca en su normal suministro afectará directamente a la IMAGEN y a la RENTABILIDAD del negocio o del emprendimiento.

Entonces debe poner especial énfasis y cuidado en:

- el origen de los insumos
- el tiempo de aprovisionamiento necesario
- la ubicación y la facilidad de acceso de sus proveedores
- la posibilidad de poder contar con más de una alternativa
- el precio y sus condiciones
- la distancia entre el negocio y el centro de abastecimiento de los insumos o materias primas, etc.

### **Controlables:**

#### **Producto:**

Es quizás el más importante de los factores controlables, no sólo porque es el "vínculo" con el cliente, sino porque de su vida comercial, como así también de su capacidad de adaptación al mercado, dependerá en buena medida el éxito o el fracaso.

El ciclo de vida de un producto está compuesto de las siguientes etapas:

- Lanzamiento
- Crecimiento
- Madurez
- Declive

En cada una de ellas, debe estar atento a aspectos tales como la competencia, los beneficios obtenidos y los que se pretenden obtener, el precio del producto y/o servicio, la distribución para la venta, la publicidad que haga, las modalidades de venta y promoción (siempre en relación con la oferta y la demanda del mercado en el cual se pretende mover).

Por lo tanto tenga presente al iniciar un negocio o al reposicionar sus productos que:

**UN PRODUCTO NO CREA LA NECESIDAD, SINO QUE LA INTERPRETA.**

**UN PRODUCTO QUE INTERPRETA LAS NECESIDADES**

**ES POTENCIALMENTE EXITOSO**

**UN PRODUCTO SE CREA PARA EL MERCADO**

**AL CUAL VA A SER DIRIGIDO**

## **EL NEGOCIO DEPENDERÁ DE LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA EN QUE SE ENCUENTRE EL PRODUCTO.**

### **La relación costo-precio:**

Generalmente la mayoría de los emprendimientos PyMES no pueden fijar el precio de mercado.

Sin embargo, es necesario que tenga presente que uno de los objetivos de todo emprendimiento o negocio es maximizar la rentabilidad, por lo que debe tener en cuenta lo siguiente:

**USTED NO FIJA LOS PRECIOS  
AL PRECIO LO FIJA EL MERCADO  
Y ES EL RESULTADO DEL EQUILIBRIO ENTRE  
LA OFERTA Y LA DEMANDA  
POR ELLO  
PREPÁRESE A COMPETIR CON LOS PRECIOS.**

### **La comercialización:**

Implica todas las acciones que debe realizar a fin de poder introducir los bienes o servicios en el mercado. Abarca acciones tales como la promoción, la publicidad, la distribución, entre otras.

De cómo realice el producto, de la presentación del mismo, de la manera en cómo lo promocióne y/o publicite, del precio y de la atención que les brinde a sus clientes dependerá el éxito de su emprendimiento.

Como se dijo antes, Ud. debe estar bien informado, por lo tanto es importante que sepa a dónde acudir para obtener dicha información. Ahí radica entonces la importancia del Estudio de Mercado.

El propósito de todo Estudio de Mercado será siempre:

- Lograr la definición del producto.
- Determinar el volumen de venta proyectado.
- Establecer el precio y sus condiciones.
- Definir las pautas para la comercialización.

Para ello, se sugiere seguir un camino progresivo, que consiste en:

1. Definición del problema.
2. Determinación de la fuente de información.
3. Obtención de la información, esto llo puede hacer por medio de:
  - Encuestas.
  - Observación Directa.
  - Muestreo.
4. Procesamiento de la información.



## 5. Conclusiones.

Analicemos cada uno de ellos en particular:

### 1. Definición del problema

Lo que se pretende es delimitar la cantidad de productos a sondear, estableciendo de manera precisa, qué aspectos se pretende conocer y fijando así el mercado al que en principio pretende dirigirse.

### 2. La determinación de las fuentes de información

Esta consiste en identificar de dónde se obtendrán los datos cualitativos y/o cuantitativos necesarios, estableciendo para ello una metodología. Generalmente las fuentes más usuales son los clientes y la información estadística.

La información de tipo cualitativa, como el gusto, las preferencias, la insatisfacción, las expectativas, las opiniones de los usuarios que permiten descubrir nichos o aspectos relevantes del mercado, se obtiene generalmente de los potenciales clientes del negocio, a través de entrevistas.

La información cuantitativa, se obtiene por medio del estudio de las estadísticas o del relevamiento de datos que pudiera realizarse.

**Recuerde:**

**SELECCIONAR EN FORMA ADECUADA LAS FUENTES  
EN FUNCIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE PRETENDE OBTENER  
LE PERMITIRÁ LOGRAR CONCLUSIONES PRECISAS Y CORRECTAS  
SOBRE EL MERCADO AL QUE SE DIRIGE.**

### 3. La obtención de la información

Para obtener la información necesaria, no hay pautas generales y predeterminadas, sino que por el contrario, esto dependerá fundamentalmente de las características esenciales de cada negocio o emprendimiento, variando en cada caso concreto.

Sin perjuicio de ello, para obtener la información cualitativa que necesita, debe procurar establecer contacto con los potenciales clientes y competidores, siendo los medios más usuales para ello:

- Las Encuestas.
- Los Grupos Motivacionales.

*Las Encuestas:*

Una vez resuelto el sector social que va a constituir el segmento de potenciales clientes a estudiar (varones o mujeres; clase alta, media o baja; jóvenes o adultos; etc.) se confecciona una muestra representativa de todo ese segmento. Por ejemplo, si se trata de un producto alimenticio de la canasta familiar, debe incluirse una proporción mayor de mujeres que de varones y de mayores de 25 años, que de jóvenes o adolescentes.

**UN PEQUEÑO NÚMERO DE ENCUESTADOS BIEN SELECCIONADOS  
ARROJA RESULTADOS MÁS PRECISOS**

## **QUE UN NÚMERO ELEVADO DE UNA MUESTRA MAL ELABORADA.**

Una vez que determinó el sector a estudiar, debe elaborar un cuestionario, procurando que las preguntas sean sencillas y acordes al nivel cultural del segmento seleccionado; debe comprenderlas cualquier entrevistado sin necesidad de ahondar en explicaciones, que no induzcan la respuesta, que contenga una sola idea y permitan una respuesta clara (no formular preguntas del tipo: ¿A Ud. le gusta o no le gusta el producto XX?)

### **EN CADA CASO DISCRIMINE LA EDAD, SEXO Y CONDICIÓN SOCIAL DEL ENCUESTADO PARA AVERIGUARLO PUEDE USAR PREGUNTAS ACERCA DE LA OCUPACIÓN, ESTUDIOS, MODELO DE AUTOMÓVIL, VACACIONES, ETC.**

Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. Abiertas son aquellas en las que el entrevistado puede expresarse sin límite alternativo. En las cerradas, en cambio, la respuesta está contenida en el cuestionario y el entrevistado debe marcar la opción que considere más adecuada. Las abiertas permiten conocer con mayor profundidad opiniones, gustos y tendencias del mercado, pero resultan de muy difícil procesamiento.

Por ello, es aconsejable no incluir más de una o dos preguntas abiertas por cuestionario.

Para el desarrollo básico de la encuesta siga estos pasos:

- Confeccione una lista de la información que desea obtener.
- Elabore un borrador.
- Pruebe la encuesta-borrador con personas que no estén involucradas con la investigación.
- Analice el tiempo que necesitará para la realización de la encuesta. Si es muy prolongado, abréviela.
- Elabore la muestra representativa.

Si el cuestionario es breve y no está dirigido a un segmento del mercado muy específico, puede aprovechar los lugares públicos como las "colas" de bancos, estaciones de ferrocarril, shoppings, aeropuertos, etc.

Al realizar la entrevista, procure no efectuar ningún gesto, ademán o inflexión de la voz que induzca al encuestado a darle una respuesta distinta a la que espontáneamente le hubiera brindado.

#### ***Grupos motivacionales***

Resultan de gran utilidad para obtener información de tipo cualitativa acerca de las necesidades, tendencias y expectativas de los potenciales clientes.

El método más simple consiste en reunir grupos de no más de siete personas con un nivel cultural similar, para que conversen sobre el producto.

Para ello, puede hacérseles conocer el artículo que pretende imponer en el mercado, o se puede guiar a los participantes para que hablen de productos similares ya conocidos.

Puede utilizarse como "disparador" de la conversación una presentación del producto, una degustación, etc. Quién guíe el grupo debe elaborar un esquema orientador que le permita hacer girar la reunión en torno de los aspectos de mayor interés, en un lapso que no conviene que sobrepase de los 60/90 minutos.

Para aprovechar al máximo esta técnica, es importante no centrarse exclusivamente en la opinión de los participantes acerca de las bondades o defectos del producto en sí, sino que conviene tratar de observar cuáles son los elementos no materiales – también llamados "simbólicos" – que rodean al producto, tales como su "imagen" o el prestigio que confiere su posesión, u otros aspectos como la facilidad de adquirirlo en razón de su distribución, bocas de expendio, etc.

Clasifique las opiniones vertidas, utilizando variables tales como el sexo, la edad o la clase social de los participantes. Esto le permitirá orientar mejor la publicidad, por mínima que sea, e incluso, puede alertarlo acerca de la posibilidad de efectuar pequeños cambios en el diseño o la presentación de un mismo producto que le facilitará la penetración en los distintos segmentos del mercado.

Es conveniente que conforme grupos reducidos de no más de siete personas, esto le facilitará la tarea, además es aconsejable que ya en la reunión, busque a una tercera persona para que haga de moderadora, en vez de hacerlo usted, pues esto le dará mayor actividad y espontaneidad. Esta persona que hará las veces de moderador deberá procurar obtener la información y las opiniones de los participantes, haciéndolo con la mayor neutralidad posible.

De todas las opiniones vertidas, ponga énfasis en los calificativos que se emitieron varias veces en la entrevista, esto sin restar importancia a las críticas que puedan hacer del producto y/o servicio; escúchelas también, ellas le servirán para evitar errores.

## **PARA OBTENER LA INFORMACIÓN QUE BUSCA**

### **SELECCIONE LA METODOLOGÍA**

#### **DE ACUERDO AL MERCADO AL QUE VA A DIRIGIR SU NEGOCIO,**

La información de tipo cuantitativa se obtiene generalmente a partir de la recopilación de datos elaborados por organismos públicos o privados y suele complementarse con la que se obtiene de las entrevistas.

Es importante tener presente que a medida que se busca una información estadística más específica, su obtención se dificulta. Por ello, en muchas oportunidades deberá trabajar con los datos informales o con los que se manejan en la actividad.

Por lo tanto, este tipo de información pierde peso cuando:

- El negocio esté dirigido al mercado consumidor en general.

- Cuando se trate de un EMPRENDIMIENTO INNOVADOR, ya que por su carácter, será imposible contar con antecedentes estadísticos.

Básicamente, este tipo de análisis busca dar respuesta a la relación de la demanda con una variable de tipo económica y/o poblacional, buscando conocer su correlato y, por lo tanto, de acuerdo a las proyecciones de éstas, se debe estudiar la evolución de las variables que interesen.

Las variables económicas más utilizadas son: PBI (Producto Bruto Interno), salario real, poder adquisitivo, valor del dólar, etc.

#### 4. Procesamiento de la información

Una vez obtenida la información a través de las vías usadas, deberá hacer una recopilación y expresar cada ítem en forma porcentual, a fin de señalar los principales lineamientos del mercado.

La proveniente de registraciones estadísticas, deberá ser analizada a través de metodologías específicas, las que permitirán trazar una gráfica de su comportamiento en el tiempo y proyectar su TENDENCIA, siendo esto de validez para estimar las ventas o el comportamiento de alguna de las variables del mercado.

Es importante tener en consideración que un análisis estadístico:

- Es orientativo, ya que lo que hace es trazar un comportamiento probable.
- Se basa en hechos ya ocurridos.

#### 5. Las Conclusiones

A ellas se pretende arribar a partir de la información obtenida, procuran establecer en forma detallada datos:

##### **Del producto**

- Su descripción y cuál es su prestación.
- Su fraccionamiento y tipos de envases.

##### **Del volumen de venta proyectado**

- Cuál será la venta máxima proyectada para su negocio.
- Cuál será su participación en el mercado.
- Cuál será su escalonamiento en el tiempo hasta alcanzar el 100% de la venta máxima proyectada.
- A qué mercado se dirigirá el negocio.

##### **Del precio y sus condiciones**

- Monto.
- Forma de pago.
- Plazos de venta (créditos a compradores).
- Volumen de crédito a otorgar como porcentaje de la venta total.
- Esquema de bonificaciones.

## De la comercialización

- Imágen del negocio.
- Estilo de publicidad.
- Forma de promoción.
- Fuerza de venta: sistema de comisiones, viáticos, premios.
- Canales de distribución con sus respectivos márgenes.

**Cálculo del precio** es conveniente que tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

- ¿Se debe seguir una estrategia de penetración del nuevo mercado, o se trata de una mera operación puntual?
- Analizados los precios de la competencia presente en el mercado – objetivo:
- ¿En qué rango de precios se podría vender su producto en dicho mercado?
- ¿Qué tipo de descuentos debería ofrecer su firma a los compradores? (teniendo en cuenta por ejemplo parámetros tales como volumen, estacionalidad, forma de pago, etc).
- ¿Cuáles son las alternativas de precio si los costos de su empresa aumentan o disminuyen? ¿La demanda en el mercado – objetivo es elástica o inelástica?
- ¿Existe en el mercado – objetivo una política gubernamental de intervención en los precios?
- ¿Las leyes anti – dumping del mercado – objetivo pueden presentar algún tipo de problema?

Los elementos básicos tradicionales que determinan un precio son: **COSTOS, DEMANDA DEL MERCADO Y NIVEL DE COMPETENCIA (Oferta).**

El siguiente cuadro indica las clases de estrategias para los distintos precios alternativos:

ESTRATEGIA	DESCRIPCION
<b>Precio estático</b>	El mismo precio a todos los clientes
<b>Precio flexible</b>	Se ajustan los precios según los distintos tipos de clientes
<b>Precio de penetración</b>	Fijación de un precio bajo, para obtener aceptación y participación de mercado
<b>"Descremado"</b>	Fijar un precio alto para clientes selectos, para maximizar beneficios a pesar del bajo volumen.
<b>Mantenimiento de Mercado:</b> Absorber incrementos de costos y mantener los precios estables, para mantener la participación de mercado.	

# Capítulo 10

## ANTEPROYECTO DE LA EMPRESA

Lo que se busca principalmente en esta etapa es lograr la dimensión física del negocio, determinando los medios y/o recursos que usted necesite para elaborar, producir o prestar el servicio o el bien elegido al realizar el estudio de mercado.

El alcance de lo que haga en esta fase no reviste el carácter de definitivo, pues de lo que básicamente se trata es de estudiar las necesidades, prever los problemas y asegurar la realización del potencial emprendimiento.

Por consiguiente, lo que debe hacerse es lo siguiente:

Primero ponga especial atención en las definiciones que son importantes y luego utilice aquellas soluciones que técnicamente sean beneficiosas. Una vez hecho esto, no deje de individualizar cuáles son los problemas. En todo esto, nunca limite su ingenio, sino que por el contrario agudícelo y fundamentalmente sea por sobre todas las cosas REALISTA.

En todo **ANTEPROYECTO** se encuentran seis etapas o pasos imprescindibles :

1. Anteproyecto de Ingeniería.
2. Selección de la tecnología.
3. Ubicación del emprendimiento.
4. Cronograma de instalación.
5. Evolución de la producción y la venta.
6. Estructura de costos.

Todos estos puntos en su conjunto, le brindarán los elementos útiles para poder determinar y medir la inversión que necesita el emprendimiento elegido.

El grado de profundización, extensión y detalle que usted le dé a cada uno de los ítems mencionados y que conforman el anteproyecto, dependerá del tipo de emprendimiento por el cual usted se decidió y también incidirán en ellos las instituciones o personas a las cuales seleccione para presentar su carpeta con el Plan de Negocios.

Por ejemplo: Si lo que decidió es un negocio totalmente nuevo, es muy probable que abarque de manera total todos los ítems que le indicamos.

En cambio si lo que se propone es ampliar, modificar o sustituir un emprendimiento ya existente, con seguridad, desarrollará de una manera parcial los puntos que integran el anteproyecto.

Veamos ahora cada uno de los pasos de un anteproyecto:

### 1. ANTEPROYECTO DE INGENIERIA:

Lo que se pretende en este paso es describir los recursos o los medios físicos indispensables para que el emprendimiento se desarrolle de manera

normal, esto con el objeto de lograr poder contar con el presupuesto adecuado para procurarse los mismos. En esta fase tenemos, a su vez, algunas pautas que cumplir:

**1.1 Los productos tipo y su selección:** Si lo que usted va a producir o comercializar es una amplia gama de productos o servicios debe necesariamente seleccionarlos con anticipación.

Esta selección se realiza en base a aquellos que sean los más representativos de todo el conjunto y sobre ellos trabajará en esta primera etapa del anteproyecto.

**1.2 Defina la capacidad de su negocio:** Al realizar el Sondeo de Mercado, usted ya hizo un pronóstico de ventas, sobre la base que este estudio le arrojó, deberá definir el Plan de Negocios. Estos están íntimamente ligados a las características de cada mercado.

Utilizando como base este Plan de Producción, deberá definir la capacidad que necesita para su negocio.

Vamos a un ejemplo práctico: Supongamos que en este caso pensamos en una librería, se preguntará ¿Qué cantidad de estanterías y vitrinas serán necesarias?, ¿Cuáles son los libros que más se buscan de acuerdo a la clase de clientes a la que aspiro llegar?, ¿Sólo venderemos libros o es conveniente incorporar elementos y útiles que son accesorios?, ¿Trabajaremos al contado o también con tarjetas de crédito?

De este ejemplo apreciamos claramente que existen dos clases de capacidades, por un lado tenemos la **CAPACIDAD REAL**, que abarca además de los volúmenes de actividad comprometidos, el rendimiento del proceso, las interrupciones y los diversos factores que pueden afectar o interrumpir la productividad y por otro lado se encuentra la **CAPACIDAD MAXIMA**, la cual se diferencia de la primera en el nivel de utilización previsto para la unidad productiva.

El nivel de utilización señalará la "*Capacidad Ociosa*" que se reserve para atender aumentos en la producción o en el servicio, esto como un efecto producido por el aumento en la demanda. Esto es sumamente importante para la selección y definición del emprendimiento, de los cuales se desprenderá su dimensión, debido a que un margen en su capacidad ociosa le ayudará a enfrentar las situaciones críticas que se le pueden ir presentando.

Lo que no ocurre a la inversa, ya que un margen en exceso en la capacidad ociosa, lo colocará en una situación crítica.

**1.3 Pautas de Trabajo:** Se trata de establecer la modalidad horaria de trabajo que se cree necesaria para lograr desarrollar el emprendimiento. Como criterios para su determinación, puede optar por turnos al día, horas por turno, los días que son laborales al mes, los meses laborales del año, fechas no laborales a tener en cuenta etc.

**1.4 Definir la Tecnología:** Es conveniente en esta etapa recordar que existe la Tecnología de Producto y la Tecnología de Procesos. Si bien ambos conceptos se encuentran estrechamente unidos, la palabra **proceso**, ya sea un proceso administrativo o productivo, hace referencia a la sucesión de operaciones

o actividades necesarias para poder lograr el producto deseado o brindar el servicio propuesto, es una secuencia lógica.

**1.5 Balance de Línea:** Consiste en establecer cuales son los recursos de producción necesarios para lograr cumplir con el Plan de Producción establecido, sin que se produzcan irregularidades en el "Flujo Productivo", teniendo en cuenta la capacidad real máxima proyectada.

Para ello, es importante que no olvide que todo exceso representa invariablemente un costo, que todo ahorro en demasía significa un "futuro problema", que no se debe comprometer la funcionalidad del negocio, y por último recuerde el viejo dicho: *"Lo barato, siempre sale caro..."*.

**1.6 Distribución de Planta:** Cuando ya se ha establecido el proceso, la tecnología está seleccionada y se determinó el equipamiento conforme con el Plan de Negocios, queda entonces diseñar la planta o el negocio.

El método utilizado por medio del cual se logra establecer la disposición más conveniente o equilibrada de los elementos, productivos o no, directos o indirectos, requeridos por el emprendimiento, se conoce con el nombre de "**Lay Out**" ..

Este implica el partir de la unidad mínima necesaria para el proceso, donde se debe tener en cuenta la distribución física de las maquinarias y/o equipos, los movimientos de personal, los insumos, medidas y colores, la iluminación, la circulación de aire, las condiciones del ambiente que nos rodea, entre otras. Luego, a cada uno de estos factores estudiados, se los vincula entre sí, tratando de lograr así una disposición armoniosa acorde con las dimensiones con las que cuenta el local elegido para el negocio.

La distribución juega un papel preponderante en la capacidad de respuesta que presentará el negocio a los cambios que se presenten, ya que la facilidad de adaptación a las demandas y exigencias le permitirá emprender nuevas actividades, ampliaciones o bien poder emplear los medios a los nuevos productos. A esto lo conocemos por "flexibilidad" y sin lugar a dudas le será muy útil.

Al diseñar un Lay Out, debe tener en cuenta:

- Si tiene una mala distribución, ésta aumentará los costos.
- Las medidas elegidas, generalmente son irreversibles. Si son inadecuadas, constituyen un un gasto adicional.
- Debe evitar en lo posible los recorridos innecesarios, ya sea de materiales como de personal, pues éstos significan una pérdida de tiempo, que aumentará los costos.
- Los edificios están diseñados para albergar al personal, a los equipos y a los insumos, **no a la inversa**.
- Es imprescindible que tenga en cuenta futuras complicaciones, que pueden acontecer, recuerde que debe ser siempre precavido.

Ahora que ya ha definido el Lay Out de su emprendimiento, debe establecer los requisitos mínimos para las construcciones civiles, para contar con



agua potable, con servicios sanitarios, para la circulación del aire, la calefacción, etc.

En grandes líneas, lo que se pretende es un detalle básico, necesario para planificar el presupuesto de la obra y determinar las condiciones mínimas de su diseño.

Cuando por las características del negocio se necesitan caminos de acceso, interiores y playas de estacionamiento de gran importancia, es aconsejable analizar los movimientos necesarios para las materias primas y otros insumos, como así también los movimientos que se refieren a la expedición de los productos.

Esto es importante en los negocios ubicados en lugares que poseen accesos dificultosos o bien que carecen de ellos, como sería el caso de las explotaciones agro-industriales, en las cuales se debe invertir para lograr tales canales o vías de acceso.

### **Recuerde**

**EL ANTEPROYECTO DE INGENIERÍA  
LE BRINDA TODA LA INFORMACIÓN TÉCNICA ÚTIL  
PARA DETERMINAR LOS MEDIOS FÍSICOS DEL EMPRENDIMIENTO  
FACILITANDO LA CONFECCIÓN DEL PRESUPUESTO  
DISMINUYENDO EL MARGEN DE ERROR.**

### **La información que debe contener**

- Planos y esquemas de la planta.
- Normativa referida a los procedimientos del proyecto del negocio.
- Especificaciones técnicas para llevar a cabo el proyecto.
- Memoria técnica, descriptiva y de cálculo.
- Lay Out de planta (diseño y/o distribución de planta).
- Ingeniería preliminar de los procesos productivos, maquinarias y equipos empleados.
- Ingeniería preliminar de las obras, instalaciones, procesos y equipos accesorios de la manufactura.
- Determinación de los caminos de acceso y de los espacios interiores, así como de las playas de maniobras y estacionamiento.
- Requerimientos de personal, ya sea directo o indirecto, con su correspondiente organigrama.

### **2. SELECCIÓN DE LA TECNOLOGÍA:**

**No se puede concebir el inicio de la selección de tecnología sin haber definido primero el proceso productivo que se usará.**

Se debe recordar que el proceso productivo es la sucesión de operaciones necesarias para el logro del bien o la prestación del servicio planeado, y la tecnología hace referencia a aquellos medios que son necesarios para cada

operación, ya sea industrial, comercial o de cualquier otra naturaleza que constituyen el proceso productivo.

Para el estudio y elección del proceso productivo, es aconsejable trabajar siguiendo algunos lineamientos generales, como son los siguientes:

- Utilice métodos que ya ha utilizado o que sabe que otros emplearon con éxito.
- En lo posible trate que éstos no sean demasiados sofisticados.
- Procure que los productos semielaborados y los terminados cumplan con las normas generalmente aceptadas y con las exigidas.
- Emplee materias primas y suministros normalizados.
- Trate que a los suministros se los pueda facilitar algún proveedor de su zona, pues es allí donde implantará el negocio, evitándose así futuras complicaciones.
- En lo posible busque más de una alternativa.
- Cuando se fabriquen productos bajo licencia, respete y compatibilice las normas referentes a las condiciones requeridas en el país de origen con el productor local.

Cuando se trata de la selección de la tecnología a aplicar, debe tener en cuenta entre otras cosas, el grado de automatización, ya que este incide sobre la cantidad de mano de obra que necesitará y por ende en los costos de la producción.

Haga una comparación técnico – económica, en donde debe evaluar los niveles de producción, calidad y otros parámetros técnicos, frente al precio de adquisición de los equipos y el costo unitario de producción.

Para obtener el costo de la producción unitaria, debe comparar y relacionar el valor de compra de las máquinas con el número de unidades producidas, de esta operación obtendrá el costo de producción unitaria, evidenciando así el grado de beneficio de la tecnología instalada con la necesidad productiva del emprendimiento.

También debe procurarse información relacionada con los antecedentes existentes, sobre la prestación de la tecnología, así como del servicio de mantenimiento en plantas ya instaladas, sin olvidar la posibilidad, en caso de accidente, de poder contar con los repuestos, el tiempo en el cual obtendrá los mismos y el lugar donde los encontrará.

Otro factor a tener en cuenta son los gastos que demanda el mantenimiento de la tecnología elegida, esto se encuentra íntimamente relacionado con el valor de compra, pues generalmente las modernas tecnologías de avanzada, si bien presentan un menor costo de mantenimiento, tienen precios más elevados.

Tampoco debe perder de vista lo referente al espacio y al volumen físico, fundamentalmente en aquellos casos donde existan limitaciones en las superficies disponibles o en las alturas de los edificios.

También debe analizar el consumo de energía eléctrica y de otros insumos, ya que esto es otro factor que incide dentro de los costos fijos.

Debe, además, procurar la flexibilidad en el equipamiento, esto significa que se lo pueda utilizar para la producción de otros bienes o servicios alternativos, lo que le evitará dolores de cabeza.

Si tiene en cuenta todo esto, la selección de la tecnología le será una tarea mucho menos complicada.

### 3. UBICACION DEL EMPRENDIMIENTO:

Todo se comprende mejor con un ejemplo práctico. Supongamos, que el negocio consiste en abrir un comercio minorista; en este caso: ¿Qué factores debe tener en cuenta? Como primer paso, lo que se debe hacer es ubicar el área comercial, ya que es una regla que los clientes van a comprar siempre a los lugares más cercanos, los que por ende le brindan mayor comodidad.

En segundo lugar, hay que estudiar atentamente los factores demográficos, analizar si la población donde se encuentra usted y donde pretende montar su negocio está en condiciones para comprar su producto o utilizar el servicio que usted le propone. Debe evaluar todos los hábitos de compra de la población cercana a la ubicación elegida.

Como tercer paso, observe como se da en el lugar elegido el tráfico vehicular, ya que éste es importante, pues en lugares donde la circulación de tránsito es demasiado densa, comúnmente la gente tiende a no detenerse, lo que implica que el acceso e ingreso a su negocio se puede complicar; de ahí que estudie las posibilidades de facilitar un estacionamiento, evitando complicaciones para sus potenciales clientes.

También debe evaluar en su estrategia la competencia existente; tenga en cuenta si existe competencia cerca del lugar donde usted pretende ubicarse y la conveniencia de hacerlo en su caso, atrayendo de este modo a la clientela de su competencia. O si en cambio le conviene establecerse en un área lejana para captar a otra clientela, la que en este caso será suya, evitando así que compare entonces las diferencias existentes entre los productos o los servicios que usted brinda con otros que se le ofrecen en el mercado.

Por último, debe analizar las posibilidades de atracción que ofrece la cercanía de los centros comerciales más importantes, como los shoppings o multimercados, que aseguran un flujo constante e importante de población al lugar.

Con todo esto, lo que se pretende es dejar en claro que el análisis que debe hacer para la localización del emprendimiento, no reside solamente en el aspecto patrimonial.

La ubicación de un emprendimiento, independientemente de la clase de que se trate, se encuentra íntimamente vinculada a los factores que hacen posible su realización.

Entre ellos, se encuentran algunos como la aceptación o rechazo que haga la comunidad de su negocio, la disponibilidad de dinero con la que usted cuente, la idea de agrupamiento o de descentralización que pretenda aplicar, los impedimentos ambientales propios de la zona, la magnitud que pretende de su

futura empresa, existencia de emprendimientos similares (ya sean propios o de otras personas) y la complementación o la integración de los mismos, la proximidad con otros mercados; entre otros, todos estos terminarán por influir en los costos finales.

A parte del análisis de los factores propuestos a manera de ejemplo, existen grandes lineamientos que, de manera general, se aconseja seguir en la tarea de la ubicación del emprendimiento. A estos lineamientos comúnmente se los suele dividir en cuatro pilares que son básicos:

**3.1 Posibilidad de abastecimiento de materia prima:** es común en los emprendimientos que se caracterizan por realizar el procesamiento de grandes cantidades de materias primas, como es el caso de industrias aceiteras, de golosinas, de mermeladas, de jugos, etc.

**3.2 Proximidad con el mercado consumidor:** propio de los emprendimientos muy vinculados al cliente, que se encargan de la elaboración de bienes de tamaño reducido pero con un volumen importante en la producción, como ejemplo tenemos la industria de electrodomésticos, de automotores, etc, productos que se demandan en grandes cantidades.

**3.3 Optimización de los beneficios:** esto se utiliza cuando lo que se pretende es el incremento de la rentabilidad del negocio por medio de una ubicación intermedia entre los puntos descriptos más arriba, por lo que la suma de factores de producción ayuda a lograr un costo mínimo.

**3.4 La concentración:** entre las actividades que puede elegir, se encuentran aquéllas que necesitan -en el medio en el cual se pretenden insertar- de la cercanía o proximidad de una empresa, comercio o de la concentración de una actividad determinada. Esto genera en consecuencia una mayor afluencia en el mercado, como es el caso de los centros comerciales y de las calles o zonas caracterizadas por la dedicación a un rubro o especialidad.

Para poder establecer una "ubicación" aproximada del emprendimiento, se deben seguir determinados pasos, consistentes en la correcta elección de los factores determinantes y la aplicación del criterio de ponderación.

### **Otros factores determinantes**

Como se dijo antes, hay factores que son decisivos en la ejecución del emprendimiento seleccionado, de la selección que sobre los mismos uno haga, dependerá en gran medida el éxito o no, del negocio. Algunos de estos factores son, entre otros:

**Actitud de la comunidad frente al emprendimiento:** esto es clave, sobre todo en aquellos emprendimientos que son productores de residuos contaminantes, ruidos, o que desarrollan actividades que pueden generar molestias en la comunidad cercana, lo que implica un futuro conflicto.

**El Terreno donde se instalará el negocio:** no puede descuidarse el estudio de las características físicas y geológicas del lugar donde se emplazará el negocio elegido, en este punto se deben relacionar las características del terreno con las de la actividad que se pretende llevar a cabo, en lo posible tratando de compatibilizarlas a ambas.

**El Agua con la que se cuenta en la proximidad de la zona:** este es uno de los recursos más importantes a tener en cuenta, siendo prácticamente indispensable en toda actividad productiva, por lo que tampoco hay que descuidarlo, recuerde que el agua es fundamental para desarrollar cualquier tipo de actividad.

**Los Recursos Humanos necesarios:** es de gran importancia en aquellas actividades donde se utiliza una gran cantidad de personal, tal el caso de industrias que producen en varias etapas y donde todas ellas se caracterizan por la manufacturación.

**Actividad Comercial:** Esto se encuentra vinculado con el manejo externo y local que tendrá la empresa en el área donde se localice, sobre todo en aspectos tales como los referentes a la actividad bancaria, al contacto con los representantes y responsables de firmas comerciales, etc.

**Materias primas y otros insumos:** se debe poner especial atención en las posibilidades de su traslado, ya que esto puede ser una determinante de posibles complicaciones y atrasos en la producción.

**Combustibles:** el tema de los combustibles se deberá estudiar siempre, teniendo en cuenta los requerimientos de la empresa y los tipos de combustibles necesarios, así como la factibilidad de provisión de los mismos. No es lo mismo tener una industria manufacturera que una que necesite de tecnología de avanzada; obviamente, los gastos en combustible variarán.

**Incentivos fiscales y tributarios:** Esto se encuentra vinculado a la política de desarrollo que los gobiernos implementan para incentivar al sector productivo, lo que puede derivar en beneficios fiscales e impositivos.

**Para llevar adelante el Plan de Negocios, este factor se debe tener en consideración; pero no desde el punto de vista de la rentabilidad del negocio, ya que el emprendimiento debe ser rentable en sí mismo y no debe depender de los beneficios externos con los que cuente.**

**Clima y condiciones ambientales:** en actividades productivas donde se necesita condiciones ambientales estrictas, esto es de vital importancia.

**Energía Eléctrica:** lo fundamental a tener en cuenta en este punto es costo de la energía eléctrica, sobre todo en actividades que utilizan tecnología de punta.

**Servicios y prestaciones a la comunidad:** si el emprendimiento necesita del desplazamiento de grupos familiares, este factor tiene singular importancia, ya que se debe tener en cuenta la seguridad y el esparcimiento que se le brindará al núcleo familiar. De no contar con ello, se debe procurar su implementación necesariamente.

**Evacuación de afluentes:** Algunas actividades son productoras de grandes de residuos, los que por sus características a veces resultan tóxicos, los que terminan por alterar y contaminar el medio ambiente. En este caso, se debe contemplar la posibilidad de evitarlo o bien de disminuir su peligro, aunque ello implique un aumento en los costos.

**Canales y vías de acceso:** Tema fundamental en los emprendimientos que ocasionan un gran movimiento en el suministro, carga y descarga de las

materias primas e insumos, sobre todo si se trata de volúmenes de importancia; tener en cuenta esto le ahorra complicaciones.

**Infraestructura industrial:** la existencia de un parque industrial o de una zona de concentración fabril puede incidir en la localización elegida, esto en lo referente a servicios con los que se puede contar directamente, en caso de localizar el emprendimiento en esta zona.

Todo esto es de vital importancia en lo que hace a la localización del emprendimiento; se debe procurar el análisis cuidadoso de cada uno de estos factores detallados, los que en definitiva pueden condicionar de manera favorable o no al negocio.

Si se trata de un emprendimiento de tipo comercial o de los que tienen un contacto más directo con el consumidor final, hay que considerar la proximidad de un centro comercial, como así también de las avenidas o calles más importantes en cuanto a la circulación peatonal y vehicular, el valor del alquiler o de la propiedad, los competidores cercanos en la zona donde se localizará el negocio, las limitaciones y prohibiciones municipales, así como también los requisitos exigidos para obtener la habilitación correspondiente; en fin, todos los elementos y factores que en este caso pueden ser determinantes.

#### 4. CONOGRAMA DE INSTALACION:

En este caso nos referimos al conjunto de eventos necesarios y que van desde el inicio del estudio de factibilidad, como primer paso, hasta lograr poner en marcha el negocio.

El objetivo de esta etapa consiste en realizar una planificación sobre los tiempos necesarios y estimados aproximadamente para la ejecución, también en la determinación de cada actividad en particular como de todas ellas en cuanto a proceso concatenado y necesario y el establecimiento de una fecha tentativa de inicio de las actividades.

#### 5. EVOLUCION DE LA PRODUCCION Y DE LAS VENTAS

#### 6. ESTRUCTURA DE COSTOS

# Capítulo 11

## MEDICION FINANCIERO

Y

## ANÁLISIS

## ECÓNOMICO

Cuando en el capítulo anterior tratamos de definir lo referente al tipo de bien o servicio que se pretende producir, a la persona encargada de la dirección del emprendimiento, a la manera en que se llevará a cabo la producción y a los materiales o insumos necesarios para ello, nos encontrábamos en la etapa del Dimensionamiento Físico.

Una vez resueltos estos problemas, ahora le resta ocuparse de lo referente a lo económico-financiero del emprendimiento elegido. En este capítulo trataremos de determinar la cantidad de dinero que es necesario para poner en marcha el negocio, el momento en el cual hay que contar con estos recursos, las personas que se encargarán de aportarlos, la rentabilidad buscada, el margen de riesgos propios del negocio; en fin, todo lo referente a la faz económica y financiera del emprendimiento.

Los principales puntos a considerar en esta parte, versan sobre las inversiones del negocio, su financiamiento, los costos y el posible cuadro de resultados, el flujo de fondos, el análisis de la rentabilidad del negocio y del capital, el estudio y la eventual eliminación de riesgos.

El objetivo general, ahora, es convertir a términos monetarios el comportamiento futuro y estimado del proyecto, para tomar la decisión de ejecutarlo o no.

La **Dimensión Económica**, apunta a establecer la rentabilidad del emprendimiento, esta dimensión es conocida también como **TASA INTERNA DE RETORNO (T.I.R.)**

En cambio, la **Dimensión Financiera**, tiende a la determinación de la rentabilidad del capital aportado al negocio, estableciendo así pautas para comprobar si se cubren o no las expectativas de ganancia frente a otras alternativas que se pudieran presentar.

Por otra parte, las **Inversiones del Negocio**; se deben valorizar los recursos físicos necesarios para iniciar el emprendimiento, lo que le permitirá lograr el máximo de ventas que se proyectó en el Análisis de Mercado.

En segundo lugar, se deben analizar por separado los requerimientos físicos propios del emprendimiento; para ello es útil dividirlos de la siguiente manera:

### Activo Fijo:

Por Activo Fijo se entiende el conjunto de bienes que tienen una vida útil y que se destinan en forma directa o indirecta al proceso productivo.

La vida útil es propia de los bienes que con el paso del tiempo se van deteriorando, lo que por ende les ocasiona una disminución en su valor económico, produciendo una depreciación y amortización en ellos.

Dentro de este conjunto de bienes que integran lo que se denomina Inversión Fija, existen entre otros: la tierra y otros recursos naturales, las obras

civiles y otras construcciones complementarias, las instalaciones, las maquinarias y los equipos con su correspondiente montaje, los rodados y equipos auxiliares, la infraestructura, etc.

Todos ellos se amoldarán a las características que posea cada emprendimiento. Por este motivo, cuando se detenga a estudiar y determine las inversiones fijas, de todos ellos elegirá os que mejor se amolden al tipo de negocio que planea iniciar.

La tierra y otros recursos naturales comprenden el predio sobre el cual se realizarán las construcciones necesarias para llevar a cabo el negocio.

Las obras civiles y sus construcciones complementarias comprenden lo referente a los edificios industriales, con el respectivo detalle de la inversión en las áreas productivas, de servicios auxiliares, de administración, los depósitos, las calles, veredas y alambrados perimetrales, el alumbrado correspondiente, los espacios verdes, los servicios sanitarios, el gas natural, los desagües pluviales y otras instalaciones de uso, necesarias para el personal.

Todos estos bienes que de manera ejemplificativa se citan, son los que integran el **Activo Fijo** y se caracterizan por deteriorarse con el paso del tiempo y por ende desvalorizarse, lo que en algunos casos, puede significar que la vida útil del bien sea superior a la del emprendimiento. Esto constituye lo que conocemos como "Valor Residual". El único Bien que conceptualmente no se deteriora (aunque puede ocurrir que esto ocurra con el uso indebido) y por lo tanto NO SE AMORTIZA, es La Tierra.

En cuanto a las instalaciones, ya sean las referidas al área productiva o de servicio, necesarias para el emprendimiento elegido, son las que se encuentran en el predio y comúnmente se refieren al gas natural, luz, agua industrial, aire comprimido y refrigeración y/o calefacción, entre otras.

Todas ellas, independientemente o en forma conjunta, serán valorizadas, conforme el presupuesto solicitado oportunamente. Así mismo, habrá que detallar si quedan comprendidos los equipos; de lo contrario, estos se imputarán de manera independiente en otro rubro.

En cuanto a las maquinarias y los equipos, se analizarán todos los que sean necesarios para el proceso productivo y que con anterioridad se detallaron en el ante-proyecto de ingeniería, realizado oportunamente.

En lo que hace al montaje de las maquinarias o de los equipos, se tendrán en cuenta todos los gastos necesarios para su instalación, los que incluyen al personal especializado en ello, el que será contratado respectivamente, los elementos y materiales que se necesitarán para su apostamiento como para su mantenimiento posterior.

Los rodados y los equipos auxiliares abarcan el transporte, tanto el interno como el externo, imprescindible para el proceso, los que serán valorados a su precio de compra.

La infraestructura comprende las inversiones que se deberán realizar, a fin de poder lograr la construcción y el montaje de los edificios y maquinarias; por supuesto que las mismas se deben encontrar dentro del predio en el cual se levantará el emprendimiento.



Por último existe un rubro de "varios", donde se incluyen todos aquellos elementos que si bien en el anteproyecto fueron determinados como necesarios, no se encuentran comprendidos en ninguno de los puntos más arriba descriptos. Sería el caso de los muebles, los útiles y otros elementos menores que se destinen directamente o no a la producción, pero que en definitiva son necesarios.

En este punto se encuentran los "IMPREVISTOS", ellos dependerán de la precisión con la que los rubros anteriores se hayan elaborado, del grado de incertidumbre reinante, de la experiencia con la que se cuente, de la variabilidad de los fondos aportados y fundamentalmente del tipo de emprendimiento de que se trate.

### **Inversiones Asimilables:**

Aquí se encuentran comprendidos los gastos realizados en la fase que abarca desde la etapa preliminar a la ejecución del negocio hasta la puesta en marcha del mismo. También se los conoce con el nombre de Cargos Diferidos, pues se realizan antes de la explotación y posteriormente se atribuyen como un gasto.

Los rubros que integran las **Inversiones Asimilables** son entre otros, las investigaciones y estudios del emprendimiento, los gastos de instalación e ingeniería, así como los de puesta en funcionamiento, las patentes y licencias, los que conlleva la organización de la empresa, etc.

En lo subsiguiente se desarrolla cada uno en detalle, así tenemos:

**Los gastos y estudios del emprendimiento:** son los gastos que se realizaron para llevar a cabo la investigación preliminar, estos comprenden el *Análisis de Mercado*, el *Plan de Negocios*, etc.

La organización de la empresa hace referencia, más en el caso de tratarse de un nuevo emprendimiento, a realizar lo que se conoce con el nombre de "Estudio Organizacional", siempre acorde con la magnitud del emprendimiento o negocio a desarrollar.

**La patentes y licencias:** en caso de elaboración de productos nuevos, es elección del emprendedor el adquirir los derechos pertinentes sobre los mismos, los que son considerados una inversión, ya que forman parte del patrimonio de la empresa.

**Los gasto de puesta en marcha, instalación e ingeniería:** queda comprendido el pago del personal técnico contratado para esta tarea, la mano de obra directa requerida en esta etapa, el pago del personal administrativo destinado para esta fase del proyecto, etc.

Aquí también se encuentra un rubro de "Varios", donde están los gastos que resultan de difícil determinación, pero los cuales invariablemente se presentarán, por lo que de manera porcentual hay que tenerlos en cuenta.

### **IVA a la inversión:**

Por tal se entiende el valor que resulta de aplicar a los rubros afectados por tal impuesto al valor agregado, la alícuota correspondiente.

La devolución que se haga de tal impuesto, será sin intereses y constituye un crédito al fisco, pues se aporta un monto que se integrará en las condiciones vigentes.

Cabe aclarar que los montos que se detallan en las inversiones necesarias para el emprendimiento no incluyen el IVA, pues de ser así se lo estaría considerando de manera doble, aumentando de esta manera la inversión a realizar.

### **Costos Fijos más Comunes**

- Personal de dirección, administración, ventas, etc.
- Costos de producción.
- Alquileres y arrendamientos.
- Seguros.
- Impuestos, excluyendo el impuesto sobre los beneficios y el IVA
- Honorarios profesionales, legales y similares.
- Inversiones en actividades de marketing, tales como publicidad, promoción etc.
- Energía eléctrica, agua, combustibles, utilizados en la dirección y administración de la empresa.

### **Inversiones en Activo de Trabajo:**

Por Activo de Trabajo entendemos los bienes y cuentas necesarios en el emprendimiento en la producción y/o distribución de los bienes o servicios. En el caso, por ejemplo, de tratarse de una industria manufacturera, no es suficiente el contar con los equipos e instalaciones necesarios para la producción, se requiere además el aprovisionamiento de materias primas, repuestos y materiales, bienes en proceso de elaboración, productos acabados, cuentas por cobrar, entre otras cosas. En la actividad de tipo comercial o en la de servicios, se necesita tener mercaderías, créditos a los clientes y disponibilidades mínimas que aseguren un normal funcionamiento.

Todo esto hasta aquí enumerado constituye lo que se denomina el **Activo de Trabajo**, el que con precisión, se encuentra compuesto por:

- a. Bienes de Cambio.
- b. Créditos por Venta.
- c. Disponibilidades mínimas en caja y en bancos.

Todos estos bienes y cuentas que lo integran se encuentran en constante circulación o movimiento durante el año, o sea que permanentemente se están renovando, es por eso que estos valores, a diferencia de los fijos, no sufren desvaloración alguna.

Por el contrario, mantienen el valor económico que poseen durante toda la vida útil del emprendimiento o negocio.

#### **a. Bienes de Cambio:**

Aquí quedan comprendidos todas las existencias físicas reservadas y que son útiles y necesarias para todo proceso productivo se encuentran, entre otras

**stock de producción en proceso**, denominado de curso o semielaborado, que abarca la totalidad de la materia prima en proceso de transformación durante la producción

**stock de materias primas** (por materia prima se entiende el insumo principal necesario para la elaboración de un bien determinado, así la cantidad de materia prima que se requiera dependerá de las modalidades de producción que se elijan, de las fuentes de provisión de la misma, etc.)

**stock de productos terminados**, aquí se encuentran los bienes ya listos para su venta, los que se valorarán de acuerdo al costo que hallan tenido en su producción, sin considerar otro tipo de gastos que no sean éstos

**stock de materiales**, es el conjunto de insumos que se encuentran en el proceso de producción de manera directa o indirecta, pero que por eso no son considerados materias primas (a ellos se los valorará conforme el precio de compra que tengan)

**stock de reserva de combustibles**, es el almacenamiento de fluidos líquidos o gaseosos a fin de asegurar un funcionamiento normal de las máquinas y equipos utilizados en el proceso de producción (el precio de ellos y su correspondiente valor, es de acuerdo al valor de compra)

**stock de repuestos** es el almacenamiento de los repuestos que la planta de producción requiere, ya se trate de repuestos productivos o improductivos (los primeros hacen referencia a los que corresponden a las máquinas o equipos y a las instalaciones vinculadas de manera directa o indirecta a la producción, los segundos en cambio, se refieren a los que se necesitan para el mantenimiento de todo el emprendimiento)

**stock de otros insumos**, tales como los que se pueden considerar materia prima, o combustibles, pero que son necesarios en el proceso productivo (el valor de éstos se determinará por el precio que tenían al momento de su compra).

#### **b. Créditos por venta:**

Está compuesto por el crédito que el negocio está dispuesto a otorgar a sus clientes. Constituye un ingreso de dinero que se materializará con posterioridad al momento de la venta, pero que constituye una entrada segura al fin, por lo que al instante creará una necesidad de fondos y recursos para asegurar el normal giro del negocio, por ello no hay que descuidar este aspecto.

#### **c. Disponibilidades mínimas en caja y en bancos:**

Es el mínimo de dinero requerido para lograr un funcionamiento normal en el negocio o emprendimiento elegido, con él se asegura un fluir constante de fondos.

Luego de haber brindado un asesoramiento sobre los ítems importantes que arriba le indicamos, es conveniente, ahora que tiene un panorama más completo de lo necesario para el buen dimensionamiento financiero y económico del emprendimiento, que tenga en cuenta que todos estos elementos indicados no siempre serán necesarios para su emprendimiento.

La elección y utilización de cada uno de ellos dependerá en gran medida del tipo de negocio que usted está dispuesto a montar, por ello no se detenga en

los que le son inútiles, ponga su atención en los que verdaderamente le son importantes.

A modo de síntesis ya estamos en condiciones de decir que la **INVERSION TOTAL** de un emprendimiento está integrada por una operación sencilla, que es la siguiente:

### **A LAS INVERSIONES FIJAS**

#### **SUMELE**

#### **LAS INVERSIONES EN ACTIVO DE TRABAJO**

#### **ASI OBTENDRÁ EL MONTO TOTAL DE INVERSION**

#### **QUE NECESITA SU EMPRENDIMIENTO PARA LA PUESTA EN MARCHA.**

#### **Realice su calendario de inversiones:**

Si realizó los pasos anteriores ya tiene el total de las inversiones necesarias para su negocio, definiendo así el marco económico del mismo, que fue el primer paso a seguir.

Ahora hay que establecer el momento en el cual se deberá contar con el monto de dinero necesario. Para ello hay que vincular el cronograma estipulado anteriormente, el cuadro de producción del negocio y el de venta que ya fueron establecidos, todo ello en el dimensionamiento físico.

A todas las inversiones resultantes de las operaciones realizadas, se las tendrá que distribuir particularmente, conforme a las necesidades temporales de la empresa, coordinándolas a todas en su conjunto, con el objeto de estipular los plazos de inicio y de conclusión.

Todo esto lo va a realizar en el **CALENDARIO DE INVERSIONES**. En esta etapa será necesario que tenga en cuenta que postergar las inversiones del negocio mejorará la rentabilidad que espera del mismo; por ello, las inversiones se deben hacer al compás siempre del movimiento y crecimiento del negocio, recordando que inmovilizar injustificadamente el dinero, también implica a la larga un gasto. Tenga presente asimismo que sobredimensionar sus stocks, es un aumento falso del patrimonio de su empresa; los requerimientos de cada stock en particular se deben atender según las circunstancias de cada caso específico.

#### **FINANCIAMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO.**

Esta etapa es posterior a la determinación total de las inversiones necesarias para el emprendimiento, es ahí cuando se plantean interrogantes tales como:

- ¿De dónde conseguiré el dinero para realizar el emprendimiento?
- ¿Quiénes me lo prestarán y bajo qué condiciones?
- ¿En caso de optar por un crédito, un préstamo, dónde debo dirigirme para solicitarlo?

Responder a estas preguntas es el objetivo en esta etapa que se denomina el **FINANCIAMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO** y que podemos decir que es sin lugar a dudas, la más importante del **PLAN DE NEGOCIOS**.

Al comenzar a trabajar en esta área, involucrará a socios, a otras personas o empresas que puedan estar interesadas, y también a bancos y entidades crediticias que serán el pivote del financiamiento externo que se procurará.

Cuando se detecte que los fondos con los que cuenta no son suficientes para poner en marcha el emprendimiento seleccionado, o cuando ya haya tomado la decisión de recurrir a solicitar créditos, debe poner especial cuidado en esta etapa del proceso.

No se debe olvidar que cualquiera sea el origen o la fuente de los fondos con los que piensa contar para el negocio, estos siempre deberán reunir la condición siguiente:

**EL TOTAL DEL FINANCIAMIENTO  
DEBERÁ SER IGUAL  
A LA INVERSIÓN TOTAL DE NUESTRO EMPRENDIMIENTO.**

Dentro de las posibles fuentes de financiamiento para el negocio, se encuentran entre otras el capital aportado, el capital de riesgo y los créditos.

**CAPITAL APORTADO:**

Generalmente está compuesto por bienes, acciones, el aporte societario, los beneficios impositivos, etc.

Dentro de los bienes se encuentran tanto los usados como los nuevos, comprenden el terreno, las estructuras edilicias, las maquinarias, entre otros, los que se valorarán conforme a su precio de compra si se trata de bienes nuevos y en el caso de los usados conforme al valor dado en el inventario correspondiente.

También entra dentro del Capital Aportado la contribución de cada socio, ya sea en dinero, en especie (como en el caso de trabajo, siendo el ejemplo típico las sociedades de capital e industria, donde unos socios colaboran con capital y otros con su trabajo) o también el aporte de valores en efectivo, como en el caso de las divisas.

Por otro lado existen también las acciones, modalidad ésta que significa una capitalización en empresas que se caracterizan porque cotizan en el mercado de valores, lo que a su vez facilita la circulación del capital y del factor humano dentro de la empresa.

Por último se encuentran dentro de este rubro los beneficios impositivos, típico de los emprendimientos que se localizan en áreas donde se implementa el sistema de promoción industrial. El acceso a este tipo de beneficios depende de que se cumpla con los requisitos exigidos para ello.

Los beneficios de este sistema pueden ser tanto de nivel nacional, provincial o municipal y consisten en desgravaciones y/o diferimientos en materia impositiva y de tasas, conforme a la legislación vigente en cada zona en particular (leyes, decretos, ordenanzas, reglamentos, etc.). Recuerde que debe tratar de compatibilizar de la mejor manera posible el o los dispositivos legales vigentes, con la idea de negocio que pretende llevar a cabo

## CAPITAL DE RIESGO:

Aquí el aporte implica también una participación en los riesgos propios de la empresa, dándose especialmente en donde el negocio parece ser promisorio, previéndose ganancias por encima de los valores acostumbrados.

Los fondos de riesgo pueden a su vez provenir de distintas fuentes, ya sean internas (como el caso de los aportes del círculo familiar, de amigos, etc.) o bien externas, como es el caso del inversor particular, del socio industrial, de la coparticipación solidaria (ejemplo típico es la **Joint Venture**, una asociación entre empresas).

Se sugiere hacer una lista, donde detecte las prioridades que generalmente se deben plantear:

- Nivel de competencia.
- Posibilidades económicas, financieras y técnicas.
- Ventajas tecnológicas.
- Capacidad de gerenciamiento.
- Integración regional.
- Rendimientos o rentabilidad buscada.
- Opciones de compra y promesa de venta.
- Ventajas del mercado potencial.
- Ventas o compras a término.
- Calidad y características de los productos y/o servicios propuestos.
- Cambios en las tendencias, tales como la expansión o concentración.
- El impacto en la inserción del producto o servicio, teniendo en cuenta los colores, tamaño, volumen, peso, etc.
- El Know How (locución inglesa que significa: **saber cómo hacerlo**).

## LOS CREDITOS:

Cuando un banco presta dinero, se preocupa primordialmente por asegurarse la devolución del mismo, íntegramente y según las pautas establecidas respetando los plazos convenidos por la institución.

Para esto el banco exigirá garantías reales y codeudores, esto con independencia de la magnitud del negocio.

Generalmente a los bancos les interesan poco los emprendimientos nuevos, ya que prefieren conocer de cada solicitante, la conducta y el modus operandi a nivel comercial.

A veces se puede recurrir a líneas de créditos disponibles para fomentar los microemprendimientos; dichos créditos se manejan por medio de bancos también, en estos casos disponer de un Plan de Negocios detallado le ayudará a obtener una respuesta favorable.

En esta etapa de solicitud de créditos, los trámites suelen ser largos y engorrosos, siendo conveniente ser cliente con anterioridad del banco donde se presenta la solicitud; por ello, le sugerimos:

- Actúe de manera profesional y trate de demostrar siempre conocer perfectamente el negocio que desea llevar a cabo.
- Estudie cuidadosamente las tasas de interés y demás condiciones que le ofrezca cada banco, esto le ayudará a optar de manera más inteligente.
- Busque referencias y póngase en contacto con los funcionarios de cada institución con los cuales ya tenga trato cordial o amistoso, nunca olvide las influencias, sino que por el contrario utilícelas.
- Determine de antemano el monto del préstamo que se encuentra a su alcance, para evitar de esta manera futuros dolores de cabeza.
- Generalmente los bancos y otras instituciones, en formularios de tipo estándar, demandan determinada información de cada uno de sus clientes. A continuación le ofrecemos un listado de los datos que comúnmente se requieren:

**1. Monto solicitado:** siempre determinado en la moneda de origen y si se trata de una importación se acostumbra la modalidad FOB. En ambos casos, se deberán adjuntar las respectivas boletas proformas. FOB, es una sigla inglesa, que significa "Free on Board", que traducido al castellano quiere decir "Franco a Bordo", o sea, que en el precio se encuentran todos los costos hasta la entrega de la mercadería a bordo de la nave que la transportará.

**2. Destino o Aplicación:** detallándose es este punto el bien que se pretende adquirir.

**3. Origen del Bien:** se debe especificar el país de procedencia del Bien.

**4. El Plazo de Gracia:** comprende el plazo que se solicita y en el cual se abonarán únicamente los respectivos intereses del crédito que se solicita.

**5. El Plan de Negocios:** esto, en lo referente al negocio que se pretende instalar, haciendo un detalle pormenorizado del mismo.

**6. El Estado Patrimonial** de las personas que se involucrarán en el emprendimiento y si es necesario de los avalistas y/o codeudores solidarios o mancomunados, según sea el caso.

**7. Los tres últimos Estados Contables de la empresa,** en el caso de personas jurídicas.

**8. Las Relaciones Patrimoniales existentes,** vínculos con los que trabaje.

**9. Un Índice de las Deudas** contraídas en los últimos meses y un análisis de las posibilidades de pago.

Usted deberá analizar determinados datos para realizar la elección correcta del banco o la institución a la que recurrirá en busca de los fondos necesarios. ¿Qué es lo que deberá tener en cuenta para tomar la decisión?

En primer lugar, estudie la tasa de interés bancaria, la que puede ser de varios tipos (efectiva, sobre saldos, nominal, real directa, etc.), por otro lado debe

tener presente el plazo de gracia que le otorguen; el que puede ir desde meses hasta años; otro dato a estudiar es la amortización del crédito, el período y modalidad, que puede ser por adelantado o vencida y por último no descuide los gastos bancarios que se requieren, estos gastos significan generalmente un porcentaje del monto del crédito que solicita, pueden variar en base al monto requerido y a cada institución bancaria. Todo esto es lo que usted debe analizar antes de optar por un banco o institución.

Si decide entonces, acudir a inversores o bien a bancos o entidades crediticias para procurarse el capital de riesgo, necesitará poseer una documentación completa y detallada sobre los aspectos jurídicos, técnicos, de organización, operativos y de las características personales de los integrantes de la dirección del emprendimiento o sociedad que está dispuesto a montar.

En las páginas siguientes, usted encontrará la documentación requerida y la forma en que deberá presentarla ante el banco o institución en la cual gestione los fondos que necesita:

### PLAN DE TRABAJO

1. Defina en el instrumento por el cual usted se está presentando, el proyecto de empresa que le ofrece a terceros.

2. Realice de manera general una descripción del emprendimiento. En esta etapa consignará los estatutos, el registro de accionistas, el acta de constitución y las publicaciones requeridas legalmente al efecto, los estados financieros de los tres últimos años, el balance, la cuenta de las pérdidas y de las ganancias.

3. Confeccione un pequeño informe en el cual de manera precisa realice una reseña de cómo fue evolucionando la empresa

4. Acompañe un detalle y ficha técnica de sus productos y/o servicios.

5. Presente el organigrama o la estructura de la empresa, consignando los cargos existentes y la distribución de las funciones, así como también explicita el modo de relacionamiento, tanto a nivel interno como externo que posea la empresa o negocio.

6. Describa las materias primas con las que acostumbra a trabajar, los productos básicos, la forma de abastecimiento, un diagrama de la frecuencia con que se provee de ellos y los consumos y rendimiento técnicos de los mismos.

7. El MANAGEMENT, esto significa la presentación de las personas claves o decisivas a nivel de relaciones con terceros, en este punto incluya, de ser posible, su apellido y nombre, identificación, edad, dirección, profesión, estudios realizados, experiencia profesional, en síntesis, posibilite un pequeño, pero completo, curriculum vitae de cada persona que lo represente y gestione sus negocios; lo que le ayudará al banco a tener así un perfil de la empresa y de todos los que la integran.

En el momento en que se decida por el financiamiento externo para su negocio o emprendimiento, tenga en cuenta que debe actualizar las inversiones a sus posibilidades, ya, que como dijimos en su oportunidad, DEBE SER SIEMPRE REALISTA. Por otro lado, no debe inmovilizar de manera innecesaria los capitales que posea, al contrario, ponerlos en movimiento, sin arriesgarlos



inoportunamente, implica que obtendrá una mayor y favorable respuesta frente a terceros y a otras oportunidades.

Ya dijimos que los capitales de riesgo implican un condicionamiento en el control del negocio, por lo que debe analizar cuidadosamente la implementación de los mismos. A su vez, compare y analice las distintas propuestas que los bancos y entidades financieras le ofrecieron, teniendo en cuenta el monto que solicita y el que realmente le adjudican, con la deducción correspondiente de los gastos administrativos, las tasas de intereses aplicadas, los plazos de gracia que le concedan, las garantías que le sean exigidas, etc. En suma, todos los datos que en definitiva le ayudarán a realizar una correcta elección al momento de decidirse. Piense siempre antes de actuar compulsivamente y sobre todo, tómese el tiempo que estime necesario para ello.

### COSTOS Y CUADRO DE RESULTADOS DEL NEGOCIO:

En todo lo que hemos desarrollado más arriba, se plantearon las inversiones que necesita un emprendimiento según el dimensionamiento físico que se pautó, y a su vez detectan las posibles fuentes de financiamiento externo, a las cuales podrá recurrir en caso de así necesitarlo, para poder llevar a cabo el negocio propuesto.

Se puede decir entonces, que ya conoce el monto de dinero indispensable para instalar o iniciar su negocio.

Aparecerán entonces, una serie de interrogantes que con seguridad se planteará y a los cuales necesitará responder con premura. Se preguntará:

¿Cuál será el nivel de gastos mensuales que tendrá el negocio?

¿Las ventas serán superiores a los gastos?

¿Estaré en condiciones de responder a los compromisos contraídos?

¿Cuáles serán los gastos que se mantendrán constantes?

Es por eso, que precisamente en esta parte del capítulo, lo que queremos es ayudarlo en esta tarea, brindándole una serie de pautas, que le allanarán el camino.

Como primer paso, debe conocer cuáles son los costos operativos o de explotación de cada período, luego analizar si usted está trabajando o no con los márgenes de utilidad pretendidos, si el tamaño de su negocio es el óptimo, esto con el objeto de poder verificar si las inversiones propuestas son correlativas a los posibles pronósticos de ventas con sus respectivos costos; lo que de ser así, le permitirá un retorno mucho más veloz de la inversión.

De no ser así, todavía está en condiciones de reformular su plan de negocios, o de adaptar el producto o el bien que pretende ofrecer, a las demandas y requerimientos del mercado o de los inversionistas, aumentando de esta manera sus posibilidades de ventas.

Pasemos ahora al tema referente a los:

### COSTOS O EGRESOS:

Se puede decir que los costos "abarcen todas las erogaciones que se deben realizar en un determinado emprendimiento, durante un plazo de tiempo, a fin de producir, administrar y comercializar los bienes y/o servicios que

constituyen el objeto del negocio e implica una disminución de los recursos financieros de la empresa".

Cuando se elabora el Plan de Negocios, de una manera estimativa, se deben fijar los costos comprendidos desde que se pretende iniciar la actividad hasta la finalización de la misma, a dicho período se lo denomina **Período de Explotación o de vida útil del negocio**.

Comúnmente, se toma como plazo el período de un año, a los efectos de proceder al análisis de los costos. No obstante ello, se podrán considerar plazos mayores o menores, conforme el tipo de actividad elegido.

Una vez determinados los costos, se procede a efectuar la **Estructura de Costos**, la que esencialmente se encuentra compuesto por diferentes áreas, que van desde los productivo, administrativo, comercial hasta lo financiero.

Esta estructura, nos permite agrupar y clasificar respectivamente los costos. Así tenemos:

- **COSTOS FIJOS Y VARIABLES**
- **COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS.**

#### **COSTOS FIJOS Y VARIABLES:**

Quedan comprendidos en este grupo aquellos costos que se caracterizan por estar vinculados o ser dependientes de las variaciones que se produzcan en la producción y/o en la elaboración de los bienes o servicios y en la posterior venta que de los mismos se realice.

Tomemos un ejemplo: El alquiler del local donde se establecerá el negocio. Constituye un gasto o costo fijo, pues, independientemente de las ventas que se produzcan, éste gasto hay que realizarlo. Por el contrario, si estamos trabajando dentro del rubro textil, dedicándonos a fabricar pantalones, el consumo de tela de nuestra empresa, será directamente proporcional al nivel de producción que tengamos, esto sería un ejemplo de gasto o costo variable.

#### **COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS:**

En este grupo se encuentran aquellos gastos o costos que se vinculan con el grado de participación que los mismos tienen en relación con el producto y/o bien ofrecido.

Siguiendo con el ejemplo que dimos más arriba, en la producción de pantalones, las etiquetas de los mismos constituyen un gasto o costo directo por la vinculación o relación que tienen en este caso con el producto; en cambio, los repuestos que necesitan las máquinas que los fabrican, serían del tipo de gastos o costo indirectos.

**A modo de síntesis, podemos decir que hay varias categorías de costos o gastos:**

#### **FIJOS:**

Son aquellos que dentro de amplios márgenes, no varían, sino que se mantendrán constantes, con independencia del volumen de producción o venta que se tenga. De ahí que como regla, en este tipo de gastos tenemos: "Cuanto más venda o produzca, menor será su incidencia por unidad", Ejemplo: alquileres, energía eléctrica, agua, seguros, etc.

## VARIABLES:

Son los que aumentan o mejor dicho se modifican proporcionalmente, conforme las variaciones en la cantidad de producción o de venta, donde tenemos como regla: "A mayor venta o producción, mayor su incidencia en cada unidad". Ejemplo: materias primas, envoltorios, etiquetas, etc.

## DIRECTOS:

Pueden ser fijos o variables, pero se caracterizan por relacionarse esencialmente con la producción o fabricación del bien o producto.

## INDIRECTOS:

Son los gastos productivos o no, necesarios para el proceso productivo, pero que no participan directamente en la producción del bien o servicio. Ejemplo: respuestos de las máquinas.

**Lo que queremos decirle con estos conceptos, es que determinando los gastos conforme los criterios antes señalados, podrá anticipar los egresos que su negocio deberá afrontar, los que junto a las inversiones necesarias, conformarán los egresos del emprendimiento.**

Antes de concluir, aclaramos, que como todas las clasificaciones, esta no es ni mala ni buena, tampoco es estricta, sino que pretende ser útil, por lo que no se desanime si no puede encuadrar alguno de sus gastos de manera categórica en alguno de los grupos, esto es solo a título ejemplificativo.

## ESTRUCTURA DE COSTOS:

Haremos ahora un esquema de la Estructura de Costos. Podemos decir que básicamente se encuentra compuesta por:

### COSTO DE PRODUCCION:

- Materia Prima.
- Mano de Obra Directa.
- Gastos generales de producción fabricación.

### COSTO DE ADMINISTRACION:

- Amortización.
- Personal.
- Papelería y útiles.
- Servicios contratados.

### COSTO DE COMERCIALIZACION:

- Amortizaciones.
- Personal.
- Comisiones.
- Movilidad y viáticos.
- Publicidad
- Distribución.

- Ingresos Brutos.

#### **COSTO DE FINANCIACIÓN:**

- Intereses por créditos.
- Carga financiera del IVA.

Luego, si suma todos estos costos, obtendrá por resultados el **COSTO TOTAL DEL NEGOCIO**, el que le ayudará para obtener información de lo que gasta para producir y/o elaborar el bien o servicio, esto con independencia de las ventas que usted realice, lo que en suma, constituye un indicador de los beneficios esperados, un instrumento de previsión y un método de viabilidad de un nuevo proyecto.

#### **Recuerde que:**

- Para cada producto o línea de productos debe establecer los costos.
- Debe asignar los gastos fijos respectivamente.
- Realice un detalle donde establezca todos los items que en conjunto componen su estructura de costos. En este punto debe actuar de manera exhaustiva, pues de ello dependerá la rentabilidad de su negocio.
- Determine todo fijándose plazos.
- En cada rubro estipule el gasto variable que crea conveniente.
- A cada producto asígnele el gasto o costo fijo que le corresponda.

#### **CUADRO DE RESULTADOS:**

De todo el análisis que haga siguiendo las instrucciones precedentemente, obtendrá el total de gastos realizados, ya se trate de gastos fijos o variables, directos o indirectos, aplicados o no a la venta y/o producción.

Lo que se pretende con el **Cuadro de Resultados**, es poner en manifiesto la diferencia existente entre los ingresos y los egresos que generará el emprendimiento, estableciendo las utilidades netas o puras del negocio a lo largo de su vida útil.

Por medio del **Cuadro de Resultados** sabrá si el negocio generará ganancias, el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir los gastos, si logrará vender los productos conforme al margen de ganancias esperado, si es conveniente que se mantenga dentro de una línea de productos o bien debe incursionar en otra cuando los costos superen el precio de la venta, etc.

#### **RENTABILIDAD**

En este punto lo que se pretende es que usted pueda determinar si su negocio es rentable o no, para ello le acercamos algunas herramientas que le facilitarán la tarea.

Como primer paso, debe focalizar algunos indicadores que le dirán la rentabilidad del negocio y el tiempo de recupero del mismo.

Aquí aparecen entrelazados los conceptos de dinero y tiempo. A lo largo del tiempo, el dinero va adquiriendo un valor distinto. UN PESO HOY VALE MAS QUE UN PESO MAÑANA...

A esto se lo puede graficar de manera muy sencilla con dos fórmulas de fácil comprensión:

1. Interés ganado en un año = Depósito Original x Tasa de Interés Anual.
2. Monto al final de un año = Depósito Original + (Depósito Original x Tasa de Interés Anual).

Hay que tener presente que: *"El dinero que se gana en un futuro tiene en el presente un valor sensiblemente menor"*.

Pasemos ahora al Tiempo de Recupero y al Beneficio Neto; con esto se hace referencia al momento en que los saldos proyectados, correspondientes a cada ejercicio actualizados a la tasa pasiva, igualan a la inversión del negocio.

### **A MODO DE SINTESIS**

Lo primero que debe hacer es una especie de autorretrato:

1. ¿Es la primera actividad independiente que va a iniciar?
2. Si por el contrario, usted ya tuvo experiencias con anterioridad, en ese caso ¿Es la primera vez que emprende su propio negocio?
3. Reconozca si iniciarse en este tipo de vida de los emprendedores, o continuar en ella, es fruto de su voluntad, o se debe solo a algún motivo circunstancial.
4. ¿Qué deseos, habilidades o capacidades cree que posee?
5. Vincule su negocio con aquellas actividades en las que le gustaría desempeñarse o a las que tiene posibilidades de acceder.
6. De sus características personales: ¿Cuáles considera como positivas y como negativas? Haga una lista con cada una de ellas.
7. De las características que enumeró en el punto anterior, destaque las que cree que se encuentran vinculadas con sus deseos, habilidades o capacidades.

Casi siempre, independientemente de que el negocio lo requiera, cuando emprende una actividad, se asocia y vincula con otras personas, estos vínculos se pueden deber a diversos motivos, personales, culturales, económicos, de practicidad, entre otros, los que en su conjunto se reducen en la idea de no sentirse solo, de buscar la adecuada compañía.

Cuando ocurre esto, es importante determinar las reglas de una manera clara y precisa desde el comienzo, más aún si se trata de un emprendimiento de tipo familiar, pues será en este caso donde se entremezclarán otro tipo de roles y factores, los que precisamente hay que evitar, ya que podrían afectar o influir en la relación societaria y por ende en el futuro del negocio.

Para evitar todo esto, le proponemos que de manera tranquila y de ser posible por escrito, se detenga por unos instantes a analizar algunas de las

situaciones que le planteamos, intercambiando para ello opiniones y criterios, lo que de seguro, en el futuro, significará evitar posibles discusiones.

Le planteamos una serie de factores, de los cuales, usted deberá calificarlos, usando para ello los calificativos de **Obligatorios** o **Desechables**. Una vez que identifique los factores que para usted son **Desechables**, sírvase de ellos, utilizándolos como criterios de selección. Los puntos que a continuación le exponemos, son un pequeño listado, de carácter enunciativo, dividido en secciones, del cual, usted deberá determinar y elegir, asignándoles uno de los calificativos señalados más arriba (**Obligatorios** o **Desechables**):

#### **SECCION I – FACTOR EXPERIENCIA:**

- El conocimiento que usted posee sobre el tema.
- La experiencia que tiene a cerca de las tareas de su negocio.
- Si es un negocio nuevo, capacítese sobre el mismo.
- Grado de personalidad a tener en cuenta para la ejecución y desarrollo de las tareas, para la eventual elección y sustitución de personal.
- Grado de vinculación con la rama o rubro elegido.
- Contactos que tenga o que quiera tener con proveedores y/o clientes.
- Apoyo externo para la realización del proyecto.

#### **SECCION II – FACTOR INFORMACIÓN:**

- Capacitación e información sobre el emprendimiento planeado.
- Grado de actualización de la información con la que cuenta.
- Grado de veracidad de dicha información.
- La posibilidad de verificar los datos con los que cuenta.
- Con relación al mercado o plaza donde pretende insertarse: Conocimiento de los bienes o servicios iguales o similares ofrecidos por la competencia.
- Manejo de las reglamentaciones sobre la materia, tanto a nivel nacional, provincial como municipal.
- Clase de requisitos exigidos para obtener la respectiva habilitación y grado de excusabilidad de los mismos.

#### **SECCION III – METAMORFOSIS:**

- Califique el grado de actividad del negocio utilizando para ello una escala progresiva de Creciente a Nulo.
- Grado de innovación del emprendimiento elegido.
- Grado de saturación que presenta el mercado respecto de lo que usted se propone ofrecer.
- Aspectos que hagan que su negocio sobresalga y se distinga de los demás.

# **PLAN DE NEGOCIOS**

Compilador  
Ing. Manuel Saavedra

Reproducción Exclusiva de carácter educativo  
Totalmente prohibida su venta

**AÑO 2004**

## **UNIDAD 1**

### **Del gerenciamiento al Plan de Negocios**

#### **Objetivos:**

- Identificar las funciones gerenciales en una organización.
- Presentar los cambios de paradigmas que surgen de los nuevos contextos.
- Presentar las distintas definiciones de estrategia y las relaciones entre el planeamiento estratégico y el pensamiento estratégico
- Presentar el proceso de tomas de decisiones estratégicas y operativas en las empresas.
- Definir el alcance de un Plan de Negocios.
- Presentar las partes componentes de un plan de negocios.

#### **Contenidos**

##### **Tema 1: Gerenciamiento. Definiciones.**

Cambios de paradigmas. De la organización tradicional a la organización que aprende.

##### **Tema 2: Del Planeamiento Estratégico al Pensamiento Estratégico.**

Las distintas definiciones de estrategia.  
El proceso de administración estratégica.

##### **Tema 3: El Planeamiento como función gerencial o directiva.**

Metas, planes y desempeño.  
Los objetivos. Características de objetivos eficientes.

##### **Tema 4: El Plan de Negocios.**

Definiciones.  
Públicos a quienes van dirigidos los planes de negocios.  
Análisis de factibilidad  
Elementos de un plan de negocios.  
Esquema de un plan de negocios.

#### **Introducción**

En esta unidad se desarrollarán conceptos acerca de **gerenciamiento**, su definición y relación con las organizaciones que aprenden.

Se hará hincapié en la relevancia del pensamiento estratégico, la diferencia de este con el planeamiento estratégico.

También se estudiarán las distintas definiciones de estrategia. Los elementos que componen la administración estratégica. El proceso de desarrollo de una estrategia.

Se analizará:



- El Planeamiento con función del gerenciamiento.
- Los distintos tipos de planes en una organización.
- El concepto de Plan de Negocios. Su utilización.

Por último se analizará La Estructura de un Plan de Negocios.

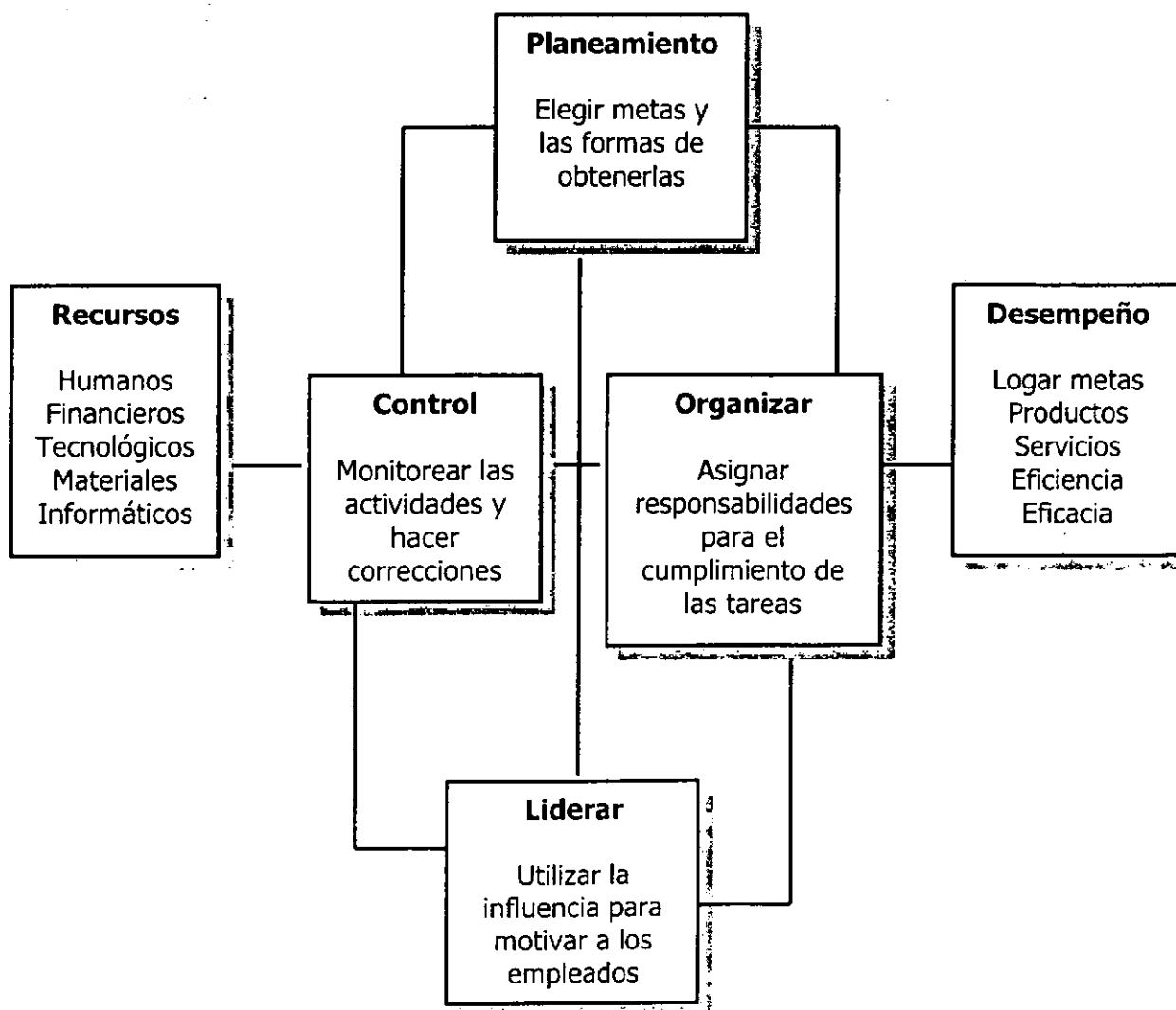
### Tema 1: Gerenciamiento. Definiciones.

Cuando se hace referencia a **gerenciamiento** se entiende por tal *"el logro de los objetivos organizacionales de una manera efectiva y eficiente a través de planeamiento, organización, liderazgo y control de los recursos de la organización"*.

Esta definición es completa y contiene dos aspectos:

- Las funciones gerenciales: **Planeamiento, Organización, Liderazgo y Control.**
- El logro de los objetivos de la organización de forma **efectiva y eficiente.**

### El Proceso y las Funciones del Gerenciamiento



Se puede definir a una **organización** como: "*una entidad social dirigida al logro de objetivos y deliberadamente estructurada*".

Su interpretación es:

*Entidad social* significa que reúne a más de una persona

*Dirigida hacia objetivos*, significa que está diseñada para producir ciertos resultados como: ganancias (empresa privadas), necesidades espirituales (iglesias), satisfacción social (ONG)

*Deliberadamente estructurada* significa que las actividades y tareas necesarias para el logro de los objetivos están divididas y se asignan responsabilidades a los miembros de la organización.

Los objetivos deben ser logrados con **Eficacia y Eficiencia**

**Eficacia** significa que la organización logra lo que se propone, tal como un producto de calidad, clientes satisfechos, etc.

**Eficiencia** significa lograr dichos resultados con el menor número de recursos. Minimizar los costos para alcanzar dichos objetivos.

Para ello es imprescindible tener claramente definidos:

**EL Qué** (Eficacia) y **EL Cómo** (eficiencia).

También puede decirse que una empresa debe tener una **Estrategia** correcta (qué) y una **Operación** eficiente (cómo)

### **Evaluación del desempeño estratégico y operativo**

- Una estrategia clara y operaciones efectivas han dado éxito en el pasado y seguirá en el futuro
- Una estrategia errónea pero operaciones efectivas han dado Éxito en el pasado pero es dudoso en el futuro
- Estrategia clara pero operaciones poco eficientes pueden haber funcionado en el corto plazo en el pasado pero la Competencia hace dudoso el éxito en el futuro
- Una estrategia errónea y operaciones poco efectivas han dado resultados negativos en el pasado y lo darán en el futuro

Sin embargo además de las habilidades,, el gerenciamiento es al mismo tiempo un **arte** y una **ciencia**.

Es un **arte** porque muchas habilidades no pueden ser aprendidas de un libro de texto, pero también es una **ciencia** porque existe un creciente cuerpo de conocimientos y de hechos objetivos que ayudan al logro de la eficiencia organizacional.

Por lo tanto, ser un gerente efectivo requiere de ambos, aprendizaje formal y práctica, arte y ciencia.

Para el desarrollo de sus tareas los gerentes deben tener cierto tipo de habilidades tales como: *Conceptuales, Humanas y Técnicas*

El mundo de las organizaciones y su gerenciamiento está cambiando rápidamente y los dramáticos cambios en los entornos también han hecho variar los roles gerenciales.

**Cambios de paradigmas. De la organización tradicional a la organización que aprende.**

Estos cambios de paradigmas han significado un tránsito del tradicional al nuevo según puede verse a continuación:

### ***Viejo paradigma***

#### ***Fuerzas en las organizaciones***

Mercados  
Recursos Humanos  
Tecnología  
Valores

#### ***Organización vertical***

Locales Domésticos  
Homogéneos  
Mecánica  
Estabilidad. Eficiencia

#### ***Competencias del Gerenciamiento***

Foco  
Liderazgo  
Método de trabajo  
Relaciones

Ganancias  
Autocrático  
Individuos  
Conflicto

### ***Nuevo Paradigma***

#### ***Fuerzas en las organizaciones***

Mercados  
Recursos Humanos  
Tecnología  
Valores

#### ***Organización abierta al aprendizaje***

Globales  
Diversos  
Electrónica  
Cambio. Caos

#### ***Competencias del Gerenciamiento***

Foco  
Liderazgo  
Forma de trabajo  
Relaciones

Clientes. Empleados  
Disperso. Delegando  
En equipos  
Colaboración

***Un paradigma es un modelo mental que representa la forma de pensar, percibir y entender el mundo.***

El cambio más importante es el que se ha dado desde la organización vertical hacia la **organización que aprende**, que es aquella en la cual todos sus miembros están comprometidos en la identificación y solución de los problemas, permitiéndole una acción continua para experimentar, mejorar y acrecentar su capacidad para crecer, aprender y lograr sus objetivos.



La idea central de una organización que aprende es su capacidad de resolver problemas en contraste con la organización tradicional cuyo objetivo es la eficiencia.

Los pilares de una **organización que aprende** son:

- 1.1 Liderazgo
- 1.2 Estructura de trabajo en equipos
- 1.3 Delegación de autoridad
- 1.4 Información abierta
- 1.5 Estrategia participativa
- 1.6 Cultura fuerte y adaptativa

### 1.1 Liderazgo

El liderazgo es el elemento substancial en éste tipo de organizaciones, ya que el cambio solo puede ser iniciado a través de un fuerte ejercicio del mismo.

Para la visión tradicional los líderes son los que fijan las metas, toman las decisiones y dirigen a las personas; lo que refleja un punto de vista excesivamente individualista.

El liderazgo en las organizaciones abiertas al aprendizaje requiere de las dotes de gerentes que piensen y actúe en los siguientes términos:

**"controlar con" en lugar de "controlar a".**

**"El controlar con"** significa haber construido previamente una "visión compartida" que ayuda a las personas a comprender la totalidad de la organización, facilitar el trabajo en equipos, iniciar el cambio y expandir la capacidad de la gente a diseñar el futuro.

### **1.2 Estructura basada en equipos.**

Se rompe con la estructura tradicional y los equipos autodirigidos son la base de la organización. Estos están compuestos por personas de distintas habilidades que rotan entre las secciones para comprender mejor a la organización.

Todos tratan con los clientes para sugerir los cambios necesarios para incrementar la satisfacción de los mismos.

### **1.3 Delegación de autoridad.**

Significa delegar a los subordinados la posibilidad de tomar decisiones, libertad, conocimiento, autonomía y habilidades. Es una pieza fundamental en la organización que aprende.

El gerenciamiento tradicional limitaba el poder de decisión de los empleados mientras que la delegación de autoridad expande en gran medida sus posibilidades.

En las organizaciones que aprenden los conocimientos de las personas son una de sus competencias esenciales y no constituyen costos que deben ser minimizados. Las empresas que adoptan esta perspectiva tratan a sus empleados ofreciéndoles salarios competitivos, buenas condiciones de trabajo, oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Además se da un sentido de pertenencia haciendo participar a los empleados en las ganancias generadas por la productividad y los resultados.

### **1.4 Información abierta.**

Una organización que aprende está inundada de información, ya que para poder identificar necesidades y resolver problemas la gente necesita saber qué está pasando. Información acerca de presupuestos, resultados y costos entre otros, deben estar disponibles, ya que **una organización trabaja con ideas e información** más que con productos y cosas.

Se deben entender la organización como un todo y también su parte dentro de la misma.

### **1.5 Estrategia participativa**

La estrategia tradicionalmente ha sido responsabilidad de los altos mandos. En general se percibe a la estrategia como algo que es formulado e impuesto a la organización, de arriba hacia abajo.

Los altos mandos, piensan cómo la empresa puede responder a los competidores, enfrentar las dificultades en los entornos y utilizar eficientemente los recursos organizacionales.

Sin embargo en las organizaciones que aprenden la estrategia se formula con el concepto "**bottom up**" (de abajo hacia arriba) en lugar del concepto "**top down**" (de arriba hacia abajo).

Los altos mandos *diseñan la visión* y la dirección que los empleados apoyan y creen en la misma, pero no controlan y dirigen la estrategia.

Cuando los empleados están comprometidos con la visión, sus acciones acumulativas contribuyen al desarrollo de la estrategia.

Como muchos de los empleados de una organización que aprende están en permanente contacto con clientes, proveedores, tecnologías, ellos identifican las necesidades y las soluciones, participando directamente en el proceso de formulación de la estrategia.

En las organizaciones que aprenden, las estrategias muchas veces se basan en alianzas con proveedores, clientes y hasta a veces con competidores.

Las organizaciones que aprenden tienen límites flexibles y están relacionadas con otras empresas, dando un mayor acceso a la información acerca de nuevas necesidades y estrategias.

### **1.6 Cultura fuerte y adaptativa**

La cultura es un conjunto de valores claves, supuestos, creencias y normas compartidas por todos los miembros de la organización. Una fuerte y adaptativa cultura es la base de la organización abierta al aprendizaje.

La cultura crea un sentido de pertenencia, comunidad y cuidado que apoya los otros elementos tales como trabajo en equipo y estrategia participativa.

Cada persona es valorada y la organización se convierte en un lugar para construir una red de relaciones que permite a las personas sentirse comprometidas y desarrollar sus potenciales.

La cultura de una organización que aprende valora la asunción de riesgos, la mejora y el cambio. El cuestionamiento constante del status quo abre las puertas a la creatividad y la mejora.

La cultura celebra y recompensa a los creadores de nuevas ideas, productos y procesos de trabajo.

## **Tema 2: La Administración Estratégica.**

El planeamiento estratégico estuvo ligado con la dirección de las organizaciones a largo plazo y tuvo su auge en la década del '70 cuando el desarrollo de la computación, modelos matemáticos y econométricos permitían tomar tal tipo de decisiones.

Esto funcionó mientras los contextos eran relativamente estables y el futuro se podía prever como una extrapolación del pasado.

Los contextos actuales se caracterizan por su turbulencia, cambios no planificados y es por eso que el planeamiento estratégico puede convertirse en algo rígido que no permita cambios debido a su inflexibilidad.

El **pensamiento estratégico** está basado en el logro de las ventajas competitivas, es decir un desempeño superior a la media donde la empresa está actuando.

Es por ello que la palabra estrategia ha dominado la escena de los negocios y por tal razón se presentarán diferentes definiciones de estrategia incluyendo el concepto de Administración Estratégica que es más abarcativo que el Planeamiento Estratégico.

Dado que actualmente la Administración Estratégica ocupa un lugar central en las organizaciones y ha sido objeto de distintas definiciones es interesante recoger algunas de ellas para poder cotejar sus similitudes y diferencias.

Así por ejemplo, **Hitt, Ireland and Hoskinsson** consideran que

*"el proceso de administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que son necesarios para que las empresas obtengan competitividad estratégica, ventajas competitivas sustentables y rendimientos por encima del promedio "*

Por lo tanto los elementos que componen la definición son:

**Competitividad estratégica:** se logra cuando una empresa formula e implementa exitosamente una estrategia de creación de valor.

**Ventajas competitivas sustentables:** se da cuando una empresa desarrolla una estrategia que sus competidores no pueden duplicar o imitar.

**Rendimientos por encima del promedio:** son rendimientos que exceden lo que un inversor puede lograr en inversiones de similar riesgo.

Otros autores señalan que el fin de la estrategia es satisfacer las aspiraciones de los grupos de interés, que son aquellos grupos de personas necesarios para la existencia de una empresa y que a su vez tienen derechos sobre los resultados.

Los principales **grupos de interés** son:

- Relacionados con los mercados de capitales: **Accionistas**
- Relacionados con los mercados de productos y servicios: **Proveedores, Comunidades, Organizaciones**
- Internos a la Organización: **Empleados Directores Gerentes**

**Thompson y Strickland** por su parte consideran que *"la estrategia de una empresa es el plan de juego que los gerentes utilizan para lograr una posición en el mercado, atraer y satisfacer a los clientes, competir exitosamente y lograr los objetivos organizacionales "*

Para ello se debe responder a tres preguntas:

¿Dónde estamos? **Diagnóstico de situación**

¿A dónde queremos llegar? **Objetivos y metas**

¿Cómo llegar? **Estrategias**

A su vez señalan que existen cinco pasos en la formulación de las estrategias

- **Definición de la Misión y Visión de la Empresa**
- **Determinación de los objetivos**

- **Elección de las estrategias**
- **Implementación de las estrategias**
- **Control de su ejecución**

En esta clasificación están diferenciados dos procesos:

**La formulación de la estrategia.** Incluye el Planeamiento y la toma de decisiones que conducen al establecimiento de las metas organizacionales y el desarrollo de un plan estratégico específico. La formulación de la estrategia generalmente incluye el análisis interno y externo (Matriz FODA) y a partir del mismo definir las estrategias necesarias para el desarrollo de la organización.

**La implementación de la estrategia.** Es la utilización de las herramientas gerenciales y organizacionales para dirigir los recursos hacia el logro de los objetivos estratégicos. Es la administración y ejecución del plan estratégico.

Los gerentes pueden utilizar la persuasión, nuevos equipos, cambios en la estructura organizacional o sistemas de incentivos para asegurarse que los recursos son usados de forma tal que se asegure el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Mintzberg** por su parte considera que se puede definir una estrategia como las 5 P's (en inglés)

- **Plan** Un curso de acción concientemente elegido para enfrentar una situación.
- **Ploy (Despliegue)** Maniobras para derrotar a los oponentes.
- **Pattern (Pautas)** Un conjunto de acciones que emergen inintencionalmente a través del tiempo.
- **Position (Posicionamiento)** La forma en que la empresa se relaciona en la mente del consumidor frente a la competencia.
- **Perspective (Perspectiva)** La forma en que se ven las empresas en el tiempo.

**Barney** define a la estrategia como:

*"las acciones que las empresas toman para responder a las Oportunidades y Amenazas de los contextos basándose en sus fortalezas y tratando de contrarrestar o corregir sus Debilidades"*

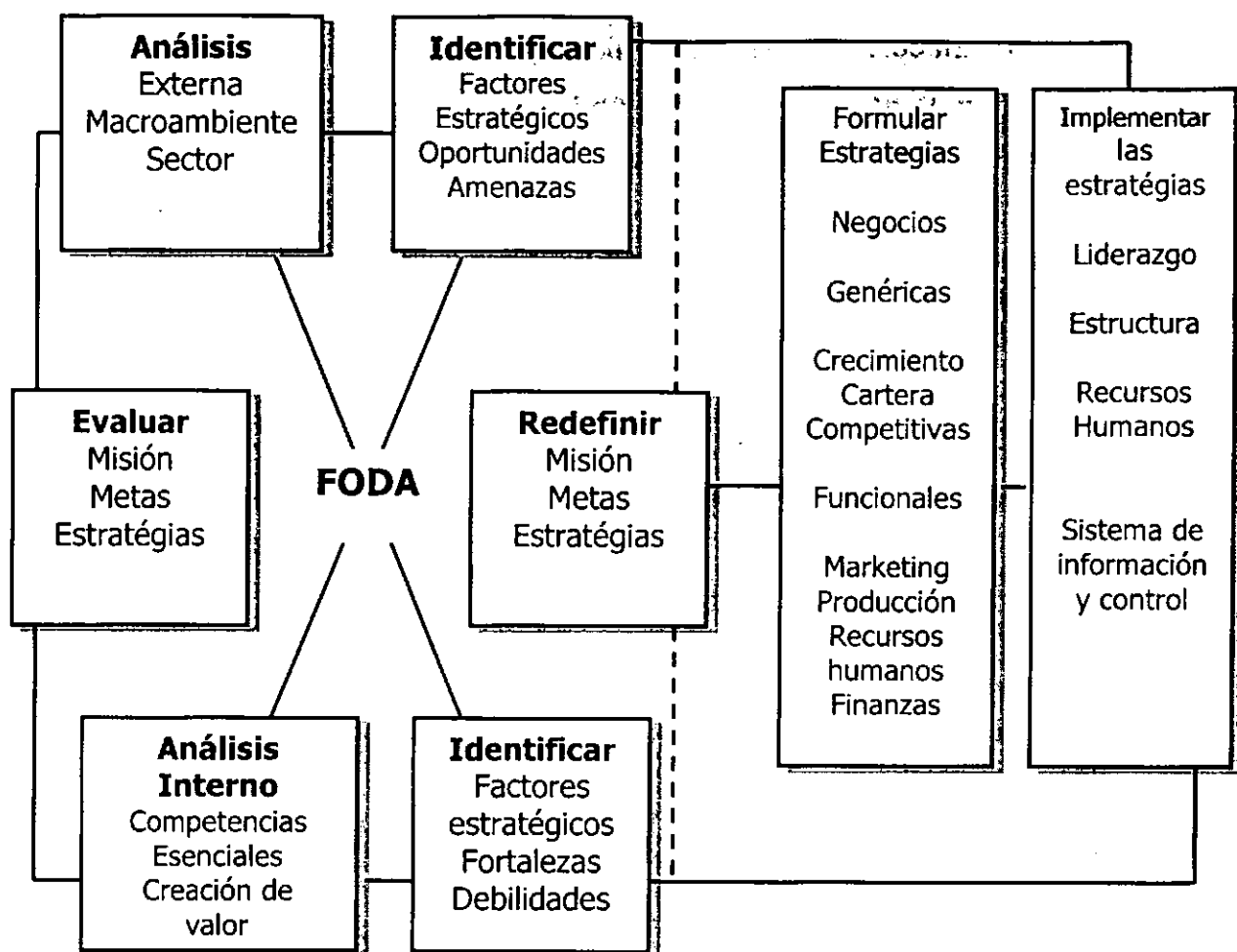
Finalmente es posible presentar una definición integradora:

*"Estrategia es un modelo de asignación de recursos que muestra como obtener y mantener ventajas competitivas en el mercado, neutralizando las amenazas, aprovechando las oportunidades, capitalizando sus fortalezas y corrigiendo las Debilidades"*

*"Administración estratégica es el proceso a través del cual se eligen e implementan las estrategias"*.

**El Proceso de la Administración Estratégica**





El proceso comienza cuando los directivos evalúan la situación de la empresa con relación a su **Misión, Objetivos y Estrategias**, estudiando y analizando los contextos Externos e Internos de la organización e identifican los factores estratégicos que pueden requerir cambios.

**Los acontecimientos externos o internos** pueden indicar: la necesidad de redefinir la Misión u objetivos o bien formular nuevas estrategias ya sea a nivel corporativo, de unidades de negocios o funcionales.

*El paso final en el proceso de administración estratégica es la implementación de la nueva estrategia.*

**Análisis de situación:** El mismo conduce a la construcción de la matriz **FODA** (Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas) que pueden afectar el desempeño organizacional y es importante para las empresas especialmente en contextos turbulentos y globalizados donde las organizaciones deben adaptarse y si es posible anticiparse a acontecimientos que pueden modificar los planes fijados.

La **información Externa** acerca de **Oportunidades y Amenazas** puede obtenerse de diversas fuentes. Por ej. clientes, Informes gubernamentales, revistas profesionales, consultores, etc.

Dependiendo del tamaño y los recursos de la organización, las investigaciones de mercado son frecuentemente utilizados en particular para evaluar el riesgo de nuevos negocios y lanzamientos de productos.

Las **informaciones internas** acerca de **Fortalezas y Debilidades** se pueden obtener a través de: presupuestos, ratios financieros, estados de resultados, investigaciones acerca de la satisfacción y actitudes de empleados y clientes.

Los gerentes utilizan el 80 % de su tiempo recibiendo y suministrando información. A través de reuniones con personas de todos los niveles de la organización los directivos pueden tener una visión cierta de las Fortalezas y Debilidades de sus empresas.

Las **Oportunidades** son hechos externos a la Organización que tienen el potencial de ayudar a las organizaciones a cumplir o superar los objetivos estratégicos.

Las **Amenazas** son hechos externos a la Organización que pueden impedir o dificultar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Una tarea esencial en la formulación de las estrategias es diseñar acciones que puedan aprovechar las Oportunidades y neutralizar las Amenazas.

La **Fortalezas** son características internas positivas que las organizaciones deben aprovechar y explotar para lograr los objetivos organizacionales.

La teoría de la competitividad basada en los Recursos Internos de la Organizaciones ponen el énfasis del desempeño estratégico en la construcción de "competencias esenciales" que son las que aseguran a las organizaciones Ventajas Competitivas Sustentables en el tiempo.

Las **Debilidades** son características internas de las organizaciones que le impiden o dificultan el logro de los objetivos organizacionales.

La información acerca de la situación interna de la empresa muchas veces proviene de las áreas funcionales, como marketing, finanzas, recursos humanos, I + D, etc. También el análisis interno evalúa la estructura organizacional, la calidad y competencia de sus niveles directivos y las características de sus recursos humanos.

### **Las Estrategias de las Unidades de Negocios**

Las estrategias de las Unidades de Negocios generalmente se refieren a los siguientes aspectos:

- **Cómo generar valor**, (son las estrategias genéricas de Porter:)

**Liderazgo en Costos**

**Diferenciación**

**Todo el mercado. Nichos de mercado**

- **Cómo crecer** (son las estrategias de crecimiento de Ansoff)

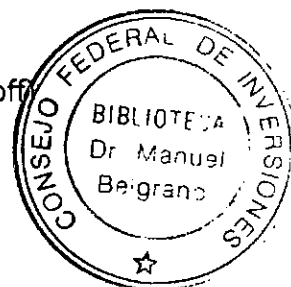
**Penetración de mercados**

**Desarrollo de mercados**

**Desarrollo de productos**

**Diversificación**

- **Cómo gestionar las carteras de productos o negocios** para lo cual se utilizan una variedad de herramientas entre las más conocidas son la



**Matriz Crecimiento Participación (Boston Consulting Group) ó la matriz Atractivo Competitividad (Matriz General Electric Mc Kinsey)**

**Invertir para crecer**

**Mantener**

**Cosechar**

**Liquidar**

- **Cómo competir a través de estrategias ofensivas o defensivas** que se basan en las distintas posiciones que las empresas ocupan en los mercados (Lider, Seguidor, retador , especialista )

### **Implementación de la estrategia**

El paso final de la **Administración Estratégica** es su implementación y consiste en poner en acción las estrategias previamente definidas y constituye la parte más difícil e importante de la administración estratégica.

No importa cuan creativa haya sido la estrategia formulada, la organización no va a obtener beneficios si la misma no es correctamente interpretada e implementada.

En los contextos dinámicos actuales hay un creciente reconocimiento de la necesidad de enfoques más dinámicos, tanto en la formulación como implementación de las estrategias, ya que no es un proceso estático, analítico sino que requiere:

- **Visión**
- **Intuición**
- **Participación de la gente**

Por lo tanto una vez que la estrategia es seleccionada debe implementarse a través de:

**Liderazgo** que es la habilidad para influir sobre los miembros de la organización para que adopten los comportamientos necesarios para la implementación de las estrategias. Incluye la persuasión, motivación y muchas veces cambios en los valores y las culturas organizacionales.

**Sistemas de Información y Control.** Incluyen sistemas de incentivos, presupuestos para la asignación de recursos, sistemas de información y las reglas organizacionales, procedimientos y políticas.

A veces se requieren modificaciones importantes tales como cambiar recursos de I + D hacia Marketing o promociones, si una estrategia requiere publicidad pero no innovación de productos.

**Recursos Humanos.** En una organización, estan sus empleados y la función de la Gerencia es reclutar, seleccionar, capacitar, transferir, promover o despedir.

Muchas veces es necesario un entrenamiento y capacitación adicional para ayudar a que los empleados comprendan el propósito y los alcances de una nueva estrategia y los incentiven a adquirir nuevas habilidades o a modificar comportamientos.

### En síntesis:

La implementación de la estrategia es esencial en el proceso de **Administración Estratégica**. Los directivos y gerentes implementan la estrategia a través de herramientas de liderazgo, diseño de la estructura organizacional, sistemas de información y control y gerenciamiento de los recursos humanos.

Sin una efectiva implementación la más creativa estrategia está condenada al fracaso.

## Tema 3: El Planeamiento como función del gerenciamiento.

### 3.1. Los distintos tipos de planes en una organización.

El Planeamiento es la acción de determinar y establecer las metas organizacionales y los medios de lograrlas.

En general se considera que el Planeamiento es la más importante de las funciones gerenciales pero también la más sujeta a controversias, ya que no puede prever cada acontecimiento del futuro, ni puede modificar un entorno turbulento.

El general Colin Powell decía **"ningún plan de batalla sobrevive al contacto con el enemigo"**

**Objetivos:** son estados futuros deseados, que las organizaciones pretenden alcanzar. Son importantes porque las organizaciones tienen *"una razón de ser"* y los objetivos definen y establecen ese *"propósito"*.

Las **Metas** representan el **qué**.

Los **Planes** representan los **medios**

Un plan es un documento impreso necesario para alcanzar los objetivos y las metas específicas, efectuar la asignación de recursos, establecer el cronogramas, las tareas y otras acciones.

El planeamiento incorpora ambas ideas ya que determina los **objetivos y metas** organizacionales y define las **formas** de alcanzarlos

En toda organización hay distintos niveles de planes y objetivos, que comienzan generalmente con la **Misión** de la empresa que define el **propósito** básico de la organización y está básicamente dirigido a audiencias externas.

Es la base de los objetivos y planes estratégicos, que luego sirvirán para determinar las metas y planes tácticos (generalmente funcionales) y operativos (a nivel departamental o de individuos).

### Metas, Planes y Desempeño

La complejidad de los contextos actuales y la incertidumbre con relación al futuro lleva muchas veces a los gerentes a focalizar su tarea en hechos operativos y de corto plazo más que en acciones y planes de largo plazo.

Sin embargo el planeamiento en general tiene efectos positivos sobre el desempeño de las empresas, ya que además de mejorar en muchos casos el desempeño financiero y operativo, explicitar metas y planes es importante para los públicos internos y externos por los mensajes que envía.

La **Misión** de la organización describe la razón de la existencia de la misma y significa su legitimación ante inversores, clientes y proveedores.

Una **Misión** fuerte impacta a sus empleados y aumenta su compromiso porque identifican su propósito y la razón de su existencia.

Dado que las metas y objetivos definen estados deseados para la organización también sirven como criterios para medir el desempeño.

Así por ejemplo si una organización se propuso crecer al 10 % anual y se logró un 15 % se excedieron las expectativas.

La fijación de los objetivos comienza con el el mas alto nivel directivo, que fijan las metas estratégicas para la organización como un todo.

La **Misión** es una definición del ámbito de los negocios y la distingue de otras similares.

### **Objetivos y Planes**

Las declaraciones amplias hacia donde la organización quiere ir en general se denominan **objetivos estratégicos** y pertenecen a toda la organización más que a divisiones específicas o departamentos.

Los planes estratégicos son los medios a través de los cuales las organizaciones van a cumplir con los objetivos estratégicos y definen la asignación de recursos necesarias para el logro de esos objetivos.

El planeamiento estratégico tiende a ser a largo plazo y su finalidad es convertir los objetivos organizaciones en realidades en dicho período de tiempo.

Los **objetivos tácticos** definen los logros que deben alcanzar las divisiones o departamentos en consonancia con los objetivos organizacionales, sirviéndose de los planes tácticos como medios para lograrlos (plan de marketing, plan financiero, etc.)

Los **objetivos operacionales** son objetivos específicos de departamentos, áreas, grupos de trabajo, personas y se basan en planes en los niveles inferiores de la organización con acciones específicas y que apoyan los planes tácticos.

### **Criterios para objetivos efectivos.**

Para asegurarse que la fijación de objetivos sea beneficioso, la organización deben reunir ciertas características que los hagan adecuados:

**Específicos y mensurables:** Cuando es posible deben ser cuantificados tales como incrementar los beneficios en un 2 %, reducir desperdicios en un 5 %.

Otras veces deben ser cualitativos en particular cuando de tiene indicadores de satisfacción, etc.

**Cubrir variables claves** No se pueden fijar objetivos sobre todos los aspectos del desempeño organizacional sino sobre aquellos aspectos claves para el logro de los objetivos.

**Realistas pero desafiantes** Los objetivos debes ser desafiantes pero no irrazonablemente difíciles de lograr, ya que si son inalcanzables terminan afectando la motivación de los empleados.

Si son demasiado fáciles tampoco generan incentivos, razón por lo cual los objetivos deben ser fijados teniendo en cuenta los recursos de la organización.

**Definidos en el tiempo** Deben especificar los períodos de tiempo en los cuales deben ser alcanzados y por lo tanto claramente hay objetivos de corto plazo y largo plazo.

**Ligados a recompensas** La motivación debe estar ligada a recompensas por el cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta que muchas veces dicho cumplimiento se ve dificultado por factores externos y fuera del control de los empleados

### **Objetivos Financieros**

- Crecimiento en ventas
- Crecimiento en resultados
- Dividendos más altos
- Mayores utilidades sobre el capital invertido
- Creación de Valor Económico Agregado ( EVA )
- Mayores flujos de efectivo
- Mayor diversificación de ingresos
- Ganancias estables en los ciclos económicos

### **Objetivos Estrategicos**

- Mayor participación en el mercado
- Tiempos de diseño más rápidos
- Calidad superior de productos
- Costos más bajos en relación a los competidores
- Línea de productos más amplia
- Reputación y solidez de marca
- Servicio superior al cliente
- Reconocimiento como líder en tecnología
- Cobertura geográfica más amplia
- Niveles más amplias de satisfacción de los clientes

### **Planes de contingencia.**

Dado que las organizaciones actúan en contextos altamente turbulentos, en particular cuando se extienden los horizontes de tiempo, parecería ser que los planes a veces introducen un factor de rigidez en lugar de ayudar a las organizaciones.

Los **planes de contingencia** muchas veces plantean escenarios alternativos con respuestas diferenciadas de la empresa ante los mismos y en general se

plantean en términos de su probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre los resultados.

**En síntesis las bases de un planeamiento efectivo son:**

- a. Comenzar con una fuerte y motivante **Misión**
- b. Fijar **Objetivos** ambiciosos
- c. Crear un ambiente que facilite el **aprendizaje**
- d. Hacer de la **mejora constante** una forma de vida.

## **Tema 4: Plan de Negocios**

### **4.1 Introducción y Antecedentes**

Un **Plan de Negocios** es ni más ni menos que la estrategia futura de la empresa puesta en papel.

Suponiendo que un empresario tiene muy claramente definidas sus ideas adonde quiere llevar el negocio, por ej. Crecer en ventas a una tasa del 15 % anual en 5 años, capturar el 10 % del mercado, obtener ganancias netas de \$1.000.000, obtener un rendimiento sobre el patrimonio neto del 12 %.

Estas metas están incorporando los valores del individuo y pondrá todos sus esfuerzos para lograrlos porque cree en ellos y lo transmite a la organización.

Escribir un **Plan de Negocios** parece una tarea titánica y compleja pero si en él están volcados los sueños y aspiraciones de quienes lo arman y está dividido en partes la tarea se hace mucha más llevadera.

Muchas veces se necesitan planes de negocios para obtener financiamientos, buscar socios o poder valorar una empresa para la venta.

También es necesario actualizarlos permanentemente para controlar los posibles desvíos entre lo planeado y realizado.

Un **Plan de Negocios** es como una hoja de ruta, que cuanto más fielmente se la siga más rápido se va a llegar a destino. Además si por alguna razón hay que salirse del camino el plan es una guía que advierte tal salida y avisa del cambio de dirección.

Uno puede prever los posibles desvíos y detenciones y reestimar el tiempo de viaje y saber en qué parte del camino está.

A través del proceso de elaboración de un **Plan de Negocios** un empresario puede identificar posibles fuentes de riesgo y da la capacidad para poder enfrentar problemas inesperados.

Tener planes de negocios que se adaptan anualmente es una guía para los negocios y representan una gran ayuda en tiempos difíciles. Frecuentemente empresas en problemas que han perdido su rumbo, pueden retomarlo mucho más fácilmente analizando el plan de negocios, ver hasta donde han llegado y el nivel de desvíos.

Además en contextos cambiantes como los que nos tocan vivir pueden aparecer nuevos competidores que nos obliguen a un cambio de estrategia, o

incorporar más información acerca de nuestros clientes a medida que los vamos conociendo más y compartimos más experiencias con ellos.

Otras de las ventajas de escribir un **Plan de Negocios** es que da la oportunidad de conocer el sector en que actuamos y los mercados meta en particular. Esto es sumamente importante ya que poseer información en esas áreas es muchas veces crítico para el éxito del negocio.

Además se obtiene información muy importante acerca de la forma de competir en el sector ya que conocer a la competencia cuando ya nos ha golpeado es demasiado tarde y un buen plan de negocios nos puede llevar a construir escenarios alternativos del tipo: **¿que pasa si?** que si bien no nos hacen impedir los problemas al menos tenemos planes de contingencia que evitan la parálisis y nos hacen reaccionar más rápidamente.

Independientemente que deben ser actualizados anualmente existen dos momentos en que generalmente se preparan planes de negocios

- Cuando se va a comenzar un nuevo negocio
- Cuando se busca financiamiento.

#### **4.2 A quiénes están dirigidos los planes de negocios.**

Los **Planes de Negocios** pueden estar dirigidos a públicos externos o públicos internos y eso nos da una gran diferencia en cuanto al énfasis de sus contenidos.

El plan dirigido al **público interno** es una guía para las acciones internas, da un sentido de dirección a la organización y generalmente presenta un grado importante de detalle en la faz de ejecución.

Si está dirigido a **públicos externos** que pueden ser proveedores de fondos debe ser vendido en el buen sentido de la palabra de forma tal que resulte atractivo invertir en nuestro negocio o darnos un préstamo.

Algunas de las principales diferencias son las siguientes:

##### **Para públicos externos**

1. Focaliza en obtener fondos.
2. Es una forma de documento de venta.
3. Explica los conceptos en detalle.
4. Pone su énfasis en objetivos de marketing y financieros
5. Destaca el rol y las capacidades del gerenciamiento

##### **Para públicos internos**

1. Focaliza en las operaciones internas
2. Su propósito es la implementación
3. Es breve en los conceptos
4. Enfatiza en las metas cuantitativas
5. Destaca las metas que deben ser cumplidas

Muchos factores son críticos para el éxito de un nuevo negocio o la expansión de uno existente, tales como Personal, Gerenciamiento, Localización, Rapidez y Solidez Financiera son los determinantes finales del éxito de un nuevo negocio o la expansión del ya existente.



Los planes de negocios son ingredientes claves en la obtención de fondos por parte de potenciales inversores, banqueros u otras fuentes de financiamiento.

**El Plan de Negocios** es clave cuando se intenta hacer una cotización pública de las acciones o vender parte de una empresa. Más aún, sin un **Plan de Negocios** no tiene sentido solicitar fondos a cualquiera de las fuentes de financiamiento.

Los potenciales financistas o inversores quieren evaluar sus riesgos basados en una discusión a fondo con el empresario acerca de los desafíos que el negocio puede enfrentar en el futuro. Un **Plan de Negocios** se convierte en el centro de este tipo de comunicación.

Un buen plan de negocios va a comunicar claramente tanto las fortalezas como las debilidades del negocio planeado. Para los financistas o los potenciales inversores el plan de negocios evalúa la factibilidad del nuevo negocio. Un lógico y coherente plan de negocios comunica a los financistas el grado hasta el cual el management es capaz, organizado y preparado.

Un **Plan de Negocios** pobremente estructurados, o uno que se basa en supuestos no fundamentados indica que los gerentes o los entrepreneurs están pobremente equipados o les falta experiencia para encarar el proyecto.

Preparar un **Plan de Negocios** lleva tiempo y requiere una cuidadosa verificación de una serie de factores claves tanto del sector industrial como de la empresa. No obstante un Plan de Negocios es un importante documento de trabajo además de ser un instrumento para requerir capitales de terceros.

Un buen Plan de Negocios también incorpora un "Plan Estratégico " a través del cual la empresa será operada a través de tiempo.

Buenos **Planes de Negocios** generalmente son abarcativos y profundos documentos que ayudan a los empresarios a tomar sólidas decisiones de negocios. Cualquiera sea el uso que se le quiera dar, se debe estar seguro que el plan es comprensivo, adecuado y sustenta todos los pedidos a realizar.

#### **4.3 Análisis de factibilidad.**

Si el propósito del plan es el lanzamiento de un nuevo negocio es conveniente antes de avanzar hacerse dos preguntas:

**¿Existe demanda para el producto o servicio?**

**¿Dicha demanda puede ser cubierta en forma rentable para la empresa?**

Es muy importante este paso porque puede significar un ahorro importante de tiempo y esfuerzo si como resultado del mismo nos damos cuenta que el negocio no es viable.

En caso que el negocio fuera viable no hemos perdido el tiempo toda vez que esta información puede ser utilizada en el Plan definitivo.

Debe quedar en claro que el **análisis de factibilidad** no es un estudio en profundidad del negocio, sino una síntesis del plan de negocios que focaliza en aspectos claves.

El **análisis de factibilidad** no debe tener más de cinco páginas y un índice sugerido del mismo es el siguiente:

**I. Una breve síntesis de la naturaleza del negocio.**

**II. Un resumen del mercado potencial para el producto o servicio que surge del análisis de mercado ( 1-2 páginas)**

**III. Las ventajas competitivas de nuestro producto o servicio por encima de la competencia, y las fortalezas y debilidades de los competidores. ( 1 página))**

**IV. Estados proyectados de resultados que básicamente muestren el nivel de ventas proyectados, el punto de equilibrio.**

Una hoja de trabajo donde constan los principales elementos del Análisis de factibilidad se incluye en la página siguiente para poder cumplir eficientemente con este punto.

#### **4.4 Elementos de un Plan de Negocios.**

Un **Plan de Negocios** contiene muchos de los mismos elementos independientemente del sector industrial o de su aplicación. Por lo tanto los planes de negocios deben ser similares en sus títulos aún cuando las particularidades de un nuevo negocio pueden según el sector.

Un **Plan de Negocios** debe comenzar con una síntesis que resuma el documento entero.

El **Resumen** debería incluir la situación actual de la empresa conjuntamente con sus principales estrategias. La necesidad de recursos y financiamiento también se deben presentar.

La **Primera Sección** debe proveer información acerca de la empresa.

Entre los items a incluir se deben presentar los productos de la empresa, los mercados atendidos por la empresa y el perfil de los clientes. La posición de la empresa en lo referido a su nivel tecnológico, al igual que las relaciones hacia arriba o abajo en los canales debe también incluirse. Una parte esencial de esta primera sección es una franca discusión de las Fortalezas y Debilidades de la empresa así como los Factores Claves de Éxito del sector.

Esta sección incluye el **Plan Estratégico de la Empresa**, el cual es un componente vital del **Plan de Negocios**. El planeamiento estratégico debe incluir las metas a largo plazo de la empresa, los logros claves a obtener y las señales de alarma que se pueden presentar en su camino. Se deben presentar e identificar claramente las oportunidades de mercado y los riesgos emergentes. La estrategia de negocios de la empresa debe discutirse conjuntamente con sus Fortalezas y Debilidades de largo plazo. La Sección también debe describir la posición competitiva de la empresa.

La **Segunda Sección** debe presentar un detallado análisis del sector. La Industria o sector debe ser definida en primer lugar teniendo en cuenta la metodología de las Cuentas Nacionales. También se deben incluir otras características que definen el sector tales como, tasa de crecimiento, estacionalidad y ciclos de vida. Los ratios financieros esenciales del sector deben ser tenidos en cuenta en particular para realizar un estudio comparativo o benchmarking.

También debe incluir un **análisis del mercado** relevante para la empresa. el alcance del mercado y su tamaño (en unidades físicas y monetarias) y la

segmentación del mercado que sea relevante para la empresa. Los mercados meta o targets de mercado deben ser identificados así como también las tácticas de ventas a utilizar.

Esta sección también debe contener información acerca de las estrategias y tácticas de precios, canales de distribución y los principales competidores (en grupos estratégicos) en aquellos segmentos de mercado a ser alcanzados por la empresa.

El **Plan de Negocios** debe continuar con el equipo directivo y gerencial de la empresa. Se debe incluir la estructura organizacional y las responsabilidades de cada miembro de la misma. Los requerimientos claves en términos de recursos humanos y sus características son un elemento crucial en esta sección.

En el **Plan de Producción** se deberán explicitar el tamaño de la planta, la localización, los métodos y tecnologías de producción, políticas de inventarios, control de calidad, proveedores claves, condiciones en que se encuentran los equipos y las instalaciones, ventajas únicas, otros factores.

La próxima sección incluye toda la información necesaria para el financiamiento de la misma. Es vital contar con los estados de **Resultados y los Balances Proyectados** a tres o cinco años. Se debe incluir un Cash Flow o Flujo de Fondos por el mismo período así como también las discusiones de los niveles de Break Even tanto en términos físicos como monetarios. Finalmente la Sección de Conclusiones sirve para sintetizar y resaltar los puntos clave del Plan de Negocios.

Si uno está utilizando el **Plan de Negocios** para obtener capital o atraer potenciales inversores se debe tener presente que ellos revisan una cantidad importante de propuestas.

**Conclusiones sólidas y un muy bien elaborado resumen ejecutivo son críticos para que el Plan de Negocios sea sustentable.**

Si se considera necesario, la sección de Conclusiones debe ser acompañada por **Apéndices**. Ellos pueden incluir los Curriculum de los gerentes clave, posición impositiva, contratos legales, información financiera en detalle e información y literatura sobre la empresa.

## **5. Esquema del Plan de Negocios**

### **5.1 Portada.**

### **5.2 Indice de Contenidos**

### **5.3 Resumen Ejecutivo.**

#### **3.1 Descripción del Negocio.**

#### **3.2 Mercado y competencia**

#### **3.3 Equipo gerencial**

#### **3.4 Análisis financiero**

##### **3.4.1 Síntesis de necesidades de financiamiento y aplicación de fondos**

##### **3.4.2 Proyecciones de resultados y tasas de retorno a las inversiones.**

## **5.4 Descripción del negocio.**

- 5.4.1 Visión.
- 5.4.2 Misión
- 5.4.3 Objetivos
- 5.4.4 Descripción de las líneas de productos y servicios.
- 5.4.5 Historia de la empresa.
- 5.4.6 Cadena de Valor. Fortalezas. Debilidades.
- 5.4.7 Análisis de la Empresa.
  - a. Información histórica
  - b. Productos
  - c. Mercados
  - d. Clientes
  - e. Posición tecnológica
  - f. Relaciones hacia arriba y hacia abajo en los canales
  - g. Comparación de costos
  - h. Recursos operativos
  - i. Fortalezas y Debilidades de la Empresa.
  - j. Bases de la competencia
  - k. Factores claves de éxito
  - l. Posición Competitiva

## **5.5 Plan de Marketing**

### **5.5.1 Análisis Sectorial.**

- a. Estructura del sector.
- b. Las fuerzas competitivas.
- c. Impulsores de los cambios.
- d. Grupos estratégicos
- e. Acciones de los competidores.
- f. Evaluación de la atraktividad del sector.

### **5.5.2 Mercados meta. Posicionamiento**

### **5.5.3 Estrategia de Marketing.**

- a. Objetivos de Marketing. Ventas. Market shares.
- b. Políticas de precios
- c. Estrategia de distribución
- d. Estrategias de ventas y comunicación.

## **5.6 Plan de Management y recursos Humanos**

- a. El equipo gerencial. Cargos y responsabilidades
- b. Organigrama
- c. Antecedentes del personal clave
- d. Número de empleados y asesores

## **5.7 Plan de Producción.**

- a. Materiales y materias primas.
- b. Fuentes de suministros y proveedores
- c. Métodos y tecnologías de producción
- d. Equipamiento actual y proyectado.

## **5.8 Plan e información financiera.**

5.8.1 Historia financiera. ( últimos tres años)

5.8.2 Proyecciones financieras a 5 años.

- a. Estados de Resultados
- b. Balances patrimoniales.
- c. Flujos de fondos
- d. Break even point.
- e. Explicación y supuestos sobre los que se basan las proyecciones.
- d. Ratios claves en el sector.
- e. Explicación del uso y efectos de nuevos fondos.
- f. Rendimiento potencial a los inversores comparados con otras empresas en el sector.

## **5.9 Otros datos importantes**

- a. Cronograma de las tareas principales.
- b. Riesgos críticos y planes de contingencia
- c. Anexos

## **UNIDAD 2**

### **Las Dimensiones de Análisis y Estratégicas en los Planes de Negocios**

#### **Objetivos:**

- Identificar las herramientas que conducen al análisis externo e interno de las empresas.
- Realizar un diagnóstico (FODA) a partir del cual se formulan las decisiones estratégicas que sirvan para aprovechar las Oportunidades y contrarrestar las Amenazas, determinando el ajuste entre los Factores Claves de Éxito sectoriales y las Competencias esenciales de las empresas que surgen del análisis de la Cadena de Valor.
- Presentar las Estrategias Genéricas , de Crecimiento y de Cartera identificando las alternativas para el cumplimiento de los objetivos de las mismas

#### **Contenidos**

##### **Tema 1: Análisis de la empresa.**

- 1.1 Misión y Visión.
  - 1.2. Análisis interno.
    - 1.2.1 Cómo está funcionando la estrategia actual.
    - 1.2.2 Cuáles son las fortalezas y Debilidades de la empresa.
    - 1.2.3 Competitividad en costos
    - 1.2.4 Posicionamiento competitivo frente a rivales
    - 1.2.5 Hechos estratégicos claves para el futuro de la empresa.
- Anexos

##### **Tema 2. Análisis sectorial.**

- 2.1 Fundamentos y objetivos del análisis sectorial.
  - 2.2 Los componentes del Análisis sectorial.
  - 2.3 Características dominantes del sector
  - 2.4 Fuerzas competitivas imperantes y su impacto sobre los resultados
  - 2.5 Factores impulsores de los cambios
  - 2.6 Posiciones competitivas y grupos estratégicos
  - 2.7 Identificación de los Factores Claves de Éxito
  - 2.8 Potencial de ganancias del sector
  - 2.9 Oportunidades y Amenazas
- Anexos

### **Tema 3. Las estrategias.**

3.1 Características del posicionamiento estratégico.

3.2 Estrategias de posicionamiento alternativas.

3.3 Liderazgo en costos

3.4 Diferenciación

3.5 Coordinación

3.6 Foco. Nicho

3.7 Alcance

Estrategias de crecimiento

Estrategias de cartera

### **Tema 1: La Empresa**

Un elemento importante en cualquier viaje es comenzar sabiendo cual es su destino final. Esto es verdad ya sea cuando se planifica unas vacaciones, el comienzo de una nueva empresa o la reestructuración de un negocio ya existente. Para cumplir con estos objetivos generalmente son utilizadas dos herramientas: **La Visión y la Misión de una empresa.**

#### **Visión**

La declaración de Visión indica las características del negocio en el futuro y da las bases para conducir la empresa hacia su destino.

La mayoría de las declaraciones de Visión contienen tres elementos:

- Los valores y creencias básicas
- Un futuro previsto
- La contribución a los grupos de interés

Los valores y creencias básicas son las que justifican la razón de ser de la empresa, el futuro previsto es una descripción de lo que será la empresa si va a cumplir con sus objetivos y la parte final es el reconocimiento de cómo va a satisfacer las expectativas de los grupos de interés.

Además la Visión provee una guía de acción cuando surgen problemas inesperados o bien se presentan oportunidades que pueden desviar a la empresa de su razón de ser.

Para ilustrar los elementos que componen una declaración de Visión, se puede analizar el siguiente ejemplo:

*Granjas MBC será una empresa de agronegocios focalizada en una producción rentable, progresiva y sustentable de productos de calidad superior, identidad preservada y trazable básicamente granos, oleaginosos y productos lácteos.*

*MBC Granjas será un vecino respetable, responsable y un activo para la comunidad. Preferimos el estilo de vida rural y haremos los cambios necesarios para*

preservarlo. *MBC Granjas proveerá la oportunidad para los hijos y empleados de participar en la producción agrícola ya sea como dueños o gerentes del negocio.*

### **Misión**

*A diferencia de la Visión que es una declaración focalizada en el futuro, la Misión focaliza el negocio actual de la empresa.*

Como ejemplo, se presenta la declaración de Misión de Granjas MBC:

*Granjas MBC es una empresa productora de granos, oleaginosos, especialidades y leche. Nuestra Misión es ser reconocida por nuestros socios y competidores como uno de los productores líderes en el área y hacer que la productividad se traduzca en prosperidad y crecimiento para todos los relacionados con la empresa.*

En general se puede decir que una declaración de misión debería reunir los siguientes elementos:

- ¿Quiénes son y quienes serán nuestros clientes?
- ¿Dónde actúa y compite nuestra empresa?
- ¿Cuales son los productos y servicios que vende la empresa?
- ¿Cual es la tecnología básica de la empresa?
- ¿Cuál es el compromiso de la empresa con el crecimiento y la rentabilidad?
- ¿Cuales son las creencias básicas de la empresa?

Para ilustrar adicionalmente estos conceptos se presentan algunas declaraciones de Misión y Visión de conocidas empresas:

### **Kellogg**

<http://www.kelloggs.com/company/mission.html>

Kellogg es una empresa global comprometida a la construcción de crecimiento a largo plazo en volúmenes y ganancias para acrecentar su liderazgo global en la provisión de productos alimenticios nutritivos de valor superior.

*¿Cómo sostenemos esta misión?*

Nuestro liderazgo mundial se basa en una filosofía de dirección que pone a las personas por encima de las ganancias. De esta forma estamos comprometidos con una filosofía de marketing y publicidad que ayuda a asegurar que el nombre Kellogg está asociado con una publicidad íntegra y creíble.

### **Cargill**

<http://www.cargill.com/about/value.html>

La Visión de Cargill es elevar los niveles de vida en todo el mundo entregando y generando valor agregado a productores y consumidores.

*Nuestra Misión*

Cumpliremos con esta Visión siendo los mejores en la comercialización, procesamiento y distribución de productos agropecuarios.



Reinvertiremos una parte substancial de nuestros flujos de fondos para proveer productos y servicios a nuestros clientes, generando oportunidades de carrera para nuestros empleados y un atractivo valor a largo plazo para nuestros accionistas.

Seremos un cliente valorado para nuestros proveedores y vecinos responsables en las comunidades en que actuemos.

### **Monsanto**

*Nuestra Visión:* Comida abundante y un medio ambiente saludable

*Nuestra Misión:*

Para los productores mundiales de comida, trabajamos para entregar productos y soluciones que los ayuden a lograr sus objetivos de forma que: Ayudemos a satisfacer las crecientes necesidades del mundo de comida y fibra

Conservar los recursos naturales. Mejorar los entornos. Sirviendo a nuestros clientes, servimos a nuestros accionistas

*Nuestros principios operativos :*

Que todos sean partícipes de nuestro éxito. Entregando productos de la mejor calidad y tecnología Construyendo fuertes relaciones Creando un excelente lugar para trabajar Conduciéndonos con integridad

### **Hoja de trabajo para completar la Misión y Visión.**

#### **Análisis Interno**

El análisis de situación de la empresa prepara el terreno para adecuar la estrategia tanto a los factores externos como a sus recursos internos y capacidades competitivas.

El análisis de la empresa está orientado por cinco preguntas:

- a. ¿Cómo está funcionando la estrategia de la empresa?
- b. ¿Cuáles son las Fortalezas y debilidades de la empresa?
- c. ¿Son competitivos los precios y costos?
- d. ¿Cuál es la posición competitiva con relación a sus competidores?
- e. Identificar los hechos estratégicos relevantes para el futuro

#### **a. ¿Cómo está funcionando la estrategia de la empresa?**

Primero se debe identificar la estrategia vigente en dos frentes:

- Enfoque competitivo
- Estrategias funcionales

Además, a través de la función gerencial de control se deben comparar los resultados obtenidos con los previamente formulados en el planeamiento:

- *Objetivos financieros*

Ventas

Resultados

Rendimiento sobre el Patrimonio Neto

- **Objetivos estratégicos**

Participación en el mercado

Satisfacción de los clientes

### b. ¿Cuáles son las Fortalezas y debilidades de la Empresa?

El objetivo del análisis de las Fortalezas y debilidades de una empresa es identificar aquellas actividades que crearán una ventaja competitiva sustentable. Es importante identificar aquellas actividades en que una empresa sobresale con relación a sus competidores y no solamente aquellas en que es igualmente efectivo.

Sin embargo con hacer las cosas mejor que la competencia no basta, dichas actividades deben ser valoradas por los clientes.

El propósito del análisis interno de las empresas es identificar, desarrollar, proteger y desplegar recursos, capacidades y competencias esenciales.

Los recursos son insumos al proceso productivo, tales como equipos, efectivo, habilidades de los empleados y talento de los gerentes.

Los recursos son de dos tipos: **tangibles e intangibles**

- **Los recursos tangibles** son más observables y además se le puede asignar un valor monetario. Por ejemplo, en los emprendimientos agropecuarios pueden ser: tierra, maquinaria, silos, instalaciones.
- **Los recursos intangibles** no son tan fáciles de identificar y pueden incluir el conocimiento tecnológico o mecánico, el compromiso de la familia, la estructura organizacional, la reputación, etc. Estos recursos generalmente no pueden ser tocados o contados y por lo tanto resulta muy difícil asignarles un valor monetario. Sin embargo los recursos intangibles se están convirtiendo crecientemente en la clave de los éxitos empresariales, dentro y fuera del sector agropecuario.

Ahora bien, con solo identificar los recursos tangibles e intangibles no alcanza para crear ventajas competitivas sustentables.

Las capacidades de una empresa hacen referencia a su **posibilidad para desplegar recursos** que han sido intencionalmente integrados para lograr un estado deseado y determinan la forma en que las empresas toman decisiones para lograr estados deseados.

Más específicamente son parte de la estructura organizacional y los sistemas de control. Las capacidades no necesariamente residen en las personas, sino que dependen más en la forma en que los individuos interactúan y cooperan en la toma de decisiones. Para ser exitosa una empresa utiliza recursos y capacidades para identificar y mantener *competencias esenciales*.

Una competencia esencial es la integración de recursos y capacidades que ayudan a construir ventajas competitivas. Las competencias esenciales son Fortalezas que le permiten a las empresas obtener una eficiencia superior, calidad e innovación. Para que algo sea una competencia esencial se necesita que sea: valiosa, rara, difícil de Imitar e insustituible.

**Competencias valiosas** son aquellas que crean valor para la empresa explotando Oportunidades o rechazando Amenazas de los contextos externos. Una competencia rara es una que muy pocos competidores poseen.

**Capacidades difíciles** de imitar son aquellas que les resultará difícil a los competidores desarrollar.

Un ejemplo puede ser una fracción grande de tierra de muy buena calidad que ha sido manejada por un número de generaciones. Además no existe endeudamiento y los miembros de la familia conocen todos los secretos del terreno y pueden utilizarlo más productivamente que otros. Esta particular capacidad (los recursos tangibles y la capacidad De usarla adecuadamente) será difícil de replicar para otros productores que alquilen tierra o compren nuevas fracciones.

Finalmente para que una capacidad se convierta en una competencia esencial no deben existir sustitutos cercanos que puedan ser utilizados para obtener la misma ventaja competitiva.

Ejemplo son las relaciones de confianza que se establecen con los empleados y en otros casos con proveedores y clientes. Las relaciones basadas en la confianza tardan tiempo en desarrollarse, y muchas veces son difíciles de reconocer por los competidores y tienen pocos o ningún sustituto para poder obtener las mismas ventajas competitivas.

Si una empresa no tiene un único recurso para construir una competencia esencial, debe tener capacidades que los competidores no tienen.

Por ejemplo, los recursos básicos para producir novillos están disponibles. Para ser muy eficiente se requieren conocimientos especializados y habilidades que no son comunes a todos.

Para que una empresa tenga una competencia esencial, debe tener al menos un recurso único y valioso y las capacidades para utilizar esa única capacidad e integrarla con los demás recursos.

Las competencias esenciales son claves para desarrollar una exitosa estrategia de negocios y obtener ventajas competitivas. Es muy difícil desarrollar y proteger más que unas pocas competencias esenciales. Más aún diversas investigaciones han determinado que las empresas deben concentrarse en identificar y desarrollar no más de 3 ó 4 competencias esenciales.

Entonces para ser operativos, ¿Qué tienen que hacer las empresas para identificar y desarrollar las competencias esenciales?

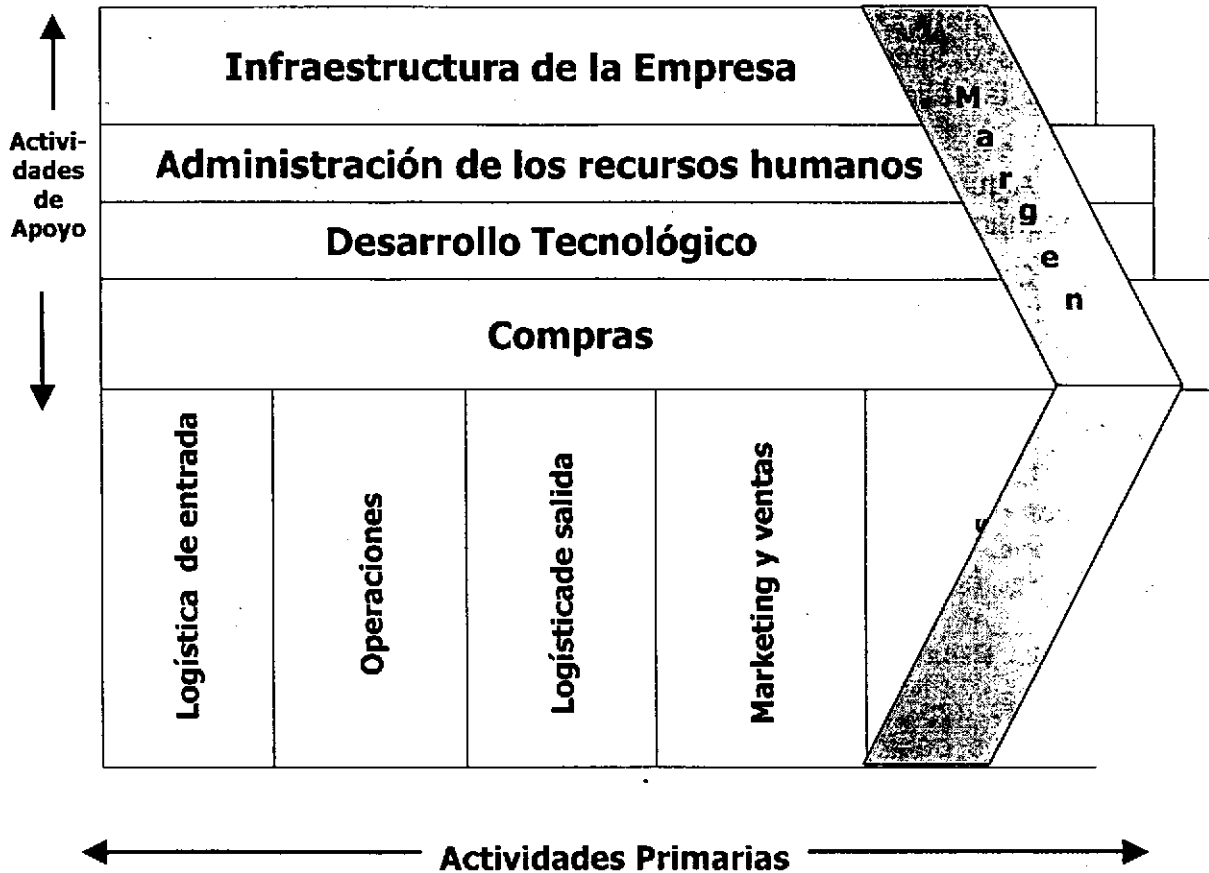
#### **La Cadena de Valor:**

Es una herramienta sumamente útil para *identificar y desarrollar las actividades* que pueden conducir a las empresas al logro de las Ventajas Competitivas Sustentables. Está compuesta por actividades:

- Primarias
- De Apoyo.

## Análisis de la Cadena de Valor

Ayuda a identificar qué recursos y capacidades pueden agregar valor



La parte inferior son las actividades primarias que una empresa desarrolla para producir un bien o servicio.

Consisten en:

### 1 - Relaciones con proveedores

- Logística de entrada
- Operaciones

### 2 - Relaciones con distribuidores y clientes

- Logística de salida
- Marketing y ventas
- Servicios

### 1 - Relaciones con proveedores

Moviéndose de izquierda a derecha en la cadena de valor, las dos primeras actividades constituyen lo que se denomina *actividades hacia arriba* en la cadena del

producto o canal de comercialización. Estas actividades pueden ser una fuente de ventajas competitivas cuando se establecen relaciones que con los proveedores al reducir el costo de crear valor o bien poder proveer un mayor valor al cliente final (trazabilidad, calidad de la materia prima).

**Logística de entrada**, son actividades que relacionan la forma en que son recibidos y almacenados los insumos físicos. Estas actividades son importantes cuando la calidad del insumo es crítico al valor que la empresa está tratando de crear.

Algunas de estas ventajas pueden ser la entrega *just in time*, el almacenamiento, la entrega del fertilizante a granel o la aplicación de los insumos.

**Operaciones** son actividades que se desarrollan para la producción del producto o servicio. Estas son la siembra, control de malezas, cosecha, genética, alimentación, etc. La forma en que estas operaciones son llevadas a cabo, o la secuencia exacta son claves para la obtención de ventajas competitivas sustentables.

La producción de orgánicos es una actividad donde las operaciones y los tiempos son claves para proveer una ventaja competitiva sustentable. Aún en una producción de commodities intensivas, la siembra a tiempo o la cosecha en su momento justo pueden resultar en ventajas de rendimientos.

## **2 - Relaciones con compradores.**

Las tres siguientes actividades primarias son conocidas como "downstream activities" es decir cadena abajo. Estas actividades generan ventajas competitivas cuando se establecen relaciones con los compradores de forma tal que se lo beneficia en un mayor valor percibido o en una rebaja en los costos de obtener el producto.

**Logística de salida.** Son actividades que muchas veces se traducen en el acopio, manipuleo, almacenamiento y entrega del producto final terminado. La empresa puede crear valor en estas actividades asegurando la calidad o pureza del producto terminado, ayudando al manejo de inventarios almacenando el producto hasta que el cliente lo necesite o creando relaciones con mayoristas o minoristas para almacenar y entregar el producto al comprador.

Marketing y Ventas son actividades focalizadas en construir relaciones con los compradores entendiendo lo que el comprador valora y haciendo entender al comprador el valor creado por nuestra empresa. Estas actividades pueden ser claves en la obtención de ventajas competitivas tales como haciendo pools de producción con otros para asegurar el volumen y la calidad que necesitan los compradores. Otras veces para specialties o productos diferenciados se pueden desarrollar mecanismos de contratos que cubran los aspectos de calidad, fijación de precios, entregas, manteniendo la trazabilidad e identificación de los productos. Estas actividades también pueden incluir estrategias de fijación de precios que reduzcan los riesgos de volatilidad en los mismos.

**Servicios**, son actividades estrechamente relacionadas con Marketing y Ventas e incluyen el denominado Producto Aumentado, al proveer servicios que son valorados por el cliente. Estos servicios pueden incluir etiquetado, características y explicaciones de uso del producto, garantía de calidad, etc. Muchas veces estos servicios pueden ser la única fuente de diferenciación de nuestra oferta con relación

a la competencia. En el sector agropecuario una ventaja competitiva fundamental puede ser la identificación del origen del producto, las normas de producción seguidas etc.

### **Actividades de apoyo.**

La parte superior de la Cadena de Valor es el conjunto de actividades de apoyo

El propósito del análisis es identificar las actividades de apoyo desarrolladas por la empresa y determinar sus costos para compararlas con el valor que crean con relación al producto o a los servicios de apoyo.

Las actividades de apoyo muchas veces son la fuente real de las ventajas competitivas, y muchas veces son difíciles de evaluar porque en general están constituidos por activos intangibles.

Estas actividades están constituidas por la:

- **Infraestructura de la empresa**
- **Gestión de los Recursos Humanos.**
- **Desarrollo de tecnología y Compras.**

**Infraestructura de la empresa:** consiste en las actividades de la gerencia superior e incluye el planeamiento estratégico, integración de sistemas y otras funciones que abarcan a toda la empresa para darle una identidad definida.

Esta función es extremadamente importante en el aseguramiento de la focalización del negocio con relación a las metas y objetivos fijados y que las actividades que son centrales en la estrategia de la empresa son realizadas de manera distintiva y superior.

**Recursos Humanos,** consiste en el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y retención de los empleados de la empresa.

Esta actividad de apoyo es crítica en el éxito de la empresa, especialmente cuando las actividades primarias requieren un conjunto de habilidades o estructura de incentivos que son claves para obtener un producto o servicio de calidad.

**Desarrollo de tecnología,** está relacionado con la forma en que la empresa desarrolla, evalúa y utiliza la tecnología en el proceso productivo. Para muchas empresas esto puede incluir inversiones en investigación y desarrollo, tales como ensayos a campo para mejorar los procesos o la calidad de los productos.

Para otras empresas, probablemente la mayoría de las empresas agropecuarias, esta actividad consiste en la forma en que la empresa evalúa tecnologías desarrolladas por otros que ayudan a su adopción para reducir costos operativos u obtener premios en los precios en el mercado.

**Compras.** Son las actividades que tratan la compra de todos los insumos que son utilizados en las actividades primarias. Esta actividad puede incluir las licitaciones de compras de insumos, compras on line, pools de compras, negociar contratos. Recientemente muchas empresas prestan gran atención a esta actividad para asegurar un adecuado balance entre el costo y la calidad en el desarrollo de sus productos primarios o servicios.

**Margen**, es el resultado deseado del desempeño de las actividades de creación de valor. La idea básica de la Cadena de Valor es que el cliente está dispuesto a pagar un cierto monto por el valor creado por la empresa.

El Valor que está dispuesto a pagar está dado por el pentágono que conforma la cadena de Valor. El tamaño de los cuadrados que representan las actividades muestran el costo de desarrollarlas. Por lo tanto cuanto menor sea el tamaño de los costos de las actividades con relación al valor que el cliente está dispuesto a pagar mayor será el margen para la empresa.

Al utilizar la Cadena de Valor como herramienta para evaluar las Ventajas Competitivas de la empresa se la debe comparar con las Cadenas de Valor de los

competidores. Para que estas actividades sean una Fortaleza para nuestra empresa significa que las debemos realizar de una manera superior al desempeño de los competidores o de forma tal que ellos no la puedan realizar.

### **c. Evaluar la posición competitiva en los costos de la empresa.**

La evaluación de los costos con relación a los competidores es una parte necesaria y decisiva en el análisis de la empresa. A los fines estratégicos se debe reemplazar el procedimiento tradicional del costeo por absorción por el costeo basado en actividades, señalando así las actividades de la Cadena de Valor que son el origen de una ventaja o desventaja en los costos.

Además hay que tener en cuenta que la competitividad en los costos de una empresa no solo depende de los costos de las actividades desempeñadas internamente (su propia cadena de valor) sino también de los costos en las cadenas de valor de sus proveedores y aliados en los canales hacia delante.

El análisis de costos puede llevar a la actividad de Benchmarking a los efectos de identificar actividades donde existe margen para una mejora en la forma de realizarla y por lo tanto en los costos.

Para ello se deberá:

- Identificar un líder en la actividad
- Realizar comparaciones con el líder
- Analizar las razones de existencia de las diferencias
- Utilizar el aprendizaje para realizar los cambios

### **d. Evaluar la posición competitiva de la empresa.**

La evaluación de la posición competitiva de una empresa con relación a sus rivales más cercanos es un paso esencial en el diagnóstico estratégico de la empresa.

Para realizar este análisis es necesario:

- Identificar los Factores Claves de Éxito
- Asignarles su importancia relativa
- Calificar a la empresa con relación a sus competidores

De esta manera se podrán identificar la competitividad total de la empresa y determinar aquellos factores que constituyen Fortalezas sobre las cuales hay que enfatizar las estrategias y aquellos otros que representan Debilidades que habrá que corregir o atenuar.

**d. Identificar los hechos estratégicos claves para el futuro de la empresa.**

Como síntesis de todos los puntos desarrollados anteriormente se debería estar en condiciones de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Es la presente estrategia adecuada en función de las presiones competitivas y los impulsores de los cambios?
- ¿Es la estrategia coherente con los futuros factores claves de éxito del sector?
- ¿Necesita la empresa nuevas fortalezas o capacidades?
- ¿La estrategia presente es adecuada para protegerse de las Amenazas externas o de las deficiencias de recursos?
- ¿Es la empresa vulnerable a los ataques de los rivales?
- ¿Cuales son los puntos fuertes y débiles de la estrategia actual?

**Anexos**

**DECLARACION DE MISION - VISION**

**Lista de Comprobación para el Análisis Interno**

**Tema 2: Análisis sectorial**

Las características económicas y las condiciones competitivas de un sector determinan la atractividad de las mismas que se expresa en las tasas esperadas de ganancia y en el riesgo inherente a las mismas.

Las condiciones competitivas cambian tanto entre sectores que empresas que compiten en sectores de escasa atractividad tendrán grandes dificultades en obtener rendimientos satisfactorios para los capitales invertidos y para los restantes grupos de interés.

La actividad de los gerentes y empresarios no es predecir el futuro pero deben tener en mente los posibles escenarios alternativos que pueden presentarse definiendo como **escenario**:

*"Un evento futuro que es incierto como resultado de múltiples fuerzas "*

*"Una visión internamente consistente acerca de lo que será el futuro*

Un escenario no es un pronóstico sino una estructura posible, que depende de la incertidumbre en el comportamiento de las variables más relevantes."

Para ello el análisis sectorial utiliza una serie de herramientas, conceptos y técnicas para lograr una evaluación clara sobre:

- las características claves de la industria
- la intensidad de la competencia



- los impulsores de los cambios
- las posiciones en el mercado
- las estrategias de las empresas competidoras
- las claves del éxito competitivo
- la perspectiva futura de los resultados.

Para ello se debe responder a estas preguntas.

- ¿Cuáles son las características dominantes de la industria?
- ¿Cuáles son las fuerzas competitivas imperantes y cómo pueden afectar los resultados?
- ¿Cuáles son los impulsores de los cambios en el sector y qué impacto podrán tener?
- ¿Qué empresas se encuentran en posiciones dominantes y cuales no?
- ¿Cuales son las posibles acciones competitivas de los competidores más cercanos?
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito (FCE)?
- ¿Es posible obtener en el sector rendimientos superiores al promedio de la economía?

#### **¿Cuáles son las características dominantes de la industria?**

Básicamente este punto sirven para definir el campo de juego y sus reglas sin el conocimiento de las cuales cualquier estrategia estará condenada al fracaso.

Algunos de los elementos que conforman la estructura de una industria son:

- Tamaño del mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Número y tamaño de compradores y vendedores
- Existencia o no de economías de escala
- Efecto de aprendizaje y experiencia
- Grado de integración vertical
- Niveles de utilización de la capacidad instalada
- Recientes entradas y salidas de competidores

Estos elementos sirven para indicar condiciones más o menos atractivas en el sector y además presentar una distinción entre quienes ya están compitiendo o quienes podrían intentar introducirse.

#### **¿Cuales son las fuerzas competitivas imperantes y como pueden afectar los resultados?**

Michael Porter sostiene que hay cinco fuerzas que deben ser consideradas para conducir el análisis sectorial. Sostiene que "la fortaleza colectiva de estas

fuerzas determina finalmente el potencial de ganancias del sector donde, dicho potencial de ganancias se mide en términos de rendimientos sobre la inversión en el largo plazo".

Estas cinco fuerzas son:

- **Potenciales competidores** que generalmente adicionan capacidad instalada al sector y compiten por clientes y recursos. Es una amenaza para las empresas existentes en el mercado y la magnitud de la amenaza depende de la existencia o no de barreras a la entrada. Estas barreras pueden ser: requerimientos de capital, posesión de tecnología, acceso a los canales de distribución, marcas, relaciones con los clientes, etc.
- **Existencia de sustitutos cercanos**, que son satisfactores de las mismas necesidades: Así por ejemplo el pollo se ha ido convirtiendo en un sustituto cercano de la carne vacuna. Cuando los costos de cambio son bajos los sustitutos ponen un techo a los precios de los productos. Se pueden utilizar las elasticidades cruzadas para saber la interdependencia en los precios y cantidades demandas de productos sustitutos.
- **Poder de negociación de los proveedores**, que pueden afectar la rentabilidad de las empresas que compran sus insumos elevando los precios, bajando la calidad o restringiendo la entrega de los mismos. El poder de los proveedores tiende a ser mayor cuando son pocos oferentes (oligopolio), los compradores individuales representan una proporción pequeña de las ventas de los proveedores, cuando no hay sustitutos a tales insumos o cuando los costos de cambio son muy altos debido a las características diferenciales de los insumos.
- **Poder de negociación de los compradores**, que pueden forzar hacia abajo los precios de venta, exigir mayores servicios, dilatar los plazos de pago, hacer competir a los oferentes. En el sistema agroalimentario ha crecido significativamente el poder de los super e hipermercados, que obtienen su poder de los grandes volúmenes que compran. El poder de los vendedores es bajo si sus productos no son diferenciados o no son marcas fuertes en la percepción de los consumidores. También los compradores ejercen su poder si sus márgenes son bajos y su rentabilidad se basa en la rotación de productos.
- **Rivalidad entre las firmas** existentes en el mercado que se traduce frecuentemente en guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, introducción y modificación de productos. Estas rivalidades tienden a acrecentarse cuando los competidores son similares en tamaño, el sector presenta bajas tasas de crecimiento, los productos son indiferenciados o commoditizados, existen costos fijos altos y además existen altas barreras a la salida debido a que son activos fijos del sector son altamente especializados y no tienen usos alternativos.

#### **Los factores impulsores de los cambios.**

Las condiciones de cambio en los sectores determinan los escenarios futuros y por lo tanto una tarea importante de los gerentes y empresarios consiste en:

- Identificar los posibles impulsores de los cambios

- El impacto que tendrán sobre el sector

Algunos de los factores que pueden generar cambios en los sectores son :

- Cambios en la tasa de crecimiento sectorial
- Cambios en quienes compran el producto y la forma de utilizarlo.
- Innovaciones en los productos
- Cambio tecnológico
- Cambios en las estrategias de marketing
- Entrada o salida de empresas poderosas
- Globalización del sector
- Migración de valor en los compradores del producto
- Cambios en las políticas gubernamentales

#### **Posiciones competitivas de las empresas y grupos estratégicos.**

Se deben evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores a los efectos de poder comprender sus estrategias y movimientos.

También se debe dividir el sector en grupos estratégicos que son "*grupos de empresas que tienen estrategias competitivas similares y posicionamientos en el sector*". Estos factores generalmente son :

- Líneas de productos
- Canales de distribución
- Percepción de calidad
- Rangos de precios
- Cobertura geográfica
- Servicios ofrecidos

Una técnica generalmente utilizada es el mapeo de los grupos estratégicos, que se construyen utilizando dos variables, por ejemplo: calidad-precio. Asignar las empresas que tienen estrategias similares al mismo grupo estratégico.

Trazar círculos alrededor de cada grupo estratégico, haciéndoles corresponder a su participación porcentual en el total de facturación de la industria.

Este análisis es importante para saber si las fuerzas impulsoras y las condiciones competitivas del sector afectan por igual a todos los grupos estratégicos.

#### **Identificar los factores claves de éxito**

Los factores claves de éxito se refieren a los atributos de los productos , las competencias , capacidades y habilidades que son necesarios para obtener el éxito competitivo. Son aquellos factores que son valorados por los clientes y conducen a la obtención de ventajas competitivas.

Un Factor Clave de Exito (FCE) puede ser:

- Un recurso
- Una habilidad , capacidad o talento
- Una tecnología
- Algo que la empresa hace para satisfacer a los clientes.

### **Evaluar el potencial de ganancias del sector.**

Para poder responder a esta pregunta los factores importantes a considerar deberán ser:

- El potencial de crecimiento del sector
- Si en la actualidad las cinco fuerzas competitivas permiten rendimientos adecuados y si las mismas se volverán más poderos o débiles en el futuro
- Si las fuerzas impulsoras tendrán un efecto favorable o desfavorable sobre los resultados sectoriales.
- ¿Cuál es la posición competitiva actual y si la misma mejorará o empeorará en el futuro?
- ¿Cual es el grado de ajuste de la empresa con relación a los Factores Claves de Éxito del sector?
- El grado hasta el cual la empresa puede contrarrestar las Amenazas sectoriales.
- Los riesgos e incertidumbres que pueden afectar al sector
- La severidad de los problemas que pueden afectar al sector

El punto final del análisis sectorial es identificar las Oportunidades que surgen del mismo y poder detectar las posible Amenazas para contrarrestarlas.

### **Anexos**

#### **Lista de Comprobación para el Análisis Externo**

#### **LAS FUERZAS DEL CAMBIO EN LOS SECTORES**

### **Tema 3: Posicionamiento estratégico**

El posicionamiento estratégico es la forma en que la empresa crea valor en el mercado para los clientes que en definitiva son quienes dan su veredicto. La elección del posicionamiento estratégico es lo que conduce a las decisiones de inversión y como el empresario asigna su tiempo y sus energías.

La elección del posicionamiento estratégico se basa en las competencias esenciales - es decir las habilidades primarias y fuentes de ventajas competitivas - y las oportunidades y amenazas que surgen del ambiente externo.

#### **Opciones estratégicas para las empresas en el sistema de Agronegocios**

- Una alternativa puede ser la de un productor de commodities a granel que requiere ser un operador de bajos costos.

- La otra alternativa puede ser una empresa orientada al cliente, que agregue servicios como el desarrollo de granos y oleaginosos de características especiales.

En general hay un tema común a cualquiera de los posicionamientos elegidos, que es satisfacer al cliente, ya que agregar valor que reconozcan los clientes es el determinante fundamental del éxito de cualquier negocio en el largo plazo.

Para cualquier estrategia, el centro es responder adecuadamente a las preguntas:

- **¿Quién?** Se refiere al segmento de clientes que vamos a satisfacer
- **¿Qué?** Se refiere a las necesidades y deseos de ese cliente que estamos satisfaciendo
- **¿Cómo?** Se refiere a los procesos operativos y productivos a los que aplicaremos las competencias esenciales para crear el valor que satisface las necesidades y deseos del cliente.

### **El análisis FODA para decidir el posicionamiento estratégico**

Se puede desarrollar una matriz de decisiones que surge del diagnóstico previamente efectuado.

1. *Las estrategias Fortalezas-Oportunidades* son las que utilizarán las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades

2. *Las estrategias Fortalezas - Amenazas* son de tipo defensivo y se utilizarán las Fortalezas para contrarrestar las Amenazas

3. *Las estrategias Debilidades-Oportunidades* son las que detectarán las Debilidades que impiden aprovechar las Oportunidades para corregirlas ya que representan restricciones para la empresa

4. *Las estrategias Debilidades-Amenazas* son otro tipo de estrategias defensivas que tratarán de minimizar las Debilidades y evitar las Amenazas.

### **Estrategias de posicionamiento alternativas**

#### **Liderazgo en costos.**

Las empresas que persiguen una estrategia de liderazgo en costos ofrecen productos standar a mercados masivos a los menores precios posibles. En el caso de commodities donde los productores son tomadores de precios el liderazgo en costos es una de las opciones más comúnmente utilizadas.

En general se requieren escalas de operaciones grandes para distribuir el costo de las inversiones sobre un gran número de unidades reduciendo la incidencia unitaria de los costos fijos.

Si la empresa es formadora de precios generalmente esta estrategia está asociada con políticas agresivas en la fijación de precios. En general no invierten en el desarrollo de tecnología e imitan los desarrollos exitosos de los innovadores.

Las empresas que siguen esta estrategia de liderazgo en costos configuran las actividades de la cadena de valor de forma tal que las mismas se cumplan al menor costo posible, comprando los insumos al menor costo posible y en lo referido a las logísticas de entrada y salida se busca la entrega just in time a los efectos de minimizar tanto los costos de inventario como los de entrega en los acopios o puertos.

Siguiendo la estrategia de bajos costos se puede responder eficientemente a las amenazas que provienen de las 5 fuerzas de Porter.

La efectividad de la implementación de una estrategia de liderazgo en costos puede sintetizarse en lo siguiente

- Pueden vender a menores precios que los competidores o si los precios están dados por el mercado aumentar los márgenes de ganancias.
- Pueden absorber mejor el poder de los compradores cuando éstos presionan los precios hacia la baja.
- Pueden absorber mejor las condiciones impuestas por poderosos proveedores
- Pueden desalentar a nuevos competidores creando barreras a la entrada con continuas mejoras en la eficiencia que bajen los costos de producción
- Pueden utilizar distintas alternativas de relacionarse con los clientes de forma tal que estos no compren productos sustitutos.

### **Diferenciación**

Las estrategias de diferenciación pueden apuntar también a mercados masivos ya sean nacionales o internacionales pero las ofertas se basarán en precios por encima de los promedios del mercado por el valor extra entregado a través de factores diferenciales en le producto, servicios, localización, entrega, etc.

Al apuntar a mercados masivos pueden diluir los costos de la diferenciación en un gran número de unidades de forma tal que el premio en los precios requeridos no desaliente la demanda.

El modelo de la **Cadena de Valor** también puede utilizarse para identificar como las distintas actividades contribuyen a la creación de valor a través de la diferenciación.

Así las actividades de compra pueden basarse en contratos mediante los cuales se asegure la calidad de las materias primas. En lo referido a la tecnología pueden existir inversiones que se traduzcan en innovación de productos, y también establecer fuertes relaciones con los clientes a través de una fuerza de ventas especializada.

Esta última estrategia contrasta con la forma de encarar las actividades de marketing y ventas de empresas que persiguen un liderazgo en costos donde la rotación de los clientes es común ya que se privilegia el marketing de transacciones por sobre el de relaciones.

Más explícitamente una filosofía de Calidad Total se impone en todas las actividades de la Cadena de Suministros (Supply Chain). Sin duda esta filosofía se

traducirá en mayores costos pero los mismos serán más que compensados por los premios en los precios que se obtendrán por la venta de productos diferenciados.

También una estrategia de diferenciación podrá responder satisfactoriamente a las Amenazas que surjan de las 5 fuerzas competitivas:

- Podrán enfrentar a los rivales generando una lealtad de los clientes que los hagan menos sensibles a los bajos precios.
- Reducirá el poder de negociación de los compradores (minoristas - hipermercados) ya que los clientes finales serán leales a las marcas y no aceptarán sustitutos.
- Podrán atenuar el poder de negociación de los proveedores transfiriendo en algunos casos los incrementos en los precios de los insumos a sus clientes ya que en virtud de la lealtad hacia las marcas han convertido a la demanda en más inelástica.
- Podrán atenuar la amenaza de entrada de nuevos competidores siendo un jugador dominante en el mercado con clientes leales y un producto de superior calidad.
- Reducirán la amenaza de productos sustitutos a través de la continua innovación.

### **Coordinación**

Existen empresas cuyas competencias esenciales se basan en establecer relaciones únicas entre oferentes y clientes en los canales. Ellos persiguen eficiencias o diferenciación a través de un enfoque de sistemas integrado a lo largo de toda la cadena. Las ventajas competitivas de los coordinadores se basan en las relaciones que establecen con los proveedores y los clientes finales.

Estas estrechas relaciones de colaboración se pueden basar en altos niveles de coordinación, activos compartidos, participación en programas conjuntos y estrechos nexos de comunicación. Estas estrategias de coordinación se han manifestado en las cadenas cárnicas y seguramente serán más comunes en las cadenas agrícolas en el futuro.

### **Foco-Nicho**

Las empresas focalizadas en nichos específicos se caracterizan por proveer soluciones a medida para sus clientes. Esta estrategia obviamente limita el tamaño del mercado a atender pero tiene la ventaja de ser soluciones a medida que son altamente valoradas por los clientes.

Los clientes pueden ser tanto procesadores especializados o usuarios finales, y esta estrategia se caracteriza por el establecimiento de intensas y estrechas relaciones en virtud de un profundo conocimiento de las necesidades específicas por las cuales el cliente está dispuesto a pagar un sobreprecio.

Las empresas que siguen estas estrategias en general enfatizan la diferenciación, coordinación y muy ocasionalmente la minimización de costos.

### **Competencia, Alcance o ámbito del mercado y estrategia**

Las diferentes estrategias de posicionamiento se adaptan mejor a distintas competencias esenciales y tamaños de mercados.

Las competencias esenciales son las fuentes de las ventajas competitivas de las empresas. Combinando los trabajos de Porter y Treacy y Wiersema podemos encontrar en los agronegocios tres competencias fundamentales:

**a. Innovación**

**b. Minimización de costos**

**c. Coordinación**

Las empresas que son exitosas en una estrategia de diferenciación son mejores produciendo una corriente de productos o servicios mejor que sus competidores. Ellos utilizan generalmente sus capacidades para acceder a las últimas investigaciones en la industria.

Las empresas que son minimizadores de costos generalmente copian a los innovadores o compran las innovaciones desarrollados por otros. Son obsesivos en las bajas de costos y no vacilan en realizar inversiones si estas inversiones bajan los costos unitarios.

Las empresas que focalizan su estrategia en la coordinación basan sus principales competencias en la coordinación a través del establecimiento de relaciones únicas en la cadena. Esta coordinación puede ser simplemente brindar servicios información o bien ser propietarios de diversos eslabones de la cadena (silos, camiones, etc).

Sin duda cada competencia es importante y a las empresas les gustaria poseer las tres, pero típicamente no se puede descollar en más de una. La razón es que en general la excelencia en una de estas competencias se hace a expensas de las otras dos. Así por ejemplo un énfasis en la innovación está acompañado por inversiones en innovación y desarrollo y procesos no standarizados para el manejo de cada nuevo producto. La estrategia de minimización de costos se basa generalmente en productos standards a través de procesos standards.

Esto significa que la orientación estratégica afecta la forma en que las empresas hacen las cosas. Cuando los empresarios entienden cual será la base de sus ventajas competitivas ellos estarán en condiciones de tomar decisiones que apoyen la estrategia.

La dimensión o ámbito de mercado es la segunda dimensión del posicionamiento estratégico. Las empresas deben decidir si apuntar a mercados amplios o a nichos estrechamente definidos. Algunos utilizan el término "customización" o hecho a medida para describir esta intensa focalización en las necesidades de un mercado sumamente estrecho.

Una empresa que construya sus ventajas competitivas alrededor de la customización puede combinar algunas de las tres capacidades presentadas previamente dependiendo de las necesidades de los clientes y el contexto competitivo del mercado elegido.

### **Nicho**

#### *Estrategias de crecimiento.*

Los planes de una empresas para sus negocios actuales les permiten proyectar sus ventas y resultados. Sin embargo por distintas razones las empresas desean crecer , ya sea porque existe una brecha entre la situación actual y la



es deseada, o bien porque el crecimiento es un objetivo tan importante como la rentabilidad.

Las estrategias de crecimiento habitualmente utilizadas son las que se resumen en la denominada matriz de Ansoff que identifica las oportunidades de crecimiento a través de la denominada matriz Producto/Mercado

- *Penetración de mercado*: aumentar las ventas a los clientes actuales con los productos actuales. Bajando precios, aumentando la publicidad, poniendo más puntos de venta.
- *Desarrollo de mercados*: desarrollar nuevos mercados con los productos actuales. Identificando nuevos perfiles geográficos o demográficos.
- *Desarrollo de productos*: ofrecer versiones modificadas o nuevos productos a los clientes actuales, con nuevos estilos
- *Diversificación*: nuevos productos para nuevos mercados. Comenzando o comprando nuevos negocios

#### Desarrollo de estrategias de crecimiento. Matriz Producto/ Mercado

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados existentes	1. Penetración de Mercados	3. Desarrollo de productos
Nuevos mercados	2. Desarrollo de mercados	4. Diversificación

*Estrategias de cartera.*

Como resultado de las estregias de crecimiento muchas veces las empresas tienen carteras de negocios o productos que para facilitar el proceso de toma de decisiones se las constituye en las denominadas Unidades Estratégicas de Negocios, las cuales presentan tres características:

- Es un producto o negocio que puede ser planificado en forma separada del resto de la empresa.
- Tiene su propio conjunto de competidores
- Tiene un gerente que es responsable del planeamiento de la unidad y sus resultados y tiene el contro de la mayoría de las variables internas de la empresa que pueden incidir sobre los resultados.

El propósito de identificar las Unidades de Negocios de una empresa es poder desarrollar estrategias y asignar fondos a cada Unidad. En general en una empresa hay productos o negocios con distinto potencial de crcimiento y rentabilidad , y por lo tanto para asignar fondos en forma analítica se necesita contar con herramientas que ayuden a la toma de decisiones.

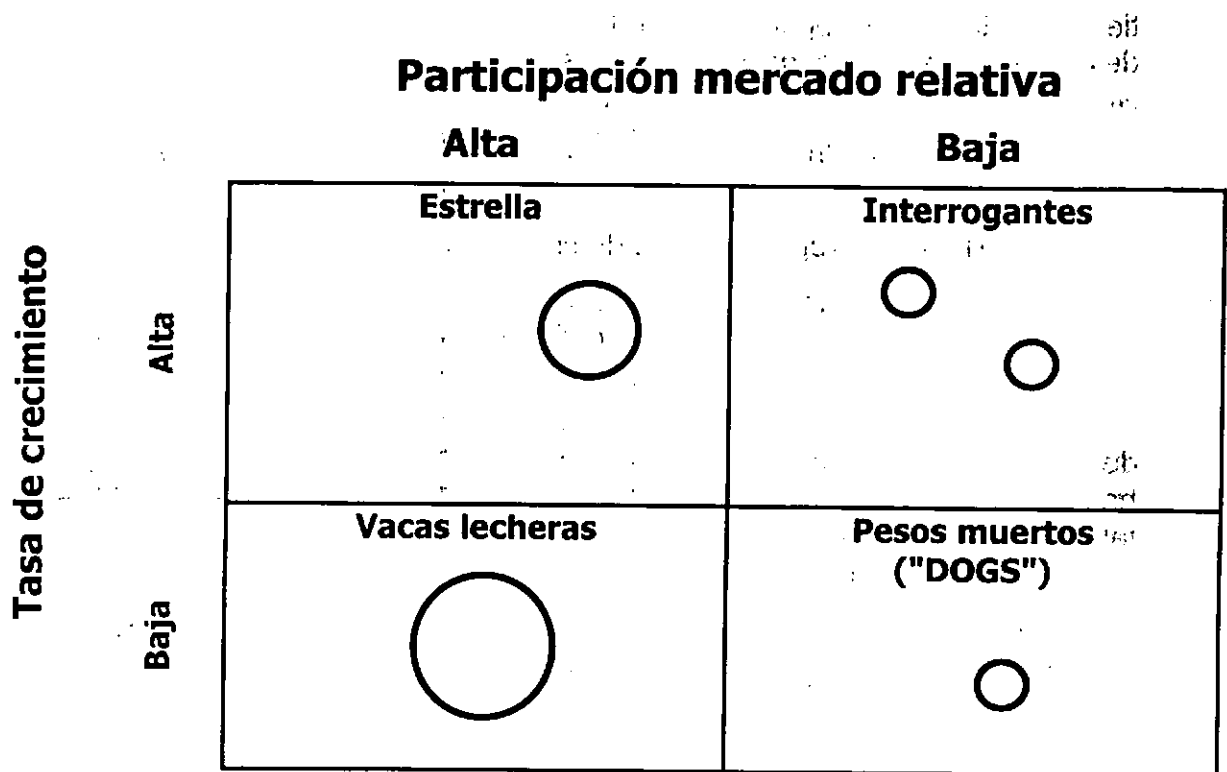
La Boston Consulting Group desarrolló y popularizó la Matriz Crecimiento-Participación, que mide la atractividad y necesidades de financiamiento de las UEN basándose en dos variables claves :

- El potencial de crecimiento del mercado
- La participación relativa en dichos mercados.

**Analizar la cartera actual de UEM**  
**El enfoque de BCG**

		<b>Participación mercado</b>	
		<b>Alta</b>	<b>Baja</b>
<b>Tasa de crecimiento</b>	<b>Alta</b>	<div><b>Estrella</b> Alto crecimiento y participación  Potencial de ganancias  Puede registrar fuertes inversiones para crecer</div>	<div><b>Signos de interrogación</b>  Alto crecimiento y participación  Potencial de ganancias  Puede registrar fuertes inversiones para crecer</div>
	<b>Baja</b>	<div><b>Vacas lecheras</b> Bajo crecimiento, alta participación UEM establecidas y exitosas Genera efectivo</div>	<div><b>Perros</b> Bajo crecimiento y participación  Bajo potencial de ganancias</div>

## MATRIZ DE CRECIMIENTO - PARTICIPACIÓN



Dado que muchas veces la realidad es más compleja que la propuesta por la matriz BCG, otra consultora: Mc Kinsey en un trabajo realizado para empresa General Electric diseñó la matriz denominada Atractivo-Competitividad en la cual cada UEN es calificada de acuerdo a dos dimensiones :

- Atractividad del mercado
- Posición competitiva de la empresa

Esta matriz se construye en base a un análisis multivariado de factores a los cuales se les asigna un peso relativo y además se los califica en términos de su contribución a la Atractividad y a la Competitividad.

El Cuadro siguiente da una idea de la forma de construir esta matriz:

### ATRACTIVO DEL MERCADO

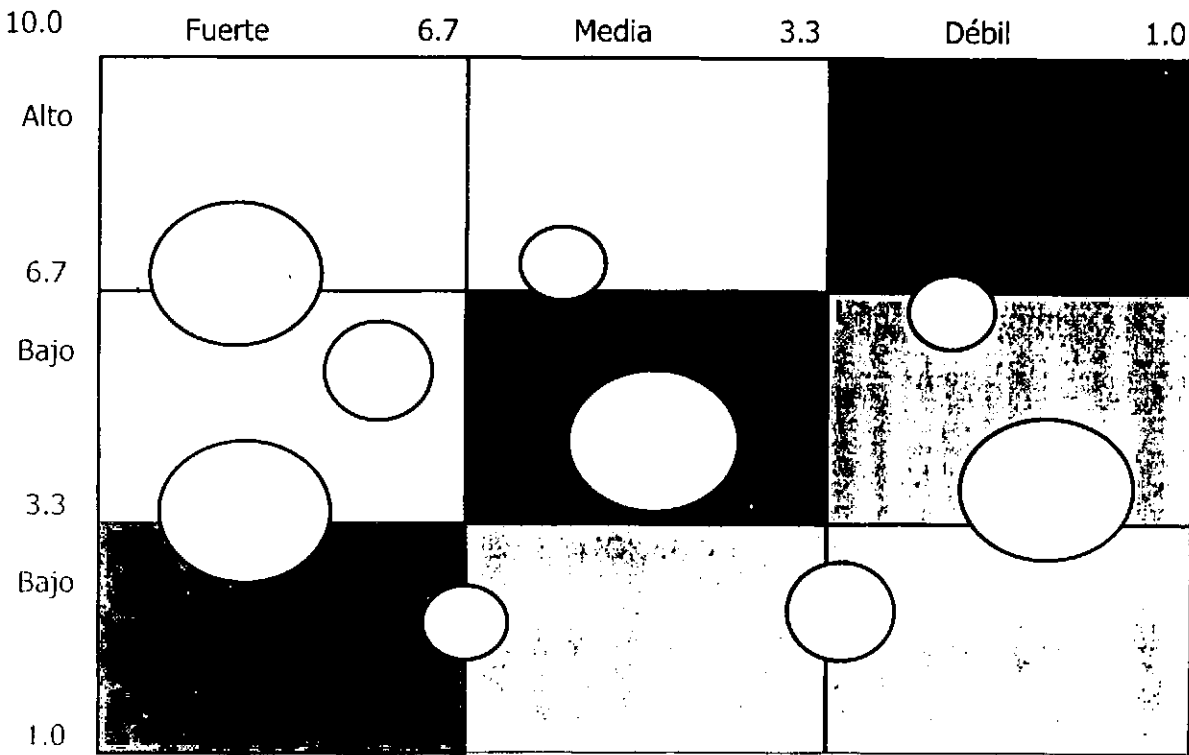
Variables	Peso	Calificación	Valor
Tamaño de mercado	0.20	8	1.60
Crecimiento del mercado	0.20	10	2
Márgenes históricos de ganancias	0.15	8	1.20
Intensidad competitiva	0.15	4	0.60
Requerimientos tecnológicos	0.15	8	1.20
Vulnerabilidad a la inflación	0.05	6	0.30
Requerimientos de energía	0.05	4	0.20
Impacto ambiental	0.05	6	0.30
	1.00		7.40

### POSICIÓN COMPETITIVA

Variables	Peso	Calificación	Valor
Market share	0.10	8	0.80
Crecimiento en participación	0.10	4	0.60
Calidad del producto	0.10	8	0.80
Prestigio de la marca	0.10	10	1.00
Red de distribución	0.10	8	0.80
Efectividad promocional	0.10	6	0.60
Capacidad productiva	0.10	6	0.60
Eficiencia productiva	0.05	4	0.20
Costos Unitarios	0.15	6	0.90
Oferta de insumos	0.05	10	0.50
Investigación + Desarrollo	0.10	6	0.60
Personal Gerencial	0.05	8	0.40
<b>Total</b>	1.00		6.80

# Matriz: Actividad sectorial

## Fortaleza Competitiva



- Alta prioridad de Inversión
- Prioridad Media de Inversión
- Baja prioridad de Inversión

## Matriz de atractivo del mercado

Posición competitiva

	Fuerte	Media	Débil
Alto	<b>1</b> Proteger Posición Invertir	<b>2</b> Invertir Competir por Liderazgo	<b>4</b> Inversión Selectiva Oportunista
Medio	<b>3</b> Inversión y Crecimiento selectivo	<b>5</b> Inversión selectiva Obtener beneficios	<b>7</b> Expansión Limitada Obtener beneficios
Bajo	<b>6</b> Inversión Selectiva Protectora	<b>8</b> Minimizar Inversión Obtener beneficios	<b>9</b> Desinvertir Vender

### Comentario Final

Pensar estratégicamente será esencial para las empresas de agronegocios que quieran ser exitosas en el futuro. Esto determinará la necesidad de conocer las Fortalezas y Debilidades de sus negocios que llevará a la identificación de las competencias esenciales y capacidades que serán requeridas para responder a las Oportunidades y Amenazas que surgirán de los contextos externos.

Solamente conociendo en profundidad las capacidades internas y los contextos externos las empresas podrán analizar las alternativas de posicionamiento estratégico disponibles para su empresa.

Elegir una estrategia de líder en costo, diferenciador, coordinador o especialista proveerá a los productores y empresarios una dirección fundamental para tener la habilidad necesaria para crear valor para los clientes.

Los agronegocios exitosos del futuro en definitiva serán éstos, empresas que comprendan a sus clientes y que determinen cómo crear valor para esos clientes a

través de productos y servicios que provean ventajas competitivas sustentables a largo plazo a través de estrategias de:

- Bajos costos
- Diferenciación
- Coordinación
- Customización ó Especialización

También las empresas persiguen otros objetivos tales como:

- Crecimiento
- Manejo de carteras de negocios o productos tratando de compatibilizar rentabilidad , crecimiento y liquidez.

Dado que existe más de una alternativa para lograr dichos objetivos se han presentado la Matriz de Ansoff ( Producto/Mercado ) y las matrices BCG y Mc Kinsey-General Electric que sirven para guiar las estrategias de carteras,

## UNIDAD 3

### Los Planes Funcionales y la Formulación del Plan de Negocios

#### Objetivos

- Identificar las acciones a emprender determinando: qué, quién, cuando ejecutar las tareas así como el presupuesto económico financiero de la ejecución de las mismas.
- Presentar los planes de Marketing, Recursos Humanos, producción y Financiero de la empresa.
- Identificar los riesgos emergentes y los planes de contingencia. Redacción final del Plan de Negocios.

#### Tema 1: Plan de Marketing

##### Introducción

El **Plan de Marketing** es una sección crítica del Plan de Negocios ya que en él se presenta el mayor desafío que enfrentan las empresas que es lograr Ventas y luego clientes satisfechos con los cuales se debe establecer relaciones duraderas.

En el sistema de Agronegocios las empresas pueden producir y vender tanto *commodities* como productos *diferenciados* o con marca. En general las *commodities* son producidas por los productores primarios en mercados de competencia perfecta y en general son tomadores de precios ya que al ser productos indiferenciados y ser mercados atomizados (a pesar de existir productores muy grandes) en su estrategia comercial uno de los puntos centrales es poder predecir precios y transferir los riesgos de precios ya que los mercados de *commodities* se caracterizan por su gran volatilidad.

El **Plan comercial** de un productor de *commodities* difiere sensiblemente del Plan comercial de un productor que ha intentado seguir una estrategia de *speciality* (ej. Carne con marca) y donde ha pasado de ser un tomador de precios a un formador de precios.

En aquellos productos donde existen Mercados de Futuros y Opciones, éstos cumplen un doble rol:

- **Predecir precios** que son utilizados en la confección de Márgenes Brutos y son herramientas que sirven para la toma de decisiones.
- **Transferir riesgos** a través de la operatoria en Futuros u Opciones donde con distintas variantes se aseguran precios de comercialización.

Dentro de las empresas que venden productos diferenciados o con marcas en los agronegocios se pueden encontrar:

- **Grandes empresas** (Nestlé, Sancor, La Serenísima, Refinerías de Maíz, Molinos, etc...)
- **Pequeñas empresas** que han construido marcas y apuntan a nichos de mercado, como *La Salamandra*



Los mercados de *commodities* como los de trigo, maíz, soja son globales y en ellos rige la ley de un solo precio es decir que a pesar que existan distintos precios de referencia (Chicago, Golfo de México, Róterdam, Buenos Aires, Rosário, Venado Tuerto, General Villegas ...) en general tienden a diferir sólo en los costos de transferencia (fletes, carga, descarga, etc.) y también muestran estacionalidad con precios más bajos en los meses de cosecha, pero los diferenciales de precios a lo largo del año generalmente se explican por los *carrying charges* (costos de almacenamiento, financiación, seguro, etc.).

Como se puede ver son dos tipos de mercados totalmente distintos en los cuales no desaparece el riesgo empresarial sino que cambia:

**En los mercados de *commodities***, además del riesgo climático el riesgo económico está centrado en el precio que se va a recibir.

**En el caso de los *diferenciados* o productos con marca** (como el caso *Robert Mondavi* del ejemplo) el riesgo está dado en la venta, es decir si los consumidores van a comprar el producto de la empresa o se inclinarán por los de la competencia. En estos casos el precio pasa a ser una de las variables controlables por la empresa, que se transforma en un formador de precios, al cual debe acompañar las otras decisiones operativas de la comercialización tales como la distribución y comunicación.

En las circunstancias actuales, donde en general la oferta supera a la demanda, un tema central para las empresas es detectar los clientes potenciales y a través de sus estrategias de marketing y la aplicación del *marketing mix* lograr que dichos clientes compren los productos de la empresa y no los de la competencia.

En esencia, el Plan de Marketing en el corto plazo esta orientado a lograr los objetivos de Ventas sabiendo que las Ventas de una empresa son una parte de un mercado más grande (por lo tanto se habla de participación en el mercado o *market share*) donde existen competidores que también están apuntando al mismo target o mercado objetivo.

**El Plan de Marketing** tiene una dimensión de Análisis y una dimensión de acción que se describe hasta finalizar con el Plan que es parte integrante del Plan de Negocios.

### **Identificar los potenciales clientes**

Lo primero que se debe hacer es identificar a los clientes potenciales y sus características y hábitos de compra.

Muchos empresarios cometen el error de no ser específicos en cuanto a la identificación de sus clientes sosteniendo que todos son clientes potenciales. En la mayoría de los casos eso no es cierto y se necesita ser bien específico construyendo lo que se denomina un perfil de cliente.

- **Se debe reconocer que los mercados están segmentados** y los potenciales clientes difieren en términos de edad, sexo, localización, nivel de ingresos, estilos de vida, beneficios buscados, comportamientos de compra, etc.
- Una vez que se han identificado esas características (por. Ej. Qué perfil tiene el comprador de vinos de \$ 70 la botella, o quien compra una carne con marca a un 20 % por encima del precio promedio ..), se debe

comenzar a investigar **el tamaño de dicho segmento y su ubicación geográfica.**

- Si se ha decidido atacar a más de un segmento del mercado se debe diseñar un **perfil del consumidor** para cada uno de dichos segmentos ya que los mismos requerirán un marketing mix diferencial.

Si ya se tiene un negocio en marcha es importante:

- Conocer las características y perfiles de los clientes actuales
- Identificar los principales grupos de compradores
- Su importancia en el total de las ventas.

Un tema central para las empresas es privilegiar a los clientes rentables aplicando muchas veces la conocida **ley de Pareto 80-20**, es decir el 80 % de los beneficios o ventas provienen del 20 % de los clientes.

### **Definir el Mercado**

En esta sección del Plan de Marketing se necesita estimar el tamaño del mercado total, es decir en términos físicos y monetarios, así como su rentabilidad potencial.

- Salvo raras excepciones es recomendable **una estrategia de focalización**, dirigiéndose a aquellos segmentos que sean atractivos y que además se de la coherencia entre los FCE que requieren y las Competencias Esenciales de la empresa.
- También se deberán tener en cuenta los cambios recientes o las migraciones de valor es decir **la dinámica de los mercados**. Dado que las ventas van a depender del market share o participación en el mercado esta estimación debe ser realista, teniendo en cuenta las acciones de marketing de la empresa y de la competencia.

### **Información de mercado**

Para tomar decisiones acertadas se necesita información que ayude a comprender la porción de mercado que se puede lograr y los comportamientos de los clientes basados en el proceso decisorio de compra a los efectos de optimizar la utilización del marketing mix.

En general existen dos formas de obtener información de mercado:

- **Información primaria**
- **Información secundaria**

**Información primaria.** Se logra a través de encuestas que pueden ser hechas por vía telefónica, correo, e mail o entrevistas personales. También se puede realizar a través de focus groups donde se pregunta a los consumidores sus motivaciones para comprar determinados productos, los atributos o beneficios buscados, etc. Todas estas acciones constituyen el campo de las investigaciones de mercado y deben ser incluidas en el Plan de Negocios.

Si el negocio ya está en marcha es importante presentar anexos donde se haga referencia a las ventas por zonas geográficas, tipo de compras, frecuencia de compras, etc.

### **Evaluación de la competencia**

En la sección referida al análisis externo de la empresa un capítulo importante era **el análisis de la competencia** y en particular de aquellos competidores que conforman el mismo grupo estratégico.

Para evaluar a los competidores generalmente se necesita la siguiente información:

- 1. Tamaño de la empresa en ventas**
- 2. Estrategia competitiva ( precio ó servicio )**
- 3. Calidad del producto**
- 4. Calidad de los servicios pos venta**
- 5. Calidad de sus Recursos Humanos esenciales**
- 6. Estrategias de comercialización**
- 7. Motivaciones de los compradores**
- 8. Percepción de los clientes**
- 9. Localización**
- 10. Situación y recursos financieros**

Muchas veces el no haber hecho un análisis profundo de la competencia ha llevado a fracasos al no poder determinar las verdaderas ventajas competitivas de la empresa.

Toda esta información puede colocarse en forma matricial

Con esta información se pueden establecer y determinar las fuentes de las ventajas competitivas de la empresa, es decir aquellos atributos por los cuales nuestra marca o productos son preferidos por sobre los de la competencia.

### **Estrategia de marketing**

Una vez que se ha determinado el target de mercado y el posicionamiento deseado se deben detallar los medios a emplear para lograr los objetivos de ventas y los costos de los mismos.

### **Canales de distribución.**

El tema central del diseño de los canales de distribución radica en que los productos están disponibles para los clientes conociendo los hábitos de compra de los consumidores.

Se deberán:

Revisar las distintas alternativas de cobertura de mercado, así como los puntos de venta más apropiados para la categoría de productos.

Discutir las relaciones con los distribuidores y la forma de remuneración de los mismos así como también decidir si se va a utilizar una estrategia de push o de pull.

## **Packaging**

Al desarrollar el packaging que es uno de los componentes del denominado producto real, la empresa tiene que considerar los valores del mercado meta. Al comprender los atributos valorados por el mercado el packaging es un elemento integrante del posicionamiento que intenta comunicar las características únicas del producto.

## **Pricing**

Se debe considerar no sólo el precio a fijar, sino también las estrategias utilizadas para determinarlos. En general las empresas se manejan dentro de un rango de precios que incluyen un **piso** y un **techo**.

El **piso** está dado por los costos más un margen de ganancias que incluya los costos de oportunidad de los capitales invertidos.

El **techo** está determinado por el mercado y es el máximo precio que se considera que se está dispuesto a pagar por esa categoría de producto. Estas consideraciones están basadas en el valor percibido que en definitiva es la valoración que hacen los clientes acerca de los beneficios proporcionados por los productos.

El otro elemento a tener en cuenta son los **precios de la competencia**, en particular de aquellos competidores ubicados en el mismo grupo estratégico.

Si se piensa colocar precios por debajo de la competencia es importante conocer las elasticidades de demanda y las estructuras de costos para determinar si dicha baja de precios no afecta significativamente la rentabilidad.

Cabe recordar que a veces es riesgoso competir exclusivamente sobre la base de precios ya que ello no otorga una lealtad real a la marca y si por alguna circunstancia se debe incrementar el precio es probable que se pierda una importante cantidad de clientes.

Si los precios se fijan significativamente por encima de la competencia se deberá determinar si es posible lograr las metas de participación en el mercado.

Al fijar los precios hay que estar seguro que se han hecho los cálculos de costos en forma exacta ya que cualquier error en este sentido puede afectar significativamente la rentabilidad.

Un precio adecuado es crucial para lograr penetración en el mercado y mantener luego la posición en el mismo.

## **Posicionamiento**

Se debe tener claro sobre qué atributos se va a posicionar el producto y en tal sentido se debe tener en claro las necesidades a satisfacer y la exclusividad en la propuesta de valor.

## **Publicidad y promoción**

La publicidad para ser efectiva debe estar dirigida al mercado meta, y en tal sentido se debe tener en claro los medios a los cuales están expuestos los consumidores a los cuales se dirige la oferta. También se debe tener en cuenta las estrategias de comunicación de los competidores.

El presupuesto de comunicación debe ser determinado tanto en cuanto al planeamiento de medios como también con relación al presupuesto y su división entre los distintos componentes de la mezcla comunicacional: publicidad, promociones, fuerza de ventas, relaciones públicas, sponsorización.

### **Determinación de las predicciones de ventas.**

Un tema central en todo plan de negocios es la estimación de ventas que a su vez es uno de los más difíciles de estimar.

Existen distintas formas de estimar ventas que pueden clasificarse en objetivos y subjetivos.

Podemos presentar una síntesis de lo que serían estimaciones de resultados por líneas de productos:

	2001	2002	2003
1. Ventas de la industria en unidades			
2. Market share de la empresa			
3. Precio promedio por unidad			
4. Costo variable por unidad			
5. Margen de contribución por Unidad	3 - 4		
6. Volúmenes de ventas en unidades	1 * 2		
7. ventas	3 * 6		
8. Margen bruto de contribución	5 * 6		
9. Gastos de estructura			
10. Margen de contribución neto	8 - 9		
11. Publicidad y promoción			
12. Fuerza de ventas y distribución			
13. Investigación de mercados			
14. Resultados operativos netos	10 - 11		
	12 - 13		

## **Hoja de Trabajo. PLAN DE MARKETING**

### **Tema 2: Plan de Management y Recursos Humanos**

Un tema central es la constitución y evaluación del equipo gerencial de la empresa y este análisis incluye :

- *El equipo gerencial*
- *La estructura organizacional*
- *El Directorio*
- *Propiedad de la empresa*

El *equipo gerencial* es de suma importancia y en particular para el financiamiento de los proyectos que están en su etapa de inicio, porque muchas

... veces es más importante saber si el **equipo gerencial está en condiciones de llevar adelante el negocio**, que si se está frente a un buen negocio .

Muchos emprendedores piensan que con solo una buena idea los inversores van a colocar fondos en el negocio, pero inversores con experiencia saben que muchas buenas ideas han fracasado porque no ha existido un equipo gerencial adecuado para llevar adelante el proyecto.

### **Equipo gerencial.**

En él se deben incluir todas las personas que van a tener un rol importante en el negocio, en particular en las áreas de marketing, producción y finanzas. No es necesario tener una persona por área, pero debe existir un responsable de las mismas, incluyendo las principales funciones a cumplir y discutiendo sus antecedentes, experiencia, capacitación, habilidades y logros anteriores.

Muchas veces es muy importante incluir los CV de los principales integrantes del equipo gerencial. Si se está buscando llenar una posición o cargo se deberá incluir la descripción de las tareas a cumplir, las habilidades y experiencia laboral requerida y cómo se piensa reclutar a dicha persona.

### **Etapas en el proceso de Recursos Humanos**

Los distintos componentes de una política de Recursos Humanos son:

- *Planeamiento*: Intenta satisfacer las necesidades de personal.
- *Reclutamiento*: Búsqueda de candidatos que se ajusten al plan.
- *Selección*: Examina y evalúa a los candidatos.
- *Introducción y Orientación*: Ayuda a los candidatos en el proceso de sumarse a la organización.
- *Capacitación y Desarrollo*: Mejora las facultades de los individuos y de los grupos o equipos.
- *Evaluación del desempeño*: Mide el cumplimiento de los objetivos.
- *Promociones*: Evalúa posibles ascensos, transferencias, etc..

### **Información exteriorizada en el Plan de Negocios: RRHH**

- Organigrama
- Nómina por tipo de personal necesario, características, nivel salarial, etc.
- Legislación laboral aplicable, programas promocionales de empleo y sobre cargas sociales.
- Metodología de reclutamiento y selección de recursos humanos, capacitación y desarrollo.
- Asesores o consultores externos que apoyan a la empresa y las actividades que desempeñan.

### **Estructura organizacional**

El propósito del organigrama es indicar el personal clave involucrado en el negocio y mostrar las áreas de responsabilidad. Se deberá presentar un organigrama que incluya la descripción de las funciones y las interrelaciones entre ellas. También se puede incluir una descripción escrita del organigrama.

Es probable que al comienzo una persona deba cumplir más de una función, pero sin embargo es importante dejar bien establecidas las áreas de responsabilidad porque ante un proceso de crecimiento de la empresa se necesitará que la estructura acompañe este proceso y por lo tanto será más fácil poder cumplir con este proceso sin inconvenientes.

Existen distintos criterios para elaborar los organigramas organizacionales y muchas veces tienen que ver con la estructura de negocios de las empresas, sus carteras de productos o coberturas geográficas.

#### **Información exteriorizada en el Plan de Negocios: Organizacional**

- Tipo y estilo de organización.
- Relaciones con otras organizaciones, vinculaciones y desvinculaciones probables.
- Posibles altas o bajas de socios o dueños.
- Posibilidad de ser comprados por otras empresas o asociados en el futuro.
- Criterio de distribución de utilidades, dividendos y remuneración honorarios al Directorio

#### **Propiedad de la empresa.**

Será necesario incluir la forma de organización jurídica de la empresa y también las participaciones en el capital, así como también el grado de participación en el negocio. Incluir información acerca de quien controla la empresa va a ayudar a comprender las importancias relativas de los actores en la toma de decisiones.

Quienes van a financiar actividades están particularmente interesados en esta información debido a los distintos tipos de garantías exigidas.

#### **Directorio**

Es importante incluir a los Directores o gerentes clave, sus áreas de experiencia, educación, habilidades y contribuciones que se espera hagan a la empresa. En general los miembros del Directorio deben tener habilidades complementarias, y en muchos casos el Directorio puede reemplazar a Gerentes en caso que la empresa no tenga los fondos necesarios para contratar un equipo gerencial indicado.

#### **Profesionales de apoyo.**

Si se va a trabajar con asesores o consultores externos a la empresa en áreas clave como auditoría, asesoría jurídica, empresas aseguradoras, etc. es importante presentarlos e indicar el tipo de relación contractual que se tiene en la prestación de servicios

#### **Hoja de Trabajo. Management y Recursos Humanos**

### **Tema 3: Plan de Producción.**

En esta sección se deben hacer referencia a aspectos claves tales como :

- Procesos productivos

- Tercerización o outsourcing
- Investigación y desarrollo

Muchas veces existe la tendencia a colocar demasiada información en esta sección , cuando en general lo que se necesita conocer son los factores críticos para el éxito del negocio.

Si el objetivo del plan es para uso interno es probable que se necesite un detalle mayor , describiendo los procesos que van desde la adquisición de las materias primas hasta el producto final.

#### **Procesos productivos.**

Muchas veces es importante la construcción de un camino crítico, la tecnología y maquinarias requeridas para el proceso, los inventarios de materias primas y productos terminados incluyendo su localización y tamaños de stocks requeridos y finalmente como el producto va a ser distribuido.

Cuando los planes son para utilización externa se debe incluir menos información en el área de producción y más información en el área de marketing y ventas.

Se deben incluir indicadores de eficiencia de cada uno de los procesos (horas y número de personas que cumplen cada actividad) así como también el nivel de utilización de la capacidad instalada.

Se deben detallar cada uno de los procesos y su eficiencia desde la óptica de la Cadena de Valor, ya que parte de las ventajas competitivas van a surgir de la eficiencia en cada una de las tareas en particular comparadas con la competencia. El costeo por actividades es muchas veces clave y coherente con el objetivo estratégico de bajar costos manteniendo la calidad.

Se debe incluir un diagrama de flujo del proceso productivo y si además se piensa incorporar nuevas tecnologías (siembra directa, agricultura de precisión, etc) se deberán explicitar las ventajas y desventajas de dichas incorporaciones.

Dado que es muy importante el costo de las mercaderías producida , se deberán incluir los costos directos (materias primas, trabajo) así como los costos indirectos ya que tener una buena estructura e información de costos resulta clave para la fijación de los precios en los cuales está incluido un margen de ganancias requerido.

A los efectos de su presupuestación y control los costos se clasifican en:

#### **Costos de adquisición de materias primas.**

##### ***Plan de Costos de Materias Primas***

- Cantidad de Insumos (Según especificación de productos).
- Precio de Insumos (Costos de Compra mas todos los gastos necesarios para poner los insumos en la Planta)

##### ***Reducción Costo de Materiales***

- Mejorar Negociaciones de Compras.
- Cambio de Proveedores.



- Desarrollo de nuevos Proveedores.
- Desarrollo de materiales sustitutos.
- Cambio en la especificación de productos (sin perder la calidad del producto final)
- Cambio ó Inversión en Equipamiento.

#### **Costos de conversión.**

##### ***Plan de Costos de Conversión***

- Costo Mano Obra Directa
- Costo Mano Obra Indirecta
- Costo Mano Obra Fija
- Costo Energía (Gas/ EE/ Agua..etc)
- Costo Mantenimiento (MO / Repuestos)
- Amortización Equipos y Plantas
- Otros Costos de Fabricación.

##### ***Reducción Costo de Conversión***

- Mejorar Negociaciones de Compras.
- Mejorar Contrataciones de Mano de Obra.
- Cambios en los Procesos Productivos.
- Cambios en los métodos de trabajo (por ej. Programas de Calidad Total).
- Entrenamiento de Planteles.
- Cambio ó Inversión en Equipamiento.

#### **Costos de Distribución.**

##### ***Componentes del Costos de Distribución***

- VARIABLE: *Fletes*
- FIJO: *Costo de Estructura de Distribución*

##### ***Costo de Estructura de Distribución***

- M.O. Depósito (Operarios/ Supervisores/ Jefes de Operaciones/ Gte. Distribución).
- Alquileres
- Amortizaciones.
- Mantenimiento Equipos.
- Pallets.
- Gs. Limpieza/ Seguridad/ Seguros/ Imptos.
- Otros

### **Acciones orientadas a reducir el Costo de Distribución:**

- Just in Time
- Adecuada Planificación Producción/ Ventas/ Marketing.
- Entregas Directas a Clientes.
- Monitoreo continuo de productos obsoletos y/o Lenta Rotación.
- Cambios en métodos de trabajo (ABC-Cost)

### **Proveedores.**

Es importante presentar no solo la existencia de proveedores , sino su confiabilidad y costo. Un tema importante es el timing o la entrega a tiempo y además conocer si la provisión de insumos críticos se realiza por contratos o año a año se deben buscar cotizaciones.

### **Equipos de capital , maquinarias , etc.**

En la producción agropecuaria (agrícola -ganadera) como en el resto de la cadena agroalimentaria la eficiencia y la reducción de costos muchas veces están asociadas a importantes inversiones de capital.

Por lo tanto se deben incluir todas la especificaciones técnicas de los equipos. el estado de la tecnología disponible con relación a los últimos desarrollos en el mercado, así como también los costos, las inversiones a realizar y las posibles formas de financiamiento.

Un tema importante es la antigüedad de los equipos , los años promedio de reemplazo y conocer si se están efectuando las amortizaciones que sirvan para constituir los recursos financieros de los reemplazos.

### **Personal**

Es importante conocer el personal técnico necesario para llevar adelante el proceso productivo. En este caso es importante conocer si en la zona se puede contar con mano de obra que cumpla con los requerimientos del proceso productivo en cantidad y calidad.

### **Instalaciones.**

En este punto se deben presentar datos acerca de las características de las instalaciones y espacio físico requerido incluyendo el costo de la tierra. La localización es clave en relación a su proximidad con el abastecimiento de las materias primas y la disponibilidad de mano de obra.

En muchas empresas procesadoras agroalimentarias se prefieren las localizaciones cercanas a las zonas de producción ya que la materia prima a transportar es voluminosa de escaso valor unitario razón por lo cual de tener localizaciones lejanas a las zonas de producción de la materia prima encarecería los fletes. Dado que muchas materias primas sufren proceso que agregan valor y reducen su volumen resulta más eficiente transportar el producto terminado hacia las zonas de consumo que la materia prima.

También se debe analizar la posibilidad de un proceso de crecimiento y eventualmente llevar a la construcción de más de una planta ya que de esta manera pueden minimizarse los tres costos en su conjunto :

- *Costo de provisión de la materia prima*
- *Costo de procesamiento*
- *Costo de distribución*

#### **Tercerización o outsosourcing.**

Muchas veces se toman decisiones estratégicas al contratar de terceros algunas de las actividades de la cadena de valor. Además de un baja de costos fijos la tercerización a veces permite contar con proveedores de clase mundial y permitiendo a la empresa focalizar en aquellos procesos claves que son sus competencias esenciales sobre los cuales van a construir sus ventajas competitivas.

Como punto negativo se puede presentar la dependencia de terceros de algunos aspectos del proceso productivo pero no existe una definición al respecto sino que debe ser analizada en cada circunstancia.

#### **Investigación y desarrollo.**

En este punto hay que distinguir de aquellos sectores que son de naturaleza eminentemente tecnológicos y donde los cambios tecnológicos son los que determina los ciclos de vida de los productos.

Además ninguna empresa puede sobrevivir sin una adecuación y cambio de sus productos y en definitiva toda la política de investigación y desarrollo y los recursos asignados a estas áreas dependerán del sector y si la empresa desea ser una innovadora o bien ser una empresa que analice lo que está sucediendo en el sector y rápidamente adapte o copie los desarrollos generados por otras empresas.

### ***Hoja de Trabajo. Plan de Producción***

#### **Tema 4: Plan financiero**

El *plan financiero* incluye la siguiente serie de elementos que son fundamentales para evaluar la viabilidad del plan de negocios.

- Estado de Resultados
- Balance Patrimonial
- Flujos de fondos
- Punto de equilibrio o breakeven.

Los *estados financieros* son como la sangre de la organización y pueden ser utilizados para:

- Evaluar un negocio
- Medir la performance o desempeño a través del tiempo
- Determinar los requerimientos de fondos para el inicio de un negocio.

#### **Estados Contables Históricos**

Los estados contables históricos determinan el desempeño pasado de la empresa. Se puede utilizar esta información como una medida para comparar el pasado con el presente y también para proyectar estas cifras hacia el futuro.

Los Estados de Resultados o Cuadros de Pérdidas y Ganancias determinan las ganancias (pérdidas) que da una empresa en un período de tiempo. En general los ítems principales son:

- Ventas
- Costo de las mercaderías vendidas
- Costos operativos
- Costos financieros
- Impuestos
- Ganancias Resultados.

### **Los componentes del Estado de Resultados**

A los efectos de comprender mejor los Estados de Resultados, se debe tener una clara comprensión de sus elementos componentes.

#### **Ventas**

Las ventas generan la corriente de ingresos que fluyen a la empresa como resultado sus actividades operativas (ingreso operativo). Los Ingresos no operativos pueden provenir de intereses ganados en colocaciones financieras, depreciaciones recuperadas por la venta de activos, etc.

#### **Costo de las mercaderías vendidas**

Cuando hay stocks de mercaderías como parte del proceso productivo o bien stocks deliberados para hacer frente a modificaciones de la demanda se considera que las empresas tienen inventarios que deben ser valuados. El costo de los productos vendidos es un costo de inventario con una venta en particular. Los costos incluyen materias primas y ciertos costos de procesamiento incorporados.

La estimación del costo de los productos vendidos generalmente se efectúa de esta manera:

$$\text{Inventario Inicial} + \text{Compras} - \text{Inventario final} = \text{Costo de los productos vendidos}$$

En el caso agrícola de cultivos anuales pueden existir dos situaciones:

- Que al momento del balance, se haya incurrido en los costos de producción.
- Que queden stocks sin vender. Por lo tanto se deben computar los stocks finales como un componente a deducir de los costos efectivamente incurridos.

En el caso ganadero muchas veces es muy importante la valuación de los stocks finales para compararlos con los stocks iniciales ya que han existido cambios en las categorías y los kilajes de la hacienda.

En empresas como *Robert Mondavi* los stocks tienen una gran importancia en particular en aquellas categorías de vinos que requieren un añejamiento como atributo de calidad y sin duda deben ser financiados.

#### **Ganancia Bruta**

El Margen Bruto ó Ganancia Bruta es la diferencia entre la Ganancia Bruta y las Ventas.

## **Costos operativos**

Los costos operativos pueden ser costos directos asociados con la producción o costos de estructura que en definitiva siguiendo la terminología de la Cadena de Valor pueden ser considerados como Costos Indirectos.

Los costos operativos incluyen:

**Sueldos y Salarios** de todo el personal ya sea jerárquico o no.

**Servicios**, tales como teléfono, agua, luz.

**Gastos de movilidad**. Que incluyen todos los costos relacionados a las reparaciones, mantenimiento y funcionamiento de los vehículos de la empresa

**Publicidad**, que en muchos casos es un elemento clave para el posicionamiento y la

construcción de marcas. Muchas empresas asignan un gran porcentaje de sus ventas a la publicidad y promoción.

**Depreciación**. Es el nombre que se le da a la constitución de reservas cuyo objetivo final es la renovación de los activos fijos de las empresas. En general se toma en cuenta el valor del activo y los años de vida útil esperado. Existen distintos métodos de depreciación desde la depreciación lineal hasta la depreciación acelerada.

## **Resultado Neto Operativo**

Es la diferencia entre los Ingresos de la empresa y todos sus costos con la excepción de intereses impuestos.

Muchas veces este ingreso es conocido como EBIT (earnings before interest and taxes) y es un indicador clave del desempeño de la empresa y señala la posibilidad de obtener financiamiento externo

## **Intereses**

Se separan de los costos operativos porque reflejan la forma en que el negocio es financiado independientemente de la forma en que el negocio es operado. Es un cargo financiero sobre los ingresos y no un cargo asociado con la actividad productiva.

Los intereses reflejan la forma en que los activos han sido financiados y no tienen relación con el valor de los activos.

## **Ganancias antes de Impuestos**

Esta es la cifra que forma la base imponible para la liquidación a los impuestos a las ganancias en el período.

**Impuesto a las ganancias**. En este caso dependerá de la forma jurídica de la empresa para determinar la tasa impositiva, y por lo tanto es importante distinguir si es una sociedad anónima u otro tipo de sociedad.

## **Ingreso o resultado Neto Final**

Son las ganancias realmente disponibles para los dueños una vez deducidos todos los gastos e impuestos.

## **Dividendos o Retiros**

Son las partes de los Resultados Netos Finales que van a los dueños de la empresa que aportan el capital.

Esto también diferirá en la estructura societaria y también si la empresa cotiza o no en Bolsa. Las ganancias por acción muchas veces son indicador importante del valor de la empresa y a través del denominado Price/earnings ratio refleja el valor multiplicador que le da el mercado de capitales a la empresa.

Las políticas de dividendos o retiros a veces son cruciales para el financiamiento del crecimiento de la empresa y muchas veces afectan también el valor de las acciones y la generación de riqueza a largo plazo para los accionistas.

## **Evaluación de los Cuadros de Resultados**

En la sección dedicada a los **ratios** se presenta la forma de interpretarlos aunque en general hay que tener en cuenta dos elementos:

- La evolución de los mismos en el tiempo
- Su comparación con el sector y otras empresas del sector.

## **Balance Patrimonial**

Es básicamente un estado contable que describe la situación financiera de una empresa en un momento en el tiempo. (Generalmente al fin del año fiscal). Informa que es lo que la empresa posee (Activos), a quien la empresa debe dinero (pasivo) y cuanto los dueños o accionistas han contribuido a financiar los activos. (Capital o patrimonio neto del negocio)

### **Componentes del Balance Patrimonial.**

#### **Activos**

Un activo es algo que se posee y es utilizado para el proceso productivo en sus distintos ciclos.

En general se los divide en Activos Fijos y Activos Corrientes dependiendo de su naturaleza permanente (tierra, maquinarias, instalaciones, reproductores, ...) o temporarias (caja, créditos, inventarios, etc.).

Esta definición entre fijos o temporarios o circulantes depende muchas veces de la naturaleza del negocio y de su ciclo productivo.

#### **Pasivos**

Los pasivos son algo que se debe y significan derechos sobre los activos. De la misma manera que los activos los pasivos pueden ser temporarios o permanentes. Así una hipoteca, puede ser considerado como una obligación a largo plazo de la misma manera que la emisión de deuda u obligaciones negociables. En general son garantizados por activos fijos de la empresa.

Por otra parte créditos comerciales o deudas con proveedores generalmente se consideran temporarias o de corto plazo. En general se utiliza el período de un año como línea divisoria entre las deudas o pasivos a corto plazo y largo plazo.

Existen dos grupos de personas que tienen derechos sobre los activos de la empresa.

- Quienes no son dueños pero han otorgado algún tipo de crédito a la empresa.
- Los accionistas o dueños que han efectuado contribuciones para el lanzamiento y financiamiento de los activos.

Esta diferencia entre los derechos sobre los activos hace que en el balance patrimonial se los distinga entre:

- **Deuda**
- **Patrimonio Neto**

### **Patrimonio Neto**

Capital, Patrimonio Neto, (equity, net worth ) puede provenir de dos fuentes

De las contribuciones de los dueños a un negocio que es una sociedad que no cotiza en bolsa.

De la emisión de acciones cuando se efectúa un lanzamiento u oferta pública con el objetivo de obtener fondos para financiar activos , el crecimiento de la empresa , etc.

Otra forma de incrementar el Patrimonio Neto es través de la retención de resultados que no son retirados por los dueños ni otorgados como dividendos.

En el general si no han sido distribuidos se los considera como Resultados acumulados (retained earnings ).

### **Ratios para evaluar la empresa.**

Los ratios financieros son herramientas utilizadas para medir el desempeño de la empresa reflejando el resultado de decisiones pasadas .Los más importantes son:

- **Liquidez**
- **Endeudamiento**
- **Actividad**
- **Rentabilidad**

Su utilidad se manifiesta en términos comparativos con relación a:

La situación actual vs. situaciones anteriores

Los resultados de la empresa comparados con indicadores sectoriales o de competidores

### **Análisis de ratios.**

#### **1. Dos ratios de liquidez (corriente y ácida)**

Los ratios de liquidez miden la habilidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, y determina la capacidad de seguir en el negocio.

Obviamente se obtienen del balance patrimonial:

**Liquidez corriente:** Activos corrientes / Pasivos corrientes, en general una medida aconsejable es de 2 ó 3 dependiendo del sector o industria. Si es bajo puede

indicar problemas de financiamiento en el capital de trabajo y si es muy alto puede significar que se está invirtiendo en activos que no generan resultados y que puede afectar la rentabilidad.

**Ratio ácido:** (activos corrientes-inventarios) / pasivos corrientes, es un indicador más restrictivo porque refleja lo que la empresa puede realizar rápidamente para afrontar sus pagos. En general un valor de 1 se considera aceptable aunque en industrias estables y maduras este coeficiente puede ser menor.

## **2. Tres ratios de endeudamiento (Deuda Total/Activos, Deuda a largo Plazo / Patrimonio Neto , Ganancias Netas / Intereses pagados)**

Estos ratios identifican el origen del capital de la empresa y la magnitud de las obligaciones hacia los acreedores. Cuanto mayor sea el apalancamiento, mayor será la amplificación de los resultados para los accionistas.

**Deuda Total / Activos Totales.** Es una medida de la totalidad de fondos provistos por los acreedores.

Cuanto más alto este indicador mayor será el impacto de las fluctuaciones en los ingresos para los dueños, y también mayor el riesgo para los acreedores que la firma se declare insolvente y no pueda cumplir con sus compromisos.

**Deuda a Largo Plazo / Patrimonio Neto.** Una medida de la magnitud del financiamiento a largo plazo provisto por los acreedores.

**Veces que se gana el interés = Ganancias netas/pagos de intereses.** Si la tasa de rendimiento excede el costo del capital existirá un incentivo a financiarse con deuda. Las veces que se ganan los intereses es una medida del riesgo en tomar deuda adicional. Cuando más se aleje hacia arriba de 1 menor será el riesgo de un endeudamiento adicional.

## **3. Cinco ratios de actividad. (Rotación de activos, Rotación de activos fijos, rotación de inventarios, rotación de cuentas a pagar, período de pago a proveedores )**

Los ratios de actividad miden la eficiencia y efectividad del gerenciamiento de los activos, y los promedios dependen mucho de las características del sector) Los ratios de actividad se obtienen del Estado de Resultados y el Balance Patrimonial.

**Rotación de activos: Ventas/activos totales.** Básicamente muestra cuánto se ha generado de ventas en un año por cada peso invertido en activos.

**Rotación de Activos Fijos. Ventas/ Activos Fijos Totales.** Es similar al anterior salvo que se lo relaciona con las inversiones en activos fijos. Cuanto más intensiva en capital sea una industria o bien en los casos agropecuarios cuanto más perennes sean las actividades menor será la rotación de los activos fijos.

**Rotación de inventario. Ventas/Inventario promedio.** Es un indicador de las veces por año que el inventario ha rotado y se ha reemplazado a lo largo del año. Cuanto mayor sea la rotación mayor será el rendimiento por dolar invertido en el año.

**Rotación de créditos. Ventas/ Cuentas a cobrar promedio.** El número de veces en el año en que las ventas a crédito son cobradas, aunque más fácil de entender es



**Promedio de cobranzas 360/(ventas / promedio cuentas a cobrar)** que indica en promedio el número de días que las ventas están fuera de la empresa. Un número muy alto puede indicar que la empresa está perdiendo ventas porque su política crediticia es muy restrictiva, pero un número muy bajo puede decir que la empresa tiene demasiado dinero inmovilizado en cuentas a cobrar. También este ratio depende fundamentalmente de la industria que se considere, aunque también puede indicar los requerimientos de capital de trabajo.

#### **4. Tres ratios de rentabilidad. (Retorno sobre las ventas , Retorno sobre la Inversión , retorno sobre el patrimonio Neto)**

**Retorno neto sobre las ventas ( ROS o margen de ganancias )** = Ingresos netos /ventas. Varía mucho según los sectores pero está entre el 5 y 10 %.

**Retorno sobre la inversión ( ROI )** . Ingresos netos/activos

**Retorno sobre el patrimonio neto (ROE. Return on equity).** Ingresos netos / Patrimonio neto, es una medida de la tasa de rendimiento de los accionistas.

- ROS se calcula solo del Estado de Resultados
- ROI y ROE se calculan utilizando los Estados de Resultados y los Balances Patrimoniales.

Finalmente las siguientes relaciones pueden ayudar a identificar razones de baja rentabilidad:

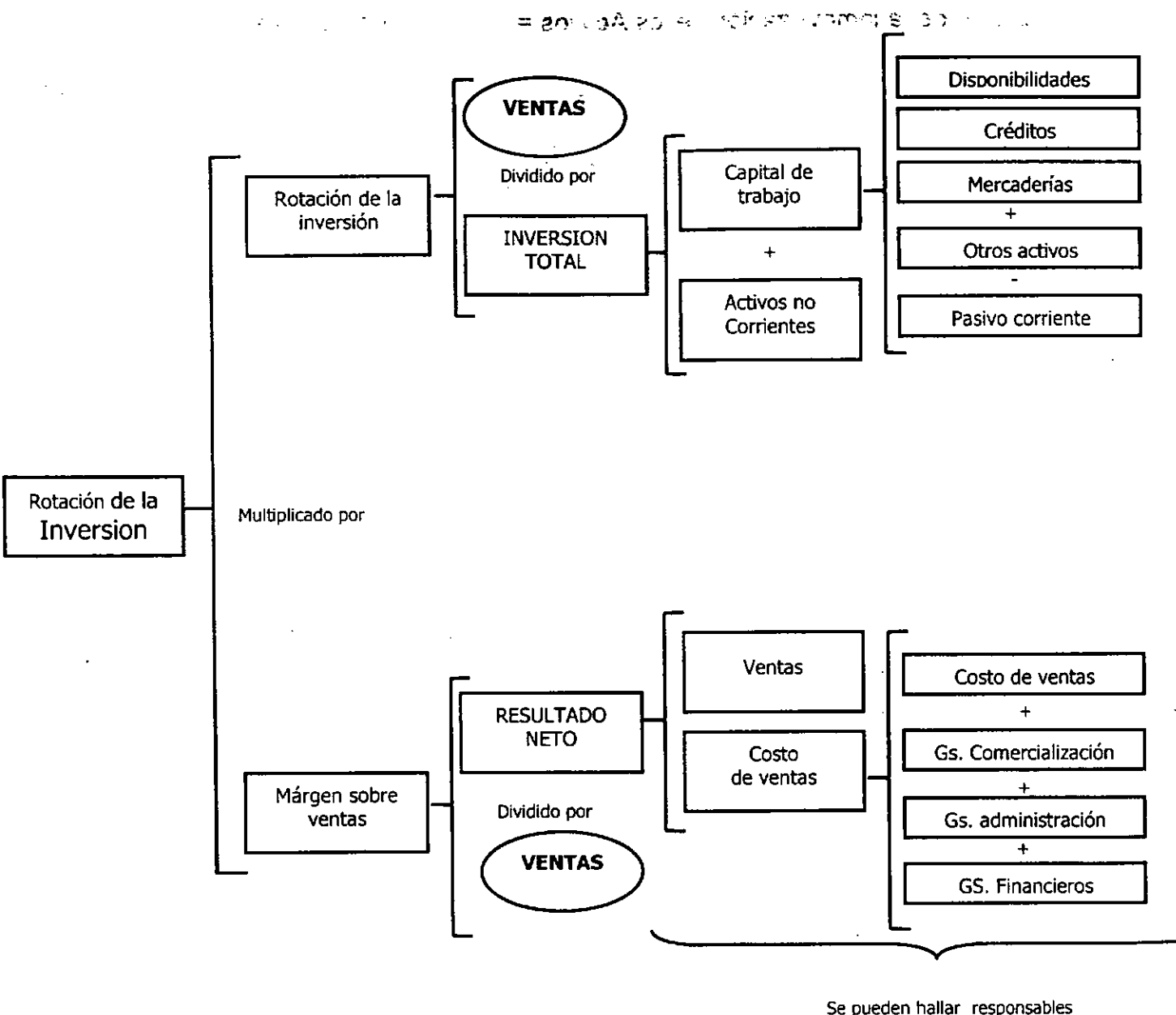
$$\text{Rotación de activos} \times \text{ROS} = \text{ROI}$$

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \times \frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{ROI} \times \text{Multiplicador Patrimonial} = \text{ROE}$$

$$\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Activos totales}} \times \frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Una síntesis de los factores determinantes de la rentabilidad pueden observarse en las presentaciones



$$\text{Rendimiento de las ventas} = \frac{\text{Ganancia Operativa}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Velocidad de conversión en dinero} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Corriente}}$$

$$\text{Efecto de los Intereses en el Resultado} = \frac{\text{Ganancia antes de impuesto}}{\text{Ganancia Operativa}}$$

Efecto de la inmovilización de los Activos =

$$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Activo Corriente}}$$

Efecto tributario

$$= \frac{\text{Ganancia después de impuesto}}{\text{Ganancia antes de impuesto}}$$

### Estados Projectados

Estos son cuadros en los cuales se estima el desempeño de la empresa en los próximos años (tres a cinco).

En general incluyen:

- Los Estados proyectados de Resultados
- Los Estados Patrimoniales Projectados
- Los Flujos de Fondos

Se deberían efectuar:

- **mensualmente** para el primer año,
- **cuatrimestralmente** para el segundo y
- **anualmente** en adelante.

Si se está requiriendo financiamiento se debería incluir el efecto y los montos de financiamiento.

### Los Estados Projectados de Resultados

Muestran las Ventas y los costos proyectados. Se necesita la información que proviene del plan de marketing, donde la predicción de ventas depende del potencial de mercado y la posición competitiva de la empresa. Por lo tanto la proyección de ventas es crucial para este análisis y probablemente la más difícil de calcular.

En los mercados de *commodities* las ventas dependerán de los rendimientos esperados y de los precios esperados. Los rendimientos esperados están sujetos a las variaciones climáticas mientras que los precios dependerán de los balances de Oferta y Demanda agregada del productos. La utilización de los Mercados de Futuros y Opciones puede ayudar a reducir el riesgo de precios.

Las estimaciones de costos dependerán de la naturaleza variable o fija de los mismos, y podrán ser proyecciones de datos históricos teniendo en cuenta los coeficientes tecnológicos y los precios esperados de los insumos.

Es importante conocer la estructura de costos de la empresa, la relación entre los costos fijos y variables y las variaciones en los precios de los insumos.

El propósito de los estados Projectados de Resultados es indicar la rentabilidad esperada y permitir a los directores y gerentes poder identificar las fuentes de los desvíos (si los hubiere) para elaborar planes de contingencia que permitan actuar sobre las ventas, los costos ó ambos lo que en última instancia significa actuar sobre la rentabilidad.

## **Los Flujos de Fondos**

Además de conocer la rentabilidad esperada los gerentes o directores necesitan conocer la posición de caja o liquidez de la empresa, porque no necesariamente una situación de rentabilidad significa que la empresa es líquida o tiene suficiente efectivo.

La razón de esto es que las ventas no son cobradas al contado y los gastos no son pagados en el mismo momento en que son incurridos. Esto genera una diferencia entre rentabilidad y flujos de fondos.

La razón de esto es que la contabilidad se basa generalmente sobre el criterio de los devengados, y se registra el ingreso cuando se efectúa la venta y no la cobranza. El presupuesto financiero ayudará a los directores y gerentes a entender cuando el efectivo entra y sale del negocio.

Para confeccionar el presupuesto de caja se toman los datos del Estado proyectado de resultados, y nos indicará la magnitud y el tiempo en que puede ser necesario financiamiento adicional.

El presupuesto financiero es crítico en un negocio porque una empresa no podrá permanecer en el mismo si no puede pagar sus cuentas aunque muestre ganancias en sus estados de resultados. El tema central es que los ingresos de caja deben ser al menos iguales a los egresos y si se va a buscar financiamiento se debe mostrar la capacidad de generar fondos para el repago del préstamo.

La estimación de las ventas en efectivo y el cobro de los créditos es probablemente el ítem más complicado en la estimación del flujo de fondos porque existen innumerables factores que inciden tanto sobre las ventas como sobre las cobranzas: política de precios, política crediticia, competencia, ciclo de los negocios, etc. La experiencia demuestra que errores en la proyección de ventas y cobranzas pueden ser importantes, aunque a pesar de sus dificultades deben ser realizados utilizando datos históricos o proyecciones de tendencias, etc.

Los costos pueden ser previstos con un mayor grado de certeza, aunque en el caso de empresas que deben comprar materias primas o insumos en mercados volátiles, la predicción de precios puede ser un problema.

En este caso también los Mercados de Futuros pueden ser herramientas sumamente eficaces para bajar los riesgos y podemos verlo en las industrias agroalimentarias, pero también existen mercados de Futuros de petróleo, divisas, tasas de interés, etc.

Muchas veces sería aconsejable construir escenarios sobre situaciones del tipo ¿qué pasa si...?. Se obtendría contextos optimista, el más probable y pesimista. Esto es importante en particular ante la probable ocurrencia del escenario pesimista que puede permitir anticipar los montos y momentos de financiamiento requerido.

Poder prever estas circunstancias otorga más credibilidad ante los posibles financistas y además se explicitan las razones por las cuales se ha caído en esta situación de falta de liquidez.

### **Construcción del presupuesto Financiero.**

En primer lugar se deben conocer las fuentes y usos de los fondos. Conocidos los requerimientos de activos para utilizar en el negocio se sabe el origen de los fondos y también tener claro cómo se planea gastarlos.

**En segundo lugar se debe conocer el los montos y el timing de las erogaciones para poder determinar e identificar los posibles excedentes y déficit. También se debe proyectar los saldos mínimos de caja o efectivo debajo de los cuales no se quiere bajar.**

Para realizar un presupuesto de caja se deben tener en cuenta los siguientes items, que son los supuestos sobre los cuales se basan y deben estar basados en supuestos como los que se explicitan a continuación:

- Los niveles de ventas en Enero, Febrero y Marzo se estiman en \$150.000, 210.000 y \$210.000. Respectivamente.
- El costo de los productos vendidos es el 80% del precio de venta con compras hechas con un mes de anticipación a las ventas.
- Los costos operativos que requieren pago en efectivo están estimados en:

	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
<b>Salarios</b>	\$ 30.000	\$ 40.000	\$ 40.000
<b>Alquileres</b>	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
<b>Intereses 6% cuatrimestral sobre \$ 500.000</b>			\$ 7.500

- Las ventas son 75 % a plazo y 25 % en efectivo
- Las ventas a créditos se cobran de esta manera:
  - 60 % a los 30 días
  - 30% a los 60 días
  - 10% a los 90 días
- Las ventas en Octubre Noviembre y Diciembre fueron \$ 300.000, \$ 350.000, y \$ 400,000 respectivamente.
- Las materias primas que son compradas con un mes de anticipación son pagadas en el mes de compra.
- Sin embargo a partir de marzo serán pagadas a los 30 días.
- Sueldos y alquileres son pagados en el mes
- Intereses sobre la deuda son pagados cuatrimestralmente. Dividendos de \$ 2.000 a los accionistas serán pagados en marzo
- Se quiere tener una reserva de efectivo mínima de \$ 100.000 y ese es el saldo de caja en enero
- La empresa espera colocar acciones en marzo por \$ 500.000
- Se piensa comprar maquinaria al contado en marzo por \$ 600.000
- Se cancela deuda a largo plazo en marzo por \$ 100.000

Dado que es bastante complejo este desarrollo deberemos proceder por partes ingresando primero **los ingresos por ventas y cobranzas de créditos.**

En base a los supuestos debemos estimar las cobranzas de las ventas a créditos:

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
<b>Ventas</b>	300.000	350.000	400.000	150.000	210.000	210.000
<b>Ventas efectivo</b>	75.000	87.500	100.000	37.500	52.500	52.500
<b>Ventas crédito</b>	225.000	262.500	300.000	112.500	157.500	157.500
<b>Cobranzas 60 %</b>		135.000	157.500	180.000	67.500	94.500
30%			67.500	78.750	90.000	33.750
10%				22.500	26.250	30.000
<b>Cobros de créditos</b>				281.250	183.750	158.250

Con esta información podemos armar el presupuesto financiero:

	Enero	Febrero	Marzo
<b>Saldo Inicial de caja</b>	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.00
<b>Ingresos : Ventas en</b>			
<b>Efectivo</b>	\$ 37.500	\$ 52.500	\$ 52.500
<b>Cobranzas</b>	\$ 281.250	\$183.750	\$158.250
<b>Otros</b>			\$500.000
<b>Total caja disponible</b>	\$418.750	\$336.250	\$810.750
<b>Usos : Compras</b>	\$168.000	\$168.000	
<b>Salarios</b>	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 40.000
<b>Alquileres</b>	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
<b>Intereses y Dividendos</b>			\$ 9.500
<b>Otros</b>			\$700.000
<b>Total usos</b>	\$200.000	\$210.000	\$751.100
<b>Caja disponible</b>	\$218.750	\$126.250	\$ 59.250
<b>Menos saldo mínimo</b>	\$100.000	\$100.000	\$100.000
<b>Excedente (déficit)</b>	\$118.750	\$26.250	\$(40.750)
<b>Inversión ( préstamo)</b>	\$118.750	\$26.250	\$(40.750)

Este cash flow o presupuesto financiero ha sido construido utilizando supuestos sobre el comportamiento de las variables que afectan el movimiento de fondos.

El total de caja disponible cada mes es:

**Saldos disponibles al comienzo del mes + ventas al contado + cobro de créditos por ventas + otras fuentes**

- Otras fuentes en marzo incluyen la emisión de acciones por \$ 500.000
- El total de los desembolsos mensuales es la suma de todas las utilidades de efectivo.
- El uso de efectivo para la compra de materiales en marzo es cero porque aún cuando se necesitan las materias primas con un mes de anticipo a las ventas se ha podido pagarlas a 30 días.
- Dado que los dividendos e intereses se pagan cuatrimestralmente Marzo es el único mes que registra dichos pagos.
- Las otras salidas de fondos en Marzo reflejan la reducción de Deuda a Largo Plazo por \$ 100.000 y \$ 600.000 por compras de activos Fijos.
- En enero y febrero una vez cumplido con el requisito de la gerencia de tener un saldo de caja de \$ 100.000 hay excedentes de \$ 118.750 y \$ 26.250 que pueden ser invertidos en activos de alta liquidez como Letras de Tesorería.
- En Marzo se quiere cumplir con el requisito del saldo de \$ 100.000 en efectivo se tiene la opción de liquidar parte de las Letras de Tesorería o bien dejar temporariamente de cumplir con el requisito de los \$ 100.000 en efectivo.

Como se verá hay una serie de opciones posibles y la construcción del flujo de fondos permite tener tiempo suficiente para considerar dichas alternativas.

### **Evaluación de los flujos de fondos**

La predicción de fondos de corto plazo es de suma utilidad para ver la coherencia entre los planes de largo plazo y las predicciones de corto plazo y sirve también para planificar el pago de la deuda y la compra de activos fijos.

Los flujos de fondos son críticos en negocios donde hay una gran estacionalidad en la producción o en la oferta de materias primas como lo es en el sector agropecuario y agroalimentario.

Es conocida la estacionalidad de los precios en los cuales generalmente tienen su mínimo en las fechas de cosecha y luego van aumentando a lo largo del año.

La compra de inventarios si no está correlacionada con los ingresos puede provocar déficits de caja que si no están previstos adecuadamente pueden generar serios problemas de liquidez.

Los flujos de fondos también son importantes en situaciones de crecimiento. También pueden ser de suma utilidad para determinar las políticas y utilización de crédito tanto en la venta como en la compra.

El uso de los presupuestos de caja puede ser de gran utilidad para evitar los riesgos de una sobreexpansión sin un adecuado financiamiento.

### **Punto de equilibrio**

El Punto de Equilibrio puede ser una herramienta de suma utilidad tanto en el lanzamiento de un negocio como en el agregado de un nuevo producto a la línea ya existente.

Básicamente es un cálculo que determina cuanto se debe vender para estar en un equilibrio entre los Ingresos y Egresos.

El Punto de Equilibrio expresado en unidades físicas o monetarias nos dice las unidades que es necesario vender para cubrir los **Costos Fijos** y **Costos Variables**.

**Costos Fijos.** Son los que se deben incurrir independientemente del volumen de ventas y existen independientemente del nivel de actividad. (incluyen intereses sobre deuda a largo plazo, alquileres, seguros, costos de oficina, gastos administrativos)

**Costos Variables.** Son los costos que varían directamente con las ventas (costos de mano de obra variable, materias primas, comisiones sobre ventas)

A los efectos de determinar el punto de equilibrio es necesario encontrar el punto donde:

$$IT = CF + CV$$

IT: Ingresos totales

Q: número de unidades vendidas

P\*: Precio por Unidad

Por consiguiente:

$$IT = CF + CV$$

$$P*Q = CF + V*Q$$

Resolviendo para Q

$$Q (P - V) = CF$$

Por lo tanto:

$$Q = \frac{CF}{(P-V)}$$

Podemos tomar un ejemplo:

Supongamos que una empresa quiere lanzar un producto que espera vender a \$ 12. Sus costos fijos son estimados en \$ 50.000 y los costos variables en \$ 2.

El punto de equilibrio es:

$$Q = \frac{50.000}{(12 - 2)} = 5.000 \text{ unidades.}$$

**Esto significa que:** antes de comenzar el negocio se debe estar seguros que el mercado puede absorber 5.000 unidades de nuestro producto o que son realizables, de lo contrario será mejor desechar el proyecto.

**Hoja de Trabajo. Plan Financiero**

**Caso Mondavi**



## **Esquema del Plan de Negocios**

### **Actividad 1**

¿ Cómo ve Ud. el gerenciamiento en su puesto de trabajo?

Identifique las tareas de : Planeamiento , Organización , Ejecución y Control

### **Actividad 2**

De acuerdo a su percepción :

¿ a qué tipo de cultura pertenece su organización ( tradicional. Organización que aprende)? En qué fundamenta su percepción.

### **Actividad 3**

En la Introducción del caso *Robert Mondavi* ¿qué grupos de interés identifica y cree o no que están conformes con el desempeño de la Organización ¿

### **Actividad 4**

Luego de leer la Introducción al *Robert Mondavi* identifique los siguientes elementos

- a. Misión
- b. Visión
- c. Objetivos
- d. Fortalezas. Debilidades
- e. Oportunidades. Amenazas

### **Actividad 5**

Luego de leer la introducción al Plan de Negocios, en el *Robert Mondavi*

¿ quiénes serían los destinatarios internos y externos del Plan de Negocios?

## **Hoja de Trabajo. PLAN DE MARKETING**

### **Clientes**

¿Quiénes son nuestros clientes? (edad, nivel socioeconómico, sexo, estilo de vida hábitos de compra)

.....

¿Dónde viven nuestros clientes, trabajan, compran?

.....

### **Tendencias del sector**

Describa la situación actual del sector

.....

¿Cuál es el volumen de ventas del sector? (en unidades físicas y pesos)

.....

Nombre los principales jugadores, su market share y su desempeño

.....

¿Cómo se compara con ellos?

.....

¿Hacia donde se dirige su sector en los próximos 5 - 10 años?

.....

¿Existen algunas tendencias en la tecnología que pueden afectar su negocio?

.....

¿Cuáles son las principales barreras a la entrada?

.....

¿Han existido recientemente cambios demográficos, económicos que han afectado el sector?

.....

¿Cómo será afectada su participación en el mercado con los cambios en el sector?.....

### **Definición del Mercado**

¿Cuál es el tamaño proyectado del mercado?

¿Cuáles son las necesidades de mis clientes?

¿Cómo puedo satisfacer las necesidades de mis clientes?

¿Qué es único en mi negocio?

### **Competencia**

Nombre, localización de los competidores

¿Cuales son sus principales productos y qué canales de distribución utilizan?

¿Cuál es su participación en el mercado?

¿Cuáles son sus Fortalezas y Debilidades?

¿Cuales son sus niveles de precios?

¿Cuál es su desempeño?

**Hoja de Trabajo . Management y Recursos Humanos**

**Equipo gerencial**

Liste los miembros claves de su equipo gerencial

.....

Identifique sus cargos y áreas de responsabilidad

.....

Presente las hojas de vida, incluyendo educación, destrezas, habilidades y experiencia que aportan al negocio. Describa su desempeño, sus éxitos más notorios y sus principales áreas de fortalezas

.....

¿Qué estilo de management y liderazgo se está utilizando?

.....

Explique las políticas de salarios y compensaciones, incluyendo bonos y otros incentivos

.....

**Estructura Organizacional.**

Prepare un organigrama de la organización, con los puestos de los gerentes claves.....

**Directorio**

Si existe un Directorio, liste su miembros, su experiencia, y el valor que aportan a la empresa

.....

**Servicios profesionales de apoyo.**

Identifique el grupo de asesores que están trabajando, sus calificaciones y como asisten a la empresa

.....

**Hoja de Trabajo Plan de Producción**

**Procesos de producción**

Describe brevemente el proceso de producción, sus etapas y algunas nuevas tecnologías utilizadas

.....

Liste los principales materiales utilizados para la producción

.....

¿Cuál es el camino crítico de producción?

.....

Dada la actual capacidad, cuántas unidades pueden producirse mensualmente?

.....

¿Se está operando a plena capacidad ? De ser así ¿es posible el crecimiento?

.....

¿Cuál es el costo unitario de producción? ¿El punto de equilibrio?

.....

¿Tiene algunas ventajas el proceso productivo?

.....

¿Cuál es el manejo de los inventarios?

.....

¿Cuáles son sus ventajas operativas competitivas (técnicas, experiencias, costos directos)?

.....

Describe algunas de las preocupaciones principales del proceso productivo.  
(Polución, disposición de los residuos, etc.)

.....

¿Cuáles son los requerimientos de localización? (incluya información referida a proximidad de proveedores, trabajo, transporte)

¿Ha implementado algún sistema de control de calidad?

**Instalaciones**

Describa las instalaciones fabriles y su estado

Mencione las renovaciones que serán requeridas

¿Cuáles son sus requerimientos de espacio?

**Proveedores**

Elabore un listado de sus principales proveedores de materias primas y los términos de contratación con ellos, o relaciones anticipadas con los proveedores

Elabore una lista de proveedores alternativos

**Equipos de capital**

Los equipos de capital son propios o en leasing

¿Cuáles son sus requerimientos de capital?

¿Anticipa la necesidad de algunas compras en el futuro?

## **Personal.**

¿Cuántos empleados tienen? Distinguir entre permanentes y temporarios

.....

¿Tiene una fuerza laboral bien entrenada? ¿Cuáles son los requerimientos de capacitación, entrenamiento?

.....

## **Investigación y Desarrollo**

¿Tiene Ud. planeado algún desarrollo de nuevos productos? Si es así ¿qué significa en términos de requerimientos de capital, facilidades, personal, etc.?

.....

¿Cuál es su presupuesto en Investigación y Desarrollo?

.....

¿Cuál es el compromiso de su empresa en I&D?

.....

¿Existe en su sector una alta tasa de cambio tecnológico?

.....

## **Tercerización o Outsourcing**

¿Qué actividades pueden ser tercerizada? Si es así ¿qué proporción será tercerizada (inicialmente y en tres años )

.....

¿Cuáles son los costos de la tercerización? Se deberán incluir los costos de inventario y transporte.

.....

Listar los posibles proveedores? ¿Cómo se los compara en términos de costos y calidad?

.....

Si Ud. está actualmente tercerizando alguna parte de su proceso productivo describa el proveedor, qué componente produce y el precio que paga. \$/Día

.....



## HOJA DE TRABAJO. PLAN FINANCIERO

Los supuestos ¿ están basados en el escenario más probable ?

.....

¿ Cuáles son los costos de lanzamiento ?

.....

¿ Cuáles son los márgenes de ganancia?

.....

Si Ud. está lanzando un nuevo negocio , las ventas proyectadas ¿ le sugieren la factibilidad de entrar en el mercado?

.....

Calcule el punto de equilibrio del negocio

.....

Detalle las inversiones necesarias y el potencial rendimiento a los inversores

.....

### ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE PATRIMONIAL

Explicar los supuestos de la construcción del estado de Resultados. Incluya los supuestos acerca de los ingresos y gastos operativos. Sea lo más específico posible

.....

Explique su costos de lanzamiento

.....

¿Qué inversiones de capital se necesitan ? ¿Cuál es el sistema de amortización ?

.....

¿ Cuales son las tasas de interés sobre la deuda ? Explícite si pueden reducirse en el tiempo.

.....

Describa la forma de pago de las compras de materias primas

.....

### FLUJOS DE FONDOS

Determine si la empresa tiene suficiente efectivo y evalúe la estabilidad de los flujos de fondos.

.....

¿Cuál es la sincronización entre los ingresos y los egresos ?

¿ Tiene la empresa una adecuada reserva de efectivo ?

¿ Cuáles son los ingresos estimados ?

Liste los principales gastos operativos

Balance Patrimonial.

Inmuebles y Equipos comprados

Cronograma de amortizaciones

Flujos de Fondos

Ciclo de cobranzas ( determinar los días de cobranzas)

Cuentas a pagar . ( determinar los plazos de pago )

¿ Existen documentos a pagar ?

¿ Fondos adicionales?

**CASO**

**ROBERT MONDAVI**

## **Robert Mondavi Corporation**

El vino ha estado con nosotros desde el comienzo de la civilización. Es la bebida civilizada , templada , sagrada romántica de la hora de la comida . El vino ha sido alabado , por siglos por estadistas , filósofos , poetas e intelectuales. El vino con moderación es una parte integrante de nuestra cultura familiar , herencia y una forma de vida..

### **La Familia Robert Mondavi**

Cuando Robert , Michael y Tim Mondavi miraban hacia los viñedos Mondavi situados en el pie del Napa Valley , tenían buenas razones para sentirse orgullosos. Robert Mondavi , a través de su incansable espíritu viajero y singular dedicación al vino , ha hecho de Mondavi uno de los más respetados en la industria del vino en el mundo. Los vinos Mondavi tienen una reputación internacional de calidad en cada escala de precios y los mejores vinos de Mondavi pueden competir con cualquier vino en el mundo. Esta dedicación ha tenido también sus recompensas financieras . En junio de 1993 , Robert Mondavi Winery ( "Mondavi" o la "Compañía") cotizaba en el NASQAD. En 1995 la Compañía emitía acciones adicionales y la oferta fue suscripta en exceso indicando la aprobación del mercado de la actual estrategia de la Compañía y el reconocimiento al éxito de Mondavi desde que fuera fundada en 1966.

1995 había sido un año record con ventas de \$ 200 millones y ganancias de cerca de \$ 18 millones. Ver los Cuadros 1-3 acerca de la información financiera. El segmento de vinos premium había crecido a una tasa del 10 % anual y se esperaba que continuara su crecimiento. La Compañía estaba ya completando una inversión de \$ 40 millones en sus instalaciones de Woodbridge y esa línea de vinos había estado creciendo a un 10 % anual en los últimos cinco años. En 1995 casi todos los vinos Mondavi , con pocas excepciones , tenían una colocación en el mercado donde la demanda superaba la oferta. Aún en su joint venture con los bodegueros franceses Mouton Rothschild , que producía un vino cuya venta al público era de \$ 70 dólares la botella , no daba abasto con la demanda. Los Mondavi , sin embargo dedicaban poco tiempo mirando a la historia. Con Robert Mondavi como el visionario de la empresa , la orientación había sido siempre hacia el futuro. La visión era hacer a Mondavi el líder productor de vinos Premium en el mundo y construir un negocio que pasara a las generaciones futuras. Para cumplir con esta visión , no obstante , la empresa no podía descansar solamente en las habilidades y productos que le habían traído éxito en el pasado.

La industria vitivinícola estaba cambiando. El negocio se estaba internacionalizándose con la llegada de vino desde Chile , Australia y otros nuevos productores. Los canales de distribución se estaban consolidando , concentrando más poder en manos de menos y más grandes operadores. , las inversiones y costos de la tierra estaban creciendo , y cada vez resultaba más difícil el abastecimiento de uvas de calidad.

La producción de vino estaba llegando a un punto donde cada vez resultaba más difícil la diferenciación de un producto. Para seguir teniendo un rol significativo en la industria vitivinícola Mondavi sentía que tenía que crecer. La Compañía no creía en el crecimiento por el crecimiento en sí mismo. Ni se sentía presionado por las demandas de los accionistas ahora que la empresa tenía cotización pública. Mondavi consideraba que era necesario crecer, porque una pequeña bodega de California, no podía cumplir con su visión de liderar la industria vitivinícola mundial. Tampoco podría generar los flujos de fondos disponibles para invertir en tecnología, ni tendría el poder necesario en la distribución para tener fortaleza en un entorno de concentración de los canales de distribución. Más aún, Mondavi creía que el crecimiento creaba una atmósfera excitante para los empleados, los accionistas y la familia. El también creía que el negocio crecía o se encogía.

Mientras el padre y los dos hermanos sentados en la terraza miraban a los viñedos, ellos no estaban preocupados en encontrar oportunidades para el crecimiento. Más bien, ellos se preguntaban, como decidir entre las alternativas que se les presentaban y si la organización estaba en condiciones para lograr el éxito. Desde su fundación Mondavi, había desarrollado un conjunto de habilidades en el cultivo de uvas, en la elaboración de vinos y en la venta y promoción de los vinos. Mientras la familia miraba con relación al futuro, se preguntaba como capitalizar ese conjunto de habilidades e identificar oportunidades para expandir el negocio.

## **La Industria Vitivinícola**

### **Los Estados Unidos.**

Las uvas en su aspecto comercial se cultivaban en California desde la última parte del siglo 19. Sin embargo recién en los primeros años de la década de los 1970, el negocio del vino de mesa se había vuelto significativo. En 1994, en los Estados Unidos, se habían consumido 157 millones de cajas de 9 litros, o el equivalente de 5,6 litros per capita de vino de mesa, definido técnicamente como vino no-carbonatado, conteniendo menos de 14 % de alcohol. El mercado había crecido de 147 millones de cajas en 1993 y estaba en su máximo nivel desde 1985. A un precio promedio de \$ 55 dólares la caja el total del valor del mercado era de \$ 8,600 millones. Como decía Michael Mondavi, la totalidad de la industria vitivinícola en los EEUU era "menor que una división de IBM". Desde una perspectiva global los EEUU no eran un actor importante en el mercado mundial de vinos, consumiendo sólo el 5 % del consumo total. El 75 % era producido en California, el 10 % en otras regiones de los EEUU y el restante 15 % era importado.

El vino blanco aún representaba la mayoría del vino vendido ( 67% ) pero el continuo reconocimiento de la Paradoja Francesa, acerca del efecto positivo del vino tinto en la prevención de problemas cardíacos a pesar de una dieta, con alto contenido de grasa, había incrementado el consumo de vino tinto. Gran parte del reciente crecimiento del mercado de vinos se estaba dando en los segmentos Premium y en los vinos tintos. Desde 1980 las variedades premium de California habían crecido a una tasa compuesta anual del 15 %.

El mayor crecimiento se había dado en el rango de precios de \$ 7 a \$ 10 dólares la botella. Se esperaba que siguiera creciendo el segmento de los vinos Premium a medida que la gente tuviera más cultura acerca del vino.

Los EEUU no eran un país tradicionalmente consumidor de vino. En efecto , en 1994 , sólo un 24 % de la población adulta tomaba vino. Se estimaba que quizás la mitad de los hogares en los EEUU ni siquiera tenían un sacacorchos. Más aún , del 24 % que consumían vino, 20 a 20 % de ellos lo consumían frecuentemente y constituían , el grueso de los consumidores de vino. Los consumidores de vino tendían a ser bien educados , y en los rangos de mayores ingresos. El 70 % de los bebedores de vino o eran graduados universitarios o habían ido a la Universidad. Aunque la mayor concentración etaria se daba en el grupo de 33-55 años , el consumo de vinos se distribuía en forma pareja entre las distintas categorías etarias. Ver la tabla 4-8 acerca de las estadísticas en la industria del vino en los EEUU.

El mercado de vino de mesa estaba dividido en dos segmentos basado en precio y calidad. El segmento de vinos premium , consistía en botellas vendidas por encima de los tres dólares. Este segmento representaba el 41 % del volumen y el 67 % de las ventas monetarias , en 1994. El vino vendido por debajo de los tres dólares era referido como vino común , y se vendía en formas de cartones. Este segmento representaba el 59 % y el 33 % respectivamente. Robert Mondavi vendía sus productos en el segmento Premium , mientras Gallo dominaba el segmento masivo. Mientras que Mondavi sólo tenía el 3,2 % del mercado total , representaba el 9 % del segmento Premium. Después de muchos años de declinación el mercado de vino común había tenido un cierto resurgimiento en 1994 creciendo a una tasa del 3 %. Este crecimiento se estaba dando en las damajuanas y cajas de 5 litros que habían crecido un 54 % en 1994. Las importaciones también comenzaron a crecer levemente después de muchos años de declinación.

La industria de vino de mesa estaba polarizada con Gallo, el gigante de la industria, que tenía el 35 % del mercado. Los mayores tres productores representaban el 63 % del mercado , y los mayores 10 el 82 %.

#### CUADRO A Participación en el mercado en 1994 en el Mercado de USA

Productor	Participación en el Mercado
Gallo	34,3 %
Canandaigua	17,7
The Wine Group	9,7
Sebastiani	4,7
Heublein	4,3
Sutter Home	3,7
Robert Mondavi Corporation	3,2
Wine Ward Estates	3,2

Otros

19,2

La industria no hacía publicidad intensiva . Gallo era el único productor que publicitaba en gran escala . En 1993 la industria gastó \$ 38 millones , de los cuales Gallo gastó \$ 24,6 o sea el 64 % . En 1994 , Gallo redujo su gasto en \$ 3,2 millones con lo cual el monto gastado por la industria se redujo en un 35 % . Aunque existían algunas iniciativas de la industria para expandir el mercado de vinos en los EEUU , había resultado difícil construir un consenso acerca de la focalización de las campañas y como sería financiada.

Aunque Gallo y Canandaigua tenían las mayores participaciones o market-share del mercado de vinos de mesa , ambas competían en el segmento bajo del mercado. El mercado de los vinos Premium estaba más balanceado con un mayor número de empresas de tamaño mediano . En total se estimaba que existían más de 100 bodegas en el Napa Valley solamente.

#### CUADRO B

#### Participaciones en Vinos Premium (en 000 de cajas)

Compañía	1993	1993	1994	1994
	Volumen	Participación	Volumen	Participación
Sebastiani	5,469	12,3 %	6,282	13,2 %
New Heublein	5,481	12,3	5,314	11,2
Sutter Home	4,464	10,4	4,917	10,3
Beringer	4,130	9,3	4,413	9,3
Robert Mondavi	4,031	9,1	4,274	9
Fetzer	2,175	4,9	2,334	4,9
Kendall-Jackson	1,265	2,8	1,612	3,4
Total	44,400		47,600	

Fuente: Mondavi

#### Distribución

El vino se canalizaba casi exclusivamente a través de distribuidores ya sea para consumo en el hogar o fuera de él. Fuera del hogar se refería a restaurants o bares donde el vino se consumía en el punto de venta. En el hogar se refería a aquellos puntos de venta minorista donde el vino se compraba para consumo en casa. En 1994 el consumo a través de minoristas representaba el 80 % del volumen , pero el 60 % del valor del vino consumido en los EEUU. Los canales de distribución se estaban concentrando y los puntos de venta se estaban consolidando en ambos segmentos. En California el número de distribuidores había caído de 12 a 3. En Florida había sólo 2 , y en Texas existía sólo un distribuidor a lo largo de todo el Estado.

Southern Wines and Spirit el mayor distribuidor de los EEUU comercializaba el 29 % de los vinos Mondavi , en varios estados incluyendo Florida y California. Desde el punto de vista minorista , cada vez se comercializaba en los precios populares a través de grandes minoristas o clubes mayoristas , que habían

incrementado su poder de compra. Más aún, los restaurantes y cadenas de hoteles estaban creciendo y comprando vinos en forma centralizada.

### **Etiquetado del vino.**

El vino se diferenciaba en varias formas. Se diferenciaba por el área de producción, por las uvas utilizadas, por la bodega y por el año de elaboración. Existían standards que permitían identificar el vino por su área y uvas de procedencia. El vino tomaba su sabor, color y textura del suelo en que se producía y el clima. Diferencias en el suelo y en el clima podían causar significativas diferencias en vinos producidos con las mismas uvas. Reconociendo esto el BATE, el cuerpo legal regulatorio de la industria permitía "denominaciones" que eran asociadas con el carácter del vino. La denominación más amplia era "America", esto significaba que las uvas utilizadas para la elaboración de un cierto vino provenían de los Estados Unidos. El siguiente nivel podría ser "California", significando la procedencia de las uvas de ese estado. Siguiendo este criterio el siguiente rótulo podría ser "Costa Central" y luego "Napa Valley". Las denominaciones más estrachas se referían a los Distritos como "carneros" o "Stags Lap", y luego la más ajustada de todos los viñedos como "To-Kalon" que mencionaba el exacto grupo de viñas de donde se obtenía la uva.

Otra forma de identificación del vino era a través de las uvas que se usaban, para elaborarlo. Los vinos se pueden definir a través de variedades o mezclas. Un vino varietal debe contener al menos un 75 % de la uva, designada en la etiqueta de la botella. Por ejemplo, si una botella era etiquetada como Chardonnay o Cabernet Sauvignon, debía contener al menos un 75 % de esa uva. Muchos vinos se mezclaban para agragar un diferente sabor al vino. Existía una propuesta al BATF de incrementar los requisitos varietales al 85 %.

Los viñedos o la bodega eran claramente un importante punto de diferenciación. El nombre de una bodega no comunicaba tratamientos especiales del vino, solo un mensaje de calidad y reputación. Las cosechas también eran críticas. El tiempo cambiaba substancialmente de cosecha a cosecha. En algunas cosechas los elementos se daban de tal manera para producir mejor vinos que en otras. Por ejemplo, un cabernet Sauvignon, producido en la misma bodega, de los mismo viñedos podía ser diferente según el año de cosecha. Existía generalmente un consenso en que años se producían los mejores vinos.

En Europa, el método tradicional era designar el vino por área y por productor. La mayor parte del vino francés se mezclaba y por ejemplo un vino etiquetado "Bordeaux" provenía de la región de Bordeaux y era una mezcla de tres o más uvas. En los EEUU se designaba a los vinos principalmente a través de la variedad de uvas y de la bodega. Así, en los EEUU los vinos eran vendidos como Merlot, Chardonnay o Cabernet Sauvignon. Aunque ambos sistemas eran substancialmente diferentes, las diferencias estaban comenzando a acercarse. En los EEUU, las apelaciones geográficas estaban ganando popularidad y en Francia estaba comenzándose a profundizar las denominaciones varietales. El incremento en las denominaciones geográficas en los EEUU daba a las bodegas una oportunidad de lograr una mayor diferenciación. Cuando las denominaciones se



estrechaban y por lo tanto se hacía más diferenciado ,tanto la calidad como el precio. El minorista del vino generalmente aumentaba.

### Mercados Internacionales.

La industria vitivinícola era internacional por naturaleza. Aunque los consumidores tendían a beber vino producido domésticamente los bodegueros tenían una perspectiva muy global. Muchos productores europeos habían hecho inversiones en California. Adicionalmente muchas empresas internacionales de bebidas controlaban significativos intereses en el mercado de los EEUU. Guinness/Heublein , por ejemplo controlaba el 9 % del mercado de los EEUU. Fuera de los EEUU , algunos de los más agresivos bodegueros de Europa ya habían realizado inversiones en Sud America. Ver Cuadro 9 , acerca de la propiedad extranjera de bodegas en los EEUU.

A través de organizaciones de ferias y eventos internacionales existía una interacción regular entre los productores de vino alrededor del mundo. En vinos premium , existía una suerte de fraternidad que facilitaba la transferencia de tecnología e innovación a través de los límites geográficos. Robert Mondavi , era extremadamente activo en la esfera internacional. A los 82 años , Mr. Mondavi era un líder en las áreas de la comida y el vino y tenía buenas relaciones con muchos de los productores internacionales de vino.

El consumo mundial de vino estaba dominado por Europa , con Francia e Italia consumiendo cuatro veces más vino que los EEUU. Grandes áreas del mundo incluyendo China e India , casi no tomaban vino y aún Mexico tomaba solo un litro per cápita por año. La Tabla C muestra el consumo total y per capita para países seleccionados.

En los grandes mercados de vino en Europa , el vino desempeñaba un rol diferente al de los EEUU. La mayoría de la población tomaba vino regularmente con las comidas. No era considerado un producto de lujo , ni estaba relacionado con los segmentos de mayores ingresos de la sociedad. debido al hecho que el vino era consumido regularmente , muchos consumidores Europeos no estaban dispuestos a pagar altos precios por los vinos que consumían. La mayor parte del mercado Europeo , estaba concentrado en los segmentos de precios populares y gran parte del vino de calidad era exportado a mercados que estaban dispuestos a pagar mayores precios.

Tabla C Consumo de vino en países seleccionados

País	Consumo Total (000 galones)	Consumo per cápita
Francia	1.114	15.0
Italia	762	13.7
Alemania	640	8.3
USA	459	1.5
España	372	7.4
Portugal	230	11.1

Australia	99	3.7
Sud Africa	97	2.1
Suiza	80	10.9

Fuente : Jobson's Wine Handbook , 1995

Debido al hecho que el vino era una bebida alcohólica , la estructura arancelaria hacía de la exportación/importación del vino un negocio caro. A pesar de tener aún dimensiones pequeñas , las exportaciones de vino de los EEUU habían aumentado en 1994 a 31 millones de cajas partiendo de 7 millones en 1986. La relativa debilidad del dólar estadounidense se pensaba que iba a ser un factor que favoreciera las exportaciones de vino de los EEUU. Los principales mercados para los vinos americanos eran Canadá (8.6. millones de galones ) , el Reino Unido (5.2) , Japón (4.2) , Suiza (1.8) y México (0.9) . Los vinos vendidos en el exterior tenían una fuerte presión impositiva , incrementando los precios en forma dramática con relación a los precios domésticos. Ver la Tabla D , abajo para comparaciones internacionales de precios.

Tabla D Precios de los Productos Mondavi en países seleccionados ( \$ por .750 ml).

Producto Mondavi	Estados Unidos	Reino Unido	Alemania	Japón
Woodbridge	\$ 6.00	\$9.00	\$ 8.50	\$ 10.00
Napa Valley	\$ 17.00	\$ 22.00	\$ 20.00	\$ 42.00

Fuente : Mondavi

Aunque Europa Occidental aún dominaba tanto la producción como el consumo de vinos , un grupo de países nuevos productores estaban comenzando a tener impacto en los mercados mundiales de vinos. El buen vino es un producto del suelo correcto acompañado por las condiciones climáticas correcta y existían en el mundo una serie de áreas que reunían esas características. Sud América , y en particular Chile tenía todos los elementos necesarios para desarrollar vinos de calidad. Australia y Sud Africa también tenían regiones que podían producir vinos de la más alta calidad. Europa Central y la antigua Unión Soviética , también tenían excelentes regiones y una tradición en la elaboración de vinos. Marcas fuertes de los países tradicionalmente productores de vinos como Italia y Alemania , estaban siendo desafiados por vinos de buena calidad y menores precios por parte de países no tradicionales en la producción de vinos como Chile y Australia. En 1994 Chile había exportado cerca de 2 millones de cajas a los EEUU . la mayor parte de ese vino , sin embargo estaba posicionado en los segmentos de precios más bajos. Esos países no tenían todavía la reputación necesaria , ni habían refinado sus

procesos de elaboración de vinos para producir y recibir el valor asociado con los vinos de más alta calidad.

Tabla E. Evolución de marcas Internacionales seleccionadas. (000 de cajas)

Marca	Origen	1990	1991	1992	1993	1994
Riunite	Italia	3,925	2,770	2,695	2,200	2,245
Bolla	Italia	975	825	855	800	860
Blue Nun	Alemania	485	420	305	285	265
Lancers	Portugal	430	390	350	300	280
Concha de Toro	Chile	315	435	655	690	750
Walnut Crest	Chile	170	315	440	380	420
Lindeman's	Australia	0	0	0	250	330

Fuente : Adaptado de Jobson's Wine Handbook , 1995.

### Productores Internacionales de Vinos

Aunque la producción de vinos estaba fragmentada , existía un número de bodegas que estaban orientadas al crecimiento y tenían la reputación y los activos para ser exitosas. Dos Chateaus franceses , Chateau Mouton Rothschild y Chateau Lafitte-Rothschild estaban entre aquellos que estaban buscando una mayor participación en los mercados mundiales de vinos. Chateau Lafitte en 1991 , producía 3,7 millones de cajas de vino . La empresa vendía vinos en diferentes escalas de precios y poseía activos en el Napa Valley , Chile y Portugal. Chateau Mouton , también tenía activos fuera de Francia , incluyendo el 50 % de su joint-venture , Opus One , con Mondavi . Chateau Mouton también vendía un vino en el rango de precios medios , Mouton Cadet que era uno de los vinos importados más populares en los EEUU. Estas empresas , que producían tanto los vinos de más alta calidad como vinos de precios moderados enfrentaban los mismos desafíos de Mondavi.

### Producción de Vino

La producción de vino era un negocio capital intensivo , ambos en términos de inversión y de inventarios en capital de trabajo. La inversión en viñedos era significativa y un viñedo típico no producía frutos hasta el tercer año y no llegaba al máximo de su producción hasta el quinto año. Las instalaciones para el procesamiento eran caras debido a la naturaleza cíclica de la producción estacional , y era utilizada solamente en una parte del año. Aún el vino mismo era capital intensivo . La mayor parte del vino blanco era almacenado por plazo mínimo de ocho meses y se debía mantener un inventario suficiente para asegurar la oferta en los próximos 12 meses de ventas.

La mayoría del vino tinto se añejaba hasta 12 meses y también requería 12 meses de inventario hasta que la próxima cosecha estuviera lista para la venta. La producción de vino también significaba un riesgo grande. El mayor riesgo residía en la posible escasez de oferta de uvas de calidad. En 1995 los productores de California estaban preocupados acerca de la disponibilidad futura de uvas de buena calidad. La cosecha de 1995 estaba estimada en 2.65 millones de toneladas. Aunque esta cifra parecía adecuada para abastecer al mercado, podía llevar a confusiones. Muchas de las variedades populares de vinos de calidad escaseaban. Aunque se habían realizado inversiones, en viñedos, la industria esperaba que los precios de las uvas subieran substancialmente en los próximos años hasta que las nuevas inversiones comenzaran a rendir frutos. Este riesgo era mayor para los productores de vino de calidad como Mondavi que había rehusado a abastecerse de uvas de regiones de menor calidad en California, aún para mezclarlas con uvas de mayor calidad. La oferta de uvas de calidad provenientes del Napa Valley era limitada y constituía un factor limitante para ciertos tipos de vinos específicos. Más aun, debido al largo rezago que llevaba a un viñedo hasta llegar a su máxima producción, la oferta no podía cambiar rápidamente para abastecer la cambiante demanda.

## El Viñedo

En promedio, un viñedo en el Napa Valley llevaba 4.5 a 5 años, para producir una cosecha comercial y requería una inversión de \$ 30.000 por acre, más el precio de la tierra hasta llegar a un punto en el cual se pudiera tener un fruto de calidad aceptable. Un viñedo situado en áreas del interior de California tenía requerimientos económicos ligeramente diferentes pero el tiempo para desarrollar y producir frutos era aproximadamente el mismo. La Tabla F bajo muestra los resultados económicos de un viñedo promedio

Tabla F. Muestra de un viñedo promedio ( en \$ por acre)

	Napa Valley	Woodbridge
Vineyard		
Precio de la tierra por acre	\$ 25.000	\$ 5.000
Costo de desarrollo hasta la producción	\$ 30.000	\$ 12.000
Inversión total	\$ 55.000	\$ 17.000
Flujos de caja Anuales antes de Impuestos		
Ventas	\$ 9.000	\$ 5.600
Costos	\$ 5.000	\$ 2.500
Margen bruto ( excluido depreciación)	\$ 4.000	\$ 3.100
% Retorno sobre la Inversión	7.3 %	18.2 %
Rendimiento promedio por acre	6 toneladas	8 toneladas
Precio promedio por tonelada	\$ 1,500	\$ 700

Fuente : Mondavi

El plantado y el cuidado de las uvas así mismo como la cosecha eran mano de obra intensiva. Generalmente las uvas dedicadas a la elaboración de los vinos de mayor precio en el napa valley , eran cosechados a mano , mientras que las uvas que se cultivaban para los vinos de menor precio eran cosechadas con máquinas a un costo substancialmente menor. Debido al hecho que la rentabilidad de la inversión sobre la producción de uvas era bajo , se estaban produciendo recientemente movimientos de integración vertical entre viñedos y bodegas en el napa valley. Los productores independientes se mostraban en forma creciente poco dispuestos a asumir el riesgo de invertir en viñedos sin un mercado garantido a un precio razonable para sus uvas.

La economía de la producción variaba internacionalmente , pero países con menores costos de mano de obra como Chile y Europa Central tenían ventajas de costos significativas en comparación con los costos del napa Valley. Un trabajador en los viñedos de Chile , por ejemplo ganaba de \$ 2,000 a \$ 3,000 dólares por año , mientras que el salario equivalente en el napa Valley era de \$ 25,000. Los productores extranjeros enfrentaban un cargo de fletes y estructura tarifaria en los EEUU que añadía entre \$ 4. a \$ 6 dólares por caja. Así los productores extranjeros de vino debían producir a costos mucho más bajos o aceptar un menor margen para ser competitivos. El hecho que existiera una creciente presencia de vinos importados provenientes de los nuevos productores certificaba el hecho que ellos podían producir a costos más bajos. Mondavi creía que su vinos Woodbridge también tenían una estructura de costos más alta , mayor calidad y una imagen de premium que los vinos de Chile o Europa del Este.

## **La Bodega Robert Mondavi**

### **La historia de la empresa**

La primera asociación de la familia Mondavi con el vino comienza en California en 1923 , cuando los padres de Robert Mondavi se trasladaron a Lodi , california , para conducir una empresa de comercialización de frutas que enviaba uvas hacia el este para abastecer el mercado del vino. En 1936 Cesare Mondavi invirtió en una pequeña bodega en el Napa Valley , construyendo de una capacidad de 80.000 galones agranel hasta llegar a los 500.000 galones. Robert Mondavi creía que la familia podía producir vinos de calidad que podrían competir con bodegas más grandes como Inglenook. El 1943 , él convenció a su padre a entrar en el negocio del vino en botellas y entonces compraron la bodega más vieja que existía en el Napa Valley ( Charles Krug). este fue el comienzo de la historia de los Mondavi , que en realidad es la historia acerca de una familia , su dedicación a la calidad y la innovación , y su amor por el vino y lo que representa. En 1966 , Robert Mondavi , dejó la Bodega Krug , y se trasladó a Oakville donde construyó la Bodega Robert Mondavi.

En los últimos cinco años , el crecimiento de Mondavi se basó en un número de estrategias de largo plazo incluyendo el foco en la calidad , reconocimiento de

marca , el compromiso de la familia Robert Mondavi , la diversidad de oferta de productos y una única interrelación entre marcas , fortaleza en la distribución , contratos de oferta de uvas a largo plazo , y un marketing innovador . La habilidad de la empresa para implementar estas estrategias quedaba demostrado en su creciente rentabilidad. En 1995 , los ingresos netos crecieron a \$ 200 millones y los resultados netos crecieron a 17.8 millones que significaron un incremento del 20 % y del 87 % sobre las cifras de 1994.

En 1994 , Robert Mondavi vendió más de 4 millones de cajas de vino , ubicándose en el octavo lugar en tamaño entre las bodegas de California , empleando aproximadamente 650 personas fuera de la temporada estacional. Ver la Tabla G abajo

Tabla G Ventas históricas de la bodega Robert Mondavi

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Millones de cajas vendidas	2.7	3.2	3.9	4.0	4.2	5.0

Fuente : Jobson's Wine Handbook 1995

### Organización.

Mondavi tenía todavía mucho de un negocios familiar. Robert Mondavi seguía siendo la cabeza espiritual de la Empresa aunque había delegado las operaciones a Michael. Tim Mondavi , el hermano menor de Michael conducía los esfuerzos en la elaboración de vinos y era el motor de la innovación y el abanderado de la obsesión de la Empresa por una mayor calidad. Una tercera generación estaba llegando a la edad de ingresar en el negocio , pero debía respetar las reglas de la empresa al respecto. Mondavi tenía una política , acerca que cualquier miembro de la familia debía tener una experiencia fuera de la Compañía como condición previa para su ingreso. Además y agregado a los miembros de la familia , la empresa tenía un grupo de gerentes con antigüedad en la empresa a los que se consideraba como una extensión de la Familia. Después de un período en el que Michael y Tim fueron co-presidentes , el directorio decidió que la empresa debía tener unidad de mando y un foco más claro. Los mismos hermanos decían que si bien tenían los mismos objetivos , los métodos eran distintos y la empresa debía tener un solo camino. Michael fue nombrado Presidente con la expectativa que Tim diez años menor que él lo sucedería.

### Segmentación del mercado

El término amplio de la categoría en la Mondavi competía se denominaba "Vino de mesa " , esto se refería a vinos con una graduación del 7 % al 14 % de alcohol que tradicionalmente se consumía con las comidas. Los vinos de mesa que se vendían en los minoristas por menos de \$ 3.00 la botella generalmente se consideraban como genéricos o "vinos sueltos" , mientras que aquellos que se vendían por encima

de los \$ 3.00 eran considerados "vinos premium ". La categoría de vinos premium a su vez se dividía en tres segmentos : vinos premium populares que se vendían de \$ 3.00 a \$ 7.00 ; superpremium que se vendían de \$ 7.01 a \$ 14.00 ; y ultra premium que se vendían por encima de los \$ 14.00 la botella. La Empresa reconocía un cuarto segmento que generalmente no estaba identificado por el comercio y que consistía en los super-ultra premium que se vendían por encima de los \$ 20.00 la botella. Ver el Cuadro 10 con los rangos de precios de los vinos de Mondavi.

Tabla H. Vinos de Mesa de California por Segmento de Precios . 1994

Segmento	% Volumen	% Valor	Crecimiento proyectado 95-96
Ultra Premium	3 %	11 %	11%
Superpremium	9%	22%	14 %
Premium popular	30%	34%	6 %
Vino suelto	59%	33%	-2 %

Fuente : Gomberg , Frederikson y Asociados. San Francisco

### Oferta de productos

La Empresa operaba cuatro bodegas separadas y en conjunto con los dueños de Chateau Mouto-Rothschild , que era un joint venture al 50 % en la quinta. cada una de esas bodegas producía vino bajo una marca determinada y dirigida a un segmento de mercado específico. La bodegas incluían Robert Mondavi Winery , Robert Mondavi Woodbridge Winery , Vichon Winery , Byron Vineyard and Winery Opus One Winery.

**Robert Mondavi Winery** . Los vinos Robert Mondavi del Napa Valley competían en los segmentos super premium , ultra premium y super ultra premium .Las variedades principales del napa Valley incluían Cabernet Sauvignon , Pinot Noir , Chardonnay y Fume Blanc. Los vinos que la Empresa creía que eran de excepcional calidad eran designados como Robert Mondavi Reserva y competían en los segmentos ultra premium y superultra premium. Las variedades Robert Mondavi napa Valley y Robert Mondavi reserva alcanzaron a 429.000 cajas o el 9 % de las ventas totales en 1995.

Al final de 1993 , Mondavi introdujo una línea de variedades bajo la denominación "Coastal "que competía en el segmento superpremium. Estos vinos se hacían con uvas provenientes de California Central y de la Costa Norte y representaban el 4 % de las ventas en 1995

**Woodbridge por Robert Mondavi.** Desde 1976 Mondavi comercializaba una línea de vinos varietales bajo la etiqueta Woodbridge by Robert Mondavi ("Woodbridge") apuntando al segmento premium popular.

Aunque con precios competitivos , Los vinos Woodbridge estaban hechos en la tradición De Robert Mondavi , con relación a la calidad , incluyendo el añejamiento

en barriles de roble de su Cabernet Sauvignon , Zinfandel , Chardonnay y Sauvignon Blanc. La mayoría de los vinos Woodbridge eran producidos y embotellados por la Empresa , a diferencia de muchos competidores que compraban y embotellaban vino a granel. Todos los vinos Woodbridge tenían la fecha de cosecha y se vendían bajo los nombres varietales incluidos Cabernet Sauvignon , Sauvignon blanc y Tinto y Blanco Zinfandel. La etiqueta Woodbridge significaba la mayoría de las ventas de Mondavi contando por el 83 % de las ventas en volumen y el 65 % en dinero en el año 1995.

### **Bodega Vichon**

La bodega Vichon producía vinos distintivos del napa valley para los segmentos superpremium y ultapremium. Bajo la etiqueta "Napa Valley", la Empresa vendía Cabernet Sauvignon , Merlot , Chardonnay and Chevrignon que era una mezcla de Sauvignon Blanc y Semillion. Bajo la etiqueta Vichon california vendía un cabernet sauvignon , Chardonnay y merlot. Finalmente la bodega Vichon , vendía un Cabernet Sauvignon bajo la denominación del Distrito stags Leap. esta familia de vinos representaba una venta de 143.000 cajas en 1995 o sea un 5 % del volumen.

### **Bodegas y Viñedos Byron.**

Comprada en 1990 esta bodega situada en el condado de Santa Bárbara , producía vinos bajo la denominación del Valle de Santa María incluyendo estate Chardonnay , Chardonnay reserve y reserva Pinot Tinto. Bajo la denominación Santa Bárbara la Empresa vendía Chardonnay y Pinot Tinto. Adicionalmente Byron vendía un Sauvignon Blanco. Los vinos Byron estaban dirigidos a los segmentos Premium y Ultrapremium y debido a las cantidades limitadas eran solamente ofrecidos a mercados especialmente seleccionados. Las ventas de Byron en 1995 , alcanzaron a 27,000 cajas o sea el 0.6 % del volumen.

### **Bodega Opus One.**

La Bodega Opus One era un joint venture entre Robert Mondavi y una sociedad de propiedad de la familia del baron Phillipe de Rothschild , los dueños de Mouton-Rothschild , uno de los primeros productores de vino de Bordeaux , francia. La bodega producía un solo vino bajo la etiqueta Opus One y era elaborado en forma artesanal y considerado entre los mejores vinos de Bordeaux en el mundo. Opus One tenía como target el mercado super ultra premium y era el único vino americano del cual se habían vendido más de 10.000 cajas a un precio superior a los \$ 65.00. Los volúmenes de ventas y resultados del joint venture no habían sido dados a conocer . Se había estimado que Opus One había vendido alrededor de 20,000 cajas en 1994 y proveía a Mondavi aproximadamente \$ 1.000.000 de ganancias antes de impuestos.

**Márgenes de utilidades** . Aunque Mondavi vendía vinos en una escala de precios distintos , la estructura de márgenes sobre la base de porcentaje era la misma a lo largo de la línea de productos.

### **Distribución.**



Mondavi distribuía sus vinos a través de más de 100 distribuidores independientes no exclusivos. La Empresa creía que su red de distribución estaba entre las mejores en la nación y le otorgaba una significativa ventaja competitiva. Como se mencionó anteriormente el 29 % de los productos Mondavi se canalizaban a través de un único distribuidor, Southern Wine and Spirits. Los 15 mayores distribuidores de Mondavi representaban el 67 % de las ventas en 1995. En el cuadro 11 se pueden observar los principales distribuidores de Mondavi. Mientras los distribuidores aumentaban su tamaño, tenían menos tiempo para promover alguna marca en especial. United Distributors, por ejemplo, distribuía más de 2.000 productos incluyendo vinos de competidores de Mondavi como Kendall-Jackson. desde el punto de vista de Mondavi el canal de distribución se había convertido en un proveedor de servicios logísticos y no tenía desde el punto de vista económico el incentivo para proveer al desarrollo de las marcas. Más aún los distribuidores, se habían vuelto menos leales a las bodegas y más motivados por los números. Mondavi creía que tenía que dedicar una considerable fracción de sus recursos en promover sus vinos y construir sus marcas, así los consumidores podían tener claro el mensaje de Mondavi. Sin embargo para lograr la distribución y acceso a las góndolas el rol de los distribuidores continuaba siendo crítico.

Mondavi pensaba que tenía una serie de ventajas en asegurarse una posición con los distribuidores, muchos de los cuales habían mantenido relaciones de larga data con la empresa con la cual se habían introducido al negocio del vino. Primero los productos Mondavi tenían una gran participación en el segmento premium del mercado. Segundo, la condición que Mondavi era una empresa familiar. Uno de los temores de los distribuidores era que las líneas de vinos que distribuían podrían ser sacadas de los canales si la bodega que los producía era comprada por una empresa más grande que utilizaba un distribuidor diferente. El compromiso de Mondavi a su independencia les aseguraba una relación de largo plazo con los distribuidores con los que trabajaba. Una tercera ventaja era la participación directa de la familia Mondavi en el negocio. La Empresa consideraba que la presencia de un miembro de la familia en las reuniones de distribuidores con la fuerza de ventas mostraba el compromiso de la Empresa y motivaba a los distribuidores a poner empeño en la venta de los productos Mondavi.

Mondavi monitoreaba cada distribuidor y les anticipaba un programa de 18 meses de actividades de marketing y actividades y programas promocionales. Adicionalmente organizaba Consejos de distribuidores, donde los distribuidores podían reunirse anualmente para discutir una serie de puntos relevantes y proveer de información relevante a la Empresa. Desde el punto de vista de los distribuidores estos Consejos demostraba que Mondavi estaba abierto a nuevas ideas y quería escuchar a su canal de distribución. Esto distinguía a Mondavi de otros oferentes y fortalecía su posición en la industria.

### **Ventas y Marketing**

El foco del marketing de Mondavi estaba puesto en la educación enfatizando la asociación entre el buen vino y la buena comida.

La Empresa focalizaba en tests degustativos , seminarios y un amplio espectro de actividades promocionales y de relaciones públicas para reforzar a sus productos. Los miembros de la familia Robert Mondavi estaban activamente involucrados en la educación del vino y su promoción. Ellos estaban entre los líderes de la industria del vino en California. Robert Mondavi , por ejemplo era el Co-Chairman con Julia Child del Instituto Americano del Vino y la Comida. La bodega Robert Mondavi , la pieza de muestra , de la organización recibía tours de más de 250.000 personas por año. La Empresa era mencionada habitualmente en revistas influyentes como el Wine Spectator y Food and Wine. Mondavi figuraba también es degustaciones y cuando nuevas cosechas se presentaban en la prensa especializada. El foco de los esfuerzos de la empresa estaban centrados en el pequeño grupo de bebedores de vino que estban interesados en aprender sobre vinos y valoraban la calidad ofrecida por Mondavi. Un pequeño número de personas pasaba su tiempo bebiendo y hablando sobre vino. A través de la transmisión boca a boca este grupo , las opiniones de este grupo y sus preferencia se transmitían hacia abajo hacia la base de la poblaciópñ bebedora de vino. La Empresa también focalizaba sus esfuerzos en el segmento "fuera de casa" . Las 60 personas que integraban la fuerza de ventas de Mondavi implementaba programas de marketing tanto a nivel de distribuidor como a nivel de venta minorista. El profesionalismo de la fuerza d eventas de Mondavi , diferenciaba a le empresa a la vista de los distribuidores.

La Familia Robert Mondavi y la Empresa tenía una reputación de utilizar técnicas de marketing innovadoras. Robert Mondavi concibió y párticipó en el desarrollo de la Subasta de Vinos del Napa Valley , que contribuía con millones de dóales a las obras de caridad locales. En 1987 la Empresa , fue la primera bodega de California que estableció un programa de ventas futuras que permitió a los distribuidores y consumidores a probar y comprar vinos Monavi reserva que aún no habían sido lanzados al mercado. En junio de 1993 , Mondavi introdujo el diseño de su nueva botella que fue rápidamente adoptada por otras bodegas productoras de vinos premium. Adicionalmente , la Empresa estaba continuamente mejorando sus etiquetas.

Mondavi sentía que para llevar el mensaje de calidad al consumidor y clarificar los varios elementos de su línea de productos , se necesitaba de un mayor desarrollo de un plan de comunicaciones. En 1995 por primera vez la Empresa utilizó publicidad gráfica en revistas nacionales. Los avisos no focalizaban en productos en particular , pero más bien desarrollaron una imagen de calidad con relación a los productos Mondavi. Los avisos no eran los convencionales de las bodegas y trataban de comunicar la idea que el vino es parte de un estilo de vida y de una actitud , y mucho más que una simple bebida. Un ejemplo de loas avisos y listas de publicaciones se presentan en los Gráficos 12-14 .

### **Competencia.**

Los vinos Mondavi competían con una gran variedad de otros vinos dependiendo del segmento de precios. La competencia provenía principalmente de otros pequeñas y medianos viñedos. Gallo comenzó a ofrecer **Gallo Sonoma** que competia en el rango de precios super premium y estba pronto a lanzar **Turning Leaf** para competir en el creciente segmento premium popular y en los segmentos super premium. Aunque Mondavi no veía a Gallo como un verdadero competidor , era consciente del

músculo y poderío tanto en la distribución como en la promoción y esas fortalezas las podían poner al servicio de un vino premium. La industria sintió que era significativo que el nombre Gallo no era parte del enfoque de marketing de Turning Leaf. En la tabla I siguiente se pueden observar los competidores de Mondavi en los distintos grupos estratégicos.

Tabla I Competidores de Mondavi Seleccionados

Producto Mondavi	Competidores seleccionados
Reservas Robert Mondavi California (	First Growth Bordeaux , Opus One , Niche (ej. Caymus , Heitz)
Napa Valley, Byron , Vichon Napa Carrano	Frog's Leap , Stag's Leap, Sterling , Ferrari
Coastal , Vichon "California" ; Chateau	Beringer; Columbia Crest ; Kendall Jackson St. Jean.
Woodbridge	Sutter Home , Fetzer

Fuente : Mondavi

### Producción de vino

El énfasis de la Empresa con la calidad comienza en los viñedos. Mondavi había dedicado recursos significativos para desarrollar un programa de producción natural en sus viñedos , alejándose del uso de químicos sintéticos y pesticidas dirigiéndose hacia la agricultura sustentable en la creencia que esta práctica mejoraba la calidad de las uvas. Con relación a Mondavi , muchas veces se la refería como la "Universidad Mondavi" debido a su compromiso hacia la investigación y el desarrollo , con el objetivo de mejorar la tecnología tanto en la producción de uvas , como en el procesamiento de vinos. A Tim Mondavi le gustaba referir este proceso como de "crecer vino "enfatisando la importancia de las relaciones entre la forma en que las uvas eran producidas y luego como en una etapa siguiente eran transformadas en vino. Cada año Mondavi llevaba a cabo una amplia gama de experimentos testeando los efectos de mayor pruning , diversos niveles de exposición a la luz solar y varias alternativas de riego con relación a la calidad del vino. Tim estaba guiado por la pasión de obtener la mayor calidad posible de vino. El veía su producto como "arte líquido". para hacer buen vino resultaba crítico comenzar con la mejor calidad posible de uvas.

Las uvas eran un componente crítico tanto en la calidad del vino , como en la estructura de costos. El vino toma su sabor y carácter de las uvas , y las uvas representan entre el 40 al 50 % de los costos de producción . En 1995 aproximadamente un 13 % de la oferta total de uvas provenía de viñedos propios o alquilados. El objetivo de la Empresa era llegar a producir entre el 50-75% de la oferta de uvas para sus vinos del Napa Valley. Ya tenía la suficiente cantidad de tierras para lograr este objetivo pero todavía no había plantado los viñedos. Mondavi poseía o alquilaba viñedos a lo largo de toda California como se describe en el Cuadro 15. Además de las uvas provenientes de su propio viñedos Mondavi compraba uvas de 150 productores independientes , incluidos aproximadamente 50 localizados en el napa Valley. Para obtener las uvas de la mejor calidad y mantener el control sobre la continua oferta de uvas , la Compañía mantenía relaciones contractuales de sociedad con los productores. La Empresa trabajaba en forma cercana con los productores para ayudarlos a aplicar tecnologías innovadoras a menudo desarrolladas por la Empresa en sus propios viñedos. En 1994 , el 42 % de todas las uvas eran compradas de productores con los cuales la empresa había trabajado en los últimos 10 años. Uno de los mayores riesgos en la oferta de uvas era que estuviera infectada de filoxera , que había dañado muchos de los viñedos en Napa Valley. Mondavi había reemplazado aproximadamente un 50 % de la superficie infectada con variedades resistentes. Aunque continuaba siendo un problema mayor y en los costos , la Empresa creía que estaba adelante de otros productores en enfrentar el problema.

El proceso de elaboración de vino también resultaba crítico para producir un producto de calidad. Cada una de las bodegas de la Empresa estaban equipadas con modernos equipos y utilizaban la última tecnología para asegurar que las uvas eran tratadas debidamente. Mondavi recientemente había mejorado las instalaciones en la Robert Mondavi Winery en napa Valley y estaba en el proceso de hacer lo mismo con la bodega Woodbridge cercana a Lodi y expandiendo Byron en el condado de Santa Barbara. La Empresa embotellaba todo su vino en sus propias instalaciones lo cual les daba la oportunidad de ejercer el control de calidad sobre el producto final.

## **Internacional**

En 1994 , el 6 % de las ventas provenían fuera de los estados Unidos. La Empresa vendía sus productos en 65 países alrededor del mundo. Ver el Cuadro 16 acerca de las ventas internacionales de Mondavi. La empresa buscaba oportunidades internacionales tanto en términos de nuevos mercados para sus productos , así como de potenciales fuentes de nuevos vinos para ser incorporados a su cartera de productos.

Desde la perspectiva de mercados potenciales , Mondavi vio tres grandes áreas. Primero , existían países que tenían mercados de vino bien desarrollados y producían cantidades de vino significativas como Francia e Italia. Estos mercados representaban el mayor desafío para Mondavi porque tenían poca experiencia con los vinos de California. Más aún , el vino de California solía ser caro y estos mercados generalmente no estaban dispuestos a pagar precios premium por vinos importados. Segundo , existían países que ya consumían importantes cantidades de vino pero que no tenían una adecuada oferta interna . países como Gran Bretaña y

Suiza entraban dentro de esta categoría y representaban una mejor oportunidad para la Empresa.

La tercer área eran aquellos mercados que aún no consumían todavía significativas cantidades de vino. La mayoría de los países de Asia caían dentro de esta categoría, así como gran parte del mundo en desarrollo. Este grupo de países representaba un alto potencial de desarrollo pero necesitaba un horizonte de tiempo mucho mayor para su desarrollo.

Las ventas internacionales, aunque eran un porcentaje pequeño de las ventas de la Empresa representaban una significativa oportunidad para la misma. Mondavi generalmente vendía sus vinos de mayor precio en el extranjero y su punto de entrada eran las cadenas de hoteles de alto poder adquisitivo o restaurants top. Todo el vino se vendía a través de agentes y distribuidores. El mayor objetivo de la iniciativa internacional en 1995 era el aprendizaje. La Empresa estaba obteniendo alguna experiencia directa en los mercados extranjeros y buscaba expandirse donde pudiera. Por definición Mondavi no había dedicado un gran staff al desarrollo internacional hasta no tener una más clara visión de la dirección correcta. Tampoco la Empresa había bajado sus precios internacionales para ganar participación en el mercado.

Desde la perspectiva de la producción, Mondavi observó un número de regiones en el mundo que reunían las condiciones para producir excelentes vinos como Chile, Argentina, Moldavia, Sud Africa. Estas regiones representaban significativas oportunidades y eran referidos como los productores del "Nuevo Mundo". La Empresa estaba buscando activamente oportunidades en estas áreas, ya sea en una participación con un socio local o bien realizando una significativa inversión independiente. La Empresa consideraba que podía agregar tremendos montos de valor en tecnología y marketing al vino de dichas regiones. También pensaba desde el punto de vista de los costos de producción y de la calidad, que se podrían producir vinos de alta calidad que podrían ser vendidos en los Estados Unidos en el segmento premium-popular y super-premium.

El desafío internacional continuaba siendo como acceder a un mercado y como dedicarse a las oportunidades. El mercado central de Mondavi era claramente Estados Unidos y no querían correr el riesgo de perder foco. Los miembros de la familia y muchos integrantes del top management dedicaban una parte importante de su tiempo en viajes internacionales, manteniéndose al tanto de desarrollos en las nuevas regiones y evaluando las oportunidades para Mondavi.

Aunque en 1995 la Empresa aún tenía que hacer significativas inversiones en el exterior, con una inversión propuesta en Italia que pronto podría cambiar. Robert Mondavi esperaba otras inversiones en el futuro cercano.

### **Inversiones de capital.**

En 1996, Mondavi esperaba invertir en equipos, infraestructura, barriles, desarrollo de viñedos e infraestructura alrededor de 35 millones. Entre 1996 y 1998 la Empresa planeaba invertir una suma cercana a los 90 millones. La expansión

estaba principalmente focalizada en las bodegas de Woodbridge y Byron y en el desarrollo de los viñedos en el Napa Valley.

## **Sociedades**

**Opus One.** En 1979 , Mondavi concretó un joint venture con la mundialmente conocida familia Mouton Rothschild para crear un nuevo viñedo y bodega , Opus One. Ubicada cerca de la bodega de Robert Mondavi , en Napa valley , Opus One producía solo un vino que llevaba el nombre de la bodega Opus One. Opus One , el vino , era una mezcla estilo Bordeaux , hecho con las uvas de la mejor calidad y se vendía en alrededor de \$ 70 la botella. Aunque compartía algunos servicios y almacenamiento en la bodega Mondavi , el joint venture era una entidad autónoma con su propio staff directivo y de marketing. La familia Rothschild hacía vinos de calidad desde el siglo XIX . Los Mondavi también gozaban de prestigio internacional. Los dos traían experiencia , tecnología , capital y el poder de mercado combinado de dos bien conocidas empresas en el joint venture. Opus One era no solamente una exitosa operación comercial , si no que demostraba la habilidad de los productores de vino para cooperar y crear productos únicos que uno solo no podría haber llevado al mercado.

**Frescobaldi.** En 1995 Mondavi continuó con su práctica de cooperación con productores líderes internacionales , firmando una carta de intención con la familia Frescobaldi en Italia. El joint venture produciría vino en Italia y cada socio sería responsable de la distribución en los mercados geográficos convenidos previamente. Mondavi distribuiría los productos en los estados Unidos y Frescobaldi controlaría Italia. En otras áreas se decidiría cual de los socios agregaría más valor al producto. La sociedad tenía como objetivo lanzar un vino de calidad similar a Opus One , pero con un mayor volumen dado que el precio en el rango de los \$ 14-20 la botella atraería a un mercado más amplio. En la Nota 17 se presenta el anuncio a la prensa del joint venture.

Mondavi veía las joint ventures como oportunidades para desarrollar vinos exclusivos y expandir su base de productos y concimientos. La alianza con frescobaldi también representaba una interesante oportunidad para acceder al mercado italiano sin desafiar la tradición Italiana de consumir vino doméstico. Una pregunta que se hacía Mondavi era como se debían continuar con esas alianzas y como administralas para beneficio de ambas partes. La Empresa estaba evaluando ese tipo de oportunidades a los largo del mundo.

## **Una estrategia de desarrollo y nuevas oportunidades**

### **Woodbridge , Coastal y Reposicionamiento**

En 1976 Robert Mondavi lanzó una línea de vinos apuntando al mercado premium popular. Se vendía a un promedio de \$ 6.00 la botella , y estos vinos se producían en Woodbridge , cerca de Lodi , california. Esta línea creció rápidamente y en 1995 llegó a 3.8. millones de cajas , más del 80 % del volumen de la Empresa. La otra

línea principal de la empresa era la napa valley , cuyo precio promedio era de \$ 15.00 la botella. A principio de los 90 la Empresa se dió cuenta que existía una brecha en la oferta de de productos. El segmento de precio medio estaba creciendo rápidamente y los competidores tomaron ventajas de un producto Mondavi en esa línea. Para compensar los minoristas estaban reclamando descuentos en los productos de Napa Valley para llevarlos a un precio por debajo de los \$ 10. Para enfrentar esta situación Mondavi en 1993 , lanzó Robert Mondavi Coastal Wines en el segmento de \$ 7.00 a \$ 10.00. Aprovechando la fortaleza de crecimiento del mercado Mondavi estuvo entonces en condiciones de de llevar los precios de los vinos de Napa Valley al valor que ellos creían que debía tener , habiendo llenado la brecha con Coastal. La estrategia tuvo éxito y los volúmenes de Coastal estaban creciendo rápidamente y la Empresa esperaba vender 1.000.000 de cajas en al año 2000.