



INFORME FINAL

CONTRATO DE OBRA: N°5348

**PRODUCCIÓN REGIONAL EXPORTABLE:
AGROALIMENTOS**

ING. OSCAR E. PINNOLA

ABRIL DE 2004

PROVINCIA DE SALTA

**PROGRAMA DE ASISTENCIA
PARA LA REACTIVACION DE LA
MICROEMPRESA SALTEÑA**



**PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA LA
REACTIVACION DE LA MICROEMPRESA
SALTEÑA**

**MINISTERIO DE LA PRODUCCION Y EL EMPLEO
UNIDAD DE COMERCIO INDUSTRIA Y PROMOCION
UNIDAD DE ENLACE PROVINCIAL
CFI - SALTA**

Julio de 2003

PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA LA REACTIVACION DE LA MICROEMPRESA SALTEÑA

INTRODUCCIÓN

El nuevo escenario económico que se presenta actualmente en el contexto nacional, ha dinamizado la apertura de nuevos segmentos de mercado; tanto en ámbito internacional, como en el de sustitución de importaciones.

Este cambio, ha incentivado y motorizado al sector empresario, hacia el mejoramiento y optimización de las condiciones de competitividad, que le permitan posicionarse favorablemente.

Nuestra provincia, no está ajena a esta realidad, y particularmente el sector de la microempresas podría beneficiarse a partir de las nuevas condiciones de mercado, generando nuevas oportunidades de negocio.

El sector, de las microempresas si bien comprende esta realidad, se ve limitado por la situación económica crítica de recesión de los mercados y falta de herramientas para lograr eficiencia y competitividad en el nuevo contexto.

A fin de fortalecer, integrar y coordinar esfuerzos que se vienen desarrollando entre empresas y organismos del estado, se ha concebido el presente programa de ***Asistencia para la Reactivación de la Microempresa Salteña***, tendiente a dar respuesta a las demandas específicas de las mismas, en apoyo a los procesos de reactivación y mejoramiento de la competitividad.

OBJETIVO GENERAL

Promover la reactivación económica, productiva y el desarrollo de las microempresas salteñas, acompañando a estas en los cambios concretos que beneficien su posición competitiva que permita consolidar y generar nuevos mercados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- *Identificar requerimientos y necesidades de capacitación del sector microempresario.*
- *Brindar las herramientas técnicas e instrumentos disponibles para el logro del objetivo general enunciado.*

ORGANISMOS INTERVINIENTES

El desarrollo de este Programa supone el trabajo coordinado entre el Consejo Federal de Inversiones; a través de su Unidad de Enlace Provincial, el Ministerio de la Producción y el Empleo; a través de su Unidad de Comercio Industria y Promoción, consultores especializados y los responsables de las empresas seleccionadas.

AMBITO DE APLICACION

En primer término, se privilegiarán para la inclusión en el presente Programa, a las microempresas radicadas en la Provincia de Salta.

BENEFICIARIOS

En términos operativos y a efectos del presente Programa, se seleccionarán a las microempresas que cumplan con las siguientes condiciones:

- Radicadas en la Provincia de Salta,
- Pertenecientes a los sectores productivos
- Con un número de trabajadores ocupados, menor a 20.
- Con una facturación anual menor a \$ 270.000.-

DURACIÓN DEL PROGRAMA

Fecha de inicio de actividades: Julio de 2003

Fecha de finalización: Diciembre de 2003

Periodo total de ejecución: 6 meses

PLAN DE TAREAS

1. **Actualización del listado de empresas y consultores:** Se realizará la actualización e incorporación de nuevas empresas al listado disponible en la UEP, a partir de consultas realizadas a organismos públicos y empresas privadas (Municipalidades, Departamento de Bromatología Provincial, listado de proveedores de hipermercados locales, etc.).
2. **Pre-selección de los beneficiarios:** A partir de la información obtenida en el registro de empresas, se procederá a realizar una primera selección de las empresas que cumplan; en primer término con los requisitos establecidos por el Programa.
3. **Actualización de la información empresarial:** A aquellas empresas pre-seleccionadas, se les requerirá ampliación y actualización de información.
4. **Selección de empresas participantes:** A partir de la nueva información, se realizará la convocatoria y selección definitiva de las empresas participantes del Programa.
5. **Taller de Autodiagnóstico:** La realización del taller de autodiagnóstico; con las microempresas seleccionadas, tendrá como objetivo fundamental, la determinación de fortalezas, debilidades y detección de necesidades de las microempresas.

6. **Análisis y evaluación de resultados:** se procesará, analizará y evaluará, la información que surja del taller, a partir de la cual se confeccionarán indicadores, planillas de seguimiento, solicitud de asistencias y determinación de acciones de capacitación.
7. **Acciones de Capacitación y Asistencia Técnica:** Se brindarán herramientas de capacitación, realización de eventos y asistencias técnicas, para las empresas diagnosticadas, y sobre los temas específicos detectados en el taller mencionado anteriormente. Estas acciones, se acordarán conjuntamente entre los responsables de las microempresas y responsables del Programa.
8. **Realización de tareas de seguimiento:** Se realizarán visitas a las empresas y entrevistas con los responsables de las mismas, en donde se verificará el funcionamiento del programa y el cumplimiento de los objetivos previstos.
9. **Taller de autoevaluación:** La realización de un segundo taller, permitirá que las empresas evalúen los cambios y resultados alcanzados mediante la implementación del presente Programa.
10. **Análisis y evaluación de resultados:** se procesará, analizará y evaluará, la información que surja del taller, a partir de la cual se determinará la conveniencia de ampliar la convocatoria del Programa.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES					
	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Actualización listado de empresas y consultores	■					
2. Pre-selección de los beneficiarias	■					
3. Actualización de la información empresaria	■					
4. Selección de empresas participantes	■					
5. Taller de autodiagnóstico		■				
6. Análisis y evaluación de resultados		■				
7. Acciones de capacitación y asistencias técnicas			■			
8. Realización de tareas de seguimiento				■		
9. Taller de autoevaluación					■	
10. Análisis y evaluación de resultados						■

El Programa comenzó con desviación en los tiempos programados, iniciándose en setiembre, esto debido a programaciones que tenía comprometidos la Provincia, habiéndose cumplido hasta el presente, las siguientes etapas:

1. Actualización del listado de empresas y consultores: Se realizará la actualización e incorporación de nuevas empresas al listado disponible en la UEP, a partir de consultas realizadas a organismos públicos y empresas privadas (Municipalidades, Departamento de Bromatología Provincial, listado de proveedores de hipermercados locales, etc.).

2. Pre-selección de los beneficiarios: A partir de la información obtenida en el registro de empresas, se procederá a realizar una primera selección de las empresas que cumplan; en primer término con los requisitos establecidos por el Programa.

3. Actualización de la información empresarial: A aquellas empresas pre-seleccionadas, se les requerirá ampliación y actualización de información.

4. Selección de empresas participantes: A partir de la nueva información, se realizará la convocatoria y selección definitiva de las empresas participantes del Programa.

5. Taller de Autodiagnóstico: La realización del taller de autodiagnóstico; con las microempresas seleccionadas, tendrá como objetivo fundamental, la determinación de fortalezas, debilidades y detección de necesidades de las microempresas.

6. Análisis y evaluación de resultados: se procesará, analizará y evaluará, la información que surja del taller, a partir de la cual se confeccionarán indicadores, planillas de seguimiento, solicitud de asistencias y determinación de acciones de capacitación.

7. Acciones de Capacitación y Asistencia Técnica: Se brindarán herramientas de capacitación, realización de eventos y asistencias técnicas, para las empresas diagnosticadas, y sobre los temas específicos detectados en el taller mencionado anteriormente. Estas acciones, se acordarán conjuntamente entre los responsables de las microempresas y responsables del Programa.

En estos momentos se está en el inicio de la etapa 7, que se culminará durante el mes de mayo o junio. A continuación se detallan las tareas realizadas durante la duración de este contrato:

En el Primer Informe Parcial, presentado en diciembre último, se expresaba lo siguiente:

"En estos momentos se está en el inicio de la etapa 6, que se culminará durante el mes de diciembre".

Efectivamente se finalizó con la etapa 6, que correspondió al **"análisis y evaluación"** de los resultados del **"taller de autodiagnóstico"** realizado y que correspondía a la tarea 5 del **"Programa de Asistencia para la Reactivación de la Microempresa Salteña"** (ver programa).

Las empresas que completaron el trabajo fueron las siguientes:

EMPRESAS	REPRESENTANTES	ACTIVIDAD
Granja Guayacán	Gustavo Suárez	Carne de Conejo
Sol de Mayo	Virginia Davids	Lavandería industrial
La Bodeguita	Edith Rodríguez	Elaboración de vinos
Encanto Salteño	Roberto Acuña	Confitería regional
La Tía Yola	Roberto Ramos	Dulces y mermeladas
Pato's	Patricia Rivas Orozco	Ropa para niños
Flores San Francisco	Marcos Delgado	Flores
Santa Teresita	Saida Verguez	Panificación

En el informe parcial anterior, se expresó:

"El próximo paso es el análisis individual de cada empresa y mantener una reunión con cada empresario con el propósito de afinar conclusiones para posteriormente organizar las mencionadas jornadas de capacitación".

Se efectuó el análisis individual, a través de entrevistas personales donde se realizó una revisada de lo que cada uno interpretó en su momento y las calificaciones que se habían adjudicado es dicha oportunidad.

El resultado de estas reuniones fue muy positivo, ya que se pudieron aclarar conceptos, unificar criterios y corregir calificaciones para ajustarlas a la realidad de cada empresa. Además me permitió profundizar sobre aspectos no incluidos en los formularios, por ser muy particulares a la misión de cada empresa, pero que sirven para cerrar un más ajustado perfil de cada una de ellas.

A partir de lo anterior estuve en condiciones de elaborar un informe para cada empresa, en los cuales se destacan, sucintamente, los aspectos más importantes de las **"Fortalezas y Debilidades"** de cada una de ellas, y consecuentemente aparecen las necesidades de capacitación.

El informe para cada una de las empresas se incluye en el **ANEXO 1** del presente informe.

Los mencionados informes fueron entregados en oportunidad de la visita a la Provincia de Salta en el mes de Diciembre pasado. En dicha oportunidad en un acto desarrollado en el Centro de Acceso del CFI, al que asistió la Lic. Graciela Pinal de Cid, se les hizo entrega a cada empresario los informes de referencia. Además, se explicó que el **“Programa de Asistencia para la Reactivación de la Microempresa Salteña”**, proseguiría a partir del mes de febrero con los ciclos de Capacitación en los temas que se habían detectado como **“Debilidades” en el Taller de Auto Diagnóstico.**

Los temas de **Capacitación** detectados son:

1. **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL**
2. **DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTION**
3. **PRACTICAS DE BUENA MANUFACTURA (BPM)**
4. **PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS DE SANITIZACION (POES)**
5. **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**
6. **COMERCIALIZACION Y MARKETING.**
7. **CAPACITACION EN COSTOS.**

Los temas del **1 al 5**, serán dictados por el que suscribe, mientras que los temas **6 y 7**, serán desarrollados por la Lic. Patricia Villamayor, perteneciente a la UEP Salta del CFI. Todo esto acordado con la Lic. Graciela Pinal de Cid.

Los pasos a seguir a partir de febrero pasado fueron los siguientes:

1. **Visita a cada una de las empresas participantes del Programa.**
2. **Elaboración de los programas y cronogramas para cada tema de Capacitación.**

1. Visita a cada una de las empresas participantes del Programa.

Estas visitas se realizaron durante el mes de febrero pasado, las que sirvieron para conformar una imagen que se acerque más a la realidad que viven las mencionadas empresas, a la calidad de sus gestiones y a la organización física y humana de sus organizaciones.

En general se comprobó que lo respondido durante el autodiagnóstico se corresponde con bastante aproximación a lo observado durante las visitas a sus respectivas instalaciones físicas.

Lo más destacable es la fuerte determinación de todos los integrantes del grupo en lograr cambios en actitudes y aptitudes que les permitan colocarse en un mejor estado de competencia. Es decir, están ampliamente comprometidos con el **“Programa”**.

2. Elaboración de los programas y cronogramas para cada tema de Capacitación.

Durante la misma visita del mes de febrero pasado, la Lic. Patricia Villamayor y el que suscribe, confeccionamos los dos primeros módulos del Programa de Capacitación, el cual dio comienzo durante el presente mes en los días 16, 17 y 18 de marzo, en el Centro de Acceso del CFI Salta, en el siguiente horario: 15hs a 18:30 hs..

Las mencionadas charlas, interactivas con los participantes, se complementarán con una evaluación que se efectuará durante las próximas jornadas de Capacitación que se desarrollará durante el mes de abril próximo. Esta evaluación permitirá apreciar si se han comprendido los conceptos fundamentales que les permitan encarar su aplicación con éxito en sus empresas. Es decir, que las evaluaciones se realizan dejando transcurrir un tiempo desde el momento de brindada la capacitación, con el propósito que puedan analizar el material entregado oportunamente.

Los dos primeros módulos del programa de capacitación son los siguientes:

GESTION DE NEGOCIOS

MODULO 1

Modelos de administración: tipos. Su incidencia en la empresa

La faz operativa de la organización: Rueda Operativa de la Empresa: concepto; funciones que la componen: Producción, Comercialización, Finanzas. Su Importancia.

Costos: concepto. Clasificación: Costos de producción, de Administración, Comercialización y Financiación. Costos Totales. Costos Directos e indirectos. Costos Fijos y Variables, semifijos, costos desembolsos y no desembolsos. Costo de oportunidad. Costo del Capital

El punto de equilibrio: concepto, importancia y limitaciones. Elementos que lo componen. Cálculo del Punto de Equilibrio Operativo. El margen de contribución.: unitario y total.

Costos en la empresa. Costos de la NO CALIDAD.

La cadena de valor: concepto, importancia, Análisis de la cadena de valor..

Rentabilidad Operativa estratégica: el índice de Dupont en el marco del Planeamiento Estratégico.

MODULO 2

Introducción. ¿Qué es Calidad?. ¿De donde venimos?. ¿Dónde estamos?. ¿Hacia donde vamos?. Calidad y motivación. El difícil cambio cultural. Situación actual de las empresas. Leyes de la resistencia. Soluciones Tecnológicas. Soluciones financieras. Soluciones humanas. Eliminación de bloqueos e incompetencias. Principales elementos en los que se apoya la Calidad Total. Proceso interno-externo de la Gestión de la Calidad. El tránsito hacia la Calidad Total.

Como se expresó precedentemente, durante el presente mes de marzo se desarrolló el **MODULO 1**, el material empleado en dichas charlas se encuentra en el **ANEXO 2**.

En realidad el Cronograma de Actividades original ha quedado modificado según se han ido desarrollando las mismas, siendo el actual cronograma el que se incluye a continuación:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES					
	Setiembre	Octubre	Novi Diciem	Feb Ma Abri	Mayo Junio	Jul Ago Set
1. Actualización listado de empresas y consultores	■					
2. Pre-selección de los beneficiarias	■					
3. Actualización de la información empresaria	■					
4. Selección de empresas participantes	■					
5. Taller de autodiagnóstico		■				
6. Análisis y evaluación de resultados			■	■		
7. Acciones de capacitación y asistencias técnicas				■	■	
8. Realización de tareas de seguimiento						■
9. Taller de autoevaluación						■
10. Análisis y evaluación de resultados						■

ANEXO 1

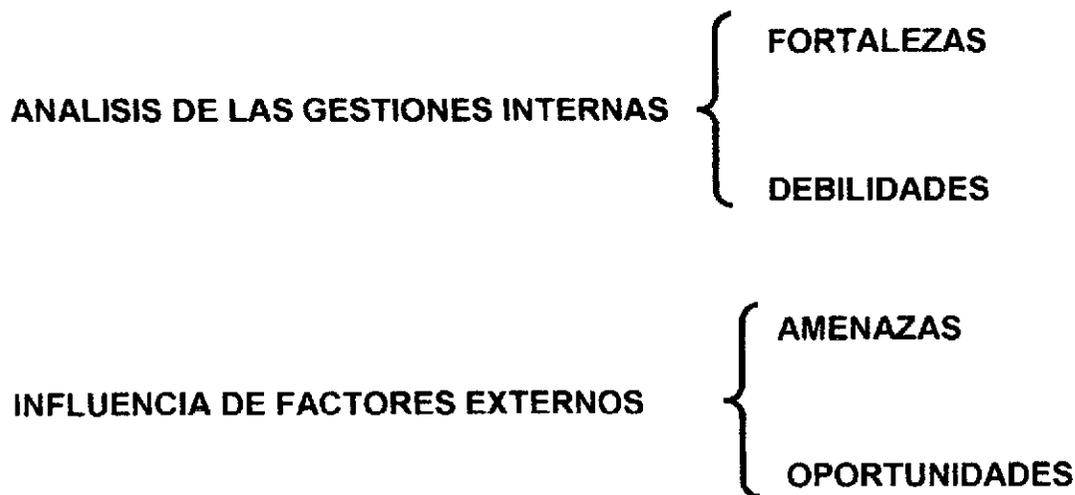
**PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA LA
REACTIVACION DE LA
MICROEMPRESA SALTEÑA**

**MINISTERIO DE LA PRODUCCION Y EL EMPLEO
UNIDAD DE COMERCIO INDUSTRIA Y PROMOCION
UNIDAD DE ENLACE PROVINCIAL
CFI - SALTA**

**AUTODIAGNOSTICO ASISTIDO
ENCANTO SALTEÑO
DICIEMBRE DE 2003**

INTRODUCCION

La realización de un Diagnóstico Empresarial (FODA), tiene como propósito central lograr la identificación de cuatro factores importantes que afectan directamente el desenvolvimiento de las empresas, que son:



Las **Fortalezas** y **Debilidades**, corresponden a una investigación de todas las gestiones internas de una organización las que en su conjunto definen el resultado de la acción empresarial.

En cuanto a las **Amenazas** y **Oportunidades**, se trata de analizar de qué manera afectan los factores externos, no controlables, sobre la gestión de la empresa, su conocimiento dará como resultado que la organización trabaje para minimizar las “amenazas” y potenciar las “oportunidades”.

El estudio conjunto de los factores señalados, permite identificar una situación o diagnóstico de la organización y extraer conclusiones que permitan reorientar acciones para maximizar la eficiencia de la gestión empresarial.

Por otra parte, normalmente es la primera acción que se realiza para tratar de implementar **Calidad Total y Mejora Continua en cualquier organización**, debido a que los resultados destacan las mayores “debilidades” de gestión que deberán optimizar.

Este análisis se realiza con la intención esencial de desencadenar un proceso de reflexión respecto de los distintos aspectos que se abordan en el informe.

Sin que las apreciaciones pretendan ser **verdades absolutas**, deberán ser tomadas, más bien, como comentarios de una visión técnica que pretende contribuir al fortalecimiento de su competitividad.

1. Dirección General Estratégica:

El empresario calificó a este tópico, señalando una **debilidad** en el mismo, en la conversación personal se logró clarificar los conceptos dudosos y ampliar los argumentos sobre la necesidad de encarar este tema en todos sus aspectos. Entre ellos, se coincidió en la importancia de establecer por escrito la **Misión, Visión y Metas** de la organización. En base a ellas orientar la estrategia y las tácticas de la organización.

Existe un vacío en cuanto a **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL e INDICADORES DE GESTION.**

Por lo tanto ENCANTO SALTEÑO debe ser apoyada con capacitación en:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL**
- **DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTION**

2. Comercialización:

La calificación en el autodiagnóstico indica una fortaleza, en la conversación personal demostró serlo, al tener otros elementos de juicio, ya que conozco a los propietarios, se puede concluir que realmente es una fortaleza, no necesitando apoyo en este sentido al presente, pero teniendo en cuenta futuros crecimientos, creo necesitan tomar conocimientos de Comercialización y Marketing.

- **COMERCIALIZACION Y MARKETING.**

3. Producción:

En este aspecto aparecen valores tales que indican una fortaleza, en la conversación se ratificó lo señalado, además coincide con mi opinión, y he podido verificarlo personalmente.

No obstante ello, creo conveniente reforzar los conocimientos sobre correcta manipulación de alimentos con cursos sobre:

- **PRACTICAS DE BUENA MANUFACTURA (BPM)**
- **PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS DE SANITIZACION (POES)**

4. Recursos Humanos:

La auto calificación es de fortaleza, la conversación afianzó ese concepto. Se corresponde por una acción familiar conjunta eficaz y preparada. Seguramente esto variará cuando, por crecimiento, deberán incorporar personal ajeno al familiar, momento que los obligará a tomar conocimientos que hoy no los preocupan.

5. Finanzas:

Su calificación hace ver fortaleza, lo bueno es la ausencia de endeudamiento. Los puntos débiles de este ítem están asociados a la ausencia de **Herramientas de Planificación**, que no les permite conocer su **Punto de Equilibrio** y una proyección de su funcionamiento con elementos que les permitan llevar un ajustado control de sus finanzas.

6. Costos:

Este aspecto ha sido calificado como una fuerte debilidad, si bien la empresa mantiene las finanzas sin sobresaltos, es consciente que la misma es resultado más bien del tipo de productos y oportunidad de aparición en el mercado, por tanto, es necesario un mejor análisis del sistema de costeo. Se necesita auxilio sobre este aspecto fundamental.

. CAPACITACION EN COSTOS

7. Organización:

Como la indican las calificaciones se considera una fortaleza, razón por la cual no hay que brindar apoyo en este aspecto. Este aspecto fue ratificado en la conversación personalizada. Es consecuencia de lo expresado en el ítem **Recursos Humanos**.

8. Calidad:

El entendimiento de este tema, como en todos los diagnósticos, se enfoca hacia la calidad de productos, existiendo un desconocimiento casi total de los conceptos modernos al respecto, Se necesita capacitación en este aspecto fundamental.

- CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA

RESUMIENDO

ENCANTO SALTEÑO necesita apoyo en los siguientes temas:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION**
- **DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTION**
- **COMERCIALIZACION Y MARKETING.**
- **PRACTICAS DE BUENA MANUFACTURA (BPM)**
- **PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS DE SANITIZACION (POES)**
- **CAPACITACION EN COSTOS**
- **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

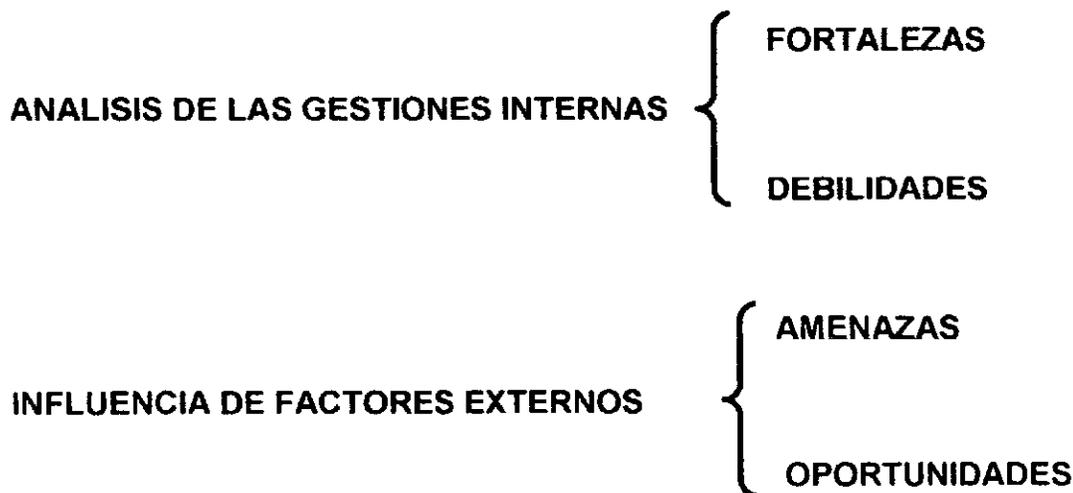
**PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA LA
REACTIVACION DE LA
MICROEMPRESA SALTEÑA**

**MINISTERIO DE LA PRODUCCION Y EL EMPLEO
UNIDAD DE COMERCIO INDUSTRIA Y PROMOCION
UNIDAD DE ENLACE PROVINCIAL
CFI - SALTA**

**AUTODIAGNOSTICO ASISTIDO
FLORES SAN FRANCISCO
DICIEMBRE DE 2003**

INTRODUCCION

La realización de un Diagnóstico Empresarial (FODA), tiene como propósito central lograr la identificación de cuatro factores importantes que afectan directamente el desenvolvimiento de las empresas, que son:



Las **Fortalezas** y **Debilidades**, corresponden a una investigación de todas las gestiones internas de una organización las que en su conjunto definen el resultado de la acción empresarial.

En cuanto a las **Amenazas** y **Oportunidades**, se trata de analizar de qué manera afectan los factores externos, no controlables, sobre la gestión de la empresa, su conocimiento dará como resultado que la organización trabaje para minimizar las “**amenazas**” y potenciar las “**oportunidades**”.

El estudio conjunto de los factores señalados, permite identificar una situación o diagnóstico de la organización y extraer conclusiones que permitan reorientar acciones para maximizar la eficiencia de la gestión empresarial.

Por otra parte, normalmente es la primera acción que se realiza para tratar de implementar **Calidad Total y Mejora Continua en cualquier organización**, debido a que los resultados destacan las mayores “**debilidades**” de gestión que deberán optimizar.

Este análisis se realiza con la intención esencial de desencadenar un proceso de reflexión respecto de los distintos aspectos que se abordan en el informe.

Sin que las apreciaciones pretendan ser **verdades absolutas**, deberán ser tomadas, más bien, como comentarios de una visión técnica que pretende contribuir al fortalecimiento de su competitividad.

1. Dirección General Estratégica:

El empresario ha calificado este tópico como una **debilidad**, en la conversación personal se logró clarificar los conceptos dudosos y ampliar los argumentos sobre la necesidad de encarar este tema en todos sus aspectos. Entre ellos, se coincidió en la importancia de establecer por escrito la **Misión, Visión y Metas** de la organización. En base a ellas orientar la estrategia y las tácticas de la organización.

Existe una orfandad absoluta en cuanto a **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL** e **INDICADORES DE GESTION**.

Por lo tanto FLORES SAN FRANCISCO debe ser apoyada con capacitación en:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL**
- **INDICADORES DE GESTION**

2. Comercialización:

Si bien la calificación en el autodiagnóstico indica una **debilidad** no muy acentuada, en la conversación personal demostró ser una debilidad propia de la centralización de la actividad comercial en su persona, y en aspectos que hacen a la optimización de este tema fundamental para toda empresa.. Creo que es conveniente que sea asistido en:

- **CAPACITACION EN COMERCIALIZACION Y MARKETING.**

3. Producción:

Coincido, después de la conversación personal, que este aspecto, presentado también como una **fortaleza** es correcta, ya que existe conocimiento profesional e inquietudes personales que me han demostrado que está en condiciones de desenvolverse con autoridad y eficacia en este aspecto. Quizás haya que complementarlos con la búsqueda de eficiencia, lo que podrá adquirir mediante la utilización de herramientas de Calidad Total.

- **CAPACITACION EN HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL**

4. Recursos humanos:

La auto calificación es de fortaleza no muy acentuada, la conversación cambió ese concepto, en función de que los aspectos negativos señalados corresponden a las evaluaciones de desempeño y los registros correspondientes. Estimo que corrigiendo lo mencionado e incorporando conceptos de Calidad Total y Mejora Continua, afianzará su fortaleza.

5. Finanzas:

Su calificación denota **fortaleza**, lo bueno es la ausencia de endeudamiento. Los puntos débiles de este ítem están asociados a la ausencia de **Herramientas de Planificación**, que no les permite conocer su **Punto de Equilibrio** y una proyección de su funcionamiento con elementos que les permitan llevar un ajustado control de sus finanzas. Todo esto podrá revertirse cuando se introduzcan, además, conceptos de **Calidad Total y Mejora Continua**.

6. Costos:

Este aspecto ha sido calificado como una **debilidad**, si bien la empresa mantiene las finanzas sin sobresaltos, es consciente que la misma es resultado más bien del tipo de producto y oportunidad de aparición en el mercado, por tanto, es necesario un mejor análisis del sistema de costeo. Se necesita auxilio sobre este aspecto fundamental.

. CAPACITACION EN COSTOS

7. Organización:

Como lo indican las calificaciones se considera una **debilidad**. La conversación desnudó más bien una desorganización en el despliegue de las actividades y la racionalización de las mismas a partir de establecer un correcto mapa de "procesos", estimo es un aspecto para estudiar bajo los conceptos de **Calidad Total**.

8. Calidad:

El entendimiento de este tema, como en todos los auto-diagnósticos, se enfoca hacia la calidad de productos, existiendo un conocimiento parcial de los conceptos modernos al respecto,

- **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

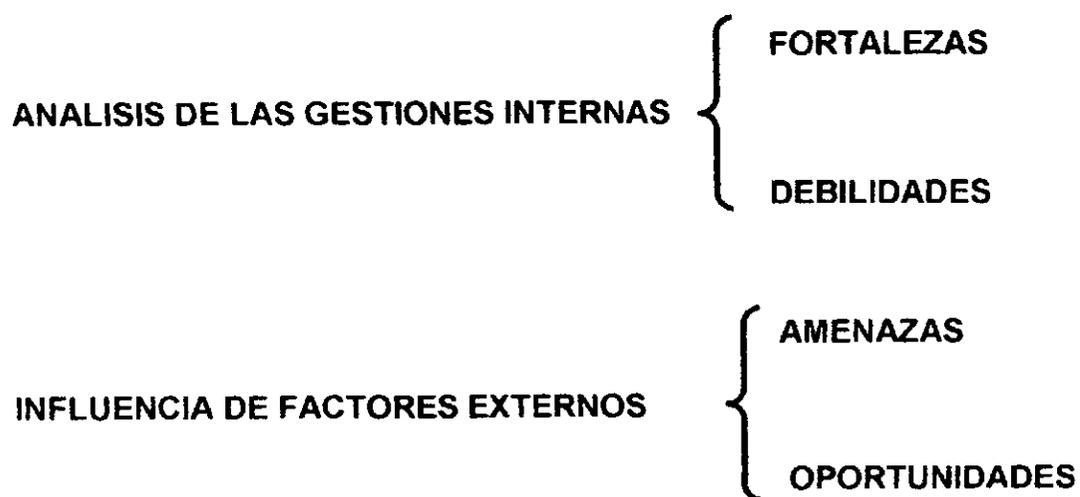
**PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA LA
REACTIVACION DE LA
MICROEMPRESA SALTEÑA**

**MINISTERIO DE LA PRODUCCION Y EL EMPLEO
UNIDAD DE COMERCIO INDUSTRIA Y PROMOCION
UNIDAD DE ENLACE PROVINCIAL
CFI - SALTA**

**AUTODIAGNOSTICO ASISTIDO
GRANJA EL GUAYACAN
DICIEMBRE DE 2003**

INTRODUCCION

La realización de un Diagnóstico Empresarial (FODA), tiene como propósito central lograr la identificación de cuatro factores importantes que afectan directamente el desenvolvimiento de las empresas, que son:



Las **Fortalezas** y **Debilidades**, corresponden a una investigación de todas las gestiones internas de una organización las que en su conjunto definen el resultado de la acción empresarial.

En cuanto a las **Amenazas** y **Oportunidades**, se trata de analizar de qué manera afectan los factores externos, no controlables, sobre la gestión de la empresa, su conocimiento dará como resultado que la organización trabaje para minimizar las “**amenazas**” y potenciar las “**oportunidades**”.

El estudio conjunto de los factores señalados, permite identificar una situación o diagnóstico de la organización y extraer conclusiones que permitan reorientar acciones para maximizar la eficiencia de la gestión empresarial.

Por otra parte, normalmente es la primera acción que se realiza para tratar de implementar **Calidad Total y Mejora Continua en cualquier organización**, debido a que los resultados destacan las mayores “**debilidades**” de gestión que deberán optimizar.

Este análisis se realiza con la intención esencial de desencadenar un proceso de reflexión respecto de los distintos aspectos que se abordan en el informe.

Sin que las apreciaciones pretendan ser **verdades absolutas**, deberán ser tomadas, más bien, como comentarios de una visión técnica que pretende contribuir al fortalecimiento de su competitividad.

1. Dirección General Estratégica:

La auto calificación del ítem deja ver una **debilidad** en el mismo, en la conversación personal se logró clarificar los conceptos dudosos y ampliar los argumentos sobre la necesidad de encarar este tema en todos sus aspectos. Entre ellos, se coincidió en la importancia de establecer por escrito la **Misión, Visión y Metas** de la organización, si bien han escrito estos tópicos de acuerdo a lo que piden las Normas ISO 9000, no se han difundido dentro de la organización, ni las han utilizado para orientar la estrategia y las tácticas de la misma.

Existe un vacío en cuanto a **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL** e **INDICADORES DE GESTION**.

Por lo tanto GRANJA EL GUAYACAN debe ser apoyada con capacitación en:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL**
- **DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTION**

2. Comercialización:

La calificación en el autodiagnóstico indica una **debilidad**, en la conversación personal demostró serlo en aspectos relacionados con el diseño de los productos, la amplitud de la línea de productos, política publicitaria y política de desarrollo de nuevos productos, creo necesitan tomar conocimientos de Comercialización y Marketing para reorientar su visión comercial.

- **CAPACITACION EN COMERCIALIZACION Y MARKETING.**

3. Producción:

En este aspecto aparecen valores tales que indican una **debilidad**, en la conversación se ratificó lo señalado, de allí se deduce que las principales causas apuntan más bien a situaciones y factores estudiados, pero que a mi juicio terminan por provocar situaciones no resueltas por los integrantes de la sociedad por falta de una disciplina organizacional.

Deben consensuar políticas y acciones basadas en informaciones concretas y apoyadas por todos los integrantes, es la única manera de lograr manejar organizaciones donde se comparte la dirección de las mismas.

4. Recursos Humanos:

La auto calificación es de **debilidad**, la conversación afianzó ese concepto. Se corresponde por una acción familiar conjunta poco eficaz, y tiene su razón en los conceptos vertidos en el punto anterior. Seguramente esto variará cuando, por crecimiento, deberán incorporar personal ajeno al familiar, momento que los obligará a tomar conocimientos que hoy no los preocupan.

5. Finanzas:

Su calificación hace ver **debilidad**. Los puntos débiles de este ítem están asociados a la ausencia de **Herramientas de Planificación**, que no les permite conocer su **Punto de Equilibrio** y una proyección de su funcionamiento con elementos que les permitan llevar un ajustado control de sus finanzas.

6. Costos:

Este aspecto ha sido calificado como una fuerte debilidad, es consciente que la misma es resultado más bien del tipo de productos y oportunidad de aparición en el mercado, por tanto, es necesario un mejor análisis del sistema de costeo. Se necesita auxilio sobre este aspecto fundamental.

. **CAPACITACION EN COSTOS**

7. Organización:

Como la indican las calificaciones se considera una **debilidad no muy pronunciada**, si nos atenemos al promedio, pero es totalmente razonable si se tiene en cuenta lo señalado en los párrafos de **producción** y **recursos humanos**.

8. Calidad:

El entendimiento de este tema, como en todos los diagnósticos, se enfoca hacia la calidad de productos, existiendo un desconocimiento casi total de los conceptos modernos al respecto, Se necesita capacitación en este aspecto fundamental.

- **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

RESUMIENDO

GRANJA EL GUAYACAN necesita apoyo en los siguientes temas:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION**
- **DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTION**
- **CAPACITACION EN COMERCIALIZACION Y MARKETING.**
- **CAPACITACION EN COSTOS**
- **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

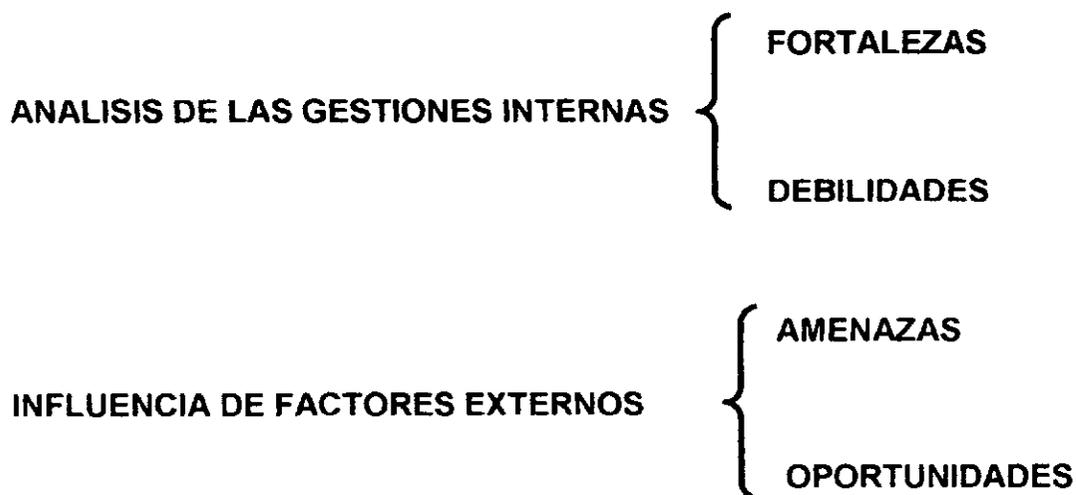
**PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA LA
REACTIVACION DE LA
MICROEMPRESA SALTEÑA**

**MINISTERIO DE LA PRODUCCION Y EL EMPLEO
UNIDAD DE COMERCIO INDUSTRIA Y PROMOCION
UNIDAD DE ENLACE PROVINCIAL
CFI - SALTA**

**AUTODIAGNOSTICO ASISTIDO
LA BODEGUITA
DICIEMBRE DE 2003**

INTRODUCCION

La realización de un Diagnóstico Empresarial (FODA), tiene como propósito central lograr la identificación de cuatro factores importantes que afectan directamente el desenvolvimiento de las empresas, que son:



Las **Fortalezas** y **Debilidades**, corresponden a una investigación de todas las gestiones internas de una organización las que en su conjunto definen el resultado de la acción empresarial.

En cuanto a las **Amenazas** y **Oportunidades**, se trata de analizar de qué manera afectan los factores externos, no controlables, sobre la gestión de la empresa, su conocimiento dará como resultado que la organización trabaje para minimizar las “**amenazas**” y potenciar las “**oportunidades**”.

El estudio conjunto de los factores señalados, permite identificar una situación o diagnóstico de la organización y extraer conclusiones que permitan reorientar acciones para maximizar la eficiencia de la gestión empresarial.

Por otra parte, normalmente es la primera acción que se realiza para tratar de implementar **Calidad Total y Mejora Continua en cualquier organización**, debido a que los resultados destacan las mayores “**debilidades**” de gestión que deberán optimizar.

Este análisis se realiza con la intención esencial de desencadenar un proceso de reflexión respecto de los distintos aspectos que se abordan en el informe.

Sin que las apreciaciones pretendan ser **verdades absolutas**, deberán ser tomadas, más bien, como comentarios de una visión técnica que pretende contribuir al fortalecimiento de su competitividad.

1. Dirección General Estratégica:

El empresario calificó a este tópico, señalando una **fortaleza** en el mismo, en la conversación personal se logró clarificar los conceptos dudosos y ampliar los argumentos sobre la necesidad de encarar este tema en todos sus aspectos. Entre ellos, se coincidió en la importancia de establecer por escrito la **Misión, Visión y Metas** de la organización. En base a ellas orientar la estrategia y las tácticas de la organización.

Existe un vacío en cuanto a **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL** e **INDICADORES DE GESTION**.

Por lo tanto LA BODEGUITA debe ser apoyada con capacitación en:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL**
- **DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTION**

2. Comercialización:

La calificación en el autodiagnóstico indica una fortaleza, en la conversación personal demostró serlo, no necesitando apoyo en este sentido al presente, pero teniendo en cuenta futuros crecimientos, creo necesitan tomar conocimientos de Comercialización y Marketing.

- **CAPACITACION EN COMERCIALIZACION Y MARKETING**

3. Producción:

En este aspecto aparecen valores tales que indican una **fortaleza**, en la conversación se ratificó lo señalado, además coincide con mi opinión, ya que se trata de un proceso artesanal transmitido a través de generaciones y ahora le están acoplado aspectos tecnológicos que no le hacen perder su carácter artesanal pero mejoran integralmente sus productos

No obstante ello, creo conveniente reforzar los conocimientos sobre correcta manipulación de alimentos con cursos sobre:

- **PRACTICAS DE BUENA MANUFACTURA (BPM)**
- **PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS DE SANITIZACION (POES)**

4. Recursos Humanos:

La auto calificación es de fortaleza, la conversación afianzó ese concepto. Se corresponde por una acción familiar conjunta eficaz y preparada. Seguramente esto variará cuando, por crecimiento, deberán incorporar personal ajeno al familiar, momento que los obligará a tomar conocimientos que hoy no los preocupan.

5. Finanzas:

Su calificación hace ver **fortaleza**, lo bueno es la ausencia de endeudamiento. Los puntos débiles de este ítem están asociados a la ausencia de **Herramientas de Planificación**, que no les permite conocer su **Punto de Equilibrio** y una proyección de su funcionamiento con elementos que les permitan llevar un ajustado control de sus finanzas.

6. Costos:

Este aspecto ha sido calificado como una fuerte debilidad, si bien la empresa mantiene las finanzas sin sobresaltos, es consciente que la misma es resultado más bien del tipo de productos y oportunidad de aparición en el mercado, por tanto, es necesario un mejor análisis del sistema de costeo. Se necesita auxilio sobre este aspecto fundamental.

. **CAPACITACION EN COSTOS**

7. Organización:

Como lo indican las calificaciones se considera una **debilidad**, la razones se fundamentan en la falta de un organigrama y la asignación ordenada de funciones, como así también a la ausencia de un sistema de información adecuado que permita establecer un tablero de comando de gestión. Estos aspectos se tratan en la **capacitación de herramientas de planificación y calidad total**.

8. Calidad:

El entendimiento de este tema, como en todos los diagnósticos, se enfoca hacia la calidad de productos, existiendo un desconocimiento casi total de los conceptos modernos al respecto, Se necesita capacitación en este aspecto fundamental.

- **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

RESUMIENDO

LA BODEGUITA necesita apoyo en los siguientes temas:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION**
- **DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTION**
- **COMERCIALIZACION Y MARKETING.**
- **PRACTICAS DE BUENA MANUFACTURA (BPM)**
- **PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS DE SANITIZACION (POES)**
- **CAPACITACION EN COSTOS**
- **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

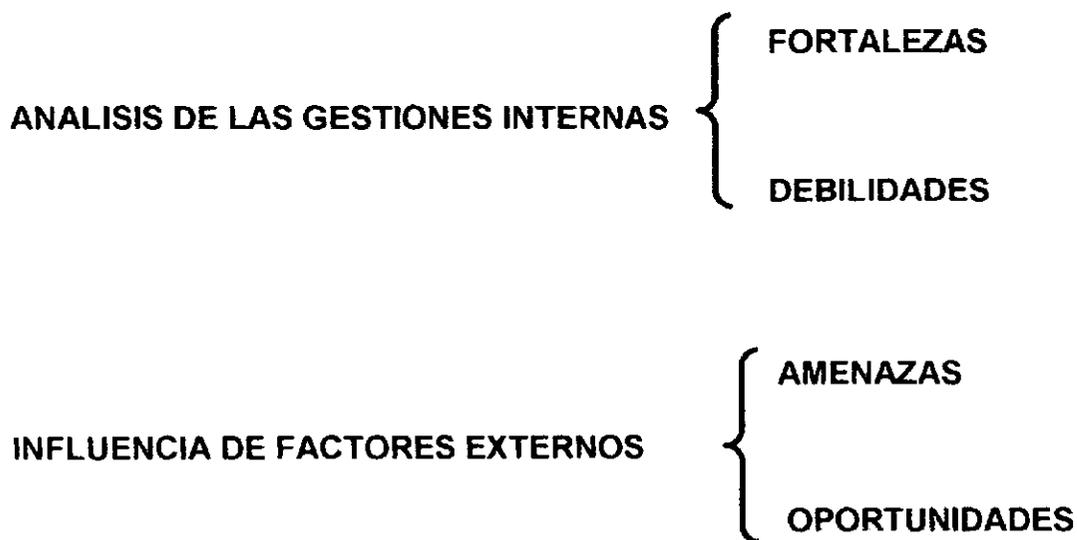
**PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA LA
REACTIVACION DE LA
MICROEMPRESA SALTEÑA**

**MINISTERIO DE LA PRODUCCION Y EL EMPLEO
UNIDAD DE COMERCIO INDUSTRIA Y PROMOCION
UNIDAD DE ENLACE PROVINCIAL
CFI - SALTA**

**AUTODIAGNOSTICO ASISTIDO
LA TIA YOLA
DICIEMBRE DE 2003**

INTRODUCCION

La realización de un Diagnóstico Empresarial (FODA), tiene como propósito central lograr la identificación de cuatro factores importantes que afectan directamente el desenvolvimiento de las empresas, que son:



Las **Fortalezas y Debilidades**, corresponden a una investigación de todas las gestiones internas de una organización las que en su conjunto definen el resultado de la acción empresarial.

En cuanto a las **Amenazas y Oportunidades**, se trata de analizar de qué manera afectan los factores externos, no controlables, sobre la gestión de la empresa, su conocimiento dará como resultado que la organización trabaje para minimizar las “amenazas” y potenciar las “oportunidades”.

El estudio conjunto de los factores señalados, permite identificar una situación o diagnóstico de la organización y extraer conclusiones que permitan reorientar acciones para maximizar la eficiencia de la gestión empresarial.

Por otra parte, normalmente es la primera acción que se realiza para tratar de implementar **Calidad Total y Mejora Continua en cualquier organización**, debido a que los resultados destacan las mayores “debilidades” de gestión que deberán optimizar.

Este análisis se realiza con la intención esencial de desencadenar un proceso de reflexión respecto de los distintos aspectos que se abordan en el informe.

Sin que las apreciaciones pretendan ser **verdades absolutas**, deberán ser tomadas, más bien, como comentarios de una visión técnica que pretende contribuir al fortalecimiento de su competitividad.

1. Dirección General Estratégica:

A pesar de haberse adjudicado valores que indicarian una fortaleza en este tema, fundamental para sostener una buena gestión empresarial, independientemente del tamaño de la misma, en la conversación personal aparecieron las inconsistencias propias del desconocimiento de aspectos importantes de este tópico, sobre todo en lo que respecta a las **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION**, la piedra fundamental que permite que el o los responsables de cualquier organización posean elementos de diagramar un futuro probable y contar con los **indicadores** que les permitan conocer la evolución de su gestión.

Otras debilidades reconocidas se refieren al poco conocimiento de la **“competencia”**, y **no poseer indicadores. Las mismas son derivadas de la debilidad central señalada en el párrafo anterior.**

Como **Fortaleza** a destacar es que cuentan con las definiciones escritas de: **MISION, METAS Y VISION**, lo que es raro en empresas de este tamaño.

En resumen se debe realizar un apoyo en:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION**
- **DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTION**

2. Comercialización:

La calificación en el autodiagnóstico indica una fortaleza, en la conversación personal demostró no serlo tanto, Creo reconocer que existe un gran esfuerzo para apuntalar la aceptación comercial sin tener presente la relación costos-beneficios. Sin tener datos cuantitativos sobre la empresa, dejo aquí mis opiniones, que merecen una corroboración posterior. En principio en este rubro, la Tía Yola no necesitaría apoyo por el momento.

3. Producción:

Estimo que en este aspecto, que aparece como una debilidad, ya que ha totalizado el 50% de los puntos posibles a adjudicarse, entiendo no lo es tanto, ya que existe conocimiento e inquietudes personales que me han demostrado que está en condiciones de desenvolverse con autoridad y eficacia en este aspecto.

Revisando las calificaciones, se observa que las debilidades están unidas a los aspectos relacionados con el equipamiento actual y su adaptación para que ser realmente competitivo. Además, se debe contar con los instrumentos básicos de medición de que permiten obtener productos uniformes.

Quizás haya que complementarlos con la búsqueda de eficiencia, lo que podrá adquirirse mediante la utilización de herramientas de Calidad Total.

En resumen se debe realizar un apoyo en:

- **HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL**

4. Recursos humanos:

La autocalificación es de fortaleza, la conversación afianzó ese concepto. Se corresponde por una acción familiar conjunta eficaz y preparada para el estado actual de la empresa. Por el momento no necesitan apoyo en este ítem.

5. Finanzas:

Su calificación hace ver **fortaleza**, lo que en cierto modo avala lo bueno destacado en los aspectos anteriores, es una manera de corroboración de las calificaciones adjudicadas. Seguramente, lograrán mejorar cuando incorporen **Herramientas de Planificación y Control**.

6. Costos:

Este aspecto es una franca **debilidad** según las calificaciones, mi impresión, corroborada en la entrevista personal, es que allí están reflejados ajustadamente los costos de producción, bien conocidos, por sobre los costos globales de la organización, que son en definitiva los que indican los resultados finales del proyecto.

La Tía Yola necesita un fuerte apoyo en:

- **CAPACITACION EN COSTOS**

7. Organización:

Como la indican las calificaciones se considera una **debilidad**, no muy acentuada. La conversación desnudó más bien una desorganización en el despliegue de las actividades a partir de establecer un correcto "**mapa de procesos**", estimo es un aspecto para estudiar bajo los conceptos de Calidad Total.

8. Calidad:

El entendimiento de este tema, como en todos los auto-diagnósticos, se enfoca hacia la calidad de productos, existiendo un conocimiento parcial de los conceptos modernos al respecto,

- **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

RESUMIENDO

La Tía Yola necesita apoyo en los siguientes temas:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION**
- **DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTION**
- **HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL**
- **CAPACITACION EN COSTOS**
- **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

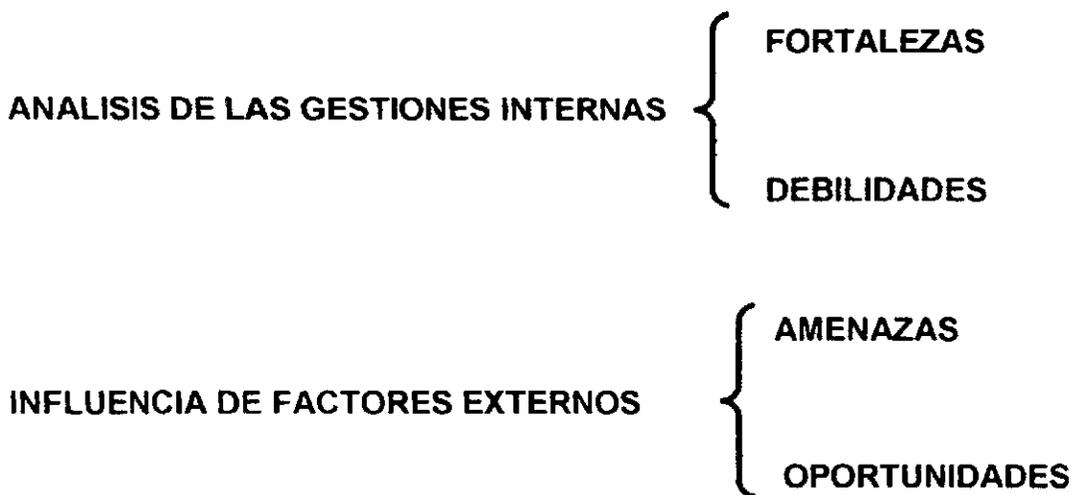
**PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA LA
REACTIVACION DE LA
MICROEMPRESA SALTEÑA**

**MINISTERIO DE LA PRODUCCION Y EL EMPLEO
UNIDAD DE COMERCIO INDUSTRIA Y PROMOCION
UNIDAD DE ENLACE PROVINCIAL
CFI - SALTA**

**AUTODIAGNOSTICO ASISTIDO
LAVANDERIA SOL DE MAYO
DICIEMBRE DE 2003**

INTRODUCCION

La realización de un Diagnóstico Empresarial (FODA), tiene como propósito central lograr la identificación de cuatro factores importantes que afectan directamente el desenvolvimiento de las empresas, que son:



Las **Fortalezas** y **Debilidades**, corresponden a una investigación de todas las gestiones internas de una organización las que en su conjunto definen el resultado de la acción empresarial.

En cuanto a las **Amenazas** y **Oportunidades**, se trata de analizar de qué manera afectan los factores externos, no controlables, sobre la gestión de la empresa, su conocimiento dará como resultado que la organización trabaje para minimizar las “**amenazas**” y potenciar las “**oportunidades**”.

El estudio conjunto de los factores señalados, permite identificar una situación o diagnóstico de la organización y extraer conclusiones que permitan reorientar acciones para maximizar la eficiencia de la gestión empresarial.

Por otra parte, normalmente es la primera acción que se realiza para tratar de implementar **Calidad Total y Mejora Continua en cualquier organización**, debido a que los resultados destacan las mayores “**debilidades**” de gestión que deberán optimizar.

Este análisis se realiza con la intención esencial de desencadenar un proceso de reflexión respecto de los distintos aspectos que se abordan en el informe.

Sin que las apreciaciones pretendan ser **verdades absolutas**, deberán ser tomadas, más bien, como comentarios de una visión técnica que pretende contribuir al fortalecimiento de su competitividad.

1. Dirección General Estratégica:

El empresario calificó a este tópico como una **debilidad**, en la conversación personal se logró clarificar los conceptos dudosos y ampliar los argumentos sobre la necesidad de encarar este tema en todos sus aspectos. Entre ellos, se coincidió en la importancia de establecer por escrito la **Misión, Visión y Metas** de la organización. En base a ellas orientar la estrategia y las tácticas de la organización.

Existe un vacío en cuanto a **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL** e **INDICADORES DE GESTION**.

Por lo tanto SOL DE MAYO debe ser apoyada con capacitación en:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL**
- **DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTION**

2. Comercialización:

La calificación en el autodiagnóstico indica una fortaleza, en la conversación personal se ratificó este concepto fundamentado por la política de respeto al cliente, al tener otros elementos de juicio se puede concluir que realmente es una fortaleza, no necesitando apoyo en este sentido al presente.

3. Producción:

En este aspecto aparecen valores tales que indican una fortaleza, en la conversación se ratificó lo señalado.

Una debilidad que identifican está relacionada con la distribución en planta de las maquinarias de proceso, aunque reconocen que ello es debido a las condiciones que les fija el edificio donde está instalada la lavandería.

2. Recursos Humanos:

La auto calificación es de fortaleza no muy acentuada, la conversación afianzó ese concepto, aunque esto está relacionado con aspectos de planes de capacitación, evaluación de desempeños y los registros correspondientes. Seguramente esto variará cuando, por crecimiento, deberán incorporar mayor cantidad de personal, momento que los obligará a tomar conocimientos que hoy no los preocupan.

5. Finanzas:

Su calificación hace ver fortaleza, lo bueno es la ausencia de endeudamiento. Los puntos débiles de este ítem, pueden estar asociados a la ausencia de **Herramientas de Planificación**, que no les permite conocer la proyección de su funcionamiento.

6. Costos:

Este aspecto ha sido calificado como una debilidad, si bien la empresa mantiene las finanzas sin sobresaltos, es consciente que la misma es resultado más bien del tipo de productos y oportunidad de aparición en el mercado, por tanto, es necesario un mejor análisis del sistema de costeo. Se necesita auxilio sobre este aspecto fundamental.

. CAPACITACION EN COSTOS

7. Organización:

Como lo indican las calificaciones se considera una **debilidad**, Este aspecto fue ratificado en la conversación personalizada. Es consecuencia de una transferencia generacional familiar todavía no resuelta. Este tipo de problemas comunes a las empresas familiares merecen un tratamiento especializado, para que la transferencia se logre sin causar traumas importantes, ya que si ello se desata termina por afectar el funcionamiento empresarial y las relaciones familiares.

8. Calidad:

El entendimiento de este tema, como en todos los diagnósticos, se enfoca hacia la calidad de productos, existiendo un desconocimiento casi total de los conceptos modernos al respecto, Se necesita capacitación en este aspecto fundamental.

- **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

RESUMIENDO

LAVANDERIA SOL DE MAYO necesita apoyo en los siguientes temas:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION**
- **DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTION**
- **CAPACITACION EN COSTOS**
- **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

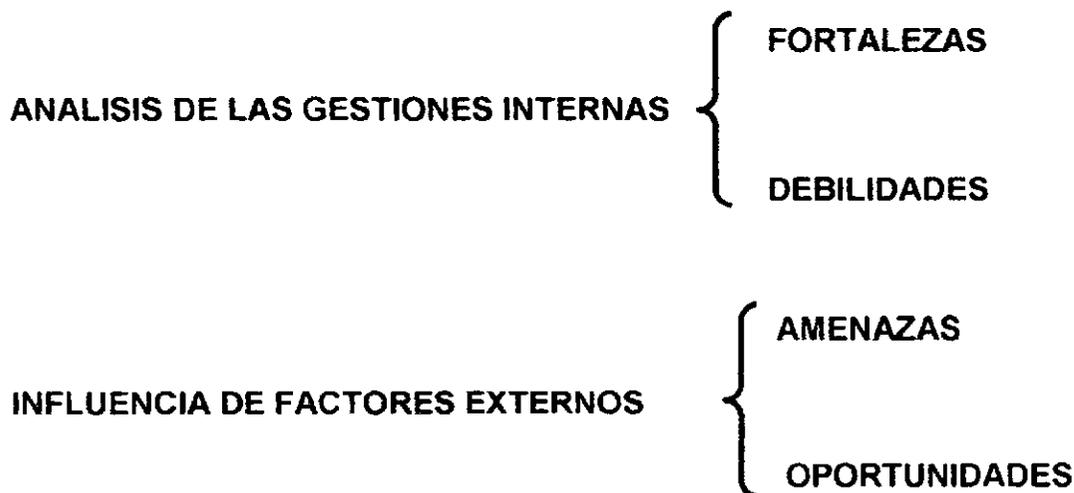
**PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA LA
REACTIVACION DE LA
MICROEMPRESA SALTEÑA**

**MINISTERIO DE LA PRODUCCION Y EL EMPLEO
UNIDAD DE COMERCIO INDUSTRIA Y PROMOCION
UNIDAD DE ENLACE PROVINCIAL
CFI - SALTA**

**AUTODIAGNOSTICO ASISTIDO
PANADERIA SANTA TERESITA
DICIEMBRE DE 2003**

INTRODUCCION

La realización de un Diagnóstico Empresarial (FODA), tiene como propósito central lograr la identificación de cuatro factores importantes que afectan directamente el desenvolvimiento de las empresas, que son:



Las **Fortalezas** y **Debilidades**, corresponden a una investigación de todas las gestiones internas de una organización las que en su conjunto definen el resultado de la acción empresarial.

En cuanto a las **Amenazas** y **Oportunidades**, se trata de analizar de qué manera afectan los factores externos, no controlables, sobre la gestión de la empresa, su conocimiento dará como resultado que la organización trabaje para minimizar las “**amenazas**” y potenciar las “**oportunidades**”.

El estudio conjunto de los factores señalados, permite identificar una situación o diagnóstico de la organización y extraer conclusiones que permitan reorientar acciones para maximizar la eficiencia de la gestión empresarial.

Por otra parte, normalmente es la primera acción que se realiza para tratar de implementar **Calidad Total y Mejora Continua en cualquier organización**, debido a que los resultados destacan las mayores “**debilidades**” de gestión que deberán optimizar.

Este análisis se realiza con la intención esencial de desencadenar un proceso de reflexión respecto de los distintos aspectos que se abordan en el informe.

Sin que las apreciaciones pretendan ser **verdades absolutas**, deberán ser tomadas, más bien, como comentarios de una visión técnica que pretende contribuir al fortalecimiento de su competitividad.

1. Dirección General Estratégica:

La empresaria fue muy honesta en su calificación de este tópico, señalando una fuerte **debilidad** en el mismo, quizás un poco exagerada, en la conversación personal se logró clarificar los conceptos dudosos y ampliar los argumentos sobre la necesidad de encarar este tema en todos sus aspectos. Entre ellos, se coincidió en la importancia de establecer por escrito la **Misión, Visión y Metas** de la organización. En base a ellas orientar la estrategia y las tácticas de la organización.

Existe una orfandad absoluta en cuanto a **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL e INDICADORES DE GESTION.**

Por lo tanto PANADERIA SANTA TERESITA debe ser apoyada con capacitación en:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL**
- **INDICADORES DE GESTION**

2. Comercialización:

Si bien la calificación en el autodiagnóstico indica una **debilidad** muy acentuada, en la conversación personal demostró ser una debilidad propia de una especial forma de dividir la actividad comercial en interna y para terceros,. Es aquí donde se concentra la principal deficiencia o debilidad, que incluso le quita potencial de crecimiento, además establece una concentración excesiva de responsabilidades en la principal responsable, algunas de las cuales podrían ser delegadas a otras personas, y ella ocuparse de las no delegables que son la dirección y orientación de la organización para conseguir su **VISION.**

Estimo importante que tomen capacitación en:

- **CAPACITACION EN COMERCIALIZACION Y MARKETING.**

3. Producción:

Coincido, después de la conversación personal, que este aspecto, presentado también como una **fortaleza** es correcta, ya que existe conocimiento profesional e inquietudes personales que me han demostrado que está en condiciones de desenvolverse con autoridad y eficacia en este aspecto. Quizás haya que complementarlos con la búsqueda de eficiencia, lo que podrá adquirir mediante la utilización de herramientas de Calidad Total.

4. Recursos humanos:

La auto calificación es de **debilidad**, la conversación afianzó ese concepto. Se corresponde con lo expuesto en **Comercialización, todo esto se verá más claro cuando se vea lo concerniente a Calidad Total y sus Herramientas**. Además se debe realizar un trabajo sobre el ejercicio de **delegación de responsabilidades**.

5. Finanzas:

Su calificación hace ver una debilidad, pero esta aseveración se corresponde con el poco manejo de **Indicadores de Gestión**.

Este tópico exige una profundización para lograr comprender mejor como se sostiene el emprendimiento ya que se desconocen por completo los principios básicos de una gestión empresarial, sus indicadores, su proyección y su control. Seguramente, lograrán mejorar cuando incorporen **Herramientas de Planificación y Control**.

6. Costos:

Este aspecto es una debilidad, sostenida por la empresaria en cuanto a la aplicación de un sistema detallado de análisis. Se necesita auxilio sobre este aspecto fundamental y determinante del éxito.

- **CAPACITACION EN COSTOS**

7. Organización:

Como lo indican las calificaciones se considera una debilidad. La conversación desnudó más bien una desorganización en el despliegue de las actividades y la racionalización de las mismas a partir de establecer un correcto mapa de "procesos", estimo es un aspecto para estudiar bajo los conceptos de Calidad Total.

8. Calidad:

El entendimiento de este tema, como en todos los auto-diagnósticos, se enfoca hacia la calidad de productos, existiendo un conocimiento parcial de los conceptos modernos al respecto,

- **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

RESUMIENDO

PATO'S necesita apoyo en los siguientes temas:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION**
- **DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTION**
- **HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL**
- **CAPACITACION EN COSTOS**
- **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

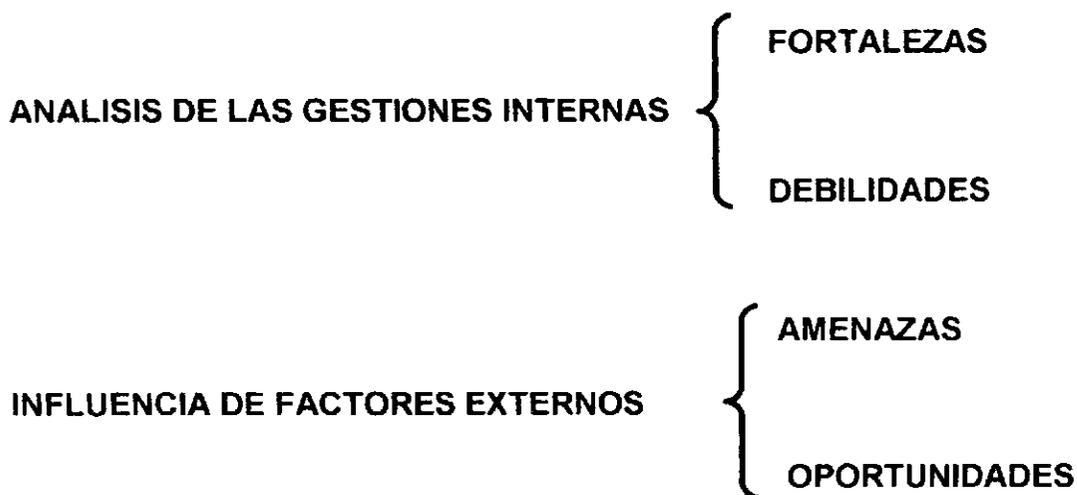
**PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA LA
REACTIVACION DE LA
MICROEMPRESA SALTEÑA**

**MINISTERIO DE LA PRODUCCION Y EL EMPLEO
UNIDAD DE COMERCIO INDUSTRIA Y PROMOCION
UNIDAD DE ENLACE PROVINCIAL
CFI - SALTA**

**AUTODIAGNOSTICO ASISTIDO
PATO'S
DICIEMBRE DE 2003**

INTRODUCCION

La realización de un Diagnóstico Empresarial (FODA), tiene como propósito central lograr la identificación de cuatro factores importantes que afectan directamente el desenvolvimiento de las empresas, que son:



Las **Fortalezas** y **Debilidades**, corresponden a una investigación de todas las gestiones internas de una organización las que en su conjunto definen el resultado de la acción empresarial.

En cuanto a las **Amenazas** y **Oportunidades**, se trata de analizar de qué manera afectan los factores externos, no controlables, sobre la gestión de la empresa, su conocimiento dará como resultado que la organización trabaje para minimizar las “**amenazas**” y potenciar las “**oportunidades**”.

El estudio conjunto de los factores señalados, permite identificar una situación o diagnóstico de la organización y extraer conclusiones que permitan reorientar acciones para maximizar la eficiencia de la gestión empresarial.

Por otra parte, normalmente es la primera acción que se realiza para tratar de implementar **Calidad Total y Mejora Continua en cualquier organización**, debido a que los resultados destacan las mayores “**debilidades**” de gestión que deberán optimizar.

Este análisis se realiza con la intención esencial de desencadenar un proceso de reflexión respecto de los distintos aspectos que se abordan en el informe.

Sin que las apreciaciones pretendan ser **verdades absolutas**, deberán ser tomadas, más bien, como comentarios de una visión técnica que pretende contribuir al fortalecimiento de su competitividad.

1. Dirección General Estratégica:

La empresaria fue muy honesta en su calificación de este tópico, señalando una **debilidad** en el mismo, en la conversación personal se logró clarificar los conceptos dudosos y ampliar los argumentos sobre la necesidad de encarar este tema en todos sus aspectos. Entre ellos, se coincidió en la importancia de establecer por escrito la **Misión, Visión y Metas** de la organización. En base a ellas orientar la estrategia y las tácticas de la organización.

Existe una orfandad absoluta en cuanto a **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL** e **INDICADORES DE GESTION**.

Por lo tanto PATO'S debe ser apoyada con capacitación en:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION Y CONTROL**
- **INDICADORES DE GESTION**

2. Comercialización:

Si bien la calificación en el autodiagnóstico indica una **debilidad** no muy acentuada, en la conversación personal demostró ser una debilidad propia de la centralización de la actividad comercial en su persona, potenciando la orientación de los clientes a su atención personalizada. Es aquí donde se concentra la principal deficiencia o debilidad, que incluso le quita potencial de crecimiento por una concentración excesiva de responsabilidades, las que podrían realizar otras personas, y ella ocuparse de las no delegables que son la dirección y orientación de la organización para conseguir su **VISION**.

3. Producción:

Coincido, después de la conversación personal, que este aspecto, presentado también como una **fortaleza** es correcta, ya que existe conocimiento profesional e inquietudes personales que me han demostrado que está en condiciones de desenvolverse con autoridad y eficacia en este aspecto. Quizás haya que complementarlos con la búsqueda de eficiencia, lo que podrá adquirir mediante la utilización de herramientas de Calidad Total.

- **CAPACITACION EN HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL**

4. Recursos humanos:

La auto calificación es de fortaleza, la conversación afianzó ese concepto. Se corresponde por una acción eficaz y preparada para el estado actual de la empresa. Por el momento no necesitan apoyo en este ítem.

5. Finanzas:

Su calificación hace ver una debilidad importante, pero esta aseveración se corresponde con la devaluación ocurrida en el 2001, lo que originó el arrastre de deudas hasta el presente.

Este tópico exige una profundización para lograr comprender mejor como se sostiene el emprendimiento ya que se desconocen por completo los principios básicos de una gestión empresarial, sus indicadores, su proyección y su control. Seguramente, lograrán mejorar cuando incorporen **Herramientas de Planificación y Control**.

6. Costos:

Este aspecto es una debilidad, sostenida por la empresaria en cuanto a la aplicación de un sistema detallado de análisis. Se necesita auxilio sobre este aspecto fundamental y determinante del éxito.

- **CAPACITACION EN COSTOS**

7. Organización:

Como lo indican las calificaciones se considera una debilidad. La conversación desnudó más bien una desorganización en el despliegue de las actividades y la racionalización de las mismas a partir de establecer un correcto mapa de "procesos", estimo es un aspecto para estudiar bajo los conceptos de Calidad Total.

8. Calidad:

El entendimiento de este tema, como en todos los auto-diagnósticos, se enfoca hacia la calidad de productos, existiendo un conocimiento parcial de los conceptos modernos al respecto,

- **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

RESUMIENDO

PANADERÍA SANTA TERESITA necesita apoyo en los siguientes temas:

- **HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION**
- **DESPLIEGUE DE INDICADORES DE GESTION**
- **CAPACITACION EN COSTOS**
- **CAPACITACION EN CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

ANEXO 2

COSTO

- **TODAS ESTAS FUNCIONES IMPLICAN LA ASIGNACION DE RECURSOS PARA UN FIN DETERMINADO**
- **EXISTEN MUY DIVERSOS TIPOS DE RECURSOS.**
- **ESTOS RECURSOS SON DE DIVERSO ORIGEN Y ORIGINAN DISTINTAS PARTIDAS DE COSTOS.**

**SUPUESTOS EN LOS QUE SE BASA LA
RELACION COSTO VOLUMEN UTILIDAD**

- **EL COMPORTAMIENTO DE LOS
COSTOS SE HA DETERMINADO Y ES
UNA FUNCION LINEAL DENTRO DE
LA FLUCTUACION ADECUADA DE
ACTIVIDAD**
- **LOS COSTOS PUEDEN
DESCOMPONERSE EN FIJOS Y
VARIABLES**

- **LOS COSTOS FIJOS PERMANECEN
CONSTANTES ANTE LAS
FLUCTUACIONES DEL VOLUMEN,
EN LA GRAFICA DEL PUNTO DE
EQUILIBRIO**
- **LOS COSTOS VARIABLES
FLUCTUAN PROPORCIONALMENTE
AL VOLUMEN**

- **LOS PRECIOS DE LOS FACTORES DEL COSTO HAN DE SER INVARIABLES**
- **LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD HAN DE SER INVARIABLES**
- **LA COMPOSICION DE LAS VENTAS SERA CONSTANTE**

- **LOS INGRESOS Y LOS COSTOS SE COMPARAN CON UNA BASE COMUN DE ACTIVIDAD (POR EJ. VALOR DE LA PRODUCCION O UNIDADES PRODUCIDAS)**
- **TODOS LOS FACTORES HAN SIDO ESTABLECIDOS SOBRE LA BASE DEL NEGOCIO EN MARCHA, A LA LUZ DE SITUACIONES PREVISTAS (VARIABLES DE CONTEXTO)**

- **LOS CAMBIOS EN LOS NIVELES DE
LOS INVENTARIOS INICIAL Y
FINAL SON INSIGNIFICANTES EN
EL IMPORTE.**

RESUMEN

- **LOS COSTOS SE DIVIDEN EN FIJOS Y VARIABLES.**
- **EL ANALISIS SE BASA EN LOS SUPUESTOS HECHOS ACERCA DEL COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS, DE LOS COSTOS Y DEL VOLUMEN.**
- **UN CAMBIO EN ESTOS ALTERA EL PUNTO DE EQUILIBRIO**

- **EL NEGOCIO ES DINAMICO. LAS RELACIONES COSTO VOLUMEN UTILIDAD DEBE ANALIZARSE, REALIZARSE Y ACTUALIZARSE CONSTANTEMENTE.**
- **ESTA ACTUALIZACION DEBE TENER EN CUENTA LOS CAMBIOS QUE PUEDEN PRODUCIRSE EN LAS CONDICIONES DE LOS NEGOCIOS, EN LOS PRECIOS, Y COMPOSICION DE COSTOS**

EL COSTO VARIABLE COMO UNA RELACION PORCENTUAL

- **A) SI LOS GASTOS FIJOS AUMENTAN EN \$ 100.000 ; CON QUE MONTO DE VENTAS SE ENCUENTRA EL EQUILIBRIO?**
- **B) CON EL AUMENTO PROPUESTO ; QUE IMPORTE DE VENTAS RENDIRA UNA UTILIDAD DE \$ 50.000 ?**

• A) \$ = VALOR DE LAS VENTAS PARA
ALCANZAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

• \$ = GASTOS FIJOS + GTOS. VARIABLES

• \$ = 350.000 \$ + (250.000 + 100.000)
500.000

• \$ = 0,70 + 350.000

• \$ = 1.166.667

◦ **GASTOS VARIABLES \$ 350.000**

◦ **GASTOS FIJOS = \$ 250.000**

◦ **VENTAS = \$ 500.000**

- B) \$ = VALOR DE LAS VENTAS
NECESARIAS PARA GANAR \$ 50.000
- \$ = 0,70 \$ + 350.000 + 50.000
- 0,30 \$ = \$ 400.000
- \$ = 1.333.333
- NOTESE QUE EL 30% DE CADA DÓLAR DE VENTAS SIRVE PARA CUBRIR LOS GASTOS FIJOS Y OBTENER UNA UTILIDAD. ES LA RAZON DE CONTRIBUCION

FORMULAS

◦ A) **GASTOS FIJOS**
1 - GASTOS VARIABLES

VENTAS

Ó **GASTOS FIJOS**
RAZON DE CONTRIBUCION

$$\bullet \text{ PEq} = \underline{350.000}$$

$$1- \underline{350.000}$$

$$500.000$$

$$\acute{O} \text{ Peq} = \underline{350.000} = \$ 1.167.667$$

$$0,3$$

◦ **B) VENTAS REQUERIDAS (VR)**

◦ **VR= GTOS. FIJOS + UTILIDAD DESEADA**

RAZON DE CONTRIBUCION

◦ **VR = 400.000**

0,30

◦ **VR = \$ 1.333.333**

- **LA RAZON DE CONTRIBUCION ES EL MARGEN DE CONTRIBUCION EXPRESADO EN PORCENTAJE.**

APLICACIONES DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

- **EL ANALISIS TIENE AMPLIAS APLICACIONES EN LA TOMA DE DECISIONES**
- **APORTA INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE PRECIOS DE VENTA, ALTERNATIVAS DE COSTOS, AUMENTO O SUPRESIÓN DE LINEA DE PRODUCTOS, ACEPTACION DE PEDIDOS ESPECIALES, APERTURA DE NUEVOS MERCADOS ETC.**

PARTE B

- **CUANTOS COHETES ES NECESARIO
VENDER PARA QUE RINDAN UNA
UTILIDAD DE OPERACIÓN DEL 20%**

• **X = N° DE UNIDADES QUE HAN DE
VENDERSE PARA OBTENER LA
UTILIDAD DESEADA**

• **VENTAS = GTOS. VARIABLES +
GTOS. FIJOS + UTILIDAD**

- $0,90X = 0,50 X + 200 + 0,20(0,90X)$
- $0,90X = 0,50 X + 200 + 0,18X$
- $0,22X = 200$
- $X = 910$ unidades
- Ventas = $910 \times \$ 0,90$ \$ 819 100%
- Gtos. Var. = $910 \times \$ 0,50$ \$ 455
- Gtos fijos = \$ 200 80%
- Utilidad Neta \$ 164 20%

APALANCAMIENTO OPERATIVO Y FINANCIERO

EL LEVERAGE O APALANCAMIENTO OPERATIVO

- **ES UN INDICADOR QUE MUESTRA LA
EVOLUCION DE LAS GANANCIAS ANTES
DE IMPUESTOS Y DE INTERESES ANTE
CAMBIOS EN LOS VOLUMENES DE
VENTA**

SUPUESTOS

LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE UNA EMPRESA SON FUNCION DE DOS VARIABLES

- **La estructura de costos: ante un mismo nivel de producción existe una amplia gama de combinaciones de costos fijos y variables.**
- **La estructura financiera: por medio de la cual hacemos referencia a la estrategia de financiación y la proporción de fondos propios y de deuda.**

ESTE MODELO DISTINGUE DOS ESTRUCTURAS DE FINANCIAMIENTO

- **Riesgo del negocio: que tiene que ver con la variabilidad de las ganancias antes de intereses e impuestos.**
- **Riesgo Financiero: variabilidad de las ganancias después de intereses e impuestos.**
- **En el riesgo del negocio influyen factores como la rama industrial, la demanda del producto, la competencia, la estructura de activos y el L.O**

FORMULA DEL LEVERAGE OPERATIVO

$$\bullet \text{ L.O} = \underline{\text{Variación de la U.A.I.Tx}}$$

Variación en las ventas

Dónde:

$$\text{Var. de U.A.I.Tx} = \underline{\text{Increm. de Gcias. por Vtas. adic.}}$$

Gcias. antes de Intereses e Impuestos

$$= \underline{\text{Incr. Q (p-cv)}}$$

$$\text{Q(p-cv) - CF}$$

- **Variación en las Ventas**
- **Incremento en las ventas**
- **Ventas antes del aumento**

$$= \frac{\text{Incr. } Q}{Q}$$

Q

• Entonces el Leverage operativo se expresa algebraicamente:

$$\bullet \text{ L.O} = \frac{\text{Incr.Q (p-cv)}}{\frac{\text{Q (p-cv)} - \text{CF}}{\text{Incr.Q}}}$$
$$Q$$

$$\bullet \text{ L.O} = \frac{\text{Incr.Q (p-cv)}}{\text{Q (p-cv)}} \times \text{Q Incr.Q}$$

De dónde el L.O:

$$\text{L.O} = \frac{\text{Q(p-cv)}}{\text{Q(p-cv)} - \text{CF}}$$

EJEMPLO

- Una empresa produce 1000 unidades de producto, el precio de venta es de \$ 20 por unidad, el cv es de \$ 15. Los costos fijos son \$ 1700.
- $Q = 1000$ unidades
- $p = \$ 20$ por unidad
- $cv = \$ 15$
- $CF = \$ 1700$

• **L.O = 1000 (20-15)**

1000 (20-15) - 1700

= 5000 = 1,515

5000-1700

- **ESTO SIGNIFICA QUE UN AUMENTO EN LAS VENTAS DEL 100% PRODUCE UN INCREMENTO EN LA U.A.I.TX DEL 151,50%**

EJEMPLO 2

- **Partimos de una situación actual en donde los ingresos por ventas son \$ 10.000 y las U.A.I.Tx son \$2.500. Aumentamos los ingresos en un 50% y vemos que las U.A.I.Tx aumentan un 100% que de \$2.500 llegan a \$5.000. De la misma manera ocurre si disminuimos en un 50% los ingresos por ventas.**

	-50%	ACTUAL	+50%
Ventas	500	1.000	1.500
Ingresos	5.000	10.000	15.000
CV oper.	2.500	5.000	7.500
CF oper.	<u>2.500</u>	<u>2.500</u>	<u>2.500</u>
U.A.I.Tx	0	2.500	5.000
	-100%		+100%

- $L.O = \underline{1000 (10-5)}$

$$1000 (10-5) - 2500$$

$$L.O = 2$$

Este resultado nos indica que ante una variación en el nivel de ingresos va a ocurrir una variación de dos veces en la U.A.I.Tx

LEVERAGE FINANCIERO

- **EL LEVERAGE FINANCIERO se vincula con el RIESGO FINANCIERO**
- *El Leverage Financiero es un indicador que determina la variación en las Utilidades Netas por Acción como consecuencia de un cambio en las Utilidades antes de Intereses e Impuestos*

• **L.F. Variación de UPA** (Util. por acción)

Variación en las U.A.I.Tx

• **Dónde U.PA =**

Increm. de util. p/ acción Vtas. Adicion.

Utilid. p/ acción antes del aumento en Vtas.

$$\frac{\text{Increm. } Q (p-cv)(1-Tx)}{N}$$

$$\frac{(Q(p-cv)-CF-I)(1-Tx)}{N}$$

Dónde:

N: número de acciones

tx: tasa de impuestos

I: monto de los intereses

◦ **La variación de la U.A.I.Tx**

◦ **Increm.Q(p-cv)**

Q(p-cv) - CF

IL.F. = Q(p-cv)-CF

Q(p-cv) -CF-I

• Si la empresa pagase \$ 1000 de intereses

$$\bullet \text{ L.F.} = \frac{1.000(20-15) - 1700}{1.000(20-15) - 1700 - 1000} = 1,43$$

Ante un cambio en el 100% de las U.A.I.Tx se produce un cambio del 143% en las ganancias por acción (Siempre antes de Impuestos)

SUPUESTOS

- **Se mantienen constantes el monto de los intereses y de los demás costos cuando se modifica la ganancia antes de impuestos.**
- **Un monto mayor hace aumentar, mientras existan resultados positivos, el L.F., consecuentemente se incrementa el riesgo de que ante un comportamiento adverso de las UAITx se produzca un impacto negativo en las UPA.**

LEVERAGE COMBINADO

- **El Leverage operativo nos indica el efecto que tienen los cambios de las ventas en las UAITx y el Financiero el cambio en las UAITx sobre las UPA.**
- **El apalancamiento combinado se asocia con el riesgo total de la empresa.**
- **ES LA CAPACIDAD PARA CUBRIR COSTOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**

- **SI LOS COSTOS SON CRECIENTES
EL RIESGO ES CRECIENTE, YA QUE
LA EMPRESA TENDRA QUE
ALCANZAR UN MAYOR VOLUMEN
DE VENTAS PARA LOGRAR EL
EQUILIBRIO**

- **EL LEVERAGE COMBINADO DA INFORMACION SOBRE LA INFLUENCIA DE UN CAMBIO EN LAS VENTAS EN LAS UTILIDADES NETAS POR ACCION**

EN SINTESIS

Leverage	Cambio en	Efectos sobre
Operativo	Ventas	UAITx
Financiero	UAITx	UPA
Combinado	Ventas	UPA

LEVERAGE COMBINADO

- L.C. = Variación en las Gcias por Acción

Variación en las Ventas

$$L.C = L.O \times L.F$$

$$L.C = \frac{Q (p-cv)}{\quad} = \frac{1.000 (20-15)}{\quad}$$

$$Q (p-cv) - CF - I \quad 1.000 (20-15) - 1.700 - 1000$$

$$L.C = 2,17$$

- **ESTE VALOR NOS INDICA QUE UN AUMENTO EN LAS VENTAS DEL 100% LLEVARIA A UN AUMENTO DEL 217% EN LAS GANANCIAS POR ACCION (UPA)**

RESUMEN

- **EL PUNTO DE EQUILIBRIO, EL APALANCAMIENTO OPERATIVO Y EL APALANCAMIENTO FINANCIERO SON HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.**
- **EL PUNTO DE EQUILIBRIO SE UTILIZA PARA MEDIR EL NIVEL DE VENTAS NECESARIAS PARA CUBRIR COSTOS TOTALES. SE PUEDE MEDIR EN UNIDADES FISICAS O MONETARIAS.**

- **EL APALANCAMIENTO OPERATIVO SE RELACIONA CON EL RIESGO OPERATIVO. ES LA CAPACIDAD PARA EMPLEAR COSTOS FIJOS DE OPERACIÓN PARA AUMENTAR LOS CAMBIOS EN LAS UTILIDADES ANTE DE INTERESES E IMPUESTOS ANTE CAMBIOS EN LAS VENTAS.**

- **CUANTO MAYOR SEAN LOS COSTOS FIJOS MAYOR SERA EL APALANCAMIENTO OPERATIVO**
- **EL APALANCAMIENTO FINANCIERO SE DEFINE COMO LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA DE DISPONER DE COSTOS FINANCIEROS FIJOS CON EL FIN DE INCREMENTAR LOS EFECTOS DE LOS CAMBIOS EN LAS UTILIDADES SOBRE LAS UTILIDADES POR ACCION.**

- **EL APALANCAMIENTO COMBINADO SE DEFINE COMO LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA EMPLEAR COSTOS FIJOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS A FIN DE INCREMENTAR LOS EFECTOS DE LOS CAMBIOS EN LAS VENTAS SOBRE LA UPA**