



Índice

Iniciación en Gestión de Empresas I Administración	5
Iniciación en Gestión de Empresas II Economía	27
Costos de Producción y medidas de rentabilidad	47
Comercialización, mercadotecnia y marketing	77
Bibliografía	107



INICIACIÓN EN GESTIÓN DE EMPRESAS I

Administración

Duración estimada:

1 hora

Empresa - Conceptos básicos

Definición.

Objetivos.

Recursos.

Problemática

Clasificación – Tipos de empresa

Funciones básicas del proceso
administrativo

Nociones de gestión moderna

Aplicación a casos locales (PyMEs)

Ing. Agr. Sandra Fischer

1 EMPRESA

CONCEPTOS BÁSICOS ¹

1-1 DEFINICIONES

- GRUPO SOCIAL EN EL CUAL, a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, SE PRODUCEN BIENES Y/O SERVICIOS tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad.

- CONJUNTO DE ACTIVIDADES HUMANAS ORGANIZADAS CON EL FIN DE PRODUCIR BIENES O SERVICIOS.

En este curso se hará hincapié en las empresas agrarias, vinculándolas con los demás elementos de las cadenas productivas. En un sentido amplio, **"las actividades de producción abarcan aquellas tareas que se realizan para lograr productos agrícolas, ganaderos o forestales de la manera más eficiente posible, y generar de ese modo los mayores niveles de ingreso posibles."**

OBJETIVOS La empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón u objetivos deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa, fijándose así los objetivos empresariales que son:

Tendientes a lograr beneficios monetarios:

ECONÓMICOS

- Cumplir con los intereses monetarios de los inversionistas, retribuyendo la inversión realizada.
- Cubrir los pagos a acreedores.
- Mantener el capital.
- Obtener beneficios.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

SOCIALES Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios; y al crear fuentes de trabajo.
- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, la seguridad social.
- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante al pago de tasas e impuestos.
- Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

TÉCNICOS Dirigidos a la optimización de la tecnología.

- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- Propiciar la investigación y mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.
- Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.

RECURSOS ¿QUÉ NECESITA UNA EMPRESA PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS? Además de una serie de elementos e insumos (los recursos), es necesario que éstos se conjuguen armónicamente para un adecuado funcionamiento. Dichos recursos son:

RECURSOS MATERIALES Son los bienes palpables que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, por ejemplo:

Cultivo de Tulipanes

INFRAESTRUCTURA	edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc.
INSUMOS	materias primas y auxiliares que forman parte del producto, productos en elaboración, productos terminados, etc.
RECURSOS TÉCNICOS	<p>Son parte del "saber hacer"; sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos. Pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none">- Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.- Fórmulas, patentes, marcas, etc.
RECURSOS HUMANOS	<p>Este componente resulta indispensable para el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Sus características más destacables son:</p> <ul style="list-style-type: none">- Posibilidad de desarrollo.- Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.- Sentimientos.- Experiencias, conocimientos, etc. <p>Estas cualidades los diferencian de los demás recursos. En la empresa las personas pueden desempeñar diferentes funciones y ocupar distintas posiciones jerárquicas en la organización: obrero, administrativo, supervisor, técnico, gerente, etc.</p>
RECURSOS FINANCIEROS	<p>Son los recursos monetarios con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo; según su origen pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none">PROPIOS Dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.

AJENOS Están representados por préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores (bonos)

PROBLEMAS DE UNA EMPRESA AGROPECUARIA Según Guerra¹, una definición sencilla de ADMINISTRACIÓN indica que es **“el proceso de toma de decisiones mediante el cual determinados recursos se distribuyen en cierto número de alternativas, con el propósito de organizar dirigir y controlar el negocio, de tal forma que se logren los objetivos que se han trazado”**. De este concepto se desprende que administrar incluye reconocer problemas y soluciones, y tomar decisiones al respecto.

Para simplificar y ordenar los planteos que pueden surgir, se sugieren cuatro categorías de problemas:

- Organización para la producción (recursos, tipo de empresa, escala de producción, equipo y tecnología a usar, etc.)
- Financieros (obtención y uso de fondos monetarios)
- Administrativos “per se”, vinculados a las funciones de planificación, organización, ejecución y control
- Mercadeo (compras y ventas, proveedores y clientes)

Todos estos planteos tienen aspectos económicos, y como tales, comparten tres características: involucran el logro de un objetivo (identificación de metas y objetivos), sólo una cantidad limitada de recursos se puede usar para alcanzar dicho objetivo, y existen varios usos alternativos para emplear esos escasos recursos.

Cultivo de Tulipanes



Existen numerosos criterios para agrupar los tipos de empresas, de los cuales se resumen a continuación los más relevantes.

POR SU ACTIVIDAD PRINCIPAL

Se dedican a la obtención de materias primas. Pueden dividirse en:

PRODUCCIÓN PRIMARIA

Extractivas: se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sean renovables (producción maderera, caza y pesca) o no renovables (petróleo, minería).

Agrarias: su función es la explotación de la agricultura, la ganadería y la silvicultura (forestales).

INDUSTRIALES

Se orientan a la producción de bienes mediante la transformación de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

Manufactureras: transforman las materias primas en productos terminados, ya sean bienes de consumo final (alimentos, ropa, etc.) o de producción (tractores).

Acondicionadoras: preparan los bienes para su comercialización. Por ejemplo: empaques.

COMERCIALES

Son intermediarios entre el productor y el consumidor; su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en :

Mayoristas: efectúan ventas en gran escala a otras empresas, tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: empresas de venta de madera para muebles, equipos y materiales, almacenes mayoristas, etc.

Menudeo: venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad, ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Makro, SuperVea, empresas de agroquímicos, etc.

Minoristas o Detallistas: venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplos: almacenes, florerías, etc.

Comisionistas: se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

SERVICIOS Brindan diferentes prestaciones a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden catalogar como:

Públicos: comunicaciones, energía, agua.

Privados: servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.

Transporte (colectivo o de mercancías)

Turismo y hotelería

Restauración y catering

Instituciones bancarias y financieras

Educación

Salud: Hospitales, clínicas

Seguros

SEGÚN EL ORIGEN DEL CAPITAL Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

PÚBLICAS En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

Cultivo de Tulipanes

Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: las Secretarías de Estado.

Desconcentradas: tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

Descentralizadas: desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: INV, Depto. Gral. de Irrigación.

Estatales: pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles e YPF (antes de la privatización), Aguas Argentinas, Telefónica de España.

Mixtas y Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: Aeropuertos, Caminos y Puentes Federales (se concesiona el servicio pero la propiedad es del Estado).

PRIVADAS Cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa. Pueden ser:

Nacionales: cuando los inversionistas son 100% del país.

Extranjeros: los inversionistas son pueden ser nacionales y extranjeros, pero los beneficios de la empresa se reinvierten en el país.

SEGÚN LA MAGNITUD DE LA EMPRESA

Trasnacionales: cuando tiene más importancia el capital de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios de para determinar el tamaño de una organización:

Financiero: de acuerdo al monto de su capital.

Personal Ocupado: según la cantidad de empleados, la legislación de cada país establece los límites; en Argentina una empresa pequeña es aquella que emplea menos de 50 empleados, una mediana si tiene hasta 500, y una grande la que supera esa cifra.

Ventas: se relaciona con el mercado que la empresa abastece y con el monto de su facturación. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

Producción: se refiere al grado de mecanización que existe en el proceso de producción; así resultaría pequeña una empresa donde el trabajo del hombre es decisivo (producción artesanal; escasa participación de la maquinaria o ésta es tradicional y requiere de mucha mano de obra). Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que esta altamente mecanizada y/o sistematizada.

OTROS CRITERIOS

FORMA DE CONSTITUCIÓN LEGAL

Tiene en cuenta el régimen jurídico en que se cnstituye la empresa. Por ejemplo: Sociedad Anónima, Soc. de Responsabilidad Limitada, Soc. Cooperativa, Soc. en Comandita Simple, Soc. en Comandita por Acciones, y Soc. de Hecho.

Cultivo de Tulipanes

FORMA SOCIAL DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Se trata de un criterio mixto, aplicable a empresas agropcuarias de América Latina: latifundio, empresa comercial, mpresa familiar, minifundio, empresa comunitaria, cooperativas y estatales.

1-3. FUNCIONES BÁSICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En la vida de todo organismo social -y principalmente la de aquellos que, como la empresa, forma el hombre libremente- se pueden distinguir dos fases o etapas principales. Si se las compara con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos será más claro el esquema.

LA PRIMERA ETAPA

Se refiere a la estructuración o construcción del organismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.

LA SEGUNDA ETAPA

Es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en toda su variada, pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

Cosa semejante ocurre en un organismo social: en su primera etapa, partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres, todo se dirige a la estructuración de ese organismo social; cuando esta debidamente estructurado, hay una segunda etapa, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos.

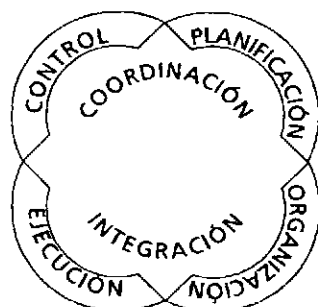
De esta manera se pueden reconocer cuatro funciones básicas en el proceso administrativo: planificación, organización, ejecución y control.

Gráfico 1
El proceso
administrativo.
Funciones básicas.

Fuente: Manual de
Administración de Empresas
Agropecuarias Guillermo
Guerra. Servicio Editorial IICA,
1992. Pág 17

Registros
y Sistemas Contables
Análisis de Productividad
Análisis de Rentabilidad
Control Financiero
y de Mercado

Dirección
Liderazgo y motivación
Supervisión
Comunicación



Objetivos, políticas,
procedimientos
Selección de
alternativas promisorias
¿Qué producir?
¿Cuánto producir?
¿Cómo producir?

Estructura organizacional
División del trabajo
Autoridad
Amplitud del control

1-3-1 PLANIFICACIÓN

Es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción. También puede verse como una metodología para la toma de decisiones, mediante la cual se seleccionan aquellas acciones (futuras) que parecen más apropiadas para producir los resultados que se desean.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

La investigación. En su aplicación a esta función, consiste en determinar todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos. De esta manera se seleccionan las alternativas promisorias y las respuestas a las cuestiones de qué, cuánto y cómo producir.

Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

Cultivo de Tulipanes

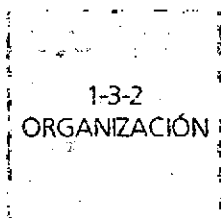
Objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.



Comprende la creación de una estructura donde se determinan las jerarquías necesarias (relación entre los ejecutivos y los empleados) y la agrupación de actividades (tareas operativas y administrativas), con el fin de simplificar las mismas y llevar a cabo los planes establecidos previamente.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

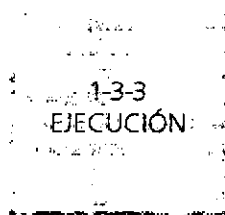
Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvarán en una mejor administración:

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera (jerarquización) dispone las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda (departamentalización) divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, sobre la base de su similitud.

Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.



Consiste en llevar a cabo los planes escogidos, poniendo en operación la/s alternativa/s seleccionada/s. Abarca la reunión de los recursos necesarios y el desarrollo de los esquemas de trabajo, además de requerir la coordinación, dirección y supervisión de las tareas. La dirección comprende la influencia del administrador en la realización de los planes:

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no sobre una base

Cultivo de Tulipanes

completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa: tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la supervisión.

ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

Toma de decisiones. Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

Integración. Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

Motivación. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

Comunicación. La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.

Supervisión. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente..



Esta función consiste en determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. Requiere establecer estándares, comparar los resultados obtenidos con ellos (análisis de productividad y rentabilidad) y realimentar los ajustes necesarios para el logro de los objetivos trazados.

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y por qué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipándose a ellas.

ELEMENTOS DEL CONTROL

Establecimiento de estándares. Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón; una base sobre la cual se efectuará el control.

Medición de resultados. La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

Retroalimentación. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Cultivo de Tulipanes



Si se entiende a la empresa como una organización de personas trabajando coordinadas en función de objetivos comunes como el lucro, la continuidad y otros (sociales, afectivos, etc.) resultará evidente, partiendo de esta sencilla conceptualización, comprender que el centro de gravedad, el eje del motor de la organización es el ser humano. Sobre éste se apoyan los factores tecnológicos, económico-financieros, administrativos, etc. que permiten alcanzar los resultados de las empresas.

Este sencillo ensayo de definición destaca la conveniencia de establecer con claridad y precisión los objetivos de la organización y crear canales adecuados para su comunicación. Ahora bien, si los organigramas (esquemas que representan la organización formal de la empresa) y los sistemas de operaciones con sus normas no son claros, tampoco lo son los sistemas de incentivos que se basan en las anteriores para la distribución de los resultados. Esto puede ser una de las causas más probables de la apatía o falta de motivación del personal de que se quejan frecuentemente los gerentes y directivos.

Los elementos de toda organización real (definición de propósitos, comunicación y motivación) son procesos "vitales y continuos", condicionados por la interacción entre las personas de la organización (organización informal) y responsabilidad de la dirección.

Antes de aplicar estos conceptos a las PyMEs locales, resulta conveniente repasar algunos conceptos ya vistos.

LA ESTRUCTURA Es el sistema de relaciones que organiza jerárquicamente a los trabajadores. Establece quiénes dependen de quién y cómo se dividen e integran las tareas. Incluye el trabajo directivo y gerencial (de valor humano), el trabajo operativo (también de valor humano) y los instrumentos (de valor material). Se vincula a la función directiva de COORDINACIÓN, que es el sistema nervioso de la organización.

Consiste en sincronizar las acciones individuales, armonizar los conflictos y mantener unido al equipo. Para ello establece la división del trabajo, la especialización y la diferenciación. Facilita el flujo de información y, consecuentemente, la toma de decisiones.

LA ESTRATEGIA Es la forma en que la empresa reacciona frente a su entorno y despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus metas y objetivos. También contiene un diagnóstico, una finalidad explícita y los medios para alcanzarla; además mide el grado de riesgo de las alternativas del planeamiento y pondera las fuerzas y debilidades de la organización. En cierta forma determina que es lo que se “puede” hacer.

LA MOTIVACIÓN Para trabajar es la satisfacción de necesidades, entre las cuales predominan las fisiológicas, de seguridad y, en algunos casos, sociales. En forma más aislada se detecta que algunos encargados pueden llegar a tener importantes motivaciones vinculadas al aprendizaje en el trabajo. En estos casos, además de **FACTORES EXTRÍNSECOS** de motivación propios de la dirección en un modelo mecanicista, aparecen algunos **MOTIVOS INTRÍNSECOS** que son resultado del propio esfuerzo (sentido del logro, aprendizaje, satisfacción por la responsabilidad, etc.). Estos son característicos de paradigmas (modelos) más evolucionados (orgánico, psico-sociológico o de apoyo).

LOS MODELOS O ESTILOS DE LIDERAZGO Surgen del grado de uso de la autoridad por parte de los líderes y del correspondiente grado de libertad para actuar de los subordinados. Así se encuentran dos extremos: una **DIRECCIÓN CENTRADA EN EL JEFE O LÍDER** (modelo autoritario o autocrático), y una **DIRECCIÓN CENTRADA EN LOS SUBORDINADOS** (modelo de políticas laxas). Entre ambos se describen muchas posiciones intermedias: estilos paternalistas, de apoyo, participativo o democrático, de rienda suelta, etc.

Cultivo de Tulipanes

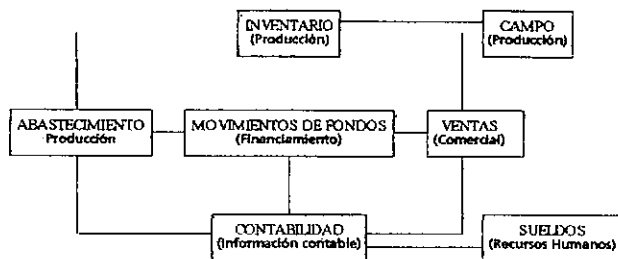
También se habla de un ESTILO DE LIDERAZGO DE CONSIDERACIÓN ("orientado a los empleados, ligado a la Teoría Y de McGregor: los trabajadores están comprometidos, motivados y se autocontrolan"), y DE UN ESTILO DE ESTRUCTURA orientado hacia el trabajo (más cercano a la Teoría X: las personas deben ser presionadas y controladas para que trabajen). Los arquetipos de gerentes o directores en ambos extremos son el **director-promotor** y el **director-gestor**, respectivamente.

LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

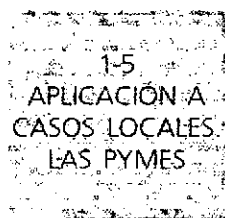
Más conocidos que surgen de la aplicación de estas teorías van desde la administración (o dirección) por objetivos (APO) hasta la administración por control, respectivamente. En estos sistemas, y las combinaciones intermedias, existen distintos tipos de relación entre dirección y empleados. Por ejemplo:

- mentor - responsable (dirección por compromiso);
- responsable - colaborador (dirección por consenso);
- jefe - colaborador (dirección por autorización - propuestas);
- jefe - subordinado (dirección autoritaria - políticas, normas-);
- amo - subordinado (dirección autocrática - se ordena, se manda-).

Gráfico 2
Esquema de las
gestiones básicas de
una empresa agraria



Fuente: Tecnologías de Gestión. Alicia Cortagerena y Claudio Freijedo, Ediciones Macchi, 2000.



El 50% de las empresas en el mundo son familiares, al igual que la mayoría de las PyMEs. Generan futuros empresarios al ofrecerles posibilidades de entrenamiento; esto se verifica también en nuestro país, donde muchas de las grandes y medianas empresas agroindustriales son o fueron empresas de familia.

VENTAJAS DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Cuando los objetivos y estrategias se explicitan y comunican adecuadamente, suelen ser bien aceptados y compartidos en alto grado; la autoridad es generalmente reconocida; los miembros tienen mucha confianza entre sí; la comunicación es más fluida y la motivación por los objetivos es elevada.

DESVENTAJAS

Los errores más comunes que se cometen en las empresas familiares están ligados al hecho de que LA ESTRATEGIA está sujeta a la dinámica de la familia y a su servicio. Se les dificulta: ampliar el capital, romper con el pasado, cambiar de rubro y expandirse. Su dinámica suele ser baja y esto aumenta la resistencia al cambio. Además, la transferencia de padres a hijos retrasa cambios estratégicos para esperar a los hijos; y se les suele dar a éstos responsabilidades superiores a sus capacidades.

Con respecto a LA ESTRUCTURA, los principales errores se asocian con: una falta de realismo a la hora de evaluar la competencia profesional para la tarea; falta de oportunidad (no saber o no querer hacer en el momento oportuno). Cuando el tamaño de la familia y de la empresa no es igual (la familia crece, por ejemplo), suelen producirse estructuras duplicadas o subdivisión innecesarias de funciones. El organigrama responde más al árbol genealógico que a la estrategia de la organización.

Cultivo de Tulipanes

Por último suelen producirse errores en los SISTEMAS DE INCENTIVOS, COMUNICACIÓN (información) y SUPERVISIÓN (evaluación). Se alteran los flujos económicos de la empresa, ya que (por ejemplo) se confunde remuneración al trabajo con remuneración al capital, y se lo retribuye injusta o inequitativamente (comprometiendo a veces el patrimonio por pagar en exceso o por mantener a ineficientes).

Lo importante es no caer en esos errores y aprovechar para la empresa las virtudes de la familia, teniendo en cuenta que las que sobrevivirán en el futuro lo harán sobre la base de capacitación, dinámica, innovación y riesgo.



INICIACIÓN EN GESTIÓN DE EMPRESAS II

Economía

Duración estimada:

2 horas

1. Economía - Conceptos básicos

- 1.1. Definición
- 1.2. Elementos de oferta y demanda
El concepto de equilibrio
- 1.3. Elasticidad

2. Mercado - Conceptos básicos

- 2.1. Definición
- 2.2. Estructuras de mercado
Características y comportamiento
- 2.3. Identificación de estructuras por
análisis de casos
- 2.4. Aplicación a la floricultura
mendocina

Ing. Agr. Sandra Fischer

1 ECONOMÍA

CONCEPTOS BÁSICOS

1-1 DEFINICIÓN

CIENCIA QUE ESTUDIA LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES HUMANAS A PARTIR DE RECURSOS ESCASOS Y LIMITADOS. Su campo de análisis en la sociedad abarca los aspectos de la producción, que involucran las preferencias de los consumidores (¿qué cosas se necesitan?), la tecnología necesaria para elaborar los bienes (¿cómo? – vinculado con la "oferta"), y el destino de los mismos (el ¿para quién? – vinculado con la capacidad de compra y la voluntad de hacerlo).

ACTORES DEL SISTEMA ECONÓMICO

- Empresas
- Consumidores
- Instituciones
- Estado

ATRIBUTOS RELACIONADOS CON LA PROBLEMÁTICA ECONÓMICA

- Escasez
- Utilidad
- Usos alternativos
- Racionalidad
- Interdependencia

TIPOS DE ORGANIZACIÓN ECONÓMICA

- Modelo inducido (intervención estatal)
- Modelo espontáneo (libre mercado)

TIPOS DE BIENES

- Libres y Económicos
- Sustitutos y Complementarios: los primeros son aquellos que tienden a consumirse en forma conjunta con otro bien para que sea utilizable (el automóvil y los combustibles, por ej.); los bienes sustitutivos son aquellos cuyo consumo tiende a ser excluyente o bien puede optarse por uno u otro (viajar por transporte aéreo, terrestre o marítimo; comer uvas o duraznos).

- Intermedios y Finales
- Privados y Sociales

ATRIBUTOS DE UN BIEN ECONÓMICO

- Escaso
- Requerido
- Transferible

1-1 ELEMENTOS DE OFERTA Y DEMANDA 1-1.1 LA DEMANDA

Este concepto denomina así a las distintas CANTIDADES DE UN BIEN QUE LOS CONSUMIDORES ESTÁN DISPUESTOS A COMPRAR a cada uno de los precios que se le ofrecen en una unidad de tiempo determinada, generalmente un año. Esa cantidad demandada (ya sea por una persona, una familia, una empresa o el conjunto de todas ellas) depende de distintos factores (además del precio), es decir que una variación en esos elementos disminuirá o aumentará la cantidad que el mercado está dispuesto a comprar.

Las modificaciones que sufre la demanda se pueden estudiar en forma numérica o gráfica, mediante tres elementos: una tabla, donde se indica para cada precio qué cantidad están dispuestos a adquirir los consumidores (tabla de demanda), una función matemática, o una curva que represente los distintos puntos estudiados.

TABLA DE DEMANDA

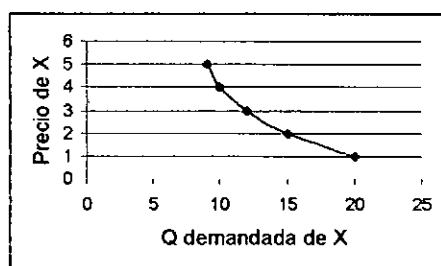
Se presenta un ejemplo en el caso de la demanda individual de papa en un año, suponiendo diferentes precios por kg.

Q (kg)	Px (US\$)
14	0,20
12,6	0,40
7,5	0,60
5,5	0,80
3,5	1,00
2,5	1,20

Cultivo de Tulipanes

CURVA DE DEMANDA

La curva de demanda de un bien muestra la relación entre el precio de ese bien y la cantidad los consumidores desean comprar; se representa bajo el supuesto de que los demás factores que influyen en la demanda (ver más adelante) permanecen constantes, condición que se denomina en latín *ceteris paribus*. Tiene pendiente negativa: cuando menor sea el precio del bien en el mercado, mayor será la cantidad de personas que están dispuestas a comprar.



FACTORES QUE AFECTAN LA DEMANDA

Precio del bien o servicio: En la mayor parte de los casos que mientras más alto es el precio de los bienes (P); menor será la cantidad de demanda (Q);

Distribución de la renta: cuanto mayor sea el ingreso, aumentará la demanda.

Tamaño de la población: resulta lógico suponer que cuantas más personas residan en un lugar, mayor será la cantidad de bienes que requieran.

Precio de los bienes afines: depende si se trata de bienes complementarios o sustitutos, tema que se analizó antes.

Gustos y preferencias de las personas: Es una variable de orden psicológico, difícil de cuantificar, que ha tomado importancia en el análisis de la demanda porque se disponen técnicas para modificarlos.

Eventos especiales: climáticos, económicos (impuestos) etc.



La función oferta, entendiéndose como la venta en el mercado, no es otra cosa sino la CAPACIDAD Y DISPOSICIÓN QUE TIENEN LOS PRODUCTORES Y VENEDORES DE ENTREGAR AL MERCADO BIENES Y SERVICIOS EN RELACIÓN DIRECTA CON EL PRECIO DE LOS MISMOS, en un determinado periodo de tiempo. A diferencia de la demanda, si se incrementa el precio se incrementa la cantidad ofertada (tiene "pendiente positiva"), y viceversa: si se produce una disminución o caída de precios se tiene un decrecimiento de la cantidad ofertada.

Las modificaciones que sufre la oferta también se pueden estudiar en forma numérica o gráfica, mediante una tabla de oferta, donde se indica para cada precio qué cantidad están dispuestos a vender los oferentes (productores y/o vendedores), una función matemática, o una curva que represente los distintos puntos estudiados.

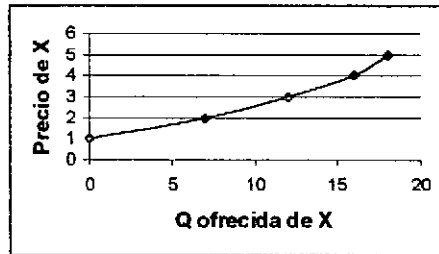
TABLA DE OFERTA

Se supone un bien X, para el cual al precio de \$20 los oferentes están dispuestos a vender 5 kg, y así sucesivamente.

Q (kg)	Px (\$)
5	20
45	40
77,5	60
100	80
115	100
122,5	120

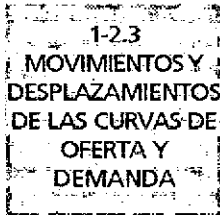
Cultivo de Tulipanes

CURVA DE OFERTA



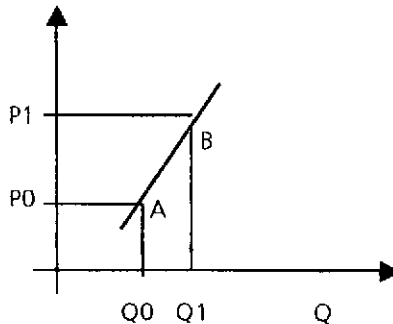
FACTORES QUE AFECTAN LA OFERTA

- Precio del bien.
- Precio de productos afines
- Costo de los factores de la producción .
- Tecnología , invención, innovación
- Organización del mercado
- Elementos especiales.

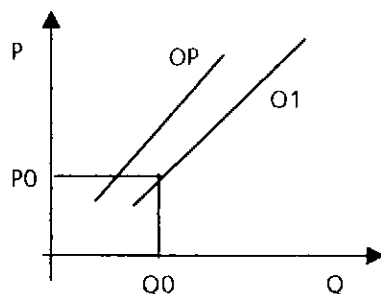


Es el cambio causado por el determinante (precio del bien), se mueve por la curva. Por ejemplo en la oferta: a mayor precio, mayor cantidad ofertada .

MOVIMIENTO



DESPLAZAMIENTO Cuando varían los otros factores subyacentes (no el precio del bien en sí) toda la curva es desplazada a la derecha o izquierda.

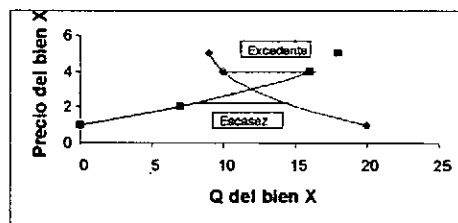


1-3 EL CONCEPTO DE EQUILIBRIO

Cuando la oferta y la demanda de un bien X se igualan (en la gráfica se cruzan las curvas), el punto determinado se denomina "punto de equilibrio" o "punto de vacío", pues en ese momento todo lo producido en el mercado es "absorbido" por la demanda.

En el tramo entre la curva de la oferta y la curva de demanda por encima del punto de equilibrio se produce un exceso de oferta, llamado "excedente"; por el contrario, la situación por debajo de ese punto indica que hay "escasez" de producto.

Si la oferta presenta un exceso en el mercado, el precio cae hasta restablecer el equilibrio.



Cultivo de Tulipanes

1-4

ELASTICIDAD DE LA DEMANDA

La **elasticidad-precio de la demanda** es el cociente entre la variación porcentual de la cantidad demandada del bien producida por una variación de su precio en un 1%, manteniéndose constantes todos los demás factores que afectan a la cantidad demandada.

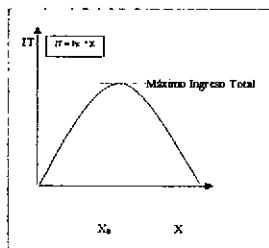
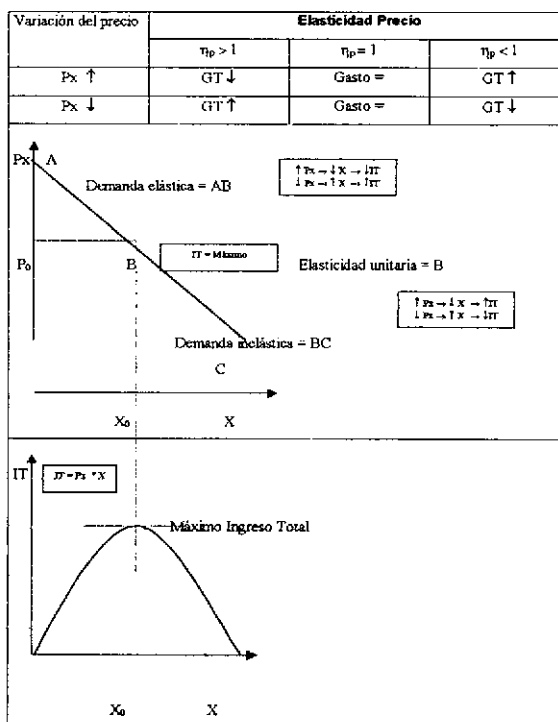
$$\text{ELASTICIDAD DE LA DEMANDA} = \frac{\text{Variación Porcentual Cantidad demandada}}{\text{Variación Porcentual Precio}} = \frac{\frac{\Delta X}{X} * 100}{\frac{\Delta P}{P} * 100} = \frac{\frac{X_1 - X_0}{X_0}}{\frac{P_1 - P_0}{P_0}}$$

El concepto de elasticidad se utiliza en economía para analizar en forma numérica cómo se ajusta el mercado a las variaciones de la demanda y la oferta. Por ejemplo, dada un producto determinado, la cantidad demandada será mayor si baja el precio, mientras que si éste aumenta, la cantidad que los consumidores demandan se reducirá. Las preguntas para la empresa son: ¿en qué proporción? ¿caerá más o menos la cantidad que el porcentaje en que aumentó o bajó el precio? ¿cómo se verá afectado el ingreso total (la cantidad por el precio) que la empresa obtiene?

Lo que el empresario desea saber es si finalmente el cambio en los precios elevará o reducirá el ingreso total. Por ejemplo si se reduce el precio de venta de un bien de \$100/unidad a \$ 80/unidad, la situación será distinta para la empresa según se esté en el caso 1 o en el caso 2.

	Precio	Cantidad demandada	Ingreso Total
Situación inicial	100	300	30.000
Caso 1	80	340	27.200
Caso 2	80	390	31.200

El sentido del cambio del ingreso total depende de la "sensibilidad" de la cantidad demandada, y esto es precisamente se expresa mediante el concepto de elasticidad.



Cultivo de Tulipanes

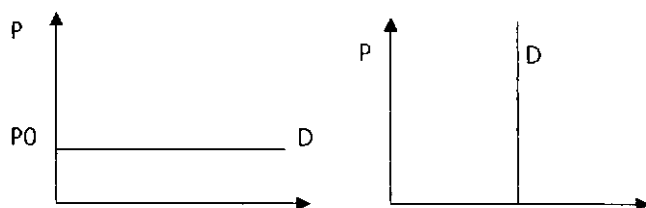
CASOS EXTREMOS

DEMANDA PERFECTAMENTE ELÁSTICA

- Elasticidad igual a infinito.
- Los compradores no están dispuestos a pagar más de un determinado precio, cualquiera sea la cantidad del bien.
- Precio constante cualquiera sea la cantidad demandada.

DEMANDA PERFECTAMENTE INELÁSTICA

- Elasticidad igual a cero.
- La cantidad demandada no responde a las variaciones en el precio.
- Cantidad demandada constante cualquiera sea su precio.



FACTORES CONDICIONANTES DE LA ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA

Naturaleza de las necesidades que satisface el bien

- bs. de primera necesidad _ valores de elasticidad reducidos
- bs. de lujo _ presentan una demanda bastante elástica

Disponibilidad de bienes que pueden sustituir al bien en cuestión

- bs. de fácil sustitución _ demandas más elásticas
- bs. de difícil sustitución _ demandas menos elásticas

Porción de renta gastada en el bien

Los bienes que tienen una importancia considerable en el presupuesto de gastos tienden a tener una demanda más elástica que los bienes que cuentan con una participación reducida. Para estos últimos bienes los consumidores suelen ser poco sensibles a los precios.

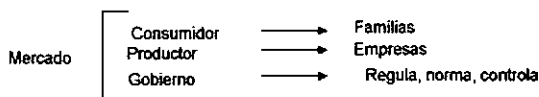
2
MERCADO
CONCEPTOS
BÁSICOS
2-1
DEFINICIÓN

Período de tiempo considerado

Cuanto mayor es el período de tiempo _ más elástica será la demanda
Cuanto menor es el período de tiempo _ menos elástica será la demanda

Es una institución social en la que bienes, servicios y factores de producciones se intercambian libremente, en forma indirecta (mediante el cambio por dinero). Punto de encuentro entre la oferta y la demanda donde se establecen los precios. En un sentido físico es el lugar donde se reúnen las personas que ofrecen "algo" para vender con las que quieren comprar ese "algo". Actualmente pueden ser virtuales.

ACTORES



**CLASES DE
MERCADO**

LIBRES

Donde los ofertantes y los demandantes donde los consumidores y productores tienen libertad de qué producir, cuándo producir, para quién producir y como producir.

Se hace referencia a un sistema económico en el que la determinación de los precios se realiza por la confluencia de la oferta y la demanda; además se refiere al hecho de que los precios son libres y no están tasados de antemano por un órgano de planificación o autoridad gubernativa.

**TOTALMENTE
CONTROLADO**

Es el Estado o Gobierno quien decide, cuando producir, qué producir, cómo producir y para quién producir.

**MERCADOS
PARCIALMENTE
CONTROLADOS**

El Estado es el que vigila parcialmente la producción.

Cultivo de Tulipanes

2.2 ESTRUCTURA DE MERCADO CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTO

La estructura de un mercado, es decir la distribución y orden de sus componentes, tiene mucha importancia práctica, pues condiciona las estrategias de precios y de productos.

Para definir una estructura de mercado se necesita conocer algunos parámetros que lo constituyen, principalmente el número de compradores y vendedores que lo integran, y el tipo de producto que se trata (homogéneo o diferenciado).

2.3.1 COMPETENCIA PERFECTA CARACTERÍSTICAS

Nº VENDEDORES Y COMPRADORES _ MUY GRANDE

Tipo de producto _ homogéneo

Los compradores están bien informados (hay "transparencia" sobre los precios)

Existe libre entrada y salida de empresas al mercado.

Los precios se forman libremente, sin presiones o interferencias a esta libertad de intercambio de bienes y servicios por dinero.

COMENTARIO

Se trata de un caso teórico (no existe realmente) que se toma como referencia para analizar los demás, que constituyen mercados de competencia "imperfecta"¹. Sin embargo, algunos mercados reales se le aproximan, por ejemplo: los commodities.

COMPORTAMIENTO

El factor condicionante para la venta será el PRECIO, con la particularidad que:

¹ Las imperfecciones más comunes son: - productos no homogéneos, con distintas características que varían de un fabricante a otro, - falta de transparencia informativa; - desigualdad en el poder económico de vendedores y compradores, que influye en la formación del precio.

- El vendedor individual carece de poder para influir sobre ese precio, característica que se denomina “precio-aceptante”,
- Percepción de “demanda ilimitada”, que se puede vender todo lo que se produce al precio de mercado _ se tiende a producir de más.
- Si la demanda es más o menos constante (o crece menos que la oferta), ese exceso de producción se traduce luego en una caída de precios en el mercado.
- No se percibe al otro productor como “competidor”.

DESVENTAJAS Normalmente la demanda no está tan fragmentada y tiende a concentrarse, aumentando su poder sobre los precios y perjudicando a la oferta.

EJEMPLOS Típicamente los productos agrícolas no diferenciados en su primera venta al acopiador (trigo, soja, etc.)

2.3.2
COMPETENCIA
MONOPOLÍSTICA
CARACTERÍSTICAS

Nº VENEDORES Y COMPRADORES — MUY GRANDE
Tipo de producto — diferenciado

Cada vendedor es “propietario” de algo “exclusivo” (una marca o calidad determinadas) — diferenciación técnica o comercial.

El consumidor percibe esas diferencias y **ESTÁ DISPUESTO A PAGAR** por las mismas

COMPORTAMIENTO El factor condicionante para la venta también será el **PRECIO**, con la particularidad que:

El vendedor comienza a tener poder para influir sobre ese precio, en función del grado de diferenciación del producto, el reconocimiento del consumidor y su disposición a pagar esa diferencia.

EJEMPLOS

Restaurantes, servicios profesionales, venta de vino en damajuanas desde las bodegas a los distribuidores en los años '80 (unas 300 empresas vendían a un número más limitado de distribuidores).

2.3.3 OLIGOPOLIO CARACTERÍSTICAS

Nº VENDEDORES — POCOS

Tipo de producto — homogéneo o diferenciado

COMPORTAMIENTO

El vendedor tiene poder para influir sobre el precio, en función de la porción de mercado que controla, y por ese motivo

Cada empresa tiene en cuenta para establecer sus acciones productivas y comerciales el de las otras, percibidas como competidoras, situación que se denomina "comportamiento estratégico"

CLASIFICACIÓN

Se basa en la proporción de dominio sobre el mercado que tengan las empresas. Así resultan:

Oligopolios puros: más del 80% del mercado está en manos de pocas empresas.

Oligopolios mixtos: un pequeño grupo de empresas controla más del 60% del mercado, mientras que el resto es provisto por muchas empresas

EJEMPLOS **Olig. Puro de producto homogéneo:** aceites de semilla (5 empresas en Argentina, de capitales nacionales y extranjeros), cemento (Idem), combustibles (elaboradores)

Olig. Puro de producto diferenciado: celulares, gaseosas

Olig. Mixto de producto homogéneo: harinas.

Olig. Mixto de producto diferenciado: pastas secas. En este caso, 5 empresas controlan el 50% de mercado y tienen comportamiento estratégico, mientras que en la otra mitad participan más de cien empresas, con un comportamiento más cercano a la competencia monopolística.

DESVENTAJAS Cuando el poder sobre el precio es grande, resulta muy tentador que las pocas empresas se pongan de acuerdo sobre el mismo, o se distribuyan los mercados (por zonas, en algunos casos). Este comportamiento se denomina “colusión” y es ilegal en la mayoría de los países, pues disminuye la competencia y perjudica al consumidor.

CASOS ESPECIALES **Cártel:** oligopolio con acuerdo para controlar la producción. Existen ejemplos de cárteles legales, como la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), e ilegales, como el famoso “Cártel de Medellín”, dedicado a las drogas.

Marketing Order ó M. Board: reunión de gran parte (mayor del 60% del total de una región) de productores agrícolas para la venta en común. Es típico de países anglosajones y permite mejorar las condiciones de una oferta atomizada frente a una demanda cada vez más concentrada (la distribución). Ejemplos: M. O. del kiwi en Nueva Zelanda; M. B. de la naranja en Florida y California, EE.UU.

2.3.4 MONOPOLIO CARACTERÍSTICAS

Nº VENEDORES — UNO

Tipo de producto — homogéneo o diferenciado

COMPORTAMIENTO El único vendedor tiene el máximo poder para influir sobre el precio, motivo por el cual el Estado ejerce control sobre ellos en gran parte de los casos.

CLASIFICACIÓN Se basa en el origen del monopolio.

Monopolios naturales: se producen cuando el costo del producto o servicio es el más bajo cuando lo brinda una sola empresa. Por ejemplo: servicio eléctrico, agua potable, cloacas, etc. Pueden estar gestionados directamente por el Estado o en forma privada con control gubernamental.

Monopolios legales: se producen cuando la ley determina (o protege, desde otro punto de vista) que una sola empresa pueda vender un producto o servicio. Ejemplo: patentes de invención o creación.

2.3.5 OLIGOPSONIO CARACTERÍSTICAS

Nº COMPRADORES — POCOS

Tipo de producto — homogéneo o diferenciado

COMPORTAMIENTO Los pocos compradores tienen gran poder para influir sobre el precio, y por ese motivo también presentan "comportamiento estratégico".

ELEMPLOS Mercados agrícolas industriales, como el vino de traslado o las fábricas de mosto.

2.3.6	
MONOPSONIO	Nº COMPRADORES — UNO
CARACTERÍSTICAS	Tipo de producto — homogéneo o diferenciado
COMPORTAMIENTO	El único comprador tiene el máximo poder para influir sobre el precio. No siempre tiene control gubernamental.
EJEMPLOS	Industrias agroalimentarias regionales, como la conservera de tomate en Valle de Uco (ALCO).

2.3	
IDENTIFICACIÓN DE ESTRUCTURAS POR ANÁLISIS DE CASOS	Se estudiarán y discutirán en grupo el material de diarios y revistas, además de las experiencias de los participantes.

2.4	
APLICACIÓN A LA FLORICULTURA MENDOCINA	<p>Durante el año 2000 se realizó el Primer Censo Provincial de Productores de Flores de Corte; sus objetivos fueron determinar la cantidad de productores dedicados a esta actividad en Mendoza, y al mismo tiempo caracterizar los establecimientos florícolas. Los resultados indicaron la presencia de 111 cultivadores, quienes producían flores de corte en una superficie aproximada de 90 hectáreas.</p> <p>La actualización realizada en 2004 por el IDR relevó 118 propiedades dedicadas al cultivo de especies florales para corte, con una superficie total implantada de 103,38 hectáreas, de las cuales 70,52 ha se</p>

Cultivo de Tulipanes

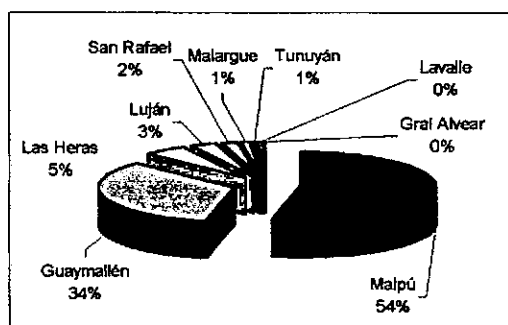
producen al aire libre y las restantes 32,86 ha bajo invernadero. La mayor concentración de superficie con flores destinadas a corte corresponde al oasis Norte, donde se localiza el cinturón verde de Mendoza, con el 96% del total cultivado; el 4% restante se distribuye en los demás oasis productivos.

De los 18 departamentos de la provincia sólo en siete aparecen cultivos de flores. Si se considera la participación de los mismos en la superficie total, Maipú ocupa el primer lugar con 49,92 ha, seguido por los departamentos de Guaymallén, Las Heras, Luján y San Rafael.

De las 70,52 ha cultivada a cielo abierto, el 54% corresponde al departamento de Maipú; la mitad de la producción departamental se concentra en los distritos de Fray Luis Beltrán (19,46 ha), Rodeo de Medio (8,46 ha), Cruz de Piedra (3,45 ha) y Barrancas (3,25 ha). Sigue en importancia el departamento de Guaymallén, con 23,87 ha, destacándose los distritos de Kilómetro 8 (4,10 ha) y Rodeo de la Cruz (3,38 ha); ambos reúnen el 11,20% de la superficie al aire libre.

Gráfico N°XX.
Flores de corte.
Superficie
implantada al aire
libre por
departamento,
participación
relativa, Mendoza,
2004.

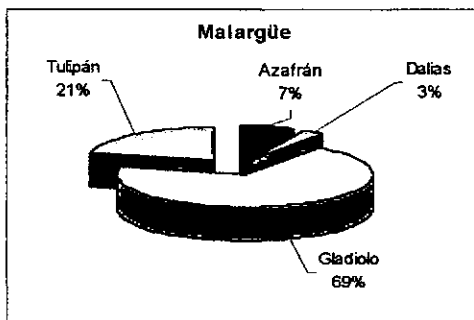
Fuente: Censo de Productores
de Flor de Corte IDR. 2004



También se producen flores en otros departamentos, pero lo hacen en menor escala, por lo cual no se describen en el presente estudio. Se ha preferido destacar, en cambio, las nuevas zonas que están incursionado en este rubro: tal es el caso de Malargüe, con una extensión de 7.100 metros cuadrados dedicados a la producción de dalias, tulipanes y gladiolos, que se localizan en la Villa cabecera.

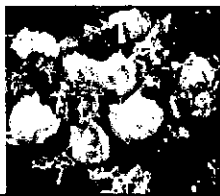
Gráfico N° XX.
Especies florales
presentes en los
restantes
departamentos,
Mendoza,
participación
relativa según
superficie cultivada,
2004.

Fuente: Censo de Productores
de Flor de Corte IDR. 2004



En cuanto a la comercialización de flores de corte de Mendoza, según el Censo 2001, existen tres mercados: el Cooperativo de Floricultores, el Mercado de La Alameda y el del B° 25 de Mayo, ubicados los dos primeros en la ciudad de Mendoza y el restante en Maipú. Además existe la venta directa al consumidor y la distribución en negocios especializados o propios. La venta directa predomina en la zona Sur, dado que no existe un mercado formal.

Menos del 10% de las ventas se realiza con otras provincias; de éstas, en su mayoría se destinan a San Juan.



COSTOS DE PRODUCCIÓN Y MEDIDAS DE RENTABILIDAD

1. INTRODUCCIÓN

2. COSTOS - CONCEPTOS BÁSICOS

- 2.1. Definición – Factores de producción.
- 2.2. Objetivos
- 2.3. Clasificación – Tipos de costos
- 2.4. Procedimiento para el cálculo del costo total. Conceptos de amortización e interés.

3. REGISTROS - CONCEPTOS BÁSICOS

- 3.1. Definición
- 3.2. Empleo de registros. Utilidad
- 3.3. Elaboración de registros específicos para el costeo

4. RENTABILIDAD - CONCEPTOS BÁSICOS

- 4.1. Definición de ingreso, beneficio y rentabilidad
- 4.2. Cálculo de medidas

5. EJERCICIO DE APLICACIÓN AL CULTIVO DE BULBOS DE TULIPÁN

1-

INTRODUCCIÓN

En la 2ª sesión se introdujeron los primeros conceptos económicos y de gestión de la empresa agraria. En primer lugar se desarrollaron aspectos del **contexto "externo"** de la explotación (nociones de estructura de mercado, oferta y demanda, etc.) donde opera la misma, tanto para adquirir sus recursos como para vender sus productos. Luego se inició el **análisis "interno"** con el estudio de los objetivos, la estructura y las gestiones básicas de una empresa agraria¹. En esta ocasión se ampliarán las características operativas internas, vinculadas a los aspectos económicos de la producción y los beneficios esperados de esta actividad, mediante la temática de costos, registros y rentabilidad.

Una empresa, ya sea agraria o no, obedece a un plan. De acuerdo al mismo, que puede ser solamente un bosquejo en la mente de la mayoría de los agricultores, la empresa se propone unos logros, tales como conseguir 200.000 bulbos de tulipán exportables en un año (por ejemplo), y unos beneficios apreciables (\$20.000 por hectárea). El primero sería un logro **TÉCNICO** y el segundo, uno **ECONÓMICO**.

Sin embargo, alcanzar esa producción (llegar a un objetivo, ser "eficaz") no implica que la empresa actúe en forma racional ni que obtenga beneficios: puede que gaste más de lo que puede ingresar por la venta de esos bulbos (no se está siendo "eficiente"). Se debe tener en cuenta que la **calidad** está relacionada con logros técnicos y no conduce por sí misma al logro económico. Si el emprendedor florícola está dominado por una mentalidad excesivamente productiva, puede cometer el error de obtener la máxima calidad sin medir costos, con lo cual tendrán pérdidas posteriormente que podrían llegar al cierre del establecimiento.

La meta más importante para un buen empresario es tener un **resultado neto positivo**: su deber es no sólo producir en cantidad

y calidad adecuadas, sino crear más valor (obtener más dinero) que la riqueza consumida en el proceso de producción (costos de insumos, mano de obra, etc.). Entonces, el **cálculo de sus costos es indispensable** para saber qué producir y si se lo está haciendo en forma correcta, tanto en lo técnico como en lo económico.

Para alcanzar esta meta, el productor debe contar con **información suficiente y muy confiable sobre su actividad** y los bienes necesarios (tierra, instalaciones, maquinarias, bulbos) para llevarla a cabo. Si bien normalmente “tiene en su cabeza” los datos de su negocio, un empresario serio confía más en los números **por escrito**. Es fácil recordar cuánto se cosechó en una parcela en el 2005 y el año pasado, pero... ¿qué pasó hace tres temporadas?

Por ese motivo se trata de establecer un **sistema de registros**, donde se vuelquen los datos **relevantes** para los objetivos de la empresa. Por ejemplo: no haría falta llevar un registro muy estricto de la temperatura a campo en un cultivo de vid en verano, pero si se tratara de la conservación de los bulbos de tulipán en la cámara, un descuido en ese tema podría provocar la pérdida de la producción.

En resumen, para que cualquier cifra de costos resulte confiable se requiere un proceso previo y sistemático de registro, única fuente de información sobre la empresa. Estos datos se procesarán de distintas maneras según el objetivo propuesto, clasificándolos y analizándolos, para asignarlos a los distintos procesos productivos.

Por último, se comparan los **ingresos económicos** que obtiene la explotación por su actividad con los recursos empleados para verificar si resulta beneficioso o no seguir en ella.

Esta comparación, un “análisis de rentabilidad” puede hacerse de distintas maneras, pensando a corto plazo (esta temporada) o a un tiempo mayor (varios años).

2- COSTOS CONCEPTOS BÁSICOS

2-1 DEFINICIÓN

Según R. Frank "el costo es la suma de los valores de los bienes y servicios insumidos en un proceso productivo". Es decir que se expresa **en dinero** ("valores") el conjunto de **insumos** (los "factores de producción" clásicos, naturaleza, trabajo y capital) utilizados para llevar a cabo una actividad determinada en una empresa con una **organización** dada.

Por ejemplo, en el caso de la producción de bulbos de tulipán, se emplearán diversos recursos: tierra, mano de obra, fertilizantes, agua, etc. Si se desea saber "**cuánto costó obtener**" cada bulbo, es necesario conocer tanto las cantidades como el valor (expresado en alguna moneda, ya sean pesos o dólares) de cada uno de los elementos utilizados.

Como se comentó en la Introducción, esta información puede utilizarse de distintos modos, y el sistema utilizado para calcular los costos (al igual que su posterior análisis), dependerá de los objetivos que se pretenda alcanzar.

2-2 OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE COSTOS

2.2.1. AYUDAR EN LA TOMA DE DECISIONES DEL EMPRESARIO.

El productor o el gerente de una cooperativa tendrán que elegir las acciones más convenientes frente a los interrogantes más comunes, presupuestar las tareas del año, fijar la política de precios, optar entre productos, decidir si conviene hacer una ampliación de las instalaciones, etc. La información compilada en forma de datos históricos sirve de guía en la actualidad para numerosos problemas de decisiones. Algunas preguntas muy frecuentes son:

- ¿Qué cultivar? ¿Es necesario diversificar en otros productos o variedades, especializarse en una sola o en dos o tres?
- ¿Hace falta más y mejor maquinaria o instalaciones?
- ¿En qué mercado hay que vender los productos?
- ¿Conviene alquilar la maquinaria o comprarla?
- ¿Qué tecnología de producción conviene más?
- ¿Utilizo más o menos mano de obra?

**2.2.2. PERMITIR EL
PLANEAMIENTO Y
CONTROL EFICAZ
DE LOS PROCESOS
PRODUCTIVOS**

Aquellos que desconocen sus costos corren serios riesgos porque no saben su situación real y pueden desaparecer del mercado. No sólo las áreas productivas de la empresa tienen problemas de costos: la parte administrativa, financiera y comercial también los tiene. Este aspecto puede relacionarse también con:

- Asociar los problemas con sus causas. Sería muy difícil solucionar un problema si no se atacan sus orígenes: los datos provenientes de los registros pueden orientarnos hacia "el" árbol crítico en medio del "bosque" de causas.
- Evaluar la actuación de los factores que originan los costos.

**2.2.3. AUXILIAR
ADECUADAMENTE
AL SISTEMA DE
INFORMACIÓN
ECONÓMICO-
FINANCIERO
PARA
DETERMINAR EL
BENEFICIO DE LA
EMPRESA**

Permite valorar los stocks de productos (en elaboración y terminados) en poder de la empresa como parte del análisis y diagnóstico de la misma (valoración de beneficios). A manera de introducción se puede plantear que:

$\text{BENEFICIOS} = \text{INGRESOS} - \text{COSTOS TOTALES}$

Cultivo de Tulipanes

2 - 3

CLASIFICACION TIPOS DE COSTOS

Existen varios criterios para clasificar los costos, según el tipo de información que se desee obtener. Si la empresa tiene una orientación hacia las actividades agrarias, los más comunes son:

2.3.1. SEGÚN EL PROCESO PRODUCTIVO ABARCADO:

Evalúa un aspecto particular de la empresa, ya sea que sea una nueva alternativa que todavía no está en producción o una que ya está en ejecución. Por ejemplo:

- **DE IMPLANTACIÓN Y/O CRÍA** (evalúa los costos acumulados de un cultivo permanente ó un animal reproductor hasta que estén en condiciones de producción). Ej. Implantación de 5 ha de vid en espaldero.
- **DE PRODUCCIÓN** (expresa en dinero todo lo necesario para mantener una actividad en la empresa hasta obtener el producto final que ésta vende). Ej. Costo de producción de bulbos de tulipán.

2.3.1. DE ACUERDO A SU COMPORTAMIENTO FRENTE A LAS VARIACIONES DADAS DE ALGÚN FACTOR INDEPENDIENTE

(Nivel de producción, uso de un insumo etc.):

- **FIJOS:** son la parte **del costo total** que no se modifica al variar, por ejemplo, la producción. Un caso sería el canon de riego por hectárea: por más que incremente la cantidad de bulbos producidos, este valor no cambia.
- **VARIABLES:** por el contrario, estos costos sí se modifican al cambiar la variable independiente. Así, cuanto se incrementa la producción, aumenta la mano de obra necesaria para cosecha.

2.3.1. SEGÚN SU
COMPORTAMIENTO
EN UNA
ACTIVIDAD O
PROCESO
DETERMINADO

Se refiere a si se relacionan con una actividad en particular o no.

- **DIRECTOS:** son la parte **del costo parcial** en que se incurre únicamente cuando se efectúa esa actividad, es decir los valores que se agregan o reducen si se ejecuta una alternativa. Si se quiere incluir el cultivo de tulipán en una empresa que ya produce gladiolos y crisantemos, todo aquel costo necesario para ejecutarla será "directo".

- **INDIRECTOS:** son los demás costos de la empresa que no son afectados por la decisión de ejecutar o no la actividad. En el ejemplo anterior, el salario del encargado no se vería en principio modificado por la decisión de reducir la superficie de gladiolos y aumentar la de tulipanes.

2.3.4. DE
ACUERDO A LA
PORCIÓN DE LAS
ACTIVIDADES
INVOLUCRADAS
DE LA EMPRESA:

- **TOTALES O GLOBALES:** abarcan la totalidad de las actividades de la empresa, sin discriminar entre ellas. Si se retoma el caso anterior (2.3.3), el costo de todas las actividades de la explotación florícola sería el "costo total"

- **PARCIALES:** sólo incluyen los costos de una actividad o alternativa a adoptar. Por ejemplo: el de los gladiolos o los tulipanes en la empresa antedicha.

2.3.5. SEGÚN EL
MOMENTO DE
REALIZACIÓN Y
TIPO DE DATOS
EMPLEADOS:

- **HISTÓRICOS, REALES O "EX-POST":** se calcula con los datos obtenidos de una actividad en ejecución; sería el costo que se origina al mantener una actividad en la empresa.

- **ESTIMATIVOS O "EX-ANTE":** serían los costos originados por la introducción de una actividad que aún no se desarrolla en la explotación

Cultivo de Tulipanes

2 - 4

PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO

La metodología que se aconseja aquí es de uso corriente en actividades agrarias y no resulta complicada si se comprenden correctamente los conceptos de factor de producción y del tipo de costo a calcular, y se mantienen en orden las sumas parciales.

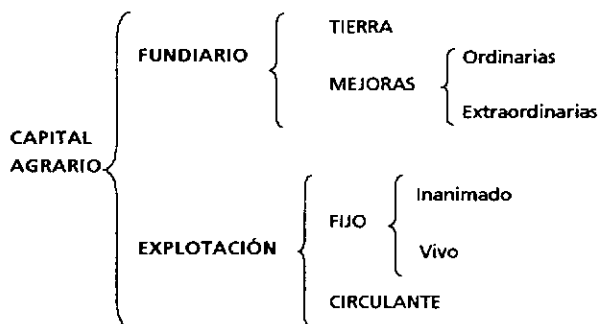
En primer lugar, resulta conveniente recordar cuáles son los factores de producción.

- **NATURALEZA:** se la considera un bien económico originario, pasivo, inamovible y de límites rígidos. En este caso se trata de la tierra cultivable.
- **TRABAJO:** es el ejercicio de las facultades humanas aplicadas a la producción de la riqueza. También se considera un factor originario.
- **CAPITAL:** es la riqueza producida por la combinación de los factores originarios; puede aplicarse a una nueva producción o para su consumo como tal.

El uso de cada uno de estos factores tiene impacto en el costo y se remunera de distintas formas según las características de cada uno. Por ejemplo, **la tierra** (factor naturaleza) puede alquilarse (se paga un "arrendamiento") o ser propia (en este caso se paga una "renta" al propietario, llamada "fundiaria"), y se considera que no tiene desgaste ni mantenimiento por su uso normal. **El trabajo**, tanto manual como intelectual, se remunera con el salario y el pago de servicios a terceros. **El capital** es muy variado y requiere un tratamiento diferenciado en cada caso.

Por este motivo se propone una clasificación del capital agrario, que permita después calcular de forma más sencilla su impacto en el costo.

2.4.1. CAPITAL AGRARIO



El **capital fundiario** es inmóvil por naturaleza; comprende **la tierra y las mejoras**, extraordinarias (las que se “confunden con ella”, como el desmonte, nivelación, sistematización para riego) y ordinarias (alambrados, construcciones como galpón y viviendas, plantaciones permanentes, etc.).

El **capital de explotación** es móvil por naturaleza; comprende el **capital fijo** inanimado (maquinaria, herramientas, vehículos, equipo de riego, etc.) y vivo (animales de trabajo, renta o reproductores), más el **capital circulante** (dinero, semillas, fertilizantes, agroquímicos, etc.).

Una parte del capital involucrado “dura” más de un ciclo productivo, y constituye la parte principal de las inversiones necesarias para llevar a cabo las actividades. Allí se encuentra todo el sector “fundiario” y el de explotación fijo. En cambio, el capital circulante normalmente se “agota” o consume en un ciclo productivo.

Cultivo de Tulipanes

2.4.2. FÓRMULA PRINCIPAL

$$CT = GO + A + I$$

CT = Costo Total

GO = Gastos Operativos

A = Amortizaciones

I = Intereses

$$GO = Ge + Cm + Stm + Sti + I + T$$

Ge = Gastos especiales (insumos, semillas, agroquímicos, combustibles, etc.)

Cm = Cuota de mantenimiento. La mayor parte del capital necesita una serie de reparaciones menores, cambio de piezas y lubricantes, pintura, etc., que deben incluirse en el costo, sobre todo si es estimativo, para acercarlo lo más posible a la realidad y colaborar en la vida útil de los elementos.

Stm y Sti = salarios de los trabajadores, manual e intelectual (técnicos, etc.)

I = Impuestos (por ejemplo, IVA, Ganancias, Monotributo, inmobiliario)

T = Tasas (electricidad, gas, etc.)

2.4.3. INCIDENCIA EN EL COSTO

Cada tipo de capital incide en el cálculo del costo de forma diferente, ya sea en los gastos operativos, las amortizaciones o los intereses. Para facilitar el cálculo, se resume en un cuadro el impacto de cada uno, siguiendo la clasificación de capital vista anteriormente.

CARÁCTER	INTEGRACIÓN	INCIDENCIA		
		G _o	A	I
INMÓVIL POR SU NATURALEZA Y FIJO POR SU DESTINO	1- Cap. Fundario	Si	No	Rf
	a - Tierra			
	b - Mejoras Extraordinarias	Si	No	If
	Ordinarias	Si	Si	If
MÓVIL POR NATURALEZA Y DESTINO	1- Cap. de Explotación			
Dura varios actos productivos	a - Fijo Inanimado	Si	Si	Im
	Vivo	Si	S/N	Im
Dura un acto productivo	b - Circulante	Si	No	Ic

Surge aquí un problema: ¿cómo conocer el valor de los insumos para aplicarlos en el cálculo? En la mayoría de los casos, si éstos se pueden adquirir sin problemas (no son limitantes) o no tienen un uso alternativo, se utiliza su **precio de mercado**; si resulta dificultoso obtenerlos (insumos limitantes) o tienen varios usos alternativos, se debe indicar su **costo de oportunidad**. Éste se define como el “ingreso que se deja de percibir por retirar un insumo limitante de una alternativa (oportunidad) para asignarlo a otra”. A manera de ejemplo, un fertilizante se puede adquirir en el mercado sin problemas y sólo puede usarse como tal; en cambio, el dinero tiene múltiples usos: su “costo de oportunidad” puede ser la tasa de un plazo fijo o la rentabilidad de los otros cultivos de la explotación.

Cultivo de Tulipanes

2.4.4. AMORTIZACIÓN

Casi todos los bienes sufren una pérdida de valor por su uso, o por cambios tecnológicos que los hacen obsoletos, concepto que se denomina "depreciación". Su expresión monetaria es la "amortización": una compensación en dinero por la depreciación de un bien durable consumido en un acto productivo.

Para su cálculo en el costo se pueden emplear varios métodos, pero el más sencillo utiliza la siguiente fórmula:

$$A = M / m$$

Donde **M** es el monto o valor del bien, y **m** es el número de años que dura ese bien.

Según se trate de valorar mejoras o capital de explotación, **M** puede ser el valor a nuevo o el valor actual, denominado VRACI (valor residual activo circunstanciado).

En el caso del cultivo de tulipán, por tratarse de una alternativa nueva, se considerará el valor de compra de cada elemento, ya sea nuevo o usado.

2.4.5. INTERÉS

Si un inversor "inmoviliza" su capital en una alternativa productiva, es normal que espere una retribución por este uso. El concepto de "interés" involucra para el cálculo de costos, una compensación o retribución monetaria al factor capital por volcarlo al proceso productivo y no destinarlo a otra actividad.

Algunos autores no incluyen este rubro en las producciones agrarias, y la mayoría de los productores de hecho no lo hace, pero se considera su inclusión en el cálculo debido al costo de oportunidad

del dinero (es un insumo limitante y de uso alternativo), y porque permite la cuantificación de la incidencia del capital en la producción.

Una manera sencilla de calcularlo emplea la fórmula:

$$I = M * r$$

Donde

M: Monto; se considera el capital promedio inmovilizado $((VN + VRP)/2 ; VN/2)$, porque no se emplea durante todo el ciclo productivo.

r: Tasa de Interés (según condiciones, límites, tipos)

2.4.6. EJEMPLOS

Se ejecutará un ejercicio práctico de cálculo sobre el cultivo de bulbos de tulipán al final del apunte.

3 - REGISTROS

3 - 1

DEFINICIÓN

Se trata de un sistema de recolección y sistematización de datos del proceso a analizar, cuya forma depende del objetivo del estudio. Normalmente se necesita que la información esté **ordenada** para que sea más sencillo analizarla y que se recolecte en forma **permanente**. Pueden utilizarse medios escritos, gráficos, audiovisuales, etc., pero siempre deben identificar claramente **qué** cosa se está midiendo (la "variable"), en qué **unidades** (horas, kg, metros, etc.), cuándo y dónde ocurre el proceso (fecha y lugar), quién es el relevador de la información (persona responsable del registro), además de otros factores que dependen del tipo de registro.

Cultivo de Tulipanes

En el caso de las explotaciones agrarias, donde existe mucha variación entre las condiciones de producción de cada una, los registros propios pueden constituir la única fuente confiable de datos para elaborar los costos y verificar la marcha de los procesos.

3.2. EMPLEO DE REGISTROS. UTILIDAD

Además de su indispensable empleo en el análisis técnico y económico de las actividades de una explotación, existen motivos **legales, impositivos y contables** que le pueden exigir al empresario que conserve los registros. Por ejemplo: los comprobantes del pago del canon de riego, de impuestos y/o de aportes patronales del personal empleado, deben conservarse por varios años (hasta 10 según el caso). En caso de problemas, un adecuado registro puede evitar la pérdida de juicios laborales con los empleados y hasta demostrar un mal uso de los recursos por parte de los mismos.

Las actuales exigencias de trazabilidad para las buenas prácticas agrícolas y su certificación (requisito indispensable para la exportación), implican la implementación de un sistema de registro adaptado a las normas nacionales y del país de destino del producto.

3.3. ELABORACIÓN DE REGISTROS ESPECÍFICOS PARA EL COSTEO

Como se mencionó anteriormente, la forma de los registros depende de su objetivo. En el caso de la elaboración de costos, se intenta dejar constancia del uso de los insumos, la mano de obra, pago de tasas y servicios, etc., es decir, de cada uno de los rubros que constituyen los gastos operativos. Además de la cantidad (sin olvidar las unidades), se necesita el precio de los mismos o monto pagado.

El cálculo de las amortizaciones e intereses se basa en un adecuado inventario de los bienes de la empresa y su valuación correspondiente.

Cartilla TÉCNICA EN GESTIÓN DE EMPRESA

A modo de ejemplo, se indican los encabezamientos de algunos registros de uso común en empresas agrarias.

- Labores del cultivo (manuales y mecanizadas)

Fecha	Parcela o Cuartel	Tarea	Nº Tractor	Implemento	Identif. M. Obra	Insumos	Cantidad	Unid. Medida	Valor Unitario *	Valor Total *

- Tractor e implementos. Uso de combustibles y lubricantes. Tareas de Mantenimiento

Fecha	Nº Tractor o implemento	Tarea *	Identif. Mano de Obra	Gasoil - Lubricante Gastos varios	Cantidad	Unid. Medida	Valor Unitario	Valor Total

- Otros gastos (administración, mantenimiento, etc.)

Fecha	Descripción gasto	Insumo	Identif. Mano de Obra	Cantidad	Unid. Medida	Valor Unitario	Valor Total

4 - RENTABILIDAD CONCEPTOS BÁSICOS

A diferencia de muchas industrias que determinan sus costos para poder fijar los precios a los que venderán sus productos, y así tener una cierta ganancia o beneficio "estimada", las empresas agropecuarias normalmente son "precio-aceptantes" y calculan sus costos como paso previo a establecer qué tasa de ganancia tendrán en una actividad.

Cultivo de Tulipanes

4 - 1 DEFINICIÓN DE INGRESO, BENEFICIO Y RENTABILIDAD

Los **ingresos** de una empresa se calculan normalmente en función de la cantidad de producción vendida (o “vendible” si se está estimando una alternativa futura) y del precio de mercado obtenido (actividades en producción) o estimado (actividades futuras o estimación para las próximas cosechas).

El **beneficio** es una medida de resultado de la empresa, normalmente en **un ciclo productivo**. Se calcula por la **diferencia entre los ingresos obtenidos** por la actividad (o la empresa en su conjunto) y **los costos** de la misma. Según el tipo de costo empleado, se obtendrán Margen Bruto y Neto (restando los costos directos e indirectos), Beneficio Normal (los intereses del capital invertido), Beneficio Neto (ingreso menos costo total de producción), Beneficio Bruto (beneficio normal más el neto), e Ingreso en Efectivo (sumando las amortizaciones, que no son efectivamente un “gasto”).

Para considerar la **rentabilidad**, se debe tener en cuenta el **capital invertido**, es decir que se necesita comparar el beneficio obtenido con el dinero “inmovilizado” para lograrlo. En forma práctica, se determinará “cuántos pesos se gana por peso invertido”. Dadas las características de la producción agraria, normalmente este valor es bajo: se necesita una alta inversión (tierra, maquinarias, insumos) que no se recupera en un ciclo productivo.

Por este motivo, cuando se evalúa una alternativa agropecuaria (un “proyecto”), se eligen medidas de rentabilidad **a largo plazo**, que consideran los ingresos y egresos (el “flujo de caja”) durante un cierto número de años luego de la inversión inicial (el “horizonte” del proyecto) y el cambio en el “valor del dinero” en función del tiempo (uso de la “tasa de descuento” para incluir el costo de oportunidad del dinero).

4.2. EVALUACIÓN DE PROYECTOS

La preparación de proyectos implica determinar la magnitud de las inversiones, costos y beneficios mientras que la evaluación medirá la rentabilidad de la inversión, midiendo objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto. Normalmente se utilizan dos: la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), medidas que en palabras sencillas indican la “tasa de interés” que brinda el proyecto sobre las inversiones realizadas, y el valor “a precios de hoy” de la suma de las ganancias proyectadas a futuro, respectivamente. Cuanto mayores sean estos valores, más atractivo será el proyecto.

Como la temática de evaluación de proyectos sería motivo de otro curso por separado, dada su amplitud, sólo se resumen (según los autores Sapag y Sapag²) las cuatro grandes etapas necesarias para llevar a cabo una inversión: tener la **“Idea”** (definir el proyecto), hacer los estudios de preinversión (efectuar la inversión en el tiempo, costo y calidad prevista) y la Operación (administrar y gestionar la empresa o unidad de negocio formada)

5 - EJERCICIO DE APLICACIÓN AL CULTIVO DE BULBOS DE TULIPÁN

Se basa en el Estudio económico y Financiero del Cultivo de tulipán, realizado por el equipo del INTA EEA Alto Valle (S. Romagnolli, J. Cirielli, C. Capuj) en octubre 2004, con algunas modificaciones para adaptarlas a la situación de Malargüe.

² Manual de evaluación de proyectos, Sapag Chain y Sapag Chain, 2004.

Apunte “Material Bibliográfico - Preguntas Frecuentes” - Estudio Sapag & Sapag

- Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos. Año 2004. Escuela de Negocios “Alta Dirección”. Mendoza

Cultivo de Tulipanes

5.1. INTRODUCCIÓN	Holanda acapara el 93% del comercio mundial de las bulbíferas y el 80% del mercado mundial de los tulipanes.
5.1.1 MERCADO	
5.1.2 USOS	El bulbo de tulipán tiene fundamentalmente dos usos: Venta en seco de bulbos con destino a parques y jardines (46% del volumen total anual); y cultivo industrial, para la producción de flores cortadas y en macetas (54% del volumen anual).
5.1.3 VENTAJAS DEL MERCADO LOCAL	La producción en el hemisferio Sur permite ofrecer bulbos frescos en contraestación, durante las semanas finales de conservación del hemisferio Norte; permite al floricultor holandés la oportunidad de extender la oferta de flores en su mercado.
5.1.4 COMPETIDORES	Desde hace ya varios años, países como Australia, Nueva Zelanda y Chile, están trabajando en ésta alternativa productiva. En nuestro país, la provincia de Chubut es la principal productora.
5.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	El análisis se basa en determinados supuestos básicos, que se resumen a continuación:
CRITERIO DE COSTEO	El costo es incremental (o diferencial), considerándose sólo aquellos elementos generados por la incorporación de una nueva actividad y dejando de lado los otros costos que, en caso de explotaciones en marcha, ya existen.

UNIDAD DE ANÁLISIS	Para el análisis económico se ha utilizado como unidad de referencia al contenedor marítimo de 20 pies, que representa un módulo mínimo de exportación.
VALOR DE LOS RECURSOS	Cada uno de los recursos involucrados en la producción se han valuado a su precio de mercado, sean éstos insumos, mano de obra o maquinaria. En el caso de la maquinaria para tareas de campo, se incluye el alquiler, pues no resulta eficiente su adquisición para una escasa superficie.
MONEDA DE CUENTA (UNIDAD DE MEDIDA)	Se emplea el dólar estadounidense, estimando un valor promedio de 3 pesos por dólar para transformar valores que originalmente se expresan en pesos.
ZONIFICACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	En principio se refiere a experiencias productivas realizadas en Patagonia, considerando el valor de las inversiones y los costos operativos para una producción realizada en la región del Alto Valle del Río Negro. Se adaptó en lo posible a Malargüe.
DESTINO DE PRODUCCIÓN	Parte al mercado holandés (principal destinatario) para los bulbos de mejor calibre (12 cm), y el resto al mercado interno (Argentina)
5.3 RESULTADOS	Se considera en el monto de las mismas el impuesto al valor agregado y se expresa en dólares estadounidenses. Los cálculos incluyen todas las inversiones necesarias para exportar inicialmente 260.000 bulbos de calibre 12, la cantidad mínima necesaria para completar un contenedor marítimo de 20 pies.
5.3.1 INVERSIONES	<p>El monto total es de 149.973 US\$, y abarca las construcciones, maquinaria, bandejas de conservación y los bulbos "semilla".</p>

Cultivo de Tulipanes

TIERRA

No se considera la compra sino el alquiler de la tierra (arrendamiento) porque se requiere una rotación de 1:5: un año con cultivo de tulipán y cinco años de descanso, con verdeos u otros cultivos (no liliáceas como ajo y cebolla). En Malargüe, se podría rotar con papa o gramíneas forrajeras, entre otras. Si se va a comprar la tierra tener en cuenta este factor

Por falta de datos locales, se ha respetado el costo asignado para el alquiler de la tierra en Santa Cruz, que asciende a US\$ 450 por hectárea.

CONSTRUCCIONES

En total se considera una inversión de US\$ 16.924 (\$ 51.000), y sólo se analizan aquellos elementos involucrados en la producción de bulbos.

CÁMARA DE CONSERVACIÓN

Tinglado con aislación térmica de 12 x 20 metros, valuado en US\$ 12.000 (\$36.000), es decir 150 \$ / m². Como se necesita un volumen de 500 m³ para almacenar los bulbos y una "luz" para la ventilación, requeriría entre 2,5 y 3 m de alto. Allí se ubican las demás maquinarias de conservación

VENTILADORES: 2 (dos) US\$ 336.

CALEFACTORES: 2 (dos) US\$ 3.888

FOG (equipo para control de ácaros dentro de la cámara) US\$ 700.

SISTEMA DE RIEGO

El método de riego utilizado es gravitacional por surcos. Se realizan 10 riegos por año (otoño, invierno- primavera). Por las condiciones de Malargüe no es necesario prever ninguna inversión en perforaciones para uso de agua subterránea: sólo se empleará el derecho de agua superficial, con el pago del canon correspondiente.

MAQUINARIA

- **DE CAMPO:** como no resultaría económico comprar maquinaria para labranza de suelos o tratamiento fitosanitarios con una superficie reducida (2 ha), ya que un tractor permitiría trabajar más o menos unas 40 hectáreas de cultivos intensivos, todos los implementos se alquilan (tractor, arado, cincel, rastra de disco, rotavator, pulverizadora. Sólo se considera comprar una plantadora de bulbos, por un valor de US\$ 1250 (\$ 3.750)

- **DE GALPÓN O ESTACIONARIAS:** para tareas de limpieza y acondicionamiento de los bulbos (inspección, calibrado y recuento). Se calcula como base un conjunto de máquinas usadas holandesas (importadas y nacionalizadas), por un total de US\$ 11.640 (\$ 35.000).

BANDEJAS DE CONSERVACIÓN DE BULBOS

Se "autoestiban" con sus encastrés (no necesitan estructuras de sostén), son de plástico, con un tamaño de 74 x 46 x 15 cm (0,051 m³) y su costo es de US\$ 1 c/u.

Como sólo pueden ocuparse 2/3 de su volumen para facilitar la ventilación se necesitan 8.400 bandejas; pero como no se llega al máximo de producción en el primer año, se pueden comprar en forma proporcional al crecimiento de la misma (20 % el primer año, 10 % en el segundo año, 15 % en el tercer año, 22,5 en el cuarto año y el 33 % en el quinto año). Su costo de US\$ 8.400 (\$ 25.200)

BULBOS SEMILLA

Para obtener un contenedor de bulbos exportable en el primer año de cultivo, la cosecha necesaria (260.000 bulbos vendibles) al final del primer año, se necesitan implantar dos hectáreas con bulbos de tulipán, con una densidad promedio de 700.000 bulbos / ha. El cálculo se basa en los calibres de la semilla original (5% calibre 10; 65% calibres 8-9 y 30% calibres 6 y 7), el rendimiento en bulbos calibre 12, y una tasa neta de multiplicación (TNM) de 1,5 (por cada bulbo plantado se obtienen 1,5).

Cultivo de Tulipanes

Costo: incluye el valor puesto en Holanda + flete + seguro + nacionalización; es de US\$ 0,08 c/u (\$ 0,24). Si se considera un total de 1,4 millones de bulbos, la inversión será de US\$ 112.000 (+/- \$ 336.000).

5.3.2 CÁLCULOS DE COSTOS

Se incluyen los costos de producción, comercialización al mercado externo y financiamiento, más las amortizaciones e intereses.

COSTOS DE PRODUCCIÓN

Base: una hectárea de cultivo; luego se lo multiplica por dos para llevarlo al contenedor exportable. Sobre la formula clásica utilizada para costos agrícolas ($C_t = G_{op} + A + I$) se detallaran por completo los Gastos Operativos, mientras que las amortizaciones e intereses (que dependen más de la estructura productiva de cada empresa) sólo se calcularán sobre las inversiones para esta actividad. Es decir, que se calcularán los costos directos (atribuibles solamente al cultivo de bulbos) incluida la cosecha y acondicionamiento de los bulbos. El total es de 11.547,20 US\$/ ha; para completar un contenedor se multiplica x 2)= US\$ 23.094,40 (\$ 69.283,2)

A - Gastos Especiales

- ALQUILER DE MAQUINARIA (incluye insumos y mano de obra de tractorista), por un total de 81,7 hs. (19,5 hs de labranza x 10,5 US\$/h + 62,2 hs labores comunes x 10 US\$/h). Estos valores suman 622 + 204,75= 826,75 US\$/ha (\$ 2.480).

- AGROQUÍMICOS + RED DE PLANTACIÓN (para 13 pulverizaciones, consideradas un tratamiento estándar). Valores s/ IVA: US\$ 2.081,78 (\$ 6.245).

- ARRENDAMIENTO DE TIERRA US\$ 450.

B - Costos de Mantenimiento	<p>Totalizan US\$ 640 (\$ 1.920); en detalle abarcan</p> <ul style="list-style-type: none">- MAQUINARIAS (3% sobre valor de compra) US\$ 386,70- CONSTRUCCIONES (1% sobre valor de compra) US\$ 169,24- BANDEJAS (1%) US\$ 84,06
C - Salarios	<p>6.287,5 US\$/ha</p> <ul style="list-style-type: none">- TRABAJO MANUAL: desde tratamientos de pre-plantación hasta carga en contenedor. Son 352,5 jornales x US\$ 15 = US\$ 5.287,5 (\$15.862)- TRABAJO INTELECTUAL: se considera la asistencia técnica de un profesional, con una o dos visitas por mes, por un valor de US\$ 1.000. (\$ 3.000).
D - Impuestos	<p>US\$ 311,17 (IVA)</p>
E - Tasas	<p>Electricidad y gas, por un total de US\$ 950 (\$ 2.850). En detalle se considera:</p> <ul style="list-style-type: none">- LIMPIEZA + CLASIFICACIÓN: 300 hs. x 1,5 US\$/ hora;- CALEFACCIÓN Y VENTILACIÓN: US\$ 500
COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN	<p>A- FLETE MARÍTIMO: Puertos: de embarque Buenos Aires, de destino Róterdam</p> <p>B- TRANSPORTE TERRESTRE: Alto Valle- Buenos Aires (convendría calcular el tramo Malargüe Buenos Aires para ajustar los datos)</p>

Cultivo de Tulipanes

C- CONTENEDOR REFRIGERADO (reefer) 20 pies c /ventilación 50 –75 m³/h.

D- BANDEJAS DE EXPEDICIÓN (520)

E- TASAS Y SERVICIOS: Gastos fiscales (SENASA, Aduana, Certificación) y despachante de Aduanas

VALORES (US\$):

Fletes: 2325+761 = 3.086

Seguro: 390

Insumos 520

Salarios 260

Tasas varias 460 (200 fiscales + 260 puerto)

TOTAL GASTOS COMERCIALIZACIÓN: opción desde Alto Valle
4.716 US\$

COSTOS DE FINANCIACIÓN

Se considera un 4 % anual como prefinanciamiento de la exportación
(1.260 US\$)

AMORTIZACIONES CONSTRUCCIONES

	VIDA ÚTIL	CUOTA
Tinglado	40 Años	$12.000/40 = 300$ US\$
Maquinaria de la cámara	20 Años	$4.924/20 = 246.20$ US\$
Total		546.20 US\$

MAQUINARIAS

	VIDA ÚTIL	CUOTA
Plantadora	20 Años	$1.250/20$
Limpieza y calibrado	20 Años	$12.890/20$
Total		644.50 US\$

TOTAL AMORTIZACIONES 1.190,70 US\$

INTERESES

Se consideran los Intereses fundiarios (por las construcciones) y el interés por el capital de explotación fijo = 1.490,7 US\$

5.3.3 MEDIDAS DE RESULTADO

Se considera el cálculo del Margen Bruto sobre la fórmula:

$$\text{Margen Bruto} = \text{Ingresos} - \text{Costos directos}$$

Cultivo de Tulipanes

INGRESOS 0,12 US\$ / bulbo (tanto para Merc. Int como Externo) x 476.000
bulbos = 57.120 US\$

**COSTOS
DIRECTOS** **Costos Producción (bulbos vendibles + material de
reposición)**

$$C_t = G_{op} + A + I$$

COSTO PRODUCCIÓN: 23.094,4 + 1.190,7 + 1490,7 = 25.775,8
US\$

Amortización e intereses de bulbos semilla
(considerando una renovación total a los 10 años). Total: 15.680
US\$

AMORTIZACIÓN: 112.000 US\$ / 10 años = 11.200 US\$

INTERÉS (4%) = 4.480 US\$

**COSTO TOTAL
UNITARIO**

(Costo de Producción 2 ha + amortización + interés) / 1.876.000
bulbos = 67.231,6 US \$/ 1.876.000 = 0,035838 US\$/ bulbo

**COSTO TOTAL
PRODUCCIÓN
VENDIBLE**

Costo unitario x Producción vendible = 0,035838 US\$/bulbo x
476.000 bulbos = 17.058,76 US\$

Cartilla TÉCNICA EN GESTIÓN DE EMPRESA

CÁLCULO MARGEN BRUTO

CONCEPTO	POR BULBO	US\$
Ingresos	0,12	31.200
Exportación Ingresos Mercado Interno	0,12	25.920
Total Ingresos		57.120
Costos Prod. Bulbos Vend.	0,02210	17.058,76
Costos	0,01814	4.716
Exportación Costos Financieros		1.260
Total Costos		23.034,76
Margen Bruto / Contenedor		34.085,24



INICIACIÓN EN COMERCIALIZACIÓN Y MERCADOTECNIA

1. COMERCIALIZACIÓN, MERCADOTECNIA Y MARKETING

Conceptos básicos

- 1.1. Definición. Objetivos e importancia
- 1.2. Etapas de la planeación y el marketing
- 1.3. El marketing mix: las cuatro "P"
- 1.4. Ciclo de Vida del Producto
- 1.5. Plan de marketing. Marketing estratégico y operativo

2. MERCADO - REVISIÓN

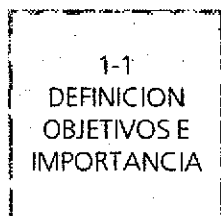
- 2.1. Vinculación con los conceptos económicos de oferta y demanda
- 2.2. Investigación de mercado - Análisis
- 2.3. Canales de distribución

3. EL CASO DEL TULIPÁN

Aplicación

- 3.1. Plan de Marketing para mercado externo.
- 3.2. Ventajas y desventajas de los mercados.

1 COMERCIALIZACIÓN, MERCADOTECNIA Y MARKETING CONCEPTOS BÁSICOS ¹



INTRODUCCIÓN En la actualidad, ¿qué tienen en común una persona que compra y otra que vende? Ambas buscan una relación de intercambio agradable y satisfactoria, a pesar de que sus intereses son diferentes. Si desean mantener esta vinculación en el futuro (por ej. una empresa con sus proveedores y viceversa), será necesaria la confianza mutua como base de su relación.

Muchas de nuestras actividades cotidianas tienen que ver con el deseo de comprar un producto o disfrutar de un servicio. Si se piensa un poco, el proceso involucra varias fases: la decisión de compra, la búsqueda de información sobre un producto, la compra en sí, un reclamo por el mal funcionamiento de lo que se ha comprado o la queja por una garantía no atendida¹.

El hecho es que el intercambio de bienes y servicios es tan habitual, que normalmente no se analiza todo el fenómeno. Dado que este Curso se orienta a un proyecto productivo que no se sostendrá en el futuro si no se “venden” los bulbos (no se busca el cultivo de tulipán por sus beneficios estéticos), resulta muy importante conocer cómo funcionan estas relaciones.

La disciplina que estudia el proceso de comercialización y busca mejorarlo es la mercadotecnia (en inglés se la conoce como “marketing”).

¹ Sánchez Verdugo, Gladys E., Ensayo de mercadotecnia, www.monografias.com

¿QUÉ DIFERENCIA
HAY ENTRE
ESTOS
CONCEPTOS?

En sentido moderno la comercialización debe entenderse como el proceso de satisfacción de las necesidades del cliente, a diferencia del sentido antiguo que se entendía como vender o realizar una venta. Se trataría entonces de un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros.

Se define a la mercadotecnia como el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda, y el estudio de los procedimientos y recursos de los que se sirve. Algunos especialistas consideran que el marketing (palabra inglesa que significa "mercadeo") constituye la parte de la mercadotecnia centrada en el producto, mientras que otros sencillamente piensan que son los mismos conceptos.

Las ventas sólo representan la punta del iceberg de la mercadotecnia; constituyen una de las varias funciones de la mercadotecnia, y que con frecuencia no la más importante. Si el especialista en mercadotecnia logra identificar debidamente la necesidad de los consumidores, desarrollar buenos productos y fijarles un precio adecuado, distribuirlos y promoverlos bien, dichos productos se venderán con facilidad.

Peter Drucker decía que "el propósito de la mercadotecnia es lograr que las ventas resulten superfluas. El objetivo es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio encaje y se venda solo".

Por último, se puede decir que Marketing es el arte científico que consiste en obtener el producto adecuado para la gente adecuada, en el momento adecuado, en el lugar adecuado, a precio adecuado y con la comunicación adecuada.

Cultivo de Tulipanes

¿CÓMO EVOLUCIONÓ LA COMERCIALIZACIÓN?²

La comercialización de productos y servicios surgió con el trueque en todas las culturas humanas: existen evidencias de “mercados” de intercambio desde épocas remotas. Sin embargo, el marketing data de la edad media, con un auge en el siglo XIX durante la revolución industrial y la aparición de las “economías de mercado”. En esta época se producía en grandes cantidades y con bajos costos de producción, el llamado “concepto de producción”.

Sin embargo, estos productos tenían muchas falencias, pues se producía pensando en función de la cantidad y no de la calidad. La evolución llevó a pensar de otra forma y a cambiar el modo de producir, de mayor producción a mejor calidad, usando el “concepto de producto”. Aquí aparece la denominada “miopía del marketing”, donde se lograban productos de excelente calidad, pero que no se adaptaban a las necesidades de los consumidores.

El siguiente paso fue la creación del “concepto de ventas”, ya que esos productos no se vendían y debían aplicarse técnicas para lograrlo. Luego aparece el “concepto de mercadotecnia”, que tiene en cuenta las características de los mercados clientes para ajustar los productos y los métodos para alcanzarlos, proporcionando las satisfacciones requeridas con mayor eficacia y eficiencia que la competencia.

Por último aparece el concepto de la “mercadotecnia social”, que sostiene que la organización debe determinar las necesidades, los anhelos y los intereses de los mercados que sean su meta.

OBJETIVO DE LA MERCADOTECNIA

Su principal objetivo es la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un conjunto de actividades coordinadas que, al mismo tiempo, permitirá a la organización alcanzar sus metas.

² Resumen bibliográfico personal, Lic. Pablo González, Univ. Champagnat, 2001.

Como la satisfacción de los clientes es lo más importante para la mercadotecnia, la empresa deberá investigar cuáles son sus necesidades para poder crear productos que realmente satisfagan los deseos de los consumidores. Por esta misma razón, la mercadotecnia se plantea la regulación de la demanda de productos y establece sobre esa base un plan de acción que le permita alcanzar sus objetivos empresariales.

IMPORTANCIA DE
LA
MERCADOTECNIA

Hoy en día, la mayor parte de los países, sin importar su etapa de desarrollo económico o sus ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia. Un claro ejemplo de las consecuencias de no tomar en cuenta las necesidades del consumidor se observó en la ex-URSS y en China (antes de los cambios que abrieron sus mercados al mundo), donde sus economías "definían" qué y cuánto consumir a través de planes quinquenales: finalmente se quedaron rezagados ante los países capitalistas.

Las actividades de la mercadotecnia contribuyen en forma directa a la venta de los productos de una empresa, además de crear oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Pero esta disciplina no sólo se emplea para fines comerciales, sino que también tiene una aplicación en el plano social, como lo demuestra el hecho de que el ámbito gubernamental la utilice cada vez más con fines sociales y políticos.

¿CUÁLES SON
LOS RETOS QUE
DEBE ENFRENTAR
LA
COMERCIALIZACIÓN
EN LA
ACTUALIDAD?

Los cambios rápidos del mercado pueden hacer que las estrategias triunfadoras de ayer queden pasadas de moda a gran velocidad. Se necesita analizar tres fuerzas medulares que están cambiando el panorama de la mercadotecnia y que representan un desafío para sus estrategias:

Cultivo de Tulipanes

LA GLOBALIZACIÓN VELOZ: en los pasados 20 años, la economía mundial ha sufrido un cambio radical. Las empresas han disminuido notablemente las distancias geográficas y culturales gracias a la llegada de los aviones jet, faxes, computadoras globales, conexiones telefónicas y los satélites, permitiendo que las mismas expandan notablemente los mercados que las cubren, las compras y la producción. El resultado es un entorno mercadotécnico mucho mas complejo, tanto para las empresas como para los consumidores.

En la actualidad, casi cualquier empresa grande o pequeña, es afectada de alguna manera por la competencia mundial. Las empresas no sólo tratan de vender una cantidad mayor de bienes originales de su país, en mercados internacionales, sino que también están comprando más piezas y materias en el extranjero. Muchos de los bienes y servicios que compramos son "híbridos", pues su diseño, materiales adquiridos, fabricación y comercialización intervienen varios países. Muchas empresas están formando alianzas estratégicas con sociedades extranjeras e incluso con sus competidores, para que sean sus proveedores o socios comercializadores.

LA CAMBIANTE ECONOMÍA MUNDIAL: en decenios recientes, una parte importante del mundo se ha empobrecido. La lentitud de la economía mundial ha producido tiempos difíciles para consumidores y comerciantes. En todo el mundo, la gente tiene muchísimas más necesidades que antes, pero en muchos casos no tiene los recursos para comprar los bienes y servicios para satisfacerlas. La situación económica presente es fuente de problemas y oportunidades para los comerciantes. Algunas empresas están viendo cómo se disminuye la demanda y no esperan grandes posibilidades de crecer. Sin embargo, otras están encontrando soluciones nuevas para los problemas del cambio de consumo.

LA NECESIDAD DE MAYOR ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: en casi todos los campos empresariales, este tema se ha ido caldeando, hasta plantearse restricciones comerciales (por ejemplo) a las que emplean niños o tienen condiciones insalubres para sus trabajadores. Son pocas las que pueden ignorar el tema ambientalista, que se ha renovado y es sumamente exigente. Ambas facetas impondrán requerimientos más estrictos a las empresas en el futuro.

1-2
ETAPAS DE LA
PLANEACIÓN
Y EL MARKETING

La administración de la mercadotecnia comprende varias fases, entre las cuales se destacan:

- Planeación de la mercadotecnia
- Organización
- Dirección
- Integración
- Control

Entre éstas se desarrollará principalmente la planeación, por su importancia conceptual.

PLANEACIÓN DE
LA
MERCADOTECNIA

Se la puede definir como un proceso sistemático que comprende el estudio de las posibilidades y los recursos de una empresa, así como la fijación de objetivos y estrategias y la elaboración de un plan para ponerlo en práctica, además del control de su ejecución y resultados.

Cultivo de Tulipanes

Las principales ventajas de la planeación de la mercadotecnia son:

- logra estimular el pensamiento sistemático de la gerencia de mercadotecnia;
- ayuda a una mejor coordinación de las actividades de la empresa;
- orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que deberá llevar a cabo;
- evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de las empresas;
- fomenta la mayor participación de todos los que forman parte de la empresa interrelacionando sus responsabilidades.

Para lograr una planeación sofisticada, la empresa pasa normalmente por varias etapas, a saber:

- ETAPA "NO PLANEADA": la planeación no se da adecuadamente al principio, ya que la gerencia y/o empresarios están preocupados por encontrar los fondos, clientes, materiales, etc., para poner en marcha el negocio.
- ETAPA DEL "SISTEMA DE PRESUPUESTOS": con el tiempo, la empresa decide que es necesario desarrollar e implantar un sistema de presupuestos que facilite su financiamiento y crecimiento.
- ETAPA DE LA "PLANEACIÓN ANUAL", donde la gerencia adopta uno de los tres enfoques básicos: A) Planeación de arriba hacia abajo, donde la alta gerencia indica los planes y objetivos para los niveles más bajos; B) Planeación de abajo hacia arriba, donde las distintas partes de la organización preparan sus propios objetivos y planes y después las dan a conocer a la gerencia; C)

Objetivos Abajo, Planes hacia arriba. Este es muy interesante, ya que la gerencia fija y da a conocer cuales serán los objetivos y las diversas unidades de la empresa diseñan los planes para ayudar a alcanzar sus objetivos.

- ETAPA DE "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA": el sistema de planeación de la compañía pasa por varios procesos con el propósito de mejorar su eficiencia en general. Su principal característica es que considera un plan a largo plazo, del cual derivan las metas a corto plazo. Con una planeación a largo plazo, todas las acciones de la empresa empiezan a ser más estratégicas.

ETAPAS DEL MARKETING Una vez seleccionado el producto, las técnicas a aplicar pueden agruparse de la siguiente forma:

ESTUDIO, SELECCIÓN Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Estudio y Selección: definición precisa y sistemática de los clientes.

Segmentación: se dividen los clientes en grupos homogéneos por variables, siempre que sean de interés para una empresa, es decir cuando son medibles (cuantificables en el tamaño y cantidad de compra que pueden realizar), accesibles (es posible llegar a ese segmento) y rentables (se justifica el costo de "crearlo"). Su resultado es un "Mercado Objetivo".

Mercados de Consumo

- a- Demográficos (edad, sexo, estado civil)
- b- Psicológicos (personalidad, clase social)
- c- Geográficos (clima, población urbana o rural)

Cultivo de Tulipanes

Mercados de Industriales

a- Tipo y tamaño de la organización compradora del producto

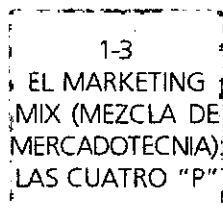
b- Posición en el mercado

c- Ubicación geográfica

- DESARROLLO DE LA MEZCLA O MARKETING MIX: se enfoca en cuatro grandes políticas (las 4 p's), que comprenden al Producto, el Precio, la Distribución y la Comunicación. Este punto se desarrolla con más detalle en el ítem 1.4.

- DISEÑO DE DIRECTRICES OPERATIVAS EFICACES: en esta etapa se desglosan los planes y programas para el período en curso, con una retroalimentación adecuada.

- POSICIONAMIENTO: se determina si el producto está en la mente del consumidor. Es necesario tener una información exacta y a tiempo del mercado y la competencia.



La mezcla de la mercadotecnia o "marketing mix" se define como la serie de instrumentos tácticos y controlables que combina la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige. Abarca todos aquellos elementos que pueda ejecutar la empresa para influir en la demanda de su producto. Las posibilidades existentes se pueden definir en cuatro grupos de variables, conocidas como las cuatro "P", pues todas inician con esta letra: producto, precio, posición (lugar, distribución) y promoción.

EL PRODUCTO: sería la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta

EL PRECIO: es la cantidad de dinero que los clientes pagaran por obtener el producto

LA POSICIÓN: se refiere a las actividades de la compañía que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

LA PROMOCIÓN: serían aquellas actividades que comunican los méritos del producto y que convencen a los clientes de comprarlos.

Un buen programa de mercadotecnia reúne de forma coordinada a todos los elementos del marketing mix, a fin de alcanzar los objetivos elegidos por la empresa. Esta mezcla representa el juego de instrumentos tácticos que usa la empresa para fijarse una posición sólida en los mercados que tiene en la mira.

1-4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Los productos, al igual que todo lo que nos rodea, incluyendo a las personas, poseen un ciclo de vida: nacen, crecen y mueren. Este concepto debe ser conocido y tomado en cuenta por todas las organizaciones, pues cada etapa del ciclo tiene características que condicionarán los planes a desarrollar en la empresa para el cumplimiento de sus objetivos. El empresario debe estar consciente de que cada producto tendrá un ciclo de vida, aunque no conozca por adelantado su forma y duración.

Antes de lanzar un producto nuevo al mercado, la empresa debe tomar una serie de decisiones fundamentales, que se resumen en cuatro preguntas:

Cultivo de Tulipanes

- ¿CUÁNDO? La primera decisión es determinar si el momento es oportuno para introducir el producto nuevo.
- ¿DÓNDE? La empresa debe decidir si lanza el nuevo producto en una sola ubicación, una región, varias regiones, el mercado nacional o el mercado internacional.
- ¿A QUIÉN? Dentro de los mercados abarcados, la empresa debe dirigir su distribución y producción a los mejores grupos de prospectos. Gracias a las pruebas anteriores de mercado, la empresa ya cuenta con el perfil de los prospectos de primera. Ahora debe afinar la identificación de sus mercados, buscando en especial a las personas que lo aceptarán pronto, usarán mucho y a líderes de opinión.
- ¿CÓMO? La empresa también debe preparar un plan de acción para introducir el producto nuevo en los mercados elegidos. Debe dedicar un presupuesto para la mezcla de mercadotecnia y otras actividades, teniendo un plan particular para cada mercado nuevo.

Tras lanzar el producto nuevo, la empresa quiere que el producto disfrute de una vida larga y feliz. Aunque no espera que el producto se venda por siempre, el empresario quiere obtener una cantidad de utilidades razonables para cubrir el esfuerzo y los riesgos que invirtió en su lanzamiento.

ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

- El DESARROLLO del producto se inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla la idea para un producto nuevo. Durante esta etapa no hay ventas y los costos que invierte la empresa se empiezan a acumular.

- La **INTRODUCCIÓN** se produce luego del lanzamiento; las ventas registran un crecimiento lento, mientras el producto se introduce en el mercado, normalmente de forma lenta. En esta etapa no hay utilidades, debido a los elevados gastos de la introducción del producto. Productos conocidos como el café pulularon muchos años antes de entrar en la etapa del crecimiento.
- El **CRECIMIENTO** es un periodo durante el cual se registra una aceptación rápida en el mercado y un aumento de utilidades. Las primeras personas en adquirirlo lo seguirán haciendo e invitaran a otras a hacerlo, en especial si el producto/servicio recibe buenos comentarios. Las utilidades aumentan durante esta etapa a medida que los costos de promoción se compensan con el volumen de producción y se bajan los costos de fabricación por unidad. Aquí la empresa debe utilizar medidas para mantener el crecimiento del mercado tanto tiempo como sea posible.
- La **MADUREZ**: etapa durante la cual el crecimiento de las ventas tiene gran aliento, porque el producto ha sido aceptado por una gran parte de compradores potenciales. Las utilidades se equilibran o disminuyen, debido a que existen erogaciones más fuertes para mercadotecnia, con el objeto de defender el producto contra la competencia. La mayoría de los productos se encuentran en esta etapa; algunos parecen seguir inalterados durante largos periodos; los de mayor éxito en realidad están evolucionando, para satisfacer las necesidades cambiantes del consumidor.
- La **DECLINACIÓN** es un periodo durante el cual disminuyen las ventas y bajan las utilidades. Dicha disminución puede ser lenta o muy rápida, las ventas pueden desplomarse a cero o descender

Cultivo de Tulipanes

a un nivel muy bajo en donde puede permanecer muchos años. Las ventas pueden disminuir por muchas razones, entre ellas los adelantos tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores y la creciente competencia.

No todos los productos siguen este ciclo de vida con forma de S. Algunos productos son introducidos y mueren rápidamente, otros se quedan en la etapa de la madurez durante larguísimo tiempo. Algunos entran a la etapa de declinación y después son reciclados a la etapa del crecimiento en razón de fuertes promociones y reposicionamiento.

El concepto del CVP puede describir una clase de producto (los automóviles a nafta), una forma de producto (las camionetas) o una marca (el Ford Escort), aplicándose de manera diferente en cada caso.

Las CLASES DE PRODUCTOS tienen ciclos de vida más largos. Las ventas de muchas clases de productos permanecen en la etapa de madurez durante mucho tiempo. Por el contrario LAS FORMAS DE PRODUCTO por ejemplo los “desodorantes en crema”, el “teléfono de disco” y “los discos para fonógrafos” pasaron por una historia regular de introducción, crecimiento rápido, madurez y declinación. El ciclo de vida de UNA MARCA ESPECIFICA puede cambiar rápidamente en razón de los ataques y las respuestas cambiantes de la competencia. Por ejemplo, aunque los productos para la higiene bucal (clase de producto) y los dentífricos (forma de producto) han gozado de ciclo de vida bastante largos, los ciclos debidos a marcas específicas han tendido a ser mucho más cortos.

Un estilo de vida es un modo de expresión básico y distintivo. Por ejemplo, los estilos se pueden ver en las casas (colonial, rancho,

inglés); ropa (formal, informal) y arte (realismo, surrealismo, abstracto). Cuando un estilo ha sido inventado, puede durar varias generaciones, estando de moda y dejando de estarlo. Un estilo tiene un ciclo de vida que muestra periodos de interés renovado.

Una moda es un estilo aceptado o popular, de la actualidad, en un campo dado. Las modas pasan por muchas etapas. Primero, por regla general, una cantidad pequeña de consumidores por algo nuevo que los distingue de los demás. Después otros consumidores se interesan gracias al deseo de copiar a los líderes de la moda. A continuación, la moda adquiere popularidad y es adoptada por todo el mercado de masas. Por último, la moda se desvanece conforme los consumidores empiezan a dirigirse hacia otras modas que están empezando a captar su atención. A sí, las modas tienden hacia a crecer con lentitud, a gozar de popularidad durante cierto tiempo y descender poco a poco.

1-5
PLAN DE
MARKETING.
MARKETING
ESTRATÉGICO Y
OPERATIVO³

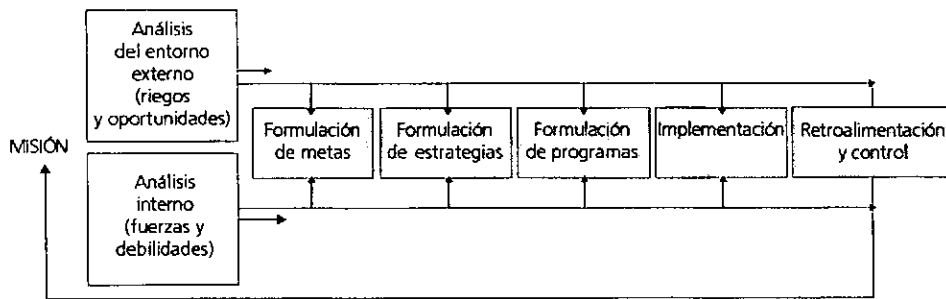
Todos los conceptos desarrollados anteriormente deben incluirse en el plan de la empresa, considerando las acciones a corto, mediano y largo plazo, preferiblemente por escrito. En general se habla de dos fases de planeamiento: el estratégico, que incluye las características de la empresa y su forma de "reaccionar" en el contexto externo, y el operativo o "táctico", donde se describen las acciones expresas para un producto específico.

Esta terminología deriva del léxico militar y puede hacerse una buena analogía para explicar los conceptos: un general puede tener estrategias "agresivas" o "defensivas" para determinados

Cultivo de Tulipanes

supuestos (por ejemplo una invasión extranjera), pero la acción concreta de “atacar” un lugar X con una cantidad de soldados N y las armas Z es una “operación”

En el ámbito de la mercadotecnia, el proceso de planeación estratégica comprende los siguientes pasos:



¿CÓMO PUEDE DEFINIR A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

Es el proceso que permite crear y conservar el encuadre estratégico de las metas y las capacidades de la organización ante oportunidades de la mercadotecnia cambiante. La planificación estratégica establece el escenario para el resto de los planes de la empresa; permite definir con claridad su misión, los objetivos que la sustentan, una cartera de negocios estable y la coordinación de estrategias funcionales.

MISIÓN: es “la mano invisible” que guía a los miembros de la organización de modo que puedan trabajar en forma independiente y, también en colectividad para alcanzar las metas globales de la organización.

La definición de la misión se debe orientar al mercado, describiendo los negocios en términos de la satisfacción de las necesidades básicas de los clientes.

Muchas definiciones de misiones se redactan para producir un "efecto de relaciones públicas" y carecen de lineamientos específicos y aplicables. La organización debe basar su misión en las capacidades que la distinguen. Las misiones funcionan mejor cuando las dirige un ideal. La definición de la misión de la empresa debe ofrecerle a la empresa un ideal y un curso que duren de 10 a 20 años.

OBJETIVOS Y METAS: la misión se tiene que desmenuzar mediante objetivos detallados que respalden cada uno de los niveles administrativos. Cada administrador debe contar con objetivos y ser responsable de su logro. Las estrategias de mercadotecnia se formulan para respaldar los objetivos de mercadotecnia mencionados. De esta manera, la misión se traduce en una serie de objetivos para el periodo actual. Los objetivos tendrán que ser lo más específicos posibles.

LA SECUENCIA
DE ENTREGA DE
VALOR

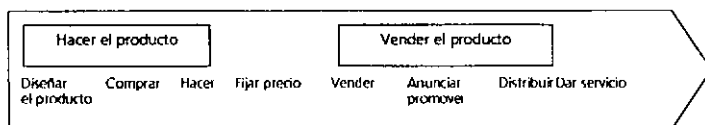
La planeación en los niveles corporativo, divisional y de negocios es una parte integral del proceso de marketing. Como la tarea de cualquier negocio es entregar valor al mercado obteniendo una utilidad, la planeación se concentra en ese proceso.

Sin embargo, la perspectiva tradicional indicaba que primero la empresa hace algo y luego lo vende. Como ejemplo está el caso de Thomas Edison, que inventó el fonógrafo y luego contrató gente para producirlo y venderlo. Entonces, en la segunda mitad del proceso de entrega de valor entra el marketing, donde la empresa sabe qué hacer y que el mercado comprará suficientes unidades para generar utilidades (ver esquema A).

Cultivo de Tulipanes

En cambio, la secuencia de entrega de valor moderna coloca al marketing al principio del proceso de planeación. Las empresas se ven a sí mismas como una parte de una sucesión de creación y entrega de valor, y el proceso de marketing se inicia antes de que **haya un producto** y continúa mientras se está desarrollando y luego de que sale a la venta (ver esquema B).

(A) SECUENCIA TRADICIONAL DE PROCESOS FÍSICOS



(B) SECUENCIA DE CREACIÓN Y ENTREGA DE VALOR



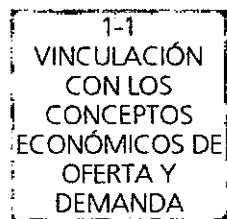
La secuencia de creación y entrega de valor consta de tres partes (B):

1- Escoger el valor, representa la "tarea" que marketing debe hacer antes de que exista cualquier producto. El personal de marketing debe segmentar el mercado, seleccionar el segmento meta apropiado y desarrollar el posicionamiento por valor de la oferta. La fórmula "segmentación, selección, posicionamiento (STP, en Inglés)" es la esencia del marketing estratégico.

2- La segunda fase consiste en proporcionar ese valor detallando las especificaciones tangibles del producto y sus servicios, estableciendo un precio objetivo, y elaborando y produciendo el producto; esto forma parte del marketing operativo.

3- La tercera fase es comunicar el valor. Aquí el marketing utiliza la fuerza de ventas, la promoción de ventas, la publicidad y otras herramientas para informar al mercado acerca del producto. Los japoneses han desarrollad aún más esta perspectiva:

2 MERCADO - REVISIÓN



En las primeras sesiones del Curso se analizaron los conceptos de la economía clásica sobre Oferta y la Demanda, que permiten entender de manera general, pero efectiva, los mecanismos de la valorización monetaria y relativa de los bienes y servicios que se consumen en la sociedad así como los movimientos en las cantidades demandadas y ofertadas en función del precio de los mismos en el mercado.

Se recordará que al hablar de demanda se hace referencia a la cantidad de bienes o servicios que se está dispuesto a comprar en un determinado mercado a un precio específico, siempre que se mantengan en igualdad de condiciones "los otros factores". Para la Mercadotecnia, éstos son muy importantes y se busca comprender su influencia para modificarla (si es posible) a favor del "producto" de la empresa.

Algunos de estos factores son las preferencias del consumidor, sus hábitos, la información que éste tiene sobre el producto o servicio por el cual se muestra interesado, el tipo de bien en consideración y el poder de compra; es decir, la capacidad económica del consumidor para pagar por el producto o servicio, la utilidad o bienestar que el bien o servicio le produzca, la existencia de un bien complementario o sustituto y su precio, entre otros. Es importante aclarar que estos factores no son estáticos, pues pueden cambiar a través del tiempo o en un momento determinado.

En el análisis económico se tiende a simplificar este panorama manteniendo en niveles constantes todos los factores con excepción del precio; de esta forma, se establece una relación entre el precio y

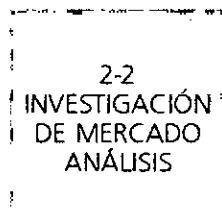
la cantidad demandada de un producto o servicio. Por ello es frecuente oír hablar de la cantidad demandada como una cantidad fija.

Sin embargo, un empresario que va a lanzar un nuevo producto al mercado se puede preguntar, ¿cuántas unidades podré vender?, ¿cuál es el potencial del mercado con respecto al producto en cuestión? A esas preguntas el economista debe contestar diciendo que no hay una «única» respuesta, ya que ningún número describe la información requerida, pues la cantidad demandada depende entre otros factores del precio que se carguen por unidad.

En el análisis teórico, la demanda de un bien aumenta cuando disminuye su precio, pero, ¿qué sucederá cuando, aún permaneciendo invariable el precio del bien alguno de los factores que bajo la condición *ceteris paribus* se han considerado constantes?

Una alteración de cualquier factor diferente del precio del bien desplazará toda la curva a la derecha o hacia la izquierda, según sea el sentido del cambio de dicho factor. A este tipo de desplazamiento lo denominó “cambio en la demanda”, mientras que el resultado en alteraciones de los precios se refiere como “cambio en la cantidad demandada”. Esta distinción es muy importante y se debe entender claramente que factores producen uno y otro tipo de cambios.

Cultivo de Tulipanes



¿QUÉ ES? La información de mercado se define como la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo, por medio de información, datos que permiten identificar y definir oportunidades y problemas de mercado.

¿PARA QUÉ SE UTILIZA? El propósito de una investigación de mercado consiste en obtener información de apoyo para la toma de decisiones de mercadotecnia; el alcance de sus actividades dependerá, por lo tanto, de la naturaleza y requerimientos de estas decisiones.

Muchos datos se pueden obtener de los servicios de información públicos (para mercado interno, por ej., INDEC, DEIE, IDR) o privados (Bolsa de Comercio, C.A.F.I.M), pero normalmente están agrupados y su carácter es más bien general, mientras que la investigación de mercado trata asuntos formales de una determinada situación concreta.

Los servicios públicos de investigación no brindan al gerente de una empresa información puntual acerca de un tema específico, por lo cual modo el gerente (o quien tome las decisiones en la empresa sobre este ítem) deberá recurrir a una investigación de mercado para que le proporcione en exclusiva la información requerida.

**¿CÓMO SE
REALIZA?**

Consiste en diferentes fases o pasos que guían el proyecto desde la concepción hasta el análisis final, la recomendación y la acción final. El proceso de investigación tiene un enfoque sistemático y planeado para el proyecto y ayuda a asegurar que las fases y elementos del mismo sean consistentes entre sí. En particular, es importante que el diseño y la ejecución de la investigación sean consistentes con las metas y objetivos de la misma.

Los investigadores de mercados especifican la información necesaria para abordar cuestiones de mercadotecnia, diseñan el método para reunir la información, administran y aplican el proceso para reunir datos, analizan los resultados y comunican éstos y sus implicaciones al empresario/productor.

El proceso de investigación de mercado consta de cuatro pasos, a saber:

- Definir el problema y los objetivos de la investigación
- Elaborar el plan de investigación:
- Determinar la información específica que se necesita:
- Presentación del plan de investigación:

**2-3
CANALES DE
DISTRIBUCIÓN**

La mayoría de los productores no llega directamente al consumidor sino que acude a intermediarios para que lleven sus productos al mercado. El canal de distribución es, entonces, la serie de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de lograr que el consumidor o el usuario industrial pueda usar o consumir el producto o servicio. Los intermediarios desempeñan un papel importante para ajustar la

Cultivo de Tulipanes

oferta y la demanda.

¿Por qué sucede este fenómeno? Los productores muchas veces recurren a intermediarios, a pesar de perder parte del control sobre la forma de venta de los productos, porque éstos son más eficientes tratándose de llevar los bienes a los mercados que se tienen en la mira. Los intermediarios en razón de sus contactos, experiencia, especialización y grado de maniobras suelen ofrecer a la empresa más de lo que ésta puede lograr por sí sola.

¿QUÉ FUNCIONES CUMPLEN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN?

Un canal de distribución lleva los bienes de los productores a los consumidores, superando las barreras del tiempo, lugar y posesión de los bienes y servicios de quienes los usarán. Sus principales funciones son:

- **Información:** recabar y distribuir información e investigación de mercado sobre los actores y las fuerzas del entorno, necesarias para planear y ayudar al intercambio.
- **Promoción:** desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas sobre una oferta
- **Contacto:** encontrar a los posibles compradores y comunicarse con ellos.
- **Adaptación:** conformar y ajustar la oferta a las necesidades de los compradores, incluyendo aquellas actividades como la producción, la gradación, el ensamblado, y el empaquetado.
- **Negociación:** llegar a arreglos en cuanto al precio y otros términos de la oferta de tal manera que permita la transferencia del dominio o la posesión,

- Distribución física: transportar y almacenar bienes.
- Financiamiento: obtener y usar los fondos para cubrir los costos de operación de canal
- Aceptación de riesgo: asumir los riesgos que entraña realizar las operaciones de canal.

Las primeras cinco funciones sirven para realizar transacciones, las últimas tres sirven para cumplir las transacciones terminadas. La cuestión no radica en que si se deben desempeñar estas funciones, sino más bien en quién las debe realizar (el productor o el distribuidor).

En la medida que el empresario realice las operaciones, sus costos subirán y por ende sus precios, dado que no existe especialización como en el caso del distribuidor. Cuando se divide el trabajo del canal, las diversas funciones se deben asignar a los miembros del canal que las puedan realizar de manera más eficaz y eficiente, con objeto de proporcionar a los consumidores meta, variedades de bienes que resulten satisfactorias.

Las primeras cinco funciones sirven para realizar transacciones, las últimas tres sirven para cumplir las transacciones terminadas. La cuestión no radica en que si se deben desempeñar estas funciones, sino más bien en quién las debe realizar (el productor o el distribuidor).

En la medida que el empresario realice las operaciones, sus costos subirán y por ende sus precios, dado que no existe especialización como en el caso del distribuidor. Cuando se divide el trabajo del

Cultivo de Tulipanes

canal, las diversas funciones se deben asignar a los miembros del canal que las puedan realizar de manera más eficaz y eficiente, con objeto de proporcionar a los consumidores meta, variedades de bienes que resulten satisfactorias.

¿QUÉ ES UN
NIVEL DEL
CANAL?

Un nivel de canal es cada uno de los estratos de intermediarios que efectúan algún trabajo para reunir el producto y acercar su propiedad al comprador final. La cantidad de niveles de intermediarios indica la longitud del canal.

*¿Qué tipos de
canales existen en
la
comercialización
de bienes de
consumo?*

Los canales de mercado se pueden caracterizar en función de su longitud (el número de niveles del canal), a saber:

- Canal 1 “de comercialización directa”, no tiene niveles de intermediarios. Está compuesto por el fabricante que vende, de manera directa, a los consumidores (cosméticos como Avon, por ejemplo).
- Canal 2 “de 1 solo nivel de intermediarios”, que suele ser un detallista–minorista (supermercado minorista)
- Canal 3 “de 2 niveles de intermediarios”, un mayorista y un detallista. Los pequeños fabricantes de alimentos, medicamentos, ferretería y otros productos suelen usar este canal.
- Canal 4 “de 3 niveles de intermediarios”, en la industria de los embutidos, los corredores suelen estar entre los mayoristas y los detallistas. El intermediario compra al mayorista y vende a detallistas más pequeños que, por regla general, no son atendidos por los grandes mayoristas.

Existen otros canales de distribución, pero son mucho menos frecuentes. Desde el punto de vista del productor, cuanto mayor es la cantidad de niveles, tanto menor es el control sobre el canal y mayor su complejidad.

**¿CÓMO ELEGIR EL
TIPO DE CANAL A
UTILIZAR?**

En primer lugar se necesita conocer el grado de servicios que desean los consumidores que están en la mira. Luego la empresa debe definir qué segmentos de esos servicios va a abarcar y cuales serán los mejores canales para cada caso, tanto en su aspecto técnico como económico: se pretende bajar al mínimo el total de costos del canal sin dejar de cumplir el grado de servicios deseado.

Estas decisiones dependen de:

- Las características del producto, los productos perecederos requieren de una comercialización más directa, sin demoras ni excesos de manejo. Los productos voluminosos, como los materiales de construcción o refrescos, requieren canales que reduzcan al mínimo la distancia del transporte y la cantidad de manejo.
- Las características de la empresa, el tamaño de la empresa y su situación financiera determinan cuáles funciones mercadotécnicas puede manejar ella misma y cuáles los intermediarios. Además, si la estrategia de mercadotecnia de la empresa es rápida entrega a los clientes, ésta afectará las funciones que la empresa quiere que efectúen sus intermediarios, la cantidad de puntos de venta y la elección de sus métodos de transporte.

Cultivo de Tulipanes

- Las características de los intermediarios, la empresa debe encontrar intermediarios dispuestos a realizar las tareas que se necesitan y que tengan capacidad para hacerlo, cualidad que depende de su habilidad para manejar las promociones, los contactos con los clientes, el almacenaje y el crédito. El productor puede buscar un representante que también trabaje para otras empresas, y de esta manera abaratar sus costos sin perder eficacia. No obstante, el esfuerzo por vender el producto será menos intenso comparado con tener vendedores de la propia empresa.
- Los canales de sus competidores, la empresa quizá quiera competir en los mismos lugares de venta que la competencia (o cerca de ellos). Las empresas que venden comida quieren que sus marcas se exhiban cerca de las marcas de la competencia Burger King y McDonald's. Avon decidió que no competiría en las tiendas detallistas y en cambio estableció el "puerta a puerta".
- Factores del contexto, como la situación económica y las limitaciones jurídicas, afectan las decisiones en cuanto al diseño del canal. En una economía deprimida, los productores querrán distribuir sus bienes de manera más económica posible, usarán canales más cortos y abandonarán los servicios innecesarios que sólo aumentan el precio final de los bienes. Los reglamentos legales prohíben que se establezcan canales que puedan "contribuir a disminuir la competencia sustancialmente o a crear un monopolio".

¿QUÉ DECISIONES
DEBEN TOMARSE
SOBRE LA
DISTRIBUCIÓN
FÍSICA?

Los productores deben decidir cuál será la mejor manera de almacenar, manejar y transportar sus bienes y servicios, de tal manera que estén a disposición de los clientes en el momento y lugar oportuno. Para ello, pueden contratar los servicios de empresas dedicadas a la distribución material o “física” (almacenes y empresas transportistas), teniendo en cuenta que la eficiencia en esta función tendrá muchas consecuencias en la satisfacción de los clientes y en los costos de la empresa. Un mal sistema de distribución puede hacer fracasar un esfuerzo mercadotécnico que, de lo contrario, sería estupendo.

La naturaleza de la distribución física o logística de mercado entraña hacer planes, aplicarlos y controlar el flujo físico de las materias primas y de los bienes terminados, de su punto de origen a su punto de uso, con el objeto de satisfacer los requisitos de los clientes y obtener una utilidad.

Así como el concepto de mercadotecnia está captando cada vez más atención, también hay cada vez más empresas que están prestando atención al concepto de la distribución física. Esta es un campo que tienen gran potencial para bajar costos y para mejorar la satisfacción a los clientes.

Cultivo de Tulipanes

3 EL CASO DEL TULIPÁN APLICACIÓN

3-1 PLAN DE MARKETING PARA MERCADO EXTERNO

3-2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MERCADOS

Estos conceptos se resolverán en clase con el aporte de los participantes, sobre la base del Plan de Marketing para bulbos de tulipán con destino a la exportación, diseñado por el Lic. Leonardo Luis Claps, de la UEM – INTA EEA Santa Cruz, financiado por el Consejo Federal de Inversiones.



Bibliografía

INICIACIÓN EN GESTIÓN DE EMPRESAS I ADMINISTRACIÓN

Guillermo Guerra. Manual de Administración de Empresas Agropecuarias. Servicio Editorial IICA. 1992.

Blanca E. Bernal Escoto. "La empresa". Universidad Autónoma de Baja California. www.monografias.com.

Enrique Aguirre Galindo. "La administración". Xalapa, Veracruz, México. www.monografias.com.

Juan Carlos Pina y H. Osvaldo Roby. Conceptos Básicos de Tecnología Gerencial. Materiales del Curso de Administración de Empresas Agrarias y Agroindustriales dictado en la Sociedad Rural Argentina, sede Mendoza. 2000.

H. Osvaldo Roby. La Organización de la Empresa y el Empresario Agroindustrial Mendocino. Mendoza. 1991.

Davis, Keith y J.W. Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo. Octava Edición. 1993. Ed. McGraw Hill.

Sergio Hernández y Rodríguez. "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F., 1994.

Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas. Ed. Limusa. México 1990.

Samuel C. Certo. Administración moderna. 2a. edición. Mc Graw Hill. México 1993.

Koontz Harold & O'Donnell Cyril. Administración moderna. Ed. McGraw-Hill. México 1987.

INICIACIÓN EN GESTIÓN DE EMPRESAS II ECONOMÍA

Paul Samuelson y William Nordhaus. Economía. Edic. XIV. McGraw-Hill (conceptos de oferta y demanda, mercado y estructuras).

Holger H. Veintimilla. Apuntes de Microeconomía. Facultad de Ciencias Administrativas de la Univ. Central del Ecuador, abril de 2005. www.monografias.com.

Graciela Pascucci y Mónica Calderón. "Introducción a la Economía". Mimeo (Mendoza, ITU-UNCuyo, 2004), págs. 24-30 (conceptos de elasticidad).

Resultados del Primer Censo Provincial de Productores de Flores de Corte. Alfredo Baroni, Mónica Dalmau, Mirta López y María Peña. IDR. Noviembre 2001.

Caracterización del Sector de Flores de Corte de Mendoza 2004. Mirta López, María Peña, Leandro Ferioli y Patricia Ruggeri (en preparación).

COSTOS DE PRODUCCIÓN Y MEDIDAS DE RENTABILIDAD

Estudio Económico y Financiero del Cultivo de Tulipán. S. Romagnoli, J. Cirielli, C. Capuj. Octubre 2004. INTA EEA Alto Valle. Argentina

Introducción al Cálculo de Costos Agropecuarios. Rodolfo G. Frank. Ed. "El Ateneo", Bs. As., 1977.

Manual de evaluación de proyectos, Sapag Chain y Sapag Chain, 2004.

Apunte "Material Bibliográfico - Preguntas Frecuentes" - Estudio Sapag & Sapag – Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos. Año 2004. Escuela de Negocios "Alta Dirección". Mendoza.

Cultivo de Tulipanes

COMERCIALIZACIÓN, MERCADOTECNIA Y MARKETING

Mercadotecnia, P. Kotler y G. Armstrong. 1996. Edit. Prentice-Hall.

Resumen bibliográfico personal, Lic. Pablo González, Univ. Champagnat, 2001.

Ensayo de mercadotecnia, Sánchez Verdugo, Gladys E., www.monografias.com.

Fundamentos económicos de mercadotecnia, Berrios, Jonathan, www.monografias.com.

Marketing en el siglo veintiuno, Bonini, Juan I., www.monografias.com.

Plan de Marketing - Exportación de Bulbos de Tulipán a Holanda y Brasil, Claps, Leonardo L., documento en formato pdf, CD del Seminario-Taller "Manejo del Cultivo, Tratamiento Poscosecha y Comercialización de Especies Bulbíferas y Rizomatosas", 13, 14 y 15 de octubre de 2004, Neuquén, Argentina.