

PROVINCIA DE CORDOBA

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (CFI)

**PROMOCION Y APOYO A
UNIDADES PRODUCTIVAS DE LA
ECONOMIA SOCIAL A TRAVES DEL
FOMENTO DE CADENAS
PRODUCTIVAS**

Consultor: Cr. Luís A. Martínez

Informe Final

Diciembre 2007

INDICE

INDICE

INTRODUCCION	6
CAPITULO 1: Conceptos Previos	13
1.1La Economía Social	14
1.2La Asociatividad	36
1.3La Coevolución	62
CAPITULO 2: Identificación y Motivación de Potenciales Beneficiarios	79
2.1 Identificación y Motivación de Potenciales Beneficiarios	80
2.2 Motivación	82
2.3 Entrevistas a los Potenciales Beneficiarios	85
2.4 Reuniones	104
2.4.1 Primera Reunión	107
2.4.2 Segunda Reunión	109
CAPITULO 3: Organización del Grupo Productivo	111
3.1 Organización del Grupo Productivo	112
3.2 Talleres Realizados	115
3.2.1 Primer Taller	116
3.2.2 Segundo Taller	118
3.2.3 Tercer Taller	124
3.3 El Ciclo para el Cambio y el Aprendizaje (CPCA)	130
3.3.1 Cuarto Taller	136
3.4 Constitución Oficial de la Pequeña Unidad Productiva	140

CAPITULO 4: Estudio de Factibilidad	142
4.1. Plan de Negocios	143
4.2 Talleres Realizados	147
4.2.1 Primer Taller	148
4.2.2 Segundo Taller	153
CAPITULO 5: Metodologías de Planificación	160
5.1 Metodologías de Planificación	162
5.2 La Planificación Estratégica Empresarial	172
5.3 Talleres Realizados	176
5.3.1 Primer Taller	177
5.4 Planes de Negocio	189
5.4.1 Emprendimiento: La Unión	190
5.4.2 Emprendimiento: Volver a la Fuente	194
5.4.3 Emprendimiento: OZA	198
CAPITULO 6: Constitución oficial de la Unidad Productiva	202
6.1 Constitución Oficial de la Unidad Productiva	203
6.2 Acta Constitutiva de la Cooperativa de Trabajo “Emconcor Emprendedores Confeccionistas de Córdoba Limitada”	207
CAPITULO 7: Gestiones para el Financiamiento	226
7.1 Gestiones par el Financiamiento	227
7.2 Manual y Formulario para la Presentación de Planes de Negocios Asociativos	229
7.3 Talleres Realizados	252
7.3.1 Primer Taller	253

CAPITULO 8: Asistencia Técnica y Capacitación	271
8.1 Asistencia Técnica y Capacitación	272
8.2 Talleres Realizados	275
8.2.1 Primer Taller	276
8.3 Diseño del Plan de Capacitación	279
8.4 Jornadas de Capacitación Brindadas a los Emprendedores	281
8.4.1 Propuesta de Asistencia Técnica para Micro y Pequeñas Empresas	282
8.4.2 Estudio Económico y Financiero	285
8.4.3 La Creatividad en la Empresa y en la Vida	287
8.4.4 Programa de Capacitación de Adultos	289
8.5 Asistencia Técnica	293
8.5.1 Segundo Taller	295
CONCLUSION	298

INTRODUCCION

Introducción

Cuando iniciamos el presente trabajo teníamos muchas dudas respecto a quienes podían constituir un grupo asociativo con características de perdurabilidad y potencialidad de crecimiento. Decíamos en aquel momento en el plan de trabajo que se trataría de identificar a quienes tuvieran un interés real para constituir un grupo asociativo. Sin embargo a poco de comenzar nos dimos cuenta que este interés y esta motivación estaban directamente relacionadas con el plan de trabajo propuesto y que este debía contemplar una clara posibilidad de mejorar la situación de negocios de todos los integrantes.

Quedaba claro de esta manera que la asociatividad por si misma no era el objetivo, sino que este debía contemplar una mejora real en la situación de los integrantes.

Teniendo en claro esta premisa y habiendo ya decidido trabajar con el sector textil por la capacidad de generación de mano de obra con poco capital y la existencia de muchas unidades pequeñas de carácter familiar, se iniciaron las entrevistas informativas con los potenciales beneficiarios destinadas a informar a los participantes de las características de este tipo de Programa y verificar tanto la capacidad emprendedora como los distintos problemas comunes que podían detectarse para el desarrollo de planes conjunto de mejoras.

Asimismo y con objeto de contar con un número de participantes suficiente como para poder asimilar la salida natural de algunos integrantes del grupo inicial, se mantuvo desde el comienzo del período de ejecución, una política de apertura y ampliación del grupo de beneficiarios. Con relación a esto último, a medida que se fueron incorporando integrantes al grupo base, se siguieron desarrollando actividades de sensibilización consistentes en entrevistas informativas individuales y encuentros grupales. En las diversas actividades se hizo hincapié tanto en detectar las actitudes emprendedoras de los beneficiarios y su disposición para participar en el proceso, como en identificar y concretar diversas posibilidades de desarrollo, sobre la base de eslabonamientos y de planes conjuntos de inversión y crecimiento.

Durante la primera etapa, de implementación, se llevó a cabo una tarea de acompañamiento y asistencia técnica a los beneficiarios por parte del equipo técnico del proyecto, tendiente a la conformación y consolidación del grupo asociativo, la que estuvo dirigida a lograr que el grupo semilla clarificara su visión y sus metas, tomando conciencia de la necesidad de adaptarse al cambio que todo proceso asociativo implica, y orientada posteriormente a identificar problemas comunes y a trabajar sobre distintos aspectos propios del proceso de asociatividad.

En la segunda etapa el grupo base empezaba a organizarse y debía consolidarse. Iniciamos esta etapa con un convencimiento muy claro sobre la importancia de la misma. Esta era la instancia clave para la consolidación final del grupo. De lo que sucediera en esta parte del proceso iba a resultar el éxito o el fracaso del proyecto.

Como decimos en las conclusiones finales, no es fácil traducir al papel toda la experiencia vivida. En esta instancia por un lado apelamos a la técnica a través de la implementación del Ciclo Para El Cambio y El Aprendizaje (CCA), y por otro debimos hacer uso en buena parte de nuestra propia intuición, especialmente en aquellos aspectos que tienen que ver con las personas y sus conflictos individuales.

El eje del trabajo fueron las reuniones grupales en las cuales se intento aplicar la secuencia del CCA, pero entre reuniones tuvimos muchas instancias personales que consistieron en charlas individuales con los miembros del grupo. En estas charlas individuales se trabajo con ellos básicamente en su problemática empresarial individual.

Esto resultaba de fundamental importancia porque como siempre se dice a veces el árbol no deja ver el bosque. En este caso el árbol son los problemas individuales de los emprendedores que les impiden disponer del tiempo y de la concentración necesaria para poder visualizar una instancia superadora.

Por esta razón durante la etapa se trabajo en dos niveles. Un nivel grupal en el cual se desarrollaron las instancias correspondientes a la etapa del CCA, y otra individual en la cual se realizaron entrevistas individuales con los integrantes del grupo.

Las instancias de asistencia técnica brindada se han orientado durante el período de ejecución a la integración del grupo tanto en el aspecto técnico como en el aspecto humano. Para ello era necesario la identificación de problemas comunes y posibles acciones conjuntas, pero para llegar a esa instancia que luego se debía traducir en el Estudio de Factibilidad, hubo de transitar instancias como la de percepción y percatación que si no son bien desarrolladas no permiten el logro de las etapas sucesivas. Esto es así porque nadie decide cambiar si no esta convencido de que esta en una situación no deseada que puede mejorar. Muchas veces por comodidad o por falta de reflexión las personas se “acomodan” en una situación aun no sintiéndose bien en ellas.

En una breve síntesis podemos resumir el proceso transitado en esta etapa de la siguiente manera:

Trabajo en dos instancias: grupal e individual. En las instancias grupales se realizaron cuatro talleres de entre dos y tres encuentros semanales cada uno. Los objetivos de estas fueron: primeramente profundizar las relaciones a través del conocimiento mutuo. Para esto se apelo a una instancia informal, un almuerzo de trabajo a la canasta. Luego se trabajaron los niveles de percepción y percatación. Se hacia necesario que cada uno de los integrantes tuviera una real “conciencia” o “percepción” de su situación actual como para poder visualizar claramente la necesidad de un cambio que le posibilite una mejora superadora. Esto se logro a través de la realización de un cuestionario que integro todas las áreas de la empresa. Finalizado el cuestionario la mayoría de los asistentes habían percibido que aun distaban mucho de una situación de equilibrio. Esto les permitió “percatarse” de la necesidad del cambio.

Realizada la instancia de percatación, había que trabajar aun la resistencia al cambio. En una reunión posterior se presento el tema y se analizo con los presentes la necesidad de obtener la energía necesaria para las acciones que debían emprenderse para posibilite un cambio que se traducirá en un grupo consolidado y realizando acciones comerciales conjuntas en beneficio de todos.

Por ultimo en otra reunión se transparentó el proceso del CCA. Parte del cual se venia desarrollando con ellos, pero aun sin ponerlos en conocimiento de la

técnica y la secuencia de trabajo que se estaba realizando. En esta instancia se considero que el grupo ya estaba maduro para entender el proceso que se estaba siguiendo.

Finalmente puede observarse durante este período de ejecución importantes avances vinculados a la consolidación del grupo y un real interés de sus integrantes por encontrar soluciones a sus problemas y alternativas de crecimiento conjunto.

En la tercer etapa, debíamos lograr la consolidación final del grupo. Ya se avizoraba un buen resultado toda ves que surgió de los mismos participantes la idea de crear una entidad con personería jurídica

Para ello en esta etapa se consideraron los detalles del proyecto productivo a emprender. A medida que se fue avanzando nos fuimos dando cuenta que no era conveniente la realización de un solo proyecto para toda la unidad productiva, no solo por problemas de homogeneidad de productos, sino también, por los inconvenientes de información que ello acarrearía.

Para el desarrollo de los planes de negocios, se continuó con la metodología de trabajo utilizada en etapas anteriores, que es la realización de talleres grupales. Con estos se buscaba en una primera instancia introducir y capacitar a los emprendedores en la temática a tratar, para que en una segunda etapa se comenzara a trabajar en la búsqueda de oportunidades de negocios realizables a fin de comenzar la planificación.

Los talleres resultaron apropiados tanto para brindar capacitación a los asistentes sobre los elementos del Plan de negocio y la planificación en la microempresa, como para posibilitar la formulación de los primeros planes de negocios, algunos de los cuales surgen como una medida de adaptación al mercado de los emprendimientos que se estaban desarrollando y otros ya sí a través de oportunidades de negocios realizables detectados en el entorno.

Tal como era nuestro objetivo, en esta etapa el grupo comienza a consolidarse y comprender el camino que venimos realizando con vistas a la constitución de un grupo asociativo.

Si bien se continuó trabajando en el fortalecimiento de las relaciones personales, ahora el objetivo estuvo centrado en la producción y creación de negocios, como eje de este proceso, ya que resulta necesario que la motivación se fundamente en una oportunidad real de generar ingresos.

La necesidad de trabajar en varios planes de negocios en lugar de uno solo, hace surgir un nuevo interrogante ¿era todavía necesaria la constitución de la unidad productiva, o todo el proceso había fracasado?

Este interrogante fue rápidamente resuelto por los emprendedores, diciendo que si bien no iban a poder desarrollar todos juntos un único producto, la creación de la unidad les iba a ser fundamental para mantener vivos a sus emprendimientos actuales y ayudarlos a identificar nuevos negocios en forma conjunta. Además por otro lado, la unidad iba a servir para poder juntos acceder a créditos con mejores posibilidades de repago, como así también un lugar de encuentro para compartir sus experiencias, recibir capacitaciones, obtener nuevos clientes, unificación de administraciones, compras conjuntas, etc.

Una vez resuelto este interrogante, se comenzó a trabajar con el grupo capacitándolo para la realización de sus Planes de Negocios, como así también, en la búsqueda de oportunidades de negocios viables en el mercado para comenzar juntos a producir.

Como primeros resultados de este proceso, nacieron 3 planes de negocios.

El primero de ellos fue impulsado por dos emprendedoras que ya venían trabajando en su propio emprendimiento, y decidieron adoptar el método para organizar mejor su negocio.

El segundo surge por dos motivos. Principalmente estos emprendedores estaban teniendo demandas por encima de sus posibilidades de producción produciendo demoras en sus entregas, y por otro lado se vio facilitado por la homogeneidad que había entre sus productos. Ante esta situación deciden asociarse para producir de forma conjunta y poder atender toda sus demandas sin tener inconvenientes.

Finalmente, el tercero de estos Planes surge ante la detección de un negocio con posibilidad de inserción en el mercado, a partir del cual 3 de los emprendedores deciden asociarse para producir y vender estos nuevos productos.

Por último en la etapa final se trabajó en el apoyo técnico al grupo productivo para la identificación de líneas de financiamiento y la preparación de los proyectos para su búsqueda de financiamiento. Como también se decía en el plan de trabajo, las condiciones del crédito deberán ser establecidas teniendo en cuenta los principales obstáculos que se presentan en el sector de la economía social para el acceso a las fuentes de crédito.

Finalmente se pudo contar con el apoyo en ese sentido brindado por la Agencia Para El Desarrollo Económico de Córdoba (ADEC).

Paralelamente se llevaron a cabo varios talleres para que el grupo por sí mismo identificara los componentes de asistencia técnica y capacitación, los que se diseñaron tal como estaba previsto, contemplando un alto contenido práctico y de trabajo sobre los casos reales de cada una de las unidades productivas participantes. Respecto a la Asistencia Técnica también se cuidó que permitiera complementar a la capacitación posibilitando la aplicación en la práctica de los conocimientos impartidos en esta.

CAPITULO 1: CONCEPTOS PREVIOS

1.1 LA ECONOMIA SOCIAL

PROMOCION Y APOYO A UNIDADES PRODUCTIVAS DE LA ECONOMIA SOCIAL A TRAVES DEL FOMENTO DE CADENAS PRODUCTIVAS

DIAGNOSTICO Y PROBLEMÁTICA GLOBAL

El proceso de modernización de la economía se ha realizado en la Argentina con un elevado costo social, caracterizado por la concentración de la riqueza en un sector minoritario de la población y la exclusión de las grandes mayorías de sus derechos y de los beneficios de un magro crecimiento. Para enfrentar la deuda interna que se generó a lo largo de ese proceso el país implementó planes asistenciales, como medida de corto plazo pero que a la vez presentan el riesgo de mantener a gigantescos sectores con ingresos de subsistencia. En la ciudad de Córdoba existen más de 45.000 beneficiarios del Plan Jefes y Jefas de Hogar (JJHD), 5.000 beneficiarios del Programa Provincial Primer Paso (PPP), 3.000 beneficiarios del Programa Provincial PEP, 3.000 beneficiarios del Programa Provincial Volver al Trabajo (VAT) y a nivel Municipal en el Programa Plan Integral para la Promoción del Empleo Local (PIPEL) existen aproximadamente 5.000 beneficiarios registrados, la magnitud de lo expuesto se ve potenciado por la reducida elasticidad entre el crecimiento del producto y el crecimiento del empleo de calidad.

Para disminuir la polarización de la sociedad se debe comenzar a transitar un camino en el que se reemplacen paulatinamente las políticas sociales por mecanismos de incorporación de los sectores medios y pobres rezagados a los circuitos productivos lo cual representa aproximadamente el 55 % de la población total.

La generación de microempresas y microemprendimientos es uno de los caminos que se pueden utilizar para estas transiciones, pero tropieza con la dificultad de sus elevadas tasas de mortalidad, en el caso de las microempresas ronda, en promedio, en un 50 % en tres años y que ha llegado, en el período de pico de la crisis económica a un 75% de mortalidad en períodos aún menores.

La estrategia de apoyo que se propone es la ejecución de un programa que se focalice en un número determinado de microempresas y mediante la promoción de redes institucionales promueva la creación de "Cadenas o encadenamientos

Productivos” que permitan potenciar al conjunto hacia niveles de organización y funcionamiento superiores.

La intención final es brindar un apoyo técnico que potencie y consolide económicamente a cada una de las unidades individuales pero a través de una propuesta de acciones colectivas que posibiliten que sea el conjunto el que se beneficie.

A los fines de marcar un contexto, primero nos abocaremos a definir y comprender algunos conceptos importantes como es el de la “Economía Social” y “Capital Social” y por otra parte trataremos de definir que se entiende por “competitividad” y “asociatividad”.

Posteriormente iniciaremos la tarea específica de campo mediante un proceso de identificación y selección de posibles participantes del grupo productivo.

En futuros informes caracterizaremos brevemente al grupo objetivo e iniciaremos el análisis del proceso asociativo.

LA ECONOMIA SOCIAL

Definición de Capital Social

El concepto de capital social fue iniciado por James Coleman y más adelante desarrollado por Pierre Bourdieu. Coleman utilizó el término para describir un recurso de individuos que emerge de sus "lazos sociales", y Bourdieu lo usó para referirse a las ventajas y oportunidades que obtienen las personas al ser miembros de ciertas "comunidades".

La definición de capital social es bastante sencilla. Es la moneda que permite que una sociedad opere efectivamente. Esto incluye factores intangibles tales como valores, normas, actitudes, confianza, redes, y semejantes.

Esto significa que si uno trabaja en una comunidad donde hay confianza, valores, redes y aspectos similares, el resultado será más efectivo que el trabajo realizado dentro de una comunidad donde no existan estos factores.

Tanto el gobierno como las comunidades deben asegurarse que los altos grados de confianza, normas y valores existentes se mantengan y alimenten dentro de esa sociedad, con el fin de facilitar su trabajo y lograr que sea más exitoso.

La economía solidaria apuesta por el cambio en el interior de cada empresa, deshecha la lógica vertical, patriarcal y autoritaria de las empresas actuales y cree que es posible la relación entre las personas, entre los trabajadores, una relación horizontal donde el valor principal no es el capital sino la cooperación y la solidaridad.

La economía solidaria es una propuesta muy abierta y gira alrededor de algunos principios comunes como la no explotación de los trabajadores, el respeto al medio ambiente y el empoderamiento de los sujetos para que sean responsables de su propio desarrollo. Los movimientos, empresas y entidades que apuestan por este modelo económico tienen abierto un debate sobre si el único camino es recuperar las empresas pequeñas y promover la descentralización de los procesos o si, por el contrario, también debe haber grandes cooperativas y empresas solidaria transnacionales. De momento, la opción que toma más fuerza es la de crear pequeñas cooperativas y servicios para la comunidad que, con los ingresos que generen, ayuden a poner en marcha nuevas empresas de este tipo.

En los trabajos que se han hecho en la CEPAL, se ha entendido el concepto de capital social como el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto. En esta definición se diferencian muy claramente las instituciones de las organizaciones. Sin embargo, la acepción más difundida del concepto institución integra ambos lados: los efectos normativos por un lado y los roles, relaciones y conductas, por otro, todo dentro del mismo término institución. El sentido de esta conceptualización es distinguir el capital social del capital cultural.

Sergio Boisier ha hecho un aporte en este terreno al hablar de diferentes formas de capital intangible, pero sobre todo capital social por un lado y capital cultural por otro. El desafío final es integrar esos dos conceptos. Si el capital social es una característica de relaciones sociales, es muy importante mantener la distinción con el capital cultural. Por el momento lo que es una conclusión inevitable

en la discusión entre "culturalistas" y "sociologizantes", es que las dos cosas están interactuando y no es que una determine a la otra. Hay dos planos o hemisferios de un solo sistema sociocultural en el cual el capital social es un elemento más del ámbito conductual y en el ámbito abstracto y normativo, identificamos el capital cultural.

También hay un tercer plano, que corresponde a la base material que también interactúa con estas esferas. En resumen, no hay que sub-valorar ninguno de los dos subsistemas, ambos se retroalimentan y pueden ser el origen de cambio en un sistema general.

Reconociendo la importancia del debate en curso, en la aproximación de la CEPAL adquiere especial importancia la diferenciación entre el capital social individual y el capital social comunitario (el capital social que posee un individuo y el capital social que es propiedad de un conjunto). El primero se define como la confianza y la reciprocidad que se extienden a través de redes ego-centradas. Este tipo de capital consta del crédito que ha acumulado la persona en la forma de reciprocidad difusa que puede reclamar en momentos de necesidad, a otras personas a las cuales le ha ofrecido servicios o favores en el pasado. El segundo se define como aquel que se expresa en instituciones complejas, con contenido y gestión. En esta acepción, el capital social reside, no en las relaciones interpersonales sino en sus estructuras normativas, gestionarias y sancionarias.

Concepto y extensión de la Economía Social

La vocación de CEPES es considerar a la Economía Social, como toda actuación económica que actúa en el mercado o en la sociedad, que independientemente de su fórmula jurídica, comparte los principios de: organización democrática, la persona antes que el capital, propiedad horizontal, reparto de beneficios/ resultados con criterio colectivo, especialmente solidaria con el entorno y provocadora de cohesión social.

En este tipo de empresas, el respeto a la persona en su condición humana y en su circunstancia particular es, prioritario respecto al capital, pues es su objetivo promover el desarrollo integral de la persona como fin en sí mismo, convirtiendo el

capital en un instrumento. El componente económico de las entidades de la economía Social es insoslayable, siendo el aspecto social el que confiere una dimensión específica a esta forma de hacer empresa.

La Economía Social considera a la economía como inseparable de la cultura, la mira como espacio de acción orientado no por individuos utilitaristas buscando ventajas materiales, sino por familias, comunidades y colectivos de diverso tipo que se mueven dentro de instituciones decantadas por la práctica o acordadas como arreglos voluntarios, que actúan haciendo transacciones entre la utilidad material y valores de solidaridad y cooperación, limitando (no necesariamente anulando) la competencia, poniendo límites al mercado capitalista y si es posible, construyendo mercados donde los precios y las relaciones resultan de una matriz social que pretende la integración de todos con un esfuerzo y unos resultados distribuidos de manera igualitaria.

En nuestro país

Pensando en la Argentina actual derivada del avance del anarcocapitalismo, se observa que el Estado, en sentido amplio, necesita intervenir sin excesos pero con prontitud para asegurar una ESM. El Estado y el mercado no pueden ser vistos como entidades antagónicas, sino complementarias; especialmente en un país que en el Censo de Octubre de 2001 registró un 35,4% de pobres, un 5,3% de personas mayores de 3 años que no asistió a la escuela, que sólo el 37,4% de los afiliados al Sistema Integrado de Jubilaciones era cotizante del mismo y con elevados índices de desigualdad social agravados en el presente por una temperamental devaluación de la moneda nacional, que desajustó todo tipo de referencias, poniendo al asalariado en peores condiciones que tenía pre-devaluación.

El Estado tiene que jugar un rol en la inversión en capital humano, en recuperar la salud, en consolidar la infraestructura básica, en restaurar la educación, la seguridad y la justicia. Tiene que ser un poder mediador entre los actores sociales que por intereses y causas diversas se encuentran en desequilibrio.

La experiencia histórica mundial demuestra que una de las formas más eficaces de combatir la desigualdad social es invertir en la gente, y en el presente

para ello, necesita compensar los efectos perniciosos de la globalización y aprovechar sus inmensas ventajas relativas que ofrece la era posindustrial.

Es una realidad que la globalización ha generado países ganadores y perdedores. El gran desafío de un Estado estratega inteligente, aliado de las empresas nacionales, es saber insertarse en el proceso de globalización con lo que mejor puede ofertar, esto es, estimulando la competitividad donde existen evidentes ventajas comparativas y competitivas.

Según el Banco Mundial, Argentina es el país más rico de América latina

El estudio toma en cuenta factores como el PBI, la producción, las inversiones, las reservas y el llamado “capital intangible”.

Según un estudio del Banco Mundial (BM), dado a conocer hoy en Nueva York, la Argentina es el país con mayor riqueza en América latina, mientras que Suiza lidera el ranking a nivel mundial y Etiopía es el más pobre. El informe toma en cuenta una serie de factores como el PBI, el capital natural de una nación, su producción y lo que se llama “capital intangible”.

De acuerdo al estudio del BM, Suiza -con 648.241 dólares por habitante- es el país más rico del mundo, mientras que Etiopía, con 1.965 dólares, se ubica en el otro extremo de la tabla.

El estudio toma en cuenta una serie de factores, que van mucho más allá del PBI por habitante, y que incluye el capital natural, la producción y el llamado capital intangible, que se entiende como la suma del capital humano, la infraestructura institucional y el capital social (la confianza de los habitantes en su propio país y su capacidad para trabajar en pos de un objetivo común).

También toma en consideración elementos que no se cuentan entre las medidas tangibles, como las reservas internacionales y la financiación de un país. Según un estudio de 120 países, el capital natural corresponde tan sólo a un 5 por ciento de la riqueza del mundo, seguido de un 18% de la producción.

El capital intangible es el que explica el otro 77%, con lo que se configura un panorama mundial en el que la riqueza promedio del ser humano es de 90.210 dólares.

Así, los países desarrollados tiene niveles de ingreso promedio de 439.063 dólares, los de desarrollo medio-alto de 72.897, los de desarrollo medio-bajo de 23.612 y los de bajo desarrollo 7.216 dólares.

El estudio demuestra que América Latina y el Caribe tienen un ingreso promedio de 67.955 dólares, con un 12% proveniente de recursos naturales, un 16% de la producción de bienes y un 72% del capital intangible.

Este nivel de capital intangible es el más alto en el mundo en desarrollo, y está cerca del 80% de los países más ricos.

La lista de los países más ricos la completan Dinamarca (575.138 dólares), Suecia (513.424), Estados Unidos (512.612), Alemania (496.447), Japón (493.241), Austria (493.080), Noruega (473.708), Francia (468.024) y Bélgica-Luxemburgo (451.714). España figura con 261.205 dólares en un nivel similar al de países como Singapur (252.607), Israel (294.723) o Nueva Zelanda (242.934).

En América Latina, el ranking es liderado por Argentina, con 139.232 dólares por habitante, seguido de Uruguay con 118.463 y Brasil con 86.922 dólares. Los siguen Chile (77.726), México (61.872), Costa Rica (61.611), Panamá (57.663), Venezuela (45.196), Colombia (44.660), Perú (39.046), El Salvador (36.476), Paraguay (35.600), Ecuador (33.745), República Dominicana (33.410), Guatemala (30.480), Bolivia (18.141), Nicaragua (13.214), Honduras (11.567) y Haití (8.235).

Argentina también es el país con mayor riqueza intangible en la región, con US\$ 109.809 por habitante, mientras en el extremo opuesto se ubica Venezuela con sólo US\$ 4.342 por habitante, lo que contrasta con su capital natural de US\$ 27.227 por persona.

Fuente: Clarín 13 septiembre 05

LA ECONOMIA SOLIDARIA EN LA PRÁCTICA

A pesar de una riqueza en crecimiento tendencial, cuyo nivel absoluto nunca fue tan elevado, las sociedades de economía de mercado no logran impulsar una dinámica de progreso capaz de ser aprovechada por todos

Pero si bien la tecnología acarrea enormes esperanzas, para que se concreten, ésta debe responder a un proyecto humanista. Desgraciadamente, lejos de haber logrado una repartición más equitativa de la riqueza generada, la actual mutación tecnológica se ha acoplado con un mercado cada vez más libre y más extenso. Más libre en la medida en que los intereses privados enfrentan cada vez menos las reglas de la intervención estatal, y más extenso en el sentido en que la lógica de la oferta y la demanda coloniza sectores.

Entre otros rasgos sobresalientes, la terciarización es uno de los mayores fenómenos que caracterizan la economía contemporánea. Se observa en particular en el aumento de servicios inmateriales, entre los cuales se cuentan los servicios a las personas, la educación, la salud, la acción social y el medio ambiente. En la mayoría de estas actividades, que durante décadas fueron organizadas dentro de la esfera de la familia y del Estado social, grandes grupos privados tratan ahora de encontrar nuevas oportunidades que tradicionalmente habían escapado a su dominio

Es precisamente contra esta mercantilización, este unidimensionismo de la vida cotidiana que numerosas redes de economía solidaria se han constituido. Si bien todas tienen por característica el querer democratizar la economía desde el compromiso de los ciudadanos, sus estrategias para ello se despliegan según los tres ejes siguientes:

- la incorporación de reglas de protección de los productores, de los consumidores y del medio ambiente en los intercambios internacionales es la preocupación propia del comercio equitativo. Su objeto es incorporar las reglas sociales y ambientales en el funcionamiento de la economía de mercado;
- la creación de redes de intercambio no monetario o de intercambio que descansa sobre otros tipos de moneda es la preocupación prioritaria de los actores de la

autoproducción, así como de los promotores de las redes de intercambios recíprocos de saberes y de sistemas de intercambios locales. Tiene por origen la crítica de los riesgos inherentes a una extensión cada vez más invasora de los intercambios monetarios;

- en fin, la emergencia de nuevos servicios inmateriales y relacionales que no estén basados sobre una base lucrativa y de competencia corresponde a procesos puestos en marcha en servicios de proximidad. El desarrollo asociativo que se persigue tiende a articular empleos regidos por el derecho común con compromisos voluntarios, sin rechazar la monetarización pero sí la generalización de un mercado de lucro competitivo en la esfera de los servicios. El modelo postulado consiste entonces en practicar una monetarización no lucrativa parcial combinada con el mantenimiento de una dimensión no monetaria en la producción de servicios que suponga una interacción sólida entre prestatario y usuario.

PARA QUIEN PRODUCIR

No deseo pasar rápidamente por este interrogante, postulando que los participantes de la economía social deben producir para el “mercado”, como figura abstracta, mera reiteración del concepto de mercado neoliberal. Lo veo de un modo bien distinto.

Creo que hay que producir para quienes puedan comprar – para el consumidor tipo – pero también, y ante todo, para corregir el subconsumo de los deciles inferiores en la distribución del ingreso.

CÓMO PRODUCIR Y DISTRIBUIR

Lo anterior lleva a pensar mas allá de la organización productiva, o de cómo comprar o subsidiar la compra de los equipos necesarios. Obliga a pensar en formas colectivas de producción y de distribución, que mas que eludir el mercado, contribuyan a construirlo, a través de aprovechar el único capital que poseen los pobres: su propia fuerza de trabajo.

Esto significa sumar al micro emprendimiento o a la acción individual, la organización comunitaria que aplica parte de sus miembros a producir bienes que son ante todo demandados por la propia comunidad. Significa pensar en centros de acopio y distribución. Pensar en créditos y débitos vinculados al aporte de trabajo, cuando el dinero es el bien escaso. En definitiva: encontrar el modo operativo compatible con el hecho de producir para satisfacer necesidades básicas, donde no se puede configurar un mercado tradicional, porque no se dispone de suficiente demanda en términos monetarios.

QUE TECNOLOGÍA UTILIZAR

Toda organización productiva, especialmente en el caso de la economía social, en que nada sobra, debe buscar maximizar la eficiencia con que utiliza su fuerza de trabajo. Este concepto tiene una expresión práctica que es función del capital disponible para contar con máquinas y herramientas.

Si el proyecto dependiera exclusivamente de un grupo en la base social, es probable que la situación fuera crítica en cuanto a la posibilidad de contar con equipos. Allí sería necesario pensar en un “capitalismo sin capital”, que buscara usar con el mejor criterio los recursos a la mano.

Sin embargo, debemos bregar porque estas situaciones no existan. Es en este plano donde el aporte del sector público se hace crítico e inexcusable.

Cualquier subsidio a la inversión sensata, es preferible a un subsidio al consumo. Hay una larga historia en este tema, a nuestro juicio lamentable.

Desde el retorno a la democracia, se vienen administrando planes asistenciales vinculados al consumo. En paralelo, con poca continuidad, escasos recursos y condicionamientos equivocados del Banco Mundial – financista externo de estas líneas – se ha apoyado programas de subsidio al capital para infraestructura social y aún en menor proporción, para la manufactura de bienes.

En este momento tenemos una nueva oportunidad, que no deberíamos desaprovechar. Mientras los repartos de comida se sabe cuando comienzan pero nunca cuando y como terminan, los planes para equipamiento han sabido ser

remedios de los créditos para la economía formal, solo que sin compromiso de devolución del dinero. En lugar de esa historia, se requiere promover la evaluación previa, buscando una organización técnicamente apta; acompañar los emprendimientos con asistencia técnica; ayudar a la formación de redes de distribución.

Los proyectos productivos nacidos en la base social deben dejar de ser considerados paliativos temporarios mientras la economía formal recupera su capacidad de dar empleo. Deben ser parte de una propuesta integral de recuperación de la cultura del trabajo eficiente y como tales deben estar a caballo de las políticas de asistencia y de producción.

El comercio equitativo

En el actual escenario del comercio internacional, en el que productor y consumidor están drásticamente separados uno de otro, la falta de criterios no mercantiles genera nuevas formas de sobreexplotación de las que sufren en primer lugar los productores del Sur. Los Estados no pueden encausar este fenómeno y las grandes empresas obran por reemplazar una regulación política que ellas consideran anacrónica, por una mayor ingerencia. El encuentro entre algunas de estas organizaciones del Sur con las del Norte sobre temas ecológicos y de defensa de los derechos humanos, explica el nacimiento del comercio equitativo. Este tiene dos objetivos:

- “mejorar la suerte de los pequeños productores del Sur, marginalizados por la falta de recursos financieros y de pericia, creando nuevas oportunidades para comercializar sus productos agrícolas o sus artesanías en dirección a los consumidores del Norte comprometidos en participar en una redistribución más solidaria entre Norte y Sur;
- constituirse en una red de consumidores capaces de sensibilizar la opinión pública acerca de las injusticias de las reglas actuales del comercio internacional y de llevar a cabo acciones ante los "decididores" políticos y económicos” de su parte.

Los servicios de proximidad

Apoyarse en la proximidad geográfica, pero sobretodo relacional para concebir nuevos tipos de servicios, es la apuesta de las redes que se proponen inventar nuevos servicios sobre otras bases que las de un mercado que selecciona la clientela en función de su solvencia.

Ante todo, ofrecer servicios en que el usuario no sea sólo un consumidor sino que participe, junto a los profesionales y a los voluntarios, en la concepción y en el funcionamiento de las estructuras. Además, proponer servicios abiertos a todos, es decir sin previa selección de los clientes según su grado de solvencia

Estos servicios solidarios presentan dos características mayores:

- Se conciben los servicios a través de espacios públicos de proximidad que permiten una elaboración conjunta de la oferta y la demanda.
- Una vez creados los servicios solidarios se consolidan por la hibridación de diferentes tipos de recursos: mercantes, no mercantes y no monetarios.

Los servicios solidarios suponen una ruptura con una posición pasiva en la que la demanda debe amoldarse a las ofertas formales existentes o encontrar arreglos basados en el “trabajo negro”. En vez de que cada cual trate de resolver individualmente en la esfera privada los problemas diarios a los cuales se enfrenta, su solución radica en la acción voluntaria que los trata colectivamente en la esfera pública.

Queda evidente que los servicios solidarios se apoyan en los recursos familiares pero para consolidarlos y no para sellar el encierro.

LOS MECANISMOS QUE EXPLICAN LA INTERACCIÓN. A PROPÓSITO DEL CAPITAL SOCIAL.

La hipótesis de la que partimos, es que el desarrollo local necesita nuevas pautas de comportamientos de los actores, sean estos públicos, privados o

asociativos, en el sentido que las prácticas de cooperación y de interacción entre las organizaciones, es un factor central para el éxito de un desarrollo local renovado.

Hacemos referencia al factor de la cooperación en la medida que, el enfoque propuesto exige un impulso mucho mayor a la interacción y a las redes de colaboración, en la medida que, la naturaleza de los nuevos fenómenos de cambios sociales, económicos y territoriales, no podrán ser abordados por organizaciones aisladas, sino que deberán establecerse nuevas fórmulas sistemáticas y persistentes de interacción social.

Se afirma que, las regiones o zonas más desarrolladas, lo han sido en la medida que sus actores han tenido mayor predisposición a cooperar en aras de objetivos comunes y , en sentido contrario, las zonas de menor desarrollo, deben su atraso a la escasa predisposición a cooperar por parte de sus organizaciones e instituciones.

También ha sido analizado el papel clave de la cooperación, como motor de desarrollo, de los llamados distritos industriales, donde la cooperación horizontal entre empresas, genera valor al aprovechar cada unidad productiva las externalidades positivas del trabajo en red y la interacción empresarial.

En esta perspectiva, ha sido acuñado el concepto de capital social, concepto que se refiere a las normas, redes y organizaciones con las que la gente accede al poder y a los recursos, y a través de los cuales se toman decisiones colectivas y se formulan las políticas.

Podemos referirnos al capital social como “asociaciones horizontales” entre la gente y a redes sociales de compromiso cívico y normas colectivas que tienen efectos en la productividad de la comunidad. El aspecto fundamental del capital social es que facilita la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo de los miembros de la asociación.

El capital social se diferencia de otros factores de desarrollo en que es el único que es relacional, se encuentra en la estructura de las relaciones.

Una razón principal para interesarse por el capital social es que un grupo con miembros que confían uno en otro, puede cumplir mejor sus metas que un grupo similar sin confianza. En este sentido, el capital social es un nuevo factor de producción que debe ser agregado a los conceptos convencionales de capital (humano, físico, etc.). En efecto, la confianza y el cumplimiento de las obligaciones pueden ser muy importantes para el desarrollo económico debido a que la confianza reduce los costes de transacción. Cuando la confianza está presente, se reduce el número de transacciones que deben ser controladas por una tercera parte.

Como ya se ha dicho, uno de los problemas a los que nos enfrentamos a menudo en el desarrollo local, es el carácter ocasional de las formas de cooperación. La permanencia en la interacción social es constituyente del capital social.

Una forma evidente de beneficios del capital social es que permite compartir la información. Las decisiones de los agentes económicos son a menudo ineficientes porque tienen un déficit en información adecuada. El capital social no remueve la incertidumbre, pero facilita un mutuo conocimiento sobre como los agentes responden ante diferentes situaciones. A su vez, sirve como norma de cumplimiento, en tanto que mecanismo que asegura que estas expectativas sobre comportamiento mutuo se realizarán, lo que reduce los costes de intercambio.

Otro beneficio es la coordinación de actividades. Los comportamientos oportunistas y descoordinados por parte de los agentes económicos tienen implicaciones en los fallos del mercado. Esto puede ocurrir por una información imperfecta pero también a causa de los beneficios generados por el incumplimiento de los acuerdos, que pueden resultar mayores que los efectos negativos de la penalización esperada. La confianza puede ser especulativa y basada en la percepción sobre represalias posibles en el caso de comportamientos desconfiados, pero en todo caso, asegura que ningún otro individuo sacará ventaja a costa nuestra, aunque eso le ocasionara un alto beneficio económico. Un alto nivel de confianza genera un bajo coste de transacción dando beneficios relevantes para todos.

La necesidad de capital social disminuye a medida que el mercado se vuelve eficaz en una serie de actividades.

Por tanto, en una perspectiva de desarrollo local, será necesario fomentar la interacción social en todos aquellos ámbitos en los cuales las empresas privadas no encuentran soluciones de mercado ni el sector público soluciones en el marco de sus políticas regulares. Es decir, aquellos ámbitos donde se están generando nuevos problemas (desempleo, exclusión social, medio ambiente...) que, para abordarlos, se necesita asumir altos costes de transacción e implementar nuevos procedimientos de interacción social, es decir, donde es necesario acumular capital social.

Al referirnos a sistemas locales de cooperación entre actores, podemos incluir tanto los sistemas locales de empresas, como sistemas de instituciones y organismos que cooperan entre sí en acciones de impulso al desarrollo local. En ambos casos, la construcción de estos sistemas, que aseguren una cooperación persistente y sólida, supone la existencia de una red de lazos de confianza, tejida por los propios participantes en el sistema. Estos lazos son los que reducen el peligro de los comportamientos oportunistas, aquellos que se aprovechan de las imperfecciones de los acuerdos y contratos. Los lazos de confianza pueden establecerse más fácilmente en contextos caracterizados por la frecuencia de los contactos, la proximidad, la convivencialidad y la adhesión colectiva a ciertos valores.

A los efectos de nuestro análisis de la cooperación en el desarrollo local, podemos distinguir entre un modelo “de abajo a arriba” o *bottom up*, basado en la construcción de confianza y en la asociación voluntaria para compartir riesgos. Esta cooperación tiende a crecer lentamente pero tienen una larga vida. El otro modelo, es el de “arriba abajo” o *top-down*, donde un tercero garantiza el cumplimiento de los acuerdos. La asociación se crea de arriba abajo, y puede construirse rápidamente pero suelen tener una vida corta.

LAS “FAMILIAS” DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Las asociaciones, las cooperativas, las mutuas, las fundaciones, las entidades de inserción y el comercio justo son las 6 familias de “la economía social y solidaria”.

1- Las asociaciones

La asociación es una convención por la que dos o más personas ponen en común de forma permanente sus conocimientos o su actividad con el objetivo de compartir los beneficios”

*Número de asociados: la asociación es esencialmente contractual. Como en todo contrato, ella necesita la existencia de dos personas físicas o morales, como mínimo, que se ponen de acuerdo libremente. No se fija límite alguno al número de asociados.

*Objetivo no lucrativo: un interés común y no lucrativo une necesariamente a los contratantes. El beneficio, en principio, no está excluido. Pero éste debe, obligatoriamente, en relación a los objetivos perseguidos por la asociación; de igual modo el superávit al final del ejercicio se invierte automáticamente en las actividades de la asociación.

*Marco jurídico: las formalidades de constitución son pocas. La creación de una asociación no necesita inversiones en sí y su funcionamiento se asegura con un mínimo de obligaciones jurídicas. Por contra, las actividades de la asociación están limitadas en base a su reducida capacidad jurídica. No puede llevar a cabo una acción legal que no corresponda directamente a su proyecto.

2- Las mutuas

Las mutuas están ligadas a la seguridad social porque protegen contra los riesgos personales. Igualmente interviene en el campo del riesgo en relación con los bienes. Se comportan como aseguradoras de daños.

Basadas sobre una adhesión facultativa, proponen una cobertura compensatoria (parte no reembolsable por la Seguridad Social) y la gestión de ciertos regímenes complementarios en el terreno de la salud y la jubilación. Ellas administran además los regímenes obligatorios de los funcionarios, de los trabajadores independientes y de los agricultores.

No tienen fines lucrativos y aplican un principio de solidaridad simple: las cotizaciones, ya sean fijas o proporcionales al salario, no dependen de la edad, ni del sexo ni de todas las demás consideraciones discriminatorias, cosa que no sucede en el caso de las aseguradoras privadas.

3- Las fundaciones

El termino “fundación” implica una institución, de carácter no gubernamental, dotada de personalidad jurídica propia, distinta de la de su fundador, que suscribe la legislación nacional prevista eventualmente para las fundaciones, en cuanto ellas están constituidas por una categoría jurídica determinada

El móvil que inspira principalmente a los fundadores es de carácter no lucrativo, que es, como antaño, religioso o caritativo, de mecenazgo o filantrópico.

4- El comercio justo

El comercio justo es un comercio alternativo que establece entre el Norte y el Sur intercambios basados en la dignidad: por un artículo fabricado en el Sur, el consumidor del Norte paga un precio acorde a la remuneración adecuada para el productor. “Intercambio, no asistencia”, éste es el principio fundamental del comercio justo. Así, los productos son comprados lo más directamente posible a los productores; el precio de compra se fija en función de los costes de las materias primas, de la producción, del tiempo y de la energía empleada. Debe permitir que el productor tenga unas condiciones de vida digna; la colaboración con los productores se mantiene a largo plazo.

5- Los organismos de inserción

a- Las asociaciones intermediarias

Su objetivo estatutario es poner a las personas desprovistas de empleo a disposición de personas físicas y morales para actividades puntuales no aseguradas en las condiciones económicas locales.

b- Las empresas de inserción

Son a la vez empresas económicas, sometidas a las lógicas de la rentabilidad y empresas sociales que acogen por un tiempo limitado (dos años máximo) a personas consideradas no empleables por las empresas clásicas. Dentro de una empresa de inserción, estas personas se benefician de seguimiento social, de una formación y de una readaptación al mundo laboral, con la ayuda de los poderes públicos y las redes locales.

c- Las Asociaciones de barrio

Las asociaciones de barrio son asociaciones según la ley 1901 que contribuyen a renovar, reorganizar y revitalizar el territorio partiendo de actividades económicas de proximidad. Ellas encuentran su razón de ser en el mantenimiento y mejora del nivel de vida, la movilización e implicación de los vecinos. En la perspectiva de una autorregulación social, es propuesta una actividad asalariada a los habitantes que, además, contribuyen a la mejora de su calidad de vida (vivienda, mantenimiento de los espacios verdes, rehabilitación, servicios de mediación, etc.)

LA ECONOMÍA SOLIDARIA Y LOS PREJUICIOS QUE GENERA

La comprensión de la economía solidaria como un desafío social está aún difusa por la persistencia de prejuicios ampliamente difundidos por los adeptos a todo tipo de reduccionismos que impiden una reflexión sobre estos cambios en gestación.

En los debates sobre economía solidaria encontramos de manera recurrente cinco prejuicios:

1^{er} prejuicio: "la economía solidaria constituiría un sector separado"

Este prejuicio es expresado por los analistas anglosajones de inspiración neoclásica, dominantes en el plano mundial para explicar las razones de ser de un sector sin fines de lucro. Lo esencial para los economistas de esta corriente es el criterio de "sin fines de lucro" propio al estatuto asociativo.

La definición neoclásica adolece de una interpretación de tipo americano y no considera otras realidades en las cuales el criterio de discriminación no es la exigencia de redistribución sino la existencia de límites a la apropiación privada de los resultados.

2º prejuicio: "La economía solidaria sería el caballo de Troya del abandono de sus obligaciones por el Estado"

Es la consecuencia lógica de la idea anterior: si los sectores son entidades distintas con fronteras impermeables, entonces el tercer sector, se puede sustituir al sector público. Es sin lugar a dudas un proyecto neoliberal y, es en este sentido que el tercer sector ha sido citado por responsables de organizaciones internacionales.

No debemos confundir esta tentativa ideológica con la realidad de la economía solidaria.

3º prejuicio: "La economía solidaria sería una economía caritativa de reparación"

La economía solidaria sería una economía "tierna" cuya sola vocación sería la caridad. Claro que existe una acepción filantrópica de la solidaridad, en la cual se usa la palabra solidaridad porque "caridad" está desacreditada. Pero, rebajar la economía solidaria a esta versión "benévola" significa olvidar la versión de la solidaridad como principio de democratización de la sociedad que se ha opuesto continuamente a la imagen liberal

En definitivas cuentas el concepto de solidaridad es inseparable de la democracia moderna. Constituye, desde su nacimiento, un paradigma alternativo del individualismo contractualista, que hace referencia, a la vez, a un vínculo social y a una deuda social entre ciudadanos. Por ello la perspectiva de una economía solidaria de ninguna manera se puede confundir con una economía paliativa.

4º prejuicio: "La economía solidaria sería una subeconomía reservada a los excluidos".

La declinación de la idea anterior adquiere una particular actualidad cuando mejora la situación del empleo. Una coyuntura más favorable refuerza la representación por la cual toda persona "empleable" debería encontrar un empleo. La economía solidaria haría referencia, entonces, a una serie de actividades ocupacionales destinadas a los "inempleables". Esta desviación ya se ha inscrito en la realidad a través de la construcción de un sector "separado" que resultó de la confusión entre iniciativas de inserción y tratamiento social del paro. Pero cuando algunos observadores denuncian este riesgo, según ellos asociado a la economía solidaria, equivocan el blanco. No son los promotores de la economía solidaria los responsables de este desvío de sus proyectos, sino las políticas públicas que los han querido instrumentalizar en el marco de las medidas de tratamiento del paro.

5º prejuicio: "La economía solidaria estaría condenada a disolverse en la economía privada o pública"

Desde el punto de vista liberal, la economía solidaria sólo puede ser pionera en algunos campos de actividad que ella explora cuando las perspectivas de rentabilidad son demasiado escasas como para alentar a las empresas. Pero, en cuanto la actividad alcanza su madurez, debe, dentro de esta óptica, ceder su lugar al mercado que es en realidad, el estado normal de la economía. La economía solidaria sólo podría tener una función temporaria, en la precariedad de la experimentación y en la penuria de la exploración. Pero simétricamente, existe también una óptica estatista que vincula el porvenir de la economía solidaria a su integración en un servicio público ampliado.

Es cierto que la trayectoria de las organizaciones de economía social incita a la reflexión. Al mismo tiempo que los diferentes estatutos expresaban un reconocimiento del asociacionismo, señalaban un estallido y una fragmentación entre ellos que se acentuaron luego bajo el efecto de las formas de integración en el sistema económico. Las cooperativas se inscribieron en la economía de mercado mientras las mutuas y las asociaciones sanitarias y sociales sufrían una definición de sus modalidades de funcionamiento por el Estado social que las financiaba. No obstante, la separación que resultó de eso y la canalización consecuente no obligan a aceptar una ley que conduciría toda organización económica a modelarse según las formas del mercado o del estado. Más bien suscita un cuestionamiento sobre las

estrategias que ocultan la dimensión sociopolítica en beneficio de la sola preocupación por un desarrollo cuantitativo en términos de efectivos como de volumen de negocios.

1.2 LA ASOCIATIVIDAD

ASOCIACIONES

La asociación se caracteriza por una acción basada en la solidaridad, la organización y el compromiso, desarrollada con imaginación. Está basada en la adhesión de sus miembros realizada con convencimiento y el interés recíproco para ordenar el trabajo y satisfacer las necesidades individuales y del grupo.

Para que haya asociación es necesario que un grupo de personas se organicen tras objetivos comunes, que se establezcan los derechos, obligaciones y duración de la institución. Hay diferentes modalidades organizativas, como la empresa comercial, con fines netamente lucrativos; las cooperativas sin fines de lucro, a pesar de actuar en el campo económico, realizar compras, ventas industrialización o prestación de servicios; las mutuales o entidades de socorros mutuos, de carácter social, destinadas a prestar asistencia en circunstancias derivadas de hechos fortuitos, hoy extendidas a la educación, el turismo y la recreación; y los sindicatos de trabajadores, basados en la lucha colectiva para defender los salarios, las fuentes de trabajo y alcanzar mayor nivel de vida. Todas, a excepción de la primera, poseen una estructura democrática, sus objetivos apuntan al bien común de sus miembros, extendiéndose al público en general, no persiguen fines de lucro, sus directivos deben surgir de los mismos asociados, su capital social basado en el aporte de sus miembros y en el caso particular de las cooperativas se incrementa por la prestación de servicios a sus asociados o a terceros.

A la par de estas formas tradicionales de asociación, que son las más conocidas, fueron surgiendo otras, con un número reducido de empresario, como ser las Uniones Transitorias de Empresas y las Agrupaciones de Colaboración, con la finalidad de compartir maquinarias, instalaciones y servicios comunes, a los fines de reducir costos, aumentar la escala de producción, posicionarse en nuevos mercados, introducir innovaciones en sus propias empresas, concertar alianzas estratégicas con proveedores, industriales o comercializadores.

OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN

Los objetivos de las asociaciones pueden ser múltiples, como ser: comercializar productos, compra conjunta de insumos, incorporar nuevas alternativas productivas, aumentar la escala productiva, especializarse en

determinadas funciones, compartir servicios administrativos y contables, adquirir tecnología, compartir maquinarias e instalaciones, organizar un seguro mutual previniendo pérdidas por algún siniestro, y podríamos seguir enumerando un sinnúmero de actividades más.

Las motivaciones que llevan a asociarse pueden ser porque representa una verdadera alternativa para no quedar al margen del mercado, potenciar los recursos económicos y la mano de obra existente, redimensionar la empresa y encarar nuevos emprendimientos, sean éstos de producción o de comercialización, entre otras.

VENTAJAS E INCONVENIENTES

Entre las ventajas podemos mencionar la realización de actividades que requieren inversiones que exceden las posibilidades individuales; utilizar mejor los recursos que posee cada uno, sentirse acompañado; concretar proyectos que se venían pensando desde hacía tiempo; bajar costos de producción, administración y comercialización; alcanzar niveles más altos de producción, diversificar productos, mejorar la calidad y lograr mayor acercamiento a los consumidores; desarrollar nuevos productos y mercados; entre otras.

Entre los inconvenientes, podemos citar la necesidad de aprender a compartir decisiones, ceder posiciones, rendir cuenta a los demás socios, manejar presiones familiares y celos conyugales; el temor de mostrar las propias debilidades, a controlar y ser controlado, a asumir responsabilidades distintas a las conocidas, entre otras.

ASOCIATIVIDAD

La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre micro, pequeñas y medianas empresas en donde cada una de ellas mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide participar voluntariamente de un esfuerzo conjunto con otros para la consecución de un objetivo común.

SITUACIONES QUE DIFICULTAN LA ASOCIATIVIDAD

- Escasa cultura de cooperación entre empresas

- El entorno institucional no estimula ni soporta la asociatividad
- Escasa difusión de experiencias asociativas exitosas
- Escasa claridad respecto a las diferencias con otros tipos de estrategias individuales o colectivas. Por ejemplo: Alianzas estratégicas, fusiones, absorciones.

ASOCIATIVIDAD COMPETITIVA: UN POSIBLE CONCEPTO

La asociatividad se da cuando dos o mas empresas independientes se juntan para solucionar problemas comunes, satisfacer diferentes necesidades así como lograr beneficios colectivos. Decimos que es competitiva cuando esa relación asociativa tiene como finalidad mejorar el rendimiento y el posicionamiento en el mercado de sus empresas.

VENTAJAS

Mejora la productividad de las empresas, porque pueden:

- Aumentar la cantidad y calidad de los productos.
- Reducir costos en compras y/o ventas conjuntas y en la contratación de servicios técnicos y profesionales.
- Acceder y hacer un mejor uso de su capital, de personal mas capacitado, de tecnología y de la administración de su empresa, con esfuerzos compartidos.
- Incrementar sus habilidades empresariales y también contar con un entorno de calidad compartiendo aprendizajes con otras personas empresarias.

Aumenta su posicionamiento en el mercado interno y externo, porque pueden:

- Acceder mas fácilmente a la tecnología de información conociendo nuevas oportunidades que le permitirán incrementar sus ventas y capturar nuevos clientes.
- Innovar sus actividades productivas aprendiendo de otros grupos asociativos así como de clientes, proveedores, instituciones del estado y educativas.

Otros Beneficios:

- Aumento del empleo de calidad con efectos en la calidad de vida del sector MYPE y en la seguridad de los empleados.
- Aumento del poder negociador del sector MYPE con diferentes actores locales e internacionales debido a su mayor estructuración y estrategias de desarrollo concertadas con el sector público.
- Mayor accesibilidad y agilidad en los trámites de legalización debido a la creación de un marco legal adecuado.
- Contratación colectiva de servicios.

ESFUERZOS Y FACTORES QUE AYUDAN A PROMOVER LOS PROCESOS ASOCIATIVOS.

La viabilidad del proceso asociativo depende de un compromiso de todos los actores, públicos y privados involucrados en dichos procesos, tendiente a promover, ejecutar y consolidar un sistema de asociaciones estratégicas entre empresas, que en definitiva conduzca a una estrategia efectiva de desarrollo del sector, favoreciendo su competitividad.

La implementación de este sistema requiere de la realización de esfuerzo y la inversión de recursos necesarios para su sostenibilidad en el largo plazo.

Algunos de ellos son:

Diseñar mecanismos de promoción que faciliten el acceso de empresarios a:

- Mejor tecnología, a través de la creación de fondos de asistencia técnica.
- Mayor inversión en activos fijos a través de la creación de fondos para el otorgamiento de créditos blandos y el desarrollo de sociedades para garantías recíprocas.
- Innovación tecnológica a través de fondos especiales que contemple estos casos dado a que en general las inversiones y los servicios requeridos superan a los contemplados para un fondo de asistencia técnica.

Además:

- Apoyar proyectos que tengan posibilidad de éxitos para ello es necesario contar con información que no solo ayude a evaluar la factibilidad de los

proyectos sino que también permita a la población empresarial orientar sus recursos hacia actividades que maximicen su retorno.

- Desarrollar metodologías que faciliten los procesos grupales de asociación de los empresarios. La capacidad de las personas empresarias de realizar asociaciones estratégicas depende de factores como: nivel educativo, nivel de gerenciamiento, nivel cultural, nivel de ingresos, entre otros. Al ser esta capacidad crítica para el proceso grupal puede ser conveniente el uso de estructuras y desarrolladas para maximizar la eficiencia del mismo y encaminar las acciones al logro de los objetivos fijados.
- Difundir en el sector empresarial diferentes modelos ya existentes para facilitar formas de relación entre empresas facilitando, a su vez, a las mismas elegir y buscar que tipos de asociaciones estratégicas son más convenientes para su negocio.
- Revisar y modificar el marco legal existente para atender las necesidades de todos los segmentos de empresas y de esta manera favorecer a la simplificación administrativa y a la reducción de costos.
- Desarrollar un mercado de servicios que, por un lado, satisfaga las necesidades de asistencia técnica y de capacitación profesional tanto de los empresarios como del propio mercado; y por el otro fomente la inversión a través de la reducción de las tasas de interés.
- Por último se deben generar mecanismos de coordinación y cooperación entre los distintos actores, del sector público y privado, para asegurar que los recursos destinados alcancen el máximo impacto.

REDES HORIZONTALES

La red horizontal es una modalidad de cooperación entre empresas independientes que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlos, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo.

CARACTERÍSTICAS

- Las empresas participantes son de tamaños comparable.
- Cada participante mantiene independencia en el manejo de su empresa.
- Orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación.
- Suelen estar compuestas por micro, pequeñas y mediana empresas de la misma localidad y del mismo sector.

VENTAJAS

- Pueden superar los límites competitivos que derivan de su escaso tamaño, pues el gran volumen productivo que alcanza el conjunto de empresas que conforman la red permite:
- Adquirir equipos con grandes capacidades productivas que las empresas individuales utilizarían en forma no eficiente, por la generación de altas tasas de capacidad ociosa.
- Comercializar sus productos en aquellos mercados que demandan volúmenes de producción muy altos.
- Contratar servicios estratégicos cuyo costo no podría ser financiado eficientemente por las empresas aisladas.
- Profesionalizar la gestión empresarial en aquellas funciones gerenciales que por falta de recursos son desempeñadas por el mismo empresario.
- Aumentar la capacidad de negociación con los clientes, proveedores y bancos.
- Disminuir el costo de insumos al acceder a descuentos por la compra de grandes volúmenes.

OBSTÁCULOS

- Desconfianza: es causada por desconocimiento, auto-suficiencia, actitud empresarial individualista y temor a conductas oportunistas.

- Costo de Información: se refiere a su escasa viabilidad en el mercado y documentación fidedigna acerca de su situación económica al ser consultada fácilmente por terceros.
- Costos de Coordinación: se refiere a escasa disposición de competencias específicas para definir procedimientos que regulen sus relaciones con terceros.
- Ausencia de un Líder: es decir una persona que contribuya a difundir y consolidar la confianza entre los empresarios de la red.
- Relación Competitiva: se refiere a cuando las empresas seleccionadas están orientadas al mismo nicho de mercado, lo cual dificulta las relaciones de confianza entre ellas.
- Heterogeneidad del Grupo: se refiere a las diferentes capacidades de planificación y gestión empresarial de las empresas integrantes de la red, las cuales son necesarias nivelar antes de promover acciones conjuntas.
- Dimensión del grupo: a un mayor número de integrantes de una red mayor es el costo de coordinación entre ellos.

COMO CREAR UN RED HORIZONTAL, PASO A PASO

Análisis de las empresas y selección del conjunto	Constitución del grupo	Mapa de las posibles fuentes de apoyo	Diseño del negocio conjunto	Institucionalización y formalización de las redes	Desarrollo de los negocios conjuntos	Evaluación de resultados
---	------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	---	--------------------------------------	--------------------------

Propósito: que el consultor(a)/facilitador(a) ayude a generar una primera valoración de las empresas. Algunas acciones en este sentido pueden ser:

1. Constituir una cartera con las principales ideas de negocios asociativos.

Algunas pistas:

- Exponer ideas de negocios en forma concreta.
- Orientar y analizar posibilidad de apertura de nuevos mercados.

- Visualizar oportunidades que generen ganancias que no pueden ser alcanzadas en forma individual y que a su vez no amenacen el espacio competitivo actual de las empresas.
- Cercanía geográfica y alternativas de compras conjuntas.
- Analizar el comportamiento de los actores que conforman la cadena de comercialización hacia delante y hacia atrás, la competencia y los potenciales socios de las iniciativas del grupo.

2. Analizar las capacidades de las empresas.

Algunas pistas:

- Verificar actitud emprendedora y disposición al riesgo por parte de las personas empresarias.
- Comprobar si el estado financiero de los integrantes les permite abordar proyectos nuevos.
- Verificar si el tamaño de las empresas permite asegurar la viabilidad financiera del proyecto.
- Apoyar en la identificación de problemas comunes y en el desarrollo de planes conjuntos de mejora.

3. Estimar los costos de transacción en cada una de ellas.

Algunas pistas:

- Evaluar algunos factores individuales tales como la personalidad de los individuos involucrados, la organización de la producción y las eventuales experiencias previas.
- Y factores colectivos tales como conjunto de relaciones existentes entre las empresas del grupo, su reciente evolución y nivel de consolidación.

Análisis de las empresas y selección del conjunto	Constitución del grupo	Mapa de las posibles fuentes de apoyo	Diseño del negocio conjunto	Institucionalización y formalización de las redes	Desarrollo de los negocios conjuntos	Evaluación de resultados
---	------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	---	--------------------------------------	--------------------------

Propósito: que el/la consultor(a)/facilitador(a) ayude a desarrollar lazos mínimos de confianza entre las empresas, precisando la idea de negocio común que cada grupo ha identificado. Algunas acciones en este sentido:

- Incentivar la interacción permanente y recurrente en actividades de interés común en un periodo breve, y que implique costos y riesgos relativamente bajos
- Identificar líderes en el grupo que logren transmitir confianza.
- Constituir un fondo de ahorro común para fortalecer la capacidad de emprender negocios comunes.
- Utilizar paraguas institucionales confiables para promocionar la constitución de la red.
- Promover actividades sociales que trasciendan el propio tema del negocio.
- Asegurar la regularidad en las reuniones del grupo.

Análisis de las empresas y selección del conjunto	Constitución del grupo	Mapa de las posibles fuentes de apoyo	Diseño del negocio conjunto	Institucionalización y formalización de las redes	Desarrollo de los negocios conjuntos	Evaluación de resultados
---	------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	---	--------------------------------------	--------------------------

Propósito: que el consultor(a)/facilitador(a) asesore a las empresas integrantes de la red en la gama de instrumentos público-privados de fomento productivo existente, para mejorar la viabilidad del proyecto asociativo. Alguno de ellos pueden ser:

- Asistencia técnica en estrategias de negocios, gestión y mercadotecnia.
- Apoyo a proyectos de innovación tecnológica y mejora de los procesos productivos.

- Capacitación de los recursos humanos.
- Financiamiento.
- Acceso a terrenos industriales.
- Promoción de exportaciones.
- Facilitación de trámites.

Análisis de las empresas y selección del conjunto	Constitución del grupo	Mapa de las posibles fuentes de apoyo	Diseño del negocio conjunto	Institucionalización y formalización de las redes	Desarrollo de los negocios conjuntos	Evaluación de resultados
---	------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	---	--------------------------------------	--------------------------

Propósito: que el consultor(a)/facilitador(a) ayude a consensuar, de manera participativa, una agenda ordenadora de las actividades del grupo, que se transforme en una herramienta esencial para el trabajo. Algunas acciones pueden ser:

- Facilitar la negociación para arribar a un consenso de objetivos, resultados y actividades.
- Contribuir a identificar claramente los objetivos, resultados y actividades.
- Administrar tensiones y conflictos.
- Ayudar a superar diferencias de opiniones.

Análisis de las empresas y selección del conjunto	Constitución del grupo	Mapa de las posibles fuentes de apoyo	Diseño del negocio conjunto	Institucionalización y formalización de las redes	Desarrollo de los negocios conjuntos	Evaluación de resultados
---	------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	---	--------------------------------------	--------------------------

Propósito: establecer algún tipo de vinculación formal entre las empresas, para dar un marco legal a la administración de recursos y representación ante terceros, lo cual posibilita la permanencia del proyecto asociativo. En esta etapa el apoyo de un asesor resulta insuficiente y surge la necesidad de contratar un gerente.

- En este sentido es conveniente asesorar en formas legales que no sean en exceso exigentes par permitir altos grados de flexibilidad al principio.
- Tener en cuenta en la formalización las características del proyecto conjunto y el nivel de cohesión requerido para el.

Análisis de las empresas y selección del conjunto	Constitución del grupo	Mapa de las posibles fuentes de apoyo	Diseño del negocio conjunto	Institucionalización y formalización de las redes	Desarrollo de los negocios conjuntos	Evaluación de resultados
---	------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	---	--------------------------------------	--------------------------

Propósito: comprobar la información proporcionada por los diagnósticos, afinar la estrategia y establecer la dimensión de los negocios colectivos. Esta etapa esta a cargo del gerente.

Algunas acciones en este sentido son:

- Dimensionar exactamente los objetivos, tiempos y costos de la acción asociativa.
- Definir procedimientos operativos, como por ejemplo mecanismos de relación gerente-red, precios de los servicios que proporcionara el gerente, reglas de contratación de servicios externos.
- Evaluar resultados y sondear el grado de satisfacción de los actores participantes.
- Garantizar la capitalización de la red.
- Solucionar eventuales conflictos entre las partes.

Análisis de las empresas y selección del conjunto	Constitución del grupo	Mapa de las posibles fuentes de apoyo	Diseño del negocio conjunto	Institucionalización y formalización de las redes	Desarrollo de los negocios conjuntos	Evaluación de resultados
---	------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	---	--------------------------------------	--------------------------

Propósito: que el consultor(a)/facilitador(a) ayude a efectuar una evaluación rigurosa del cumplimiento de objetivos.

Indicadores de impacto económico	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de empleo en x%. • Incremento de ventas y/o valor agregado en x%. • Incremento de la productividad / reducción de costos en las empresas en x%. • Incremento de remuneraciones en x%. • Incremento de exportaciones en x%. • Otros
Indicadores de institucionalización del trabajo asociativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de alguna forma de asociarse establecida formalmente y con continuidad. • Incremento del volumen de intercambios comerciales entre las empresas del grupo en x%. • Porcentaje de las empresas que comenzaron en el proyecto y que permanecieron tras el fin de la intervención del asesor.

REDES VERTICALES

Una red vertical se da entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual. El ejemplo típico es cuando un conjunto de grandes empresas están interesadas en adquirir bienes o servicios (empresas demandantes) subcontratan a sus redes de micro, medianas y pequeñas empresas (empresas proveedoras).

CARACTERÍSTICAS

- Complementación eficiente de recursos.
- Horizonte de mediano y largo plazo.
- La articulación reporta beneficios tanto para la empresa demandante como par la proveedora.

VENTAJAS

Para las empresas demandantes:

- Reducción de costos de proveeduría a través de la sustitución de proveedores internacionales por otros nacionales con componentes menores de flete y seguro en sus costos finales.
- Reducción del riesgo de encarecimiento de insumos por variaciones del tipo de cambio.
- Reducción de costos financieros derivados de la necesidad de almacenamiento de materias primas y productos intermedios.
- Reducción de las necesidades de financiamiento para la inversión en activos fijos, en parte de sus procesos productivos que se pueden externalizar.
- Aumento de la flexibilidad en términos de volumen y tiempos de repuesta a la demanda.
- Aprovechamiento de capacidades y competencias especializadas de sus empresas proveedoras.
- Mayor posibilidad de arraigo geográfico mediante el uso de mayor número de insumos y mayor valor agregado nacional en su producto final.

Para las empresas proveedoras:

- Incremento de la facturación caracterizada por una cierta garantía de demanda constante, lo que permite ofrecer mejores precios, hacer inversiones a largo plazo para cambios estructurales en sus procesos productivos, mejorar sus estándares, o realizar innovaciones tecnológicas.
- Acceso a especificaciones técnicas, información de mercado, a los conocimientos y a la tecnología de la empresa cliente.

OBSTÁCULOS

- Nivel de incertidumbre: se refiere al temor que experimenta la gran empresa de perder el control sobre parte de su proceso productivo y favorecer el surgimiento de nuevos competidores.
- Relación dependencia cliente-proveedor: se refiere a los casos en que los proveedores tienen un único cliente con lo cual existe excesiva dependencia

comercial y tecnológica de los primeros, reduciendo su flexibilidad para atender a otros.

- Desconfianza y desconocimiento mutuo: en el caso de la empresa cliente surgen desconfianzas respecto a la capacidad de sus proveedores para ofrecer el volumen, calidad y servicio acorde con los requerimientos exigidos. En el caso de los proveedores suelen no tener información sobre las especificaciones técnicas, planes de abastecimiento y precios objetivos de sus clientes.
- Falta de homogeneidad entre empresas clientes y empresas proveedoras: se refiere a las distintas capacidades de gestión y planificación de las empresas proveedoras en relación con las demandantes y diferentes culturas empresariales.

COMO CREAR UNA RED VERTICAL, PASO A PASO:

Análisis de las empresas demandantes	Definición del ámbito de negocio cliente-proveedor	Selección de los proveedores	Mapa de las posibles fuentes de apoyo	Diseño del plan de desarrollo	Implementación del plan	Evaluación de resultados

Propósito: que el consultor(a)/ facilitador(a) conozca en profundidad a las empresas que apoyan el proyecto asociativo y prefigurar ideas de redes verticales.

En este sentido es necesario que el consultor/ facilitador analice los siguientes puntos:

- Intereses y expectativas específicas de las empresas demandantes.
- Estrategia de desarrollo de proveedores llevada a cabo hasta el momento por la empresa cliente.
- Tamaño de la empresa cliente, ya que de esto depende el volumen de la producción a subcontratar.

- Características del producto final, por ejemplo especificidad, calidad, topología de los servicios anexos, tiempos de entrega y flexibilidad productiva requeridos por el cliente.
- Sectores con procesos productivos indivisibles o divisibles. El segundo permite encontrar una menor resistencia inicial y mayor potencial.
- Tendencia de mercado de la empresa cliente, la cual determina los pedidos a los proveedores.
- Características del segmento al que se orienta la empresa cliente, las cuales determinan los precios que el proveedor puede obtener y el grado de estabilidad de la relación con la empresa cliente.
- Estrategia del cliente respecto de mercado, productos y servicios, así como respecto a su proceso productivo.
- Actitud empresarial y clima de consenso.

Análisis de las empresas demandantes	Definición del ámbito de negocio cliente-proveedor	Selección de los proveedores	Mapa de las posibles fuentes de apoyo	Diseño del plan de desarrollo	Implementación del plan	Evaluación de resultados
--------------------------------------	--	------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------	-------------------------	--------------------------

Propósito: que el consultor(a)/ facilitador(a) ayude a las empresas clientes en la definición de los posibles ámbitos de negocio que se pueden mejorar a través del desarrollo de una red de proveedores.

Las actividades en este sentido son:

- Identificar aquellos productos o servicios que pueden ser subcontratados sin afectar a la posición competitiva de la empresa cliente.
- Facilitar el consenso dentro de la empresa cliente acerca del proyecto que se desea emprender y de los cambios que se producirán en la organización productiva de la misma.
- Ayudar a precisar los requerimientos empresariales y productivos que los proveedores deben cumplir.

Análisis de las empresas demandantes	Definición del ámbito de negocio cliente-proveedor	Selección de los proveedores	Mapa de las posibles fuentes de apoyo	Diseño del plan de desarrollo	Implementación del plan	Evaluación de resultados
--------------------------------------	--	------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------	-------------------------	--------------------------

Propósito: que el consultor(a)/ facilitador(a) ayude a seleccionar a los proveedores y apoyara en las siguientes actividades:

- Preseleccionar: se analizaran, a través de autodiagnósticos factores tales como conocimientos, actitudes y habilidades de los proveedores; así como nivel de conocimiento de los subcontratistas y su cercanía con la empresa cliente, promoviendo la selección de proveedores cercanos y concentrados para lograr fortalecer la red.
- Promover reuniones abiertas entre proveedores y clientes para estimular el intercambio de información, precisar los beneficios esperados de la acción conjunta y establecer un consenso preliminar sobre los objetivos comunes, directrices de acción y aportes entre ambas partes.
- Validar la obtención obtenida, profundizar el diagnostico y clasificar a los proveedores de tal forma de guiar a la empresa cliente en su política de desarrollo de proveedores.

Análisis de las empresas demandantes	Definición del ámbito de negocio cliente-proveedor	Selección de los proveedores	Mapa de las posibles fuentes de apoyo	Diseño del plan de desarrollo	Implementación del plan	Evaluación de resultados
--------------------------------------	--	------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------	-------------------------	--------------------------

Propósito: que el consultor(a)/ facilitador(a) asesorará a las empresas integrantes de la red en la gama de instrumentos públicos-privados de fomento productivo existentes, para mejorar la viabilidad del proyecto asociativo.

Algunos de ellos pueden ser:

- Asistencia técnica en estrategias de negocios, gestión y mercadotecnia.
- Apoyo a proyectos de innovación tecnológica y mejora de los procesos productivos.
- Capacitación de los recursos humanos.
- Financiamiento.
- Acceso a terrenos industriales.
- Promoción de exportaciones.
- Facilitación de tramites.

Análisis de las empresas demandantes	Definición del ámbito de negocio cliente-proveedor	Selección de los proveedores	Mapa de las posibles fuentes de apoyo	Diseño del plan de desarrollo	Implementación del plan	Evaluación de resultados
--------------------------------------	--	------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------	-------------------------	--------------------------

Propósito: que el consultor(a)/ facilitador(a) ayude en el diseño de un plan para el desarrollo de una relación cliente-proveedor que permita alcanzar los objetivos de negocio, previamente establecidos entre las partes.

Se sugiere considerar los siguientes elementos para el desarrollo del plan:

- Estructura que permita identificar claramente: objetivos, resultados, actividades, costos y compromisos de las partes.
- Los resultados deberán incluir en forma explícita las mejoras a introducir, tanto en las empresas clientes como en los proveedores.
- Prever en el plan los acuerdos contractuales que se establecen entre clientes y proveedores.
- El diseño del plan es un proceso interactivo en el que deberán participar clientes y proveedores.
- Formalizar los acuerdos.

Análisis de las empresas demandantes	Definición del ámbito de negocio cliente-proveedor	Selección de los proveedores	Mapa de las posibles fuentes de apoyo	Diseño del plan de desarrollo	Implementación del plan	Evaluación de resultados
--------------------------------------	--	------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------	-------------------------	--------------------------

Propósito: que el consultor(a)/ facilitador(a) ayude en el desarrollo de un plan de fortalecimiento de la red.

Para esto se sugiere las siguientes actividades:

- Apoyar la contratación de servicios de capacitación y asistencia técnica previstas en el plan.
- Supervisar el desarrollo de las actividades, garantizando el cumplimiento de los plazos y compromisos establecidos.
- Administrar los recursos financieros.

Análisis de las empresas demandantes	Definición del ámbito de negocio cliente-proveedor	Selección de los proveedores	Mapa de las posibles fuentes de apoyo	Diseño del plan de desarrollo	Implementación del plan	Evaluación de resultados
--------------------------------------	--	------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------	-------------------------	--------------------------

Propósito: que el consultor(a)/ facilitador(a) ayude a efectuar una evaluación rigurosa del cumplimiento de objetivos.

Algunos elementos de evaluación pueden ser:

Elementos de evaluación en las empresas involucradas

Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de producción
Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Facturación • Cuota de mercado • Rentabilidad del capital invertido
Solidez de la red	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de controversias • Numero de contratos renovados • Duración de los contratos

Elementos de evaluación del proyecto en su conjunto

Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de redes constituidas • Numero de empresas involucradas en las redes • Numero de empresas seleccionadas y clasificadas
eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de los servicios brindados a las redes

	<ul style="list-style-type: none">• Total de cofinanciamiento de las empresas sobre el costo total del proyecto
--	---

CLUSTERS INDUSTRIALES

Los esfuerzos de industrialización regional incluyen:

- Atracción de empresas.
- Desarrollo de emprendedores y de pequeñas empresas.
- Programas de retención y expansión de empresas.

En los últimos años muchas regiones y comunidades han apuntado sus programas de industrialización hacia actividades específicas para promover el desarrollo de clusters industriales.

Una definición general de clusters industriales es una aglomeración de empresas similares o relacionadas en una misma área geográfica y que juntas crean ventajas competitivas para las empresas miembro y para la economía regional.

El desarrollo de clusters requiere de condiciones específicas que pueden ser conseguidas solamente a costos elevados. Para áreas locales deficientes de estas condiciones necesarias, la promoción de clusters industriales puede ser improductiva.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CLUSTERS

Los clusters industriales incluyen agrupaciones de empresas de características diversas y como resultado potenciales diversos para el crecimiento del empleo y el desarrollo económico local. La interacción entre miembros de un cluster puede ir desde compras limitadas hasta colaboración extensiva entre las empresas.

Cada cluster es único como resultado de la diferencia de sectores que lo componen, cantidad y tamaño de empresas, relacionamiento proveedor-cliente y el alcance de la cooperación y colaboración entre empresas.

Los clusters se pueden clasificar en 4 (cuatro) tipos principales:

Tipo de cluster por crecimiento	Características de las empresas miembros	Interdependencia Intra-Cluster
Marshallian	Empresas pequeñas y medianas con propietarios locales.	Substantial colaboración y comercio entre empresas, con fuerte apoyo institucional.
Hug y Spoke	Una o varias empresas grandes con numerosos proveedores pequeños y empresas de servicio.	Cooperación entre grandes empresas y pequeñas proveedoras en función de las empresas grandes.
Plataformas Satélite	Plantas de tamaño medianas y grandes.	Mínimo comercio entre empresas y formación de redes.
Ancladas por el Estado	Entidad grande pública o no lucrativa, y empresas proveedoras y de servicio.	Restringida a relaciones de compras entre los proveedores y la entidad pública.

La topología e cluster es una herramienta que puede ser muy útil para definir la metodología de selección e intervención con el cluster, pero la selección de clusters cuenta con el principal inconveniente de que a probabilidad de éxito puede ser baja para algunas regiones, y esto se debe a tres razones:

1- A una región le puede ser muy difícil seleccionar ganadores.

Un prerrequisito para desarrollar un cluster es la identificación de ventajas competitivas regionales basadas en las características de la fuerza de trabajo, atributos regionales únicos, disponibilidad y calidad de la infraestructura pública y privada, la proximidad entre la entrada y el mercado de productos. De esta forma un programa cluster requiere contar con un extensivo entendimiento de la región y sus procesos económicos.

2- Los últimos en llegar pueden no ser competitivos.

Los beneficios que obtienen los miembros de un cluster al inicio son diferentes para las empresas que imitan y llegan al final. Las empresas que inician en forma temprana pueden contar con ahorros en costos, apoyo institucional y una red de contactos bien desarrollada en clusters pequeños.

3- Instituciones de apoyo no son fáciles de establecer.

Existe consenso que el desarrollo de un cluster requiere un ambiente institucional que apoye adecuadamente a la cadena productiva. En la práctica un reto a vencer es si las instituciones existentes son capaces de motivar la colaboración inter-empresas versus la tendencia natural de competir entre las empresas.

COMPETIR O COOPERAR: UN FALSO DILEMA

Según expresa el Dr. Héctor F Álvarez en su trabajo ¿Competir ó Colaborar en las relaciones Interempresarias? el derecho a perseguir los intereses propios a expensas de los demás es contrario a la naturaleza gregaria del hombre. La difusión amplia de la información para elegir libremente puede favorecer el consumo sin medida. Por otro lado existe la necesidad social del ahorro como presupuesto para la inversión. La falta de control de los individuos y de las empresas promueve la anarquía en la convivencia social. La eliminación de los competidores débiles puede provocar el derroche de los recursos productivos de la sociedad. La ausencia de regulación de los gobiernos puede fracturar a la sociedad. La flexibilidad no sólo se obtiene con los mercados libres y la libre competencia sino también con procesos de cooperación.

Hasta el presente no se ha demostrado que por la competencia tradicional se pueda aumentar la capacidad productiva de una sociedad. Ni tampoco se ha demostrado que por la competencia del más fuerte se pueda responder al lento crecimiento de la demanda.

La idea sobre la cooperación, en la cultura occidental, no tiene como doctrina un estatus como en el caso de la competencia tradicional. También hay que reconocer, a la luz de la aplicación del viejo modelo socialista, que la cooperación sin la competencia lleva al estancamiento.

Pero la situación actual nos muestra que en el futuro inmediato las organizaciones aisladas no contarán con suficientes recursos para responder a la incertidumbre, la globalización y al ritmo de cambio.

La respuesta pasa por adecuar la organización para responder a las nuevas situaciones, simplificar la estructura de la organización y en muchos casos

especializarla en el contexto de la existencia de otras organizaciones con las cuales puede compartir objetivos. La interacción con otras empresas que realizan la misma o diferentes actividades, con los proveedores y con los clientes es casi, en la actualidad, inevitable.

La competencia o la cooperación es un falso dilema porque en todo sistema social hay tanto rivalidad como solidaridad. El individualismo sin control lleva a un sistema social a que tenga que destruir a otros para poder sobrevivir en un esquema de rivalidad. El comunitarismo extremo conduce a la destrucción del individuo porque impide su desarrollo como protagonista social.

LOS TIPOS DE COMPETENCIA

1- La competencia natural

La competencia natural es la que se observa en la naturaleza, nació con la vida misma.

La competencia natural en el tiempo, por falta de una fuerza equilibradora, sólo permite la supervivencia de un competidor. Sólo el hombre cuenta con una fuerza con la que pueda compensar para mantener un equilibrio con sus competidores.

En las especies existentes en la actualidad, cada una posee una característica única para competir por los recursos que le son indispensables dentro de un nicho ambiental.

La competencia natural carece de estrategia porque está sujeta a la selección natural, a la adaptación y la supervivencia del más apto.

La competencia desde el punto de vista de la economía, en cierto modo es tributaria de la competencia natural. Los modelos sobre el comportamiento competitivo son, en general, teóricos y simplistas, y están basados en supuestos no comprobados.

2 - La competencia estratégica

La competencia estratégica es posible en la medida que haya capacidad para poder imaginarse y evaluar las posibles consecuencias de los cursos de acción,

reconocer la existencia de la competencia y las consecuencias de las diferentes opciones. Nació probablemente con el aumento de la complejidad de la vida del hombre y por los niveles de turbulencia del entorno económico caracterizado por discontinuidades.

La estrategia depende de la capacidad para intervenir en un sistema complejo con información limitada, predecir un cambio y lograr un equilibrio del sistema.

La estrategia se ha utilizado cada vez que se logra una ventaja por medio de la planeación y del despliegue secuencial y temporal de los recursos.

La competencia natural tiene como objetivos básicos la supervivencia y la procreación. En cambio la competencia estratégica es, a la vez, evolutiva y revolucionaria. Y con respecto al tiempo puede ser más veloz.

El esquema biológico de la competencia natural es aplicable al sistema competitivo de los negocios, es decir a la competencia estratégica. Cada competidor necesita recursos para sobrevivir, si no existiera la limitación de los recursos cada competidor crecería al infinito. El crecimiento lo determina la capacidad de algunos competidores para apropiarse de una gran parte de los recursos. No es posible la coexistencia de dos competidores que tengan la misma forma y estilo. Los recursos requeridos se encuentran muchas veces en otra forma de actividad y en la relación entre organizaciones. La dependencia de los recursos se encuentra en equilibrio dinámico pero en competencia perpetua. Cuando hay una relación estable entre dos competidores se requiere que cada uno de ellos posea características exclusivas en un segmento o sector del ambiente, dependiendo de la cadena ecológica la conversión de los recursos en productos finales.

La competencia estratégica plantea que el valor de la estrategia en la competencia, depende de la capacidad para intervenir en un sistema complejo con sólo cierta información limitada y producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema. Se trata de un equilibrio dinámico en constante cambio frente a numerosos competidores.

3- La competencia coevolutiva

La competencia coevolutiva es la que se produce en ecosistemas como un proceso de desarrollo colectivo para crear las condiciones del crecimiento de sus componentes. Se trata de un crecimiento contractual de un grupo de organizaciones, a través de la interdependencia recíproca en el largo plazo con el fin de mejorar los procesos de negocios.

El proceso comprende tanto la cooperación como el conflicto lo que puede llevar a la destrucción de excelentes empresas debido al ambiente que la circundan. La clave es cómo se pueden modificar las condiciones que rodean a las organizaciones para hacerlas más competitivas.

El nuevo paradigma es la creación de mercados por medio de una fuerza creativa que imagine y ayude a formar redes de contribuciones y procesos para llevar a cabo nuevas formas económicas. El nuevo paradigma requiere pensar en términos de sistemas como un todo, esto es, viendo la organización como parte de un ecosistema y un ambiente más amplios.

El concepto de coevolución es más importante que la competición y la cooperación. Para esto se ha puesto el acento en el fortalecimiento de las relaciones con los clientes claves y las relaciones con los proveedores y en muchos casos con los competidores directos mediante iniciativas como la estandarización y el compartir investigaciones a fin de mejorar las condiciones de todas las partes intervinientes.

Es posible pensar en términos de obtener ventajas competitivas que no implique que una empresa pueda perjudicarse ni suponga la destrucción de otras para lograr buenos resultados. Hay que instalar el juego de que todos puedan ganar y dejar de lado la supervivencia del más apto. Esto es posible si tiene en cuenta que la competencia tendría dos dimensiones: la superposición competitiva y la interdependencia competitiva.

La superposición competitiva son los aspectos en los que las empresas compiten entre sí: productos, servicios, segmentos de mercado, países y tecnología. La interdependencia competitiva son los aspectos en los hay interdependencia entre las empresas y que las benefician: actividades del proceso de negocio, fuentes de

recursos, servicios comunes, desarrollo tecnológico y cualquier otra actividad que pueda mejorar las ventajas competitivas de cada una de las empresas.

2.3 LA COEVOLUCION

LA COEVOLUCIÓN

La coevolución es un proceso de desarrollo colectivo para crear las condiciones necesarias que permite el crecimiento de las organizaciones dentro de un ecosistema.

El resultado de los procesos son logros, individual y grupal, de las organizaciones formando redes dinámicas que configuran formas complejas de organización. En el crecimiento influye el aprendizaje colectivo, que permite adquirir ventajas competitivas conjuntas y diseñar estrategias de grupo.

El éxito de una organización depende de la estrategia que lleva a cabo. En éste contexto, está dependiendo de la forma en que una organización ayuda a desarrollar sus capacidades a otros miembros del ecosistema. Hay un intercambio de capacidades entre los componentes del ecosistema.

Una consecuencia del proceso de coevolución es que la ventaja competitiva conjunta se basa en las formas complementarias de evolución, en los procesos de cooperación y de la interdependencia recíproca entre organizaciones. Las relaciones se expresan como una red de colaboraciones.

LAS CARACTERÍSTICAS DE LA COEVOLUCIÓN EMPRESARIA

La coevolución como proceso tiene las siguientes características: existen formas complementarias de transformación y hay interacciones ecológicas y evolutivas. La interdependencia recíproca es necesaria para lograr el desarrollo colectivo. El resultado son redes de contribuciones cooperativas y procesales.

¿Qué papel desempeñan las relaciones entre las organizaciones de un sector y con los demás actores económicos? ¿Es posible afirmar que la curva de supervivencia de una organización está atada a la curva del sector? O, ¿es pertinente que cada una de ellas pueda aplicar mecanismos que asegurarán su supervivencia a expensas de los demás actores del sector? O, por el contrario ¿deben desarrollar mecanismos de coevolución para asegurar su supervivencia?

Una organización individual es parte de un ecosistema, en el cual sus componentes tratan de desarrollar sus procesos de negocios. Todos los agentes de referencia directos o indirectos, juntos en una población, actúan en forma conjunta para superar los problemas.

La coevolución puede ser vista desde un punto de vista voluntarista y de macronivel. Es decir es el esfuerzo de la voluntad humana para lograr ciertos fines y es una visión desde comunidades de organizaciones. Estas tienen propiedades distintivas y dinámicas diferentes a la de una de una organización individual.

La supervivencia colectiva se fundamenta en la red interorganizacional. Una red es un sistema de interconexión de intercambio de relaciones entre los miembros de las diferentes organizaciones que en forma conjunta modifican su entorno.

Las organizaciones son sistemas de acción social de interdependencia simbiótica entre organizaciones que desempeñan roles especializados dentro del ecosistema que define derechos, conductas y obligaciones. El sistema de normas le permite a la red actuar como una unidad y tomar decisiones. Los planteos competitivos se subordinan a las necesidades de desarrollo conjunto a través de la cooperación y de la colaboración.

La estructura de la organización colectiva se basa en que cada organización individual se especializa en una o varias fases de un proceso de negocio completo. Por lo que es necesario compartir todos los recursos disponibles y la información existente. Se forman diferentes redes: de información, financieras, de producción, de innovación, de investigación y desarrollo, de comercialización, de comunicación y de distribución.

En la competencia coevolutiva hay tanto conflicto como negociación colectivos. Es el compromiso de sus actores, que a través del espíritu colectivo, promueve el ajustamiento mutuo. La conducta de sus miembros es finalmente racionalmente colectiva, construida y ordenadamente negociada.

LAS COINCIDENCIAS Y LAS DIFERENCIAS ENTRE LOS CONCEPTOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y COEVOLUCIÓN

En la literatura sobre administración no existe una verdadera distinción entre alianzas estratégicas, acuerdos entre empresas, convenios empresarios, coaliciones para hacer negocios, asociaciones empresarias y fusiones parciales. En general se consideran formas de alianzas estratégicas.

Los dos conceptos coincidentes, en las alianzas estratégicas y en la coevolución, son: se trata de acuerdos que no restringen la competencia individual, favorece la aparición de la mano visible de la gerencia que sustituye la mano invisible de Adam Smith, desempeñan un papel importante los costos de transacción y las relaciones contractuales, se busca la sinergia grupal e individual, y puede haber una dirección colegiada.

En las alianzas estratégicas no se definen, normalmente, plazos en la relación entre las empresas y el tiempo puede ser limitado, puede haber colusión entre sus miembros, hay varios actores cada uno es agente económico único, el crecimiento puede ser patrimonial y financiero, la relación puede ser parcial, en general se fundamenta en el sector y existe independencia entre las empresas.

La coevolución supone algunas características diferenciales. Entre ellas se puede mencionar que las relaciones son siempre de largo plazo, no hay colusión entre sus miembros sino frente a terceros, hay un único actor, la base del crecimiento es contractual completo, la relación se fundamenta en la formación de un ecosistema y hay interdependencia entre las empresas.

Entre las características únicas se pueden mencionar: hay desarrollo conjunto, la cooperación es un efecto de la coevolución, no puede perjudicar a terceros, se forma un solo sistema de producción y hay una relación de totalidad, puede haber inversiones en el largo plazo, las organizaciones están integradas a través de un sistema de valor, la información circula en todos los sentidos, la coalición se institucionaliza y la dirección es individual y colectiva.

LAS DIMENSIONES DE LA INTERDEPENDENCIA COEVOLUTIVA

1- LA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA.

1) La coevolución como una estrategia de crecimiento.

El desarrollo coevolutivo crea las condiciones para el desarrollo individual y grupal de un conjunto de organizaciones. Los retos individuales podrían ser alcanzados con el aporte de cada uno de los miembros.

Las ventajas competitivas individuales pueden integrarse al conjunto, para crear más valor en cada una de las etapas del proceso de negocio.

El aprendizaje colectivo es un disparador del crecimiento de las organizaciones que componen el ecosistema.

2) La amortiguación de los cambios en la dinámica de los sectores.

Los cambios que se producen en los diferentes sectores, tienen que ser absorbidos por cada empresa individual. Los ecosistemas pueden estar conformados por diferentes sectores. No sólo da la posibilidad prever el cambio sino también tener más capacidad para enfrentarlo.

Los casos más frecuentes están en la tecnología, en los mercados globales y en la reestructuración de los sectores.

3) La posibilidad de compartir los recursos que son comunes.

En el análisis de un ecosistema es posible advertir que existen elementos de las respectivas cadenas de valor que se superponen. En ellas encontramos que algunas de sus partes generan más costos que valor por el exceso de recursos o la imposibilidad de mejorar los procesos.

Es posible compartir recursos utilizados en la logística interna o externa, investigación y desarrollo, en los procesos, algunas instalaciones, maquinarias o los servicios de posventa.

4) La integración vertical entre organizaciones.

La integración vertical entre diferentes organizaciones de un ecosistema es posible cuando las actividades de la cadena de valor de una o unas de ellas son transferidas a otras como proveedores o distribuidores.

La integración puede ser realizada con empresas que realizan las mismas actividades y que son competidoras y con otras que realizan otras actividades y no son competidoras.

5) La creación de mercados.

La creación de mercados es la actividad que realiza un grupo de empresas, competidoras o complementarias, entre sí con el fin de ampliar el mercado interno o externo.

Esto implica desarrollar casi todas las actividades de comercialización como un solo agente.

6) El desarrollo de ventajas competitivas.

El desarrollo de ventajas competitivas puede ser de costos bajos o de diferenciación.

En el primer caso tienen un papel clave el volumen, la experiencia y el aprendizaje.

En la segunda situación tiene un papel clave los elementos de diferenciación que permita cobrar un precio más alto para sus productos. Normalmente encontramos este caso en diversas actividades.

Las economías de escala, la experiencia y el aprendizaje son los fundamentos para la disminución de los costos. Es posible en las organizaciones de pequeñas dimensiones realizar actividades productivas que tradicionalmente la realizaban las grandes plantas. Es una consecuencia de la aplicación de lean management a diferentes actividades productivas. Se trata de varias organizaciones de pequeñas dimensiones que fabrican y arman conjuntos, luego en otra planta se hace el montaje del producto final.

Este enfoque se aplica en la industria metalmecánica, la fabricación de productos alimenticios, en la industria de la maquinaria para envasar diferentes productos y otras.

7) El levantamiento de barreras.

El levantamiento de barreras de acceso a un ecosistema determinado puede impedir el ingreso de nuevos entrantes. El desarrollo tecnológico y el nivel de inversión pueden ser los medios más frecuentes.

8) La interdependencia colectiva.

La interdependencia colectiva supone la existencia de proyectos comunes y acciones colectivas de cooperación por lo que el éxito final está dependiendo de la interacción entre diversas organizaciones. Este mecanismo crea redes con objetivos colectivos.

Estas redes buscan el dominio en ciertos sectores y en la relación con distintos sectores para lograr el mejor rendimiento de los recursos disponibles en el largo plazo siguiendo el interés colectivo.

El grado de interdependencia colectiva será mayor o menor, según las contribuciones de cada uno de sus miembros.

Los modelos de redes se están implantando en la mayoría de las ramas de las industriales. En las organizaciones que tienen dificultades, las redes sirven para resistir las crisis y poder reconducir la demanda hacia ellas gracias a su potencial competitivo.

9) El enfoque de las estrategias de alianzas.

La estrategia de alianza es una actuación encaminada a alcanzar unos objetivos específicos dentro de un planteamiento global. Es una acción específica dentro de un proyecto global y de largo alcance. Sin embargo las alianzas estratégicas no se ajustan totalmente a éste enfoque, los conceptos de estrategias de alianzas y alianzas estratégicas no son equivalentes.

Sería el caso de empresas que buscan la mejor posición en un mercado, en el que se ayudan mutuamente para superar las restricciones de otros competidores. Esta situación es frecuente en las empresas de telecomunicaciones que deben abordar nuevos mercados domésticos y mundiales.

Las estrategias de alianzas se aplican cuando el tamaño de un mercado es grande. En el caso de su lento crecimiento, cuando existen debilidades competitivas, obligan buscar una complementación, cuando un nuevo sector debe ser desarrollado y cuando se busca un monopolio tecnológico.

2- LA DIMENSIÓN MERCADO

1) El acceso a los mercados internos.

El acceso a los mercados internos puede ser difícil y costoso para algunas empresas. Las que tienen productos complementarios es el caso más común. También sería posible entre empresas que compiten compartiendo etapas del proceso de distribución.

2) El acceso a los mercados regionales y mundiales.

El acceso a los mercados regionales es aún un poco más difícil para un gran número de empresas. La posibilidad de compartir representantes y otras facilidades puede facilitar la actuación en el Mercosur.

El acceso a los mercados mundiales es en la actualidad un problema para cualquier empresa, independiente de su tamaño. Es posible compartir diversas actividades entre empresas para que sea posible. El programa de la Sepyme (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa) tiene por objetivo conquistar mercados alternativos, tiende a contribuir al desarrollo de conductas y estrategias asociativas orientadas a compartir costos de aprendizaje y entrada, aprovechar economías de escala y ganar experiencias en los mercados externos en forma conjunta. En la actualidad hay dos grupos regionales Chilvilcoy, (Bs.As.) y Rafaela (Sta Fe) y seis sectoriales (instrumental odontológico, maquinaria agrícola, muebles de madera maciza y metal, implementos y sistemas para la industria avícola, tubos y perfiles de acero y alimentos finos).

3) La posibilidad de compartir los canales de distribución.

La posibilidad de compartir los canales de distribución es frecuente en diferentes industrias. Se observa en los productos lácteos, las bebidas gaseosas, las bebidas alcohólicas, las aguas minerales y los productos de perfumería y en otros.

4) La posibilidad de compartir las actividades de logística.

La posibilidad de compartir las actividades de logística ha permitido desarrollar un sector de servicios importante en la actualidad. Existen empresas propias o de terceros que permiten realizar ésta actividad con otras empresas.

3- LA DIMENSIÓN TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

1) La formación de consorcios de investigación.

La formación de consorcios de investigación es el instrumento que diferentes organizaciones forman para desarrollar proyectos de investigación básica. Puede estar compuesto por organizaciones científicas, universidades, empresas y gobiernos o simplemente un conjunto de empresas. En Córdoba existe el proyecto “Campus Company” motorizado por el organismo gubernamental Agencia Córdoba Ciencia y las Universidades locales es un caso de consorcio de investigación.

2) La posibilidad de unificar la investigación y el desarrollo.

La posibilidad de unificar la investigación y el desarrollo es una situación complementaria a la anterior. En éste caso es una verdadera fragmentación de la cadena de valor, ya que se trata de sacar la función en cada una de las organizaciones y transferirla a otra organización independiente u otra del grupo que tenga mayor capacidad.

3) El lanzamiento de nuevos productos complementarios.

El lanzamiento de productos complementarios hace que aumente la interdependencia para lograr el éxito para cada una de las organizaciones. El lanzamiento de un nuevo hardware depende de la incorporación un nuevo procesador y de un nuevo software.

4- LA DIMENSIÓN ECONÓMICA

1) La disminución de los riesgos.

La disminución de los riesgos en una población de organizaciones es posible cuando pueden realizar actividades en común, en las que individualmente tendrían dificultades. Las causas de los riesgos pueden originarse en: las barreras de entrada, barreras de salidas, en el nivel de inversión, por el volumen o por la incertidumbre de los mercados y de la economía.

2) El intercambio de capacidades.

El intercambio de capacidades es el fenómeno mediante el cual diferentes organizaciones transfieren diferentes partes de su cadena de valor con el objetivo de lograr mejores resultados individuales y del conjunto. Es un verdadero intercambio de ventajas competitivas entre organizaciones.

5- LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

1) La flexibilidad organizacional.

La flexibilidad organizacional es necesaria para superar los límites impuestos, a alguno o a todos, los miembros de un ecosistema.

Esta situación puede darse cuando se satura la capacidad instalada de una organización o su tecnología no es adecuada, se puede recurrir a otra.

Se pueden tercerizar las actividades en forma permanente para evitar hacer inversiones e incurrir en nuevos costos y gastos.

2) La posibilidad de compartir la información

La posibilidad de compartir la información implica disponer, para un conjunto de organizaciones, tanto información externa e interna. La primera se refiere sobre la situación del sector y de los sectores vinculados. La segunda se refiere al hecho de compartir experiencias, conocimientos, tecnología y cualquier otro tipo de información que se genere dentro de cada una de las organizaciones.

2) La complementación de las actividades productivas.

La complementación de las actividades productivas es un desarrollo horizontal entre organizaciones con el fin de producir, distribuir o comercializar un producto.

En el conjunto, cada uno sus componentes, provee sus mejores habilidades con el fin aumentar la flexibilidad organizacional y proveer sinergia al proceso productivo.

3) El mejoramiento de los procesos.

El mejoramiento de los procesos en las organizaciones puede ser el resultado de un trabajo colectivo entre ellas.

Existen tres procesos claves: el proceso cliente, el proceso administrativo y el proceso de gestión.

La interacción entre organizaciones de un ecosistema produce el mejoramiento de los procesos individuales por la necesidad de ajuste mutuo entre ellas.

4) La combinación de los recursos existentes.

La combinación de los recursos entre las organizaciones de un ecosistema supone que los procesos de cada organización pueden ser mejorados en la medida que se asignen los recursos existentes a los diferentes componentes.

5) El aprendizaje colectivo e individual.

La interacción entre organizaciones en un espacio económico determinado facilita el aprendizaje transfiriendo nuevas herramientas a cada organización que facilita la solución de problemas.

6- LA DIMENSIÓN DE RELACIÓN CON LOS AGENTES EXTERNOS.

1) La capacidad de negociación con los proveedores directos.

La capacidad de negociación con los proveedores directos permite a una organización contar con los insumos o mercaderías necesarios para sus procesos. En éste caso se evitan los costos asociados a garantizar el cumplimiento del convenio con los proveedores. Los principales costos son: de coordinación, de realización, de los números pequeños y de las acciones conjuntas.

2) La influencia a los proveedores indirectos.

La influencia a los proveedores indirectos asegura el estricto cumplimiento de los proveedores directos y mejora las relaciones entre ellos. En consecuencia, disminuyen los costos de cooperación en el ecosistema.

3) La capacidad de negociación con los clientes directos.

La capacidad de negociación con los clientes directos es el resultado del poder que la empresa ejerce en el mercado. Esta situación asegura la disminución de los costos de la incertidumbre y de la racionalidad limitada.

4) La influencia a los clientes indirectos.

La posibilidad de influenciar a los clientes indirectos genera un proceso de influencia sobre los clientes directos. También disminuye el costo de la incertidumbre y el de oportunismo.

5) La capacidad de influenciar a los organismos regulación y del gobierno.

La capacidad de influenciar a los organismos de regulación y del gobierno hace posible controlar algunas variables referidas a las reglas del juego de los sectores involucrados y de política económica. En ésta situación las organizaciones que componen el ecosistema disminuyen los costos originados en la incertidumbre, la complejidad, los números pequeños y las acciones conjuntas.

6) La capacidad de negociación con los sindicatos.

La capacidad de negociación con los sindicatos asegura el equilibrio entre los miembros de un ecosistema. La relación organización-sindicato es una fuente de conflictos. En el caso de que los sindicatos acepten que también forman parte del

ecosistema y que pueden contribuir al éxito de todos sus componentes mejora la situación de equilibrio. Se disminuyen los costos originados en el oportunismo y en la necesidad de incentivos.

7) La capacidad de negociación frente a los agentes financieros.

La capacidad de negociación frente a los agentes financieros permite a los miembros de una población de empresas una serie de ventajas. Entre ellas no sólo pueden disminuir los riesgos sino también obtener más recursos en la manera más ventajosa. Pueden disminuir los costos de la incertidumbre y de los pequeños números.

8) La capacidad de reacción frente a los competidores.

La capacidad de reacción frente a los competidores es más efectiva cuando la competencia es entre bloques de empresas. Se pueden disminuir los costos de la incertidumbre y el de las acciones conjuntas.

9) El poder para neutralizar a las asociaciones de consumidores.

El poder para neutralizar a las asociaciones de consumidores es un aspecto complementario a la capacidad de negociación con los clientes directos e indirectos. Se disminuyen los costos de la incertidumbre, de la racionalidad limitada y del oportunismo.

10) La capacidad de negociación frente a la sociedad.

La capacidad de negociación frente a la sociedad es más eficiente y eficaz cuando el interlocutor válido frente a ella es un conjunto de organizaciones. Se disminuyen los costos de la complejidad, de la incertidumbre y de las acciones conjuntas.

LA COMPETENCIA COEVOLUTIVA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

LA IMPORTANCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

En la Argentina existen las pequeñas y medianas empresas, en el sector formal, emplean cerca de dos millones y medio de personas. En el 93,9 % son pequeñas en las que empresas trabajan entre 5 y 50 personas y en el 6,1% son medianas en las trabajan entre 51 y 300 personas. Más del 60 % se concentran: 25,8 en comercios, restaurantes y hoteles; 20,5 se concentran en industrias manufactureras y 17,3 en servicios comunales, sociales y personales. Para definir el universo se tomó en cuenta el personal empleado, ya que no es posible obtener el monto de facturación y el patrimonio neto. Se partió del concepto que una pequeña y mediana empresa tiene entre 5 y 300 empleados. La producción, en su mayoría se concentra en el mercado interno; sólo exporta el 3 % en las pequeñas y el 5 % en las medianas a Brasil, Uruguay, Chile y Estados Unidos.

La fuente de financiamiento del sector proviene de la reinversión de las utilidades (63%), de los proveedores (34%), el aporte de los socios (26%), los créditos de bancos nacionales (21%) y de bancos extranjeros (15%).

Las empresas medianas demandan capacitación del personal (70%), financiamiento (52%) y políticas activas del gobierno (46%). Las empresas pequeñas piden financiamiento (68%), políticas activas del gobierno (52%) y capacitación del personal (47%).

Este universo no contempla las empresas de menos de cinco personas empleadas, genéricamente llamadas microempresas que superan los 830.000 establecimientos.

LA IDEA CENTRAL.

La idea central es que no se deben crear muchas nuevas empresas sino de potenciar las existentes. Si consideramos que existen poblaciones, comunidades o grupos de empresas que pueden ser viables. Las microempresas, las pequeñas y las medianas podrían coevolucionar. Esta modalidad puede hacer posible superar algunas restricciones tales como el acceso a los mercados externos, el financiamiento, la incorporación de tecnología, capacitación del personal y otras a través de procesos de negocios coevolutivos.

Por éste camino es posible resolver los efectos del funcionamiento aislado de las empresas y aumentar las posibilidades de su supervivencia.

CREANDO REDES, UNA EXPERIENCIA DE CAMPO

Respondiendo a la lógica de intervención del proyecto, las primeras acciones desarrolladas consistieron en la identificación y selección del sector o rubro de actividad para la conformación de la primera cadena de valor microempresarial que el proyecto pretende implementar y promover, habiéndose escogido el sector o rubro textil, por las potencialidades que éste presenta actualmente para su articulación en cadenas de valor y esquemas asociativos, y por la factibilidad de acceso al mercado. Para la identificación del primer grupo se contó con bases de datos provistas por la Agencia Para El desarrollo Económico de Córdoba (ADEC), ya que esta institución mantenía un contacto institucional previo con un pequeño grupo de microempresas textiles. Tomado ese grupo base, y con el fin de sumar nuevos integrantes para la conformación de la cadena de valor, se trabajo con información sobre emprendedores perceptores de subsidios -actualmente o en una etapa anterior- proveniente de bases de datos pertenecientes a planes y programas nacionales, provinciales y municipales, efectuando una selección previa en función de las características del proyecto y de los emprendedores, se invitó a una parte importante de estos a participar del proyecto. Asimismo, y a fin de contar con un número de participantes suficiente como para poder asimilar la salida natural de algunos integrantes del grupo inicial, durante los primeros meses de la actividad, se mantendrá una política de apertura y ampliación del grupo en estudio.

Las primeras reuniones de trabajo sirvieron para de interiorizar a los beneficiarios participantes de las características del proyecto, sus objetivos y sus componentes. En las entrevistas y encuentros se hizo hincapié tanto en detectar las actitudes emprendedoras de los beneficiarios y su disposición para participar en el proceso, como en identificar diversas posibilidades de desarrollo de planes conjuntos de crecimiento.

En general se trabajaron los siguientes conceptos:

- Los miembros del grupo tienen que tener una sola condición básica: ser emprendedores

- Lo que diferencia una persona común de un emprendedor es la actitud.
- Mediante una actitud adecuada cualquier persona puede transformarse en emprendedora.
- Una persona emprendedora es una persona que esta buscando siempre oportunidades
- No espera situaciones favorables, sino que las crea.

Uno debería preguntarse que hace que una persona tenga éxito mientras que otra fracasa aun en el mismo negocio?

Aunque no existe ningún estereotipo de los empresarios que tienen éxito, hay ciertas características que les son comunes.

Las siguientes son algunas de las características que pueden observarse normalmente en una persona emprendedora:

CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR

La siguiente es una lista de condiciones que generalmente se consideran necesarias para el éxito, por supuesto que no se trata de una lista exhaustiva ni tampoco que quienes no cumplan con todas ellas quede fuera de la posibilidad de poder considerarse un emprendedor.

1. Tiene iniciativa.
2. Es positivo y optimista.
3. Acepta responsabilidad personal.
4. Es competitivo.
5. Se compromete fuertemente.
6. Confía en sí mismo.
7. Se relaciona bien con los demás.
8. Sabe fijar objetivos.
9. Resuelve los problemas en forma creativa.
10. Le gusta planificar.
11. Le gusta trabajar con ahínco.
12. Es innovador.

13. Maneja bien el estrés.
14. Es independiente por naturaleza.
15. Piensa lógicamente.
16. Es persistente.
17. Se comunica bien con los demás.
18. Administra bien su tiempo.
19. Tiene un alto grado de sentido común.
20. Acepta críticas.
21. Tiene aspiraciones.

CAPITULO 2: IDENTIFICACION Y MOTIVACION DE POTENCIALES BENEFICIARIOS

2.1 IDENTIFICACION Y MOTIVACION DE POTENCIALES BENEFICIARIOS

1. Identificación y motivación de potenciales beneficiarios.

Se trata de analizar como detectar a quienes tengan un interés real por constituir un grupo productivo, por lo que antes deberán definirse con claridad los requisitos que deberán poseer los potenciales beneficiarios.

Respondiendo a la lógica de intervención del proyecto, las primeras acciones desarrolladas durante el período de ejecución consistieron en la identificación y selección de los potenciales integrantes del grupo asociativo. Para ello se contaban con distintas bases de datos provenientes de organismos públicos y privados de Córdoba, entre los cuales pueden mencionarse la Municipalidad de Córdoba, y la Agencia de Desarrollo Económico de Córdoba. (ADEC)

En este sentido, se logro un contacto con un grupo amplio de microempresas textiles integrantes de los programas que llevan adelante las dos instituciones mencionadas.

Primeramente se efectuó una selección previa en función de las características del proyecto y de los emprendedores, tomando en cuenta principalmente los siguientes indicadores: rubro (textil), localización: (se consideraron las microempresas localizadas en la Ciudad de Córdoba, tendiendo en cuenta que para las localizadas en el interior resultaría dificultoso trasladarse periódicamente para asistir a las reuniones), antigüedad (se consideraron aquellas con una antigüedad de seis o mas meses, a los fines de tener la seguridad de que se trataran de empresas en funcionamiento y no proyectos a ejecutarse).

Asimismo y con objeto de contar con un número de participantes suficiente como para poder asimilar la salida natural de algunos integrantes del grupo inicial, se mantuvo desde un comienzo del período de ejecución una política de apertura y ampliación del grupo de beneficiarios del proyecto.

2.2 MOTIVACION

2. *Motivación: Una vez identificados los posibles miembros de los diferentes grupos productivos, se deberá realizar una actividad de motivación. En esta etapa se analizará la utilización de los siguientes recursos:*

Las primeras actividades consistieron en acciones de sensibilización consistentes en entrevistas informativas individuales, con el objeto de interiorizar a los beneficiarios participantes sobre las características del proyecto, sus objetivos y sus componentes, así como también realizar un diagnóstico de la situación de cada emprendimiento. En las entrevistas se ha hecho hincapié tanto en detectar las actitudes emprendedoras de los beneficiarios y su disposición para participar en el proceso, como en identificar y concretar diversas posibilidades de desarrollo, sobre la base de eslabonamientos y de planes conjuntos de inversión y crecimiento.

De tal selección resultó la siguiente lista como potenciales integrantes del grupo asociativo:

	Nombre y Apellido	Microemprendimiento	Rubro
1	Britos Héctor	Textil La Unión	Productos descartables pa
2	Mazarico Claudia	Lencería Julieta	Lencería
3	Puopolo Claudia	Siglo 21	Ropa para niños
4	Montenegro Juana	Bochinche	Ropa para bebés. gorros y
5	González Paula	Bochinche	Ropa para bebés. gorros y
6	Galarza Josefa	Art para Cocina	
7	Sánchez Ana	Art. para Cocina	
8	Sacco Marisa	Sammar Creaciones	Carteras, cintos, billeteras
9	Sacco Sara	Sammar Creaciones	
10	Rodríguez Estela	Confedec	Taller de costura
11	Papy Claudia	Trabajando Unidas	Taller de costura. Esp. en i
12	Rosales Silvia	Trabajando Unidas	Taller de costura. Esp. en i
13	Barcos Sonia	Trabajando Unidas	Taller de costura. Esp. en i
14	Díaz Graciela	Tejidos Graciela	Tejidos bebé, niños, mujer
15	Cantarutti, Patricia	Mi-Pren	
16	Beltramone, Nadia	Modas Naos	Joggings para bebés hasta
17	Guerrero Norma	Emi-Tejidos	Tejidos
18	Sánchez Nilda	Cardo	Carteras de cuero
19	Clemente Maria	Cocoliche.	Ropa para niños. Uniforme
20	Clemente Marcela	Cocoliche.	Ropa para niños. Uniforme
21	Ceballos Rosa	Confecciones Alondra	Taller de costura. Esp en g
22	Martínez Graciela	Confecciones Alondra	Taller de costura. Esp en g
23	Martínez Walter	Matrix.calzado	Fabrica de calzados depor
24	Ponce Graciela	Matrix.calzado	Fabrica de calzados depor

25	Amaya Graciela Edith	Marrocco	Marroquineria,. Bolsos
26	Zarazaga Gustavo	Marrocco	Marroquineria,. Bolsos
27	Castro Karen	GS Producciones	Acolchados, cortinas y alm
28	Paez Juana	GS Producciones	Acolchados, cortinas y alm
29	Corbalan, Margarita	Artesana en Telar	Chales , bufandas , todo ei
30	Elena Gómez	Artesana en Telar	Chales , bufandas , todo ei
31	Hierling Beatriz	Artesana en Telar	Chales , bufandas , todo ei
32	Figueroa Carina	Artesana en Telar	Chales , bufandas , todo ei
33	Pucheta Marta	Artesana en Telar	Chales , bufandas , todo ei
34	M del Carmen Paz	Volver a la Fuente	Cortinería, Sábanas, etc.
35	Spinassi Silvia	Volver a la Fuente	Cortinería, Sábanas, etc.
36	Rametta Monica	Finezza .Pielés y cueros	Camperas , polleras , en c
37	Ortiz Mario	Lomartex	Taller de costura
38	Pellegrino Mercedes	Fab. collares ,aros , chalinas y carteras	Accesorios de moda
39	Toro Marcela	Orson.	Indumentaria jóvenes
40	Zaragoza Norma	Brujas	Artesanías cordobesas
41	Trinidad Luna		Confección de ropa, armac
42	Cristina de San Isidoro	Muñecas Sofia	Muñecas, adornos
43	M Teresa Salto	R y M	Indumentaria y accesorios
44	Romina Nadia Saltos	R y M	Indumentaria y accesorios
45	Ana Maria Romio	MAC Tejidos Artesanales	Confección de pieles y cue
46	Carla Gasparini	Taller Union	Pantalones, camisas y sho

2.3 ENTREVISTAS A LOS POTENCIALES BENEFICIARIOS

3. Realización de entrevistas informativas con los potenciales beneficiarios.

A continuación se lista un resumen de entrevistas realizadas a un grupo de emprendedores:

FINEZA (Confección en pieles y cuero)

Actividad

Confección y venta de productos de cuero y pieles, arreglos de indumentaria de cuero y pieles, limpieza y alquiler de una cámara de mantenimiento de pieles.

Representante

Mónica Rametta

Breve historia

Comenzó a funcionar el primero de junio de 2004. Una de las socias se retira como empleada de una peletería y la otra intentaba emprender un negocio propio. La instalación del negocio les demandó tres meses.

Entre septiembre de 2004 y febrero de 2005 se desarrollaron las siguientes actividades:

- Definición del nombre de fantasía;
- Diseño del logo;
- Definición del tipo de cliente (mayorista, minorista, cliente directo);
- Compras de insumos se confeccionaron las primeras camperas.

Entre marzo y septiembre de 2005, la firma experimentó un crecimiento importante en la venta a los clientes directos.

En la actualidad han alcanzado el punto de equilibrio.

Valores

Calidad de los productos y la atención diferenciada al cliente. Muchas de las prendas se confeccionan a elección del cliente.

Precios de venta

Se encuentran en la media de los de mercado, con calidad por encima de la media.

Forma de venta

En forma directa, presentando los productos a través de un catálogo.

Se considera que la función de ventas no está aún bien desarrollada. Es necesario construir una vidriera para exponer los productos propios y otros comprados a terceros.

Deseos para los próximos tres años

Incrementar la cartera de clientes (en un porcentaje no especificado).

Iniciar un proceso de exportación.

Tener un local propio de ventas.

Ingresos

Los ingresos se conforman de la siguiente manera:

Arreglos: 30 %

Ventas de productos terminados: 30%

Ventas de camperas a medida: 30%

Servicio de cámara: 10%

Clientes

En un 80% son femeninos, mayores de cuarenta años y con un nivel económico ABC1

Relación con los clientes

La relación con los clientes es personalizada.

¿Cómo se presenta la firma?

Se presenta como sastrería en cuero (puesto que la prenda tiene un corte sastre).

Se realiza publicidad en revistas barriales como Pueyrredón, General Paz, Juniors, Patria, Country, Revista Faceta de Alta Córdoba, Cofico y Ayacucho.

Cuenta con un pequeño folleto.

Proveedores

Un solo proveedor de cueros. Varios para las fornituras.

La piel se compra en Mar Chiquita.

Competidores

Rey Rainero

Luigi Albertinazzi

Junior

Varnic

Léxico cueros

Azurra

Yanilano (La Calera)

Siglo XXI

(Confección en pieles y cuero)

Actividad

Fabricación de ropa para niños en jean, gabardina, bambula y corderoy.

Representante

Claudia Puopolo

Domicilio

Cochabamba 2046

Breve historia

Empresa fundada por la familia. La madre de Claudia coció desde siempre para afuera. Durante quince años el desarrollo de la actividad estuvo a cargo de un hermano de Claudia, desde hace cinco años esta se hizo cargo.

En un comienzo se producía cantidades mínimas y a pedido para comerciantes minoristas.

A partir de enero se pudo multiplicar por diez la producción y clientela al tener stock.

Valores

Calidad, dedicación, espíritu innovador. Entrega inmediata, financiamiento.

Precios de venta

Se encuentran en la media de los de mercado, con calidad por encima de la media.

Forma de venta

A negocios minoristas

Deseos para los próximos tres años

Tener una boca de expendio al público propia. Estar entre las primeras firmas del rubro. Vender en el interior de la provincia o fuera de ella.

Ingresos

Las proporciones monetarias son las siguientes:

Un 40% proviene de la venta de vaqueros de corte clásico, con recorte y cargo.

Un 30% de la venta de camisas de jean, croqué lavado y bambula.

Un 10% de la venta de jumpers de jean y corderoy.

Un 10% de la venta de camperas de jean y corderoy.

Un 5% de la ventas de polleras largas y mini.

Un 5% de la venta de Bermudas (en vera)

Clientes

Negocios minoristas

Proveedores

Mayoristas de Córdoba

Competidores

Productores coreanos, productores de Rosario y Buenos Aires.

Comentarios de interés

Con la capacidad instalada que el negocio posee hoy, es posible producir un 150% más de los niveles que hoy se alcanzan.

Se tercerizan etiquetas, grifa, costura de la parte trasera de los pantalones, el lavado de telas en el caso del jean duro de 12 onzas y también los ojales.

Tejidos Artesanales MAC **(Confección en pieles y cuero)**

Actividad

Tejidos artesanales: polleras, chombas, camperas, colchas al telar, a mano y a máquina y sus combinaciones

Representante

Ana María Romio

Valores

Calidad superior a la producción que se importa desde China en cuanto, confección, insumos y durabilidad.

Ventas

Atención directa a clientes. Podría dejar ropa en consignación pero no posee CUIT.

Precios

Depende de la capacidad adquisitiva del cliente.

Capacidad instalada

Una bordadora y remalladora computarizada.

Una máquina de tejer automática.

Un telar manual.

Una plancha.

Terciarizando parte del trabajo podría producir hasta diez chombas diarias.

Personal ocupado

Una persona (Sra. Romio) diseña, distribuye el material y realiza las ventas

Tres personas (sus hijas) arman, terminan, planchan y empaquetan las prendas.

Tres personas (terceros) tejen y traen las prendas desarmadas.

Nuevos diseños

Información a través de revistas, internet y el programa de televisión “Utilísima”

Competidores

Negocios del centro.

Presentación de la firma

A través del boca a boca y el diseño de un muestrario que se diseña con el comienzo de cada temporada.

Taller “Unión”

Actividad

Fabrica pantalones, camisas y shores para una fábrica textil.

Responsable

Clara Gasparini

Breve historia

Aprendió el oficio en “el Espinillo” haciendo carpas, camperas y pantalones.

Hace 20 años que trabaja en forma independiente. Hoy no está cociendo para clientes individuales.

Antes fabricaba polares. Abandonó esa actividad por dificultades en las cobranzas.

También puede fabricar camisas de hombre, ropa para niños, señoras, pantalones para hombre.

Constitución de la sociedad

Tres socias

Valores

Calidad. Prolijidad.

Precios de venta

Los precios los fija el demandante (fábrica)

Deseos para los próximos tres años

Diseñando, fabricando y vendiendo por cuenta propia

Personal ocupado

Las tres socias y ocasionalmente una empleada

¿Cómo se informa sobre la satisfacción del cliente?

No le devuelven el trabajo.

Capacidad instalada

Tres máquinas rectas, una remalladora de cinco hilos una collareta de cuatro hilos para hacer remeras.

Precios

Los precios de venta permiten cubrir los costos de mano de obra, energía, seguridad, insumos y teléfono.

Volver a las fuentes

Actividad

Confección de mantelería, cortinería blanco para el hogar, hotelería y gastronomía.
Indumentaria para niños (nivel inicial)

Representante

María del Carmen Paz

Constitución de la sociedad

Tres socios (dos mujeres y un hombre)

Breve historia

El emprendimiento ha cumplido un año. La motivación de los tres socios (dos mujeres y un hombre) fue la de encarar un emprendimiento conjunto. Antes de comenzar lo analizaron otras alternativas como cunicultura y repostería.

Valores

Calidad y puntualidad.

Capacidad instalada

Una máquina recta, una remalladora de cinco hilos, una collareta (no está siendo utilizada al 100% de capacidad”) y una cortadora.

División de tareas

Socio: armado de mesa de corte y escasamente promoción.

Socia: venta, compras, remallado, costura y terminación del armado.

Socia: cobrados, administración, costura y remallado.

Forma de venta

En forma directa a clientes individuales y minoristas.

Se considera que la función de ventas no está aún bien desarrollada, como así también el “espíritu empresarial”

Precios de venta

Altos comparados con lo precios que pagan los talleres mayoristas cuando tercerizan la producción. Al cliente directo le hacen un mejor precio y financiamiento.

Tipo de información que procuran y medios

Precios, modelos, procesos productivos, manejo de máquinas.

Revistas, informantes claves. Cursos

Mi-pren

Actividad

Fabricación de chombas, pescadores para niñas, bermudas, musculosas, remeras y vestiditos para niñas, arreglos

Representante

Patricia Cantarutti

Valores

Calidad

Constitución de la sociedad

Tres socias.

Ventas

Negocio de ventas propio y negocios minoristas

Nuevos diseños

Información a través de revistas, internet.

Competidores

Negocios del centro.

Proyecto Textil “Trabajando Unidas”

Actividad

Confección de ropa de trabajo (uniformes en tela tipo grafa, que llevan la marca “Torre fuerte”) para panaderías, talleres metalmecánicos, construcción ; uniformes para policía.

Representante

Claudia Papi

Breve historia

A partir de ofrecerse como voluntarias para un trabajo para niños en la Capilla del barrio, se enteraron del programa “Manos a la Obra”, se inscribieron y desde enero de 2005 comenzaron a trabajar. Los primeros tres meses de 2005 tuvieron una fuerte demanda de uniformes para la Policía que no pudo ser atendida en su totalidad, luego esta declinó pero incorporaron la producción de polares (hasta agosto) y uniformes para colegio. Desde entonces se volvió a los uniformes. En el presente también se confeccionan bermudas para un tercero.

Constitución de la sociedad

Tres socias

Valores

Valores cristianos como solidaridad y otros como cumplimiento de los compromisos con el cliente.

Deseos para los próximos tres años

Incorporar al interior de la provincia como puntos de venta.

Capacidad instalada y producción

Nuevas: una máquina remalladora, una recta industrial, una recta semi industrial y una ojaladora.

La producción está sujeta a las ventas ya acordadas de modo que las compras de insumo se ajustas a los pedidos concertados.

Beneficios al cliente

Principalmente precios accesibles, en segundo término calidad. En ocasiones los principal es la calidad.

Forma de venta

Las ventas se realizan visitando a directamente a potenciales clientes o a produciendo para terceros.

¿Cómo se presenta la firma?

Como productora de uniformes de buena calidad y de bajo precio. Se la publicita oralmente, haciendo referencia a la relación calidad-precio de los productos.

Competidores

Otros talleres que si bien no hacen lo mismo podrían hacerlo.

Imagen de la empresa

La imagen de la empresa es buena, esta información se obtiene visitando a los clientes. Ha habido casos en que la ropa de trabajo se usa como ropa de vestir corriente.

Eminor

Actividad

Taller de prendas tejidas para niños (camperas, ponchos, suéter, enteros) y adolescentes (camperas y pulloveres)

Representante

Norma Guerrero

Breve historia

La empresa comenzó hace dieciocho años tejiendo, a mano, pulloveres para niños. En 1988 se incorporan las dos primeras máquinas. La actividad continua hasta 1995. En el siguiente año cierra hasta el año 2002 en que se retoma la actividad.

Valores

Calidad, exclusividad (diseño propio)

División de tareas

Se reconocen las siguientes funciones realizadas por tres personas

Tejido

Costura, pegado de botones, lavado y planchado.

Todo lo anterior mas el servis de las máquinas, venta y administración

Precios de venta

Los precios de venta se fijan considerando costos variables y fijos e incrementando una tasa de ganancias en todos los casos

Forma de venta

A negocios mayoristas y minoristas.

Deseos para los próximos tres años

Tener un taller a nivel industrial manteniendo la calidad (como por ejemplo Levin)

Relación con los clientes

La relación con los clientes es buena

Confecciones Alondra

Actividad

Confección de ropa de niños (pantalones, remeras); ropa para adultos (remeras, pantalones conjuntos); uniformes para empresas, hospitales, guardapolvos para maestros; línea blanca.

Representante

Rosa Cevallos

Breve historia

En enero comenzó la confección para mayoristas o para talleres grandes. Desde hace dos meses la producción se incrementó considerablemente a partir de trabajar para una fábrica.

Valores

Calidad en la confección y precios bajos.

Deseos para los próximos tres años

Tener un taller con una mayor capacidad de producción

División de tareas

Preparación de la prenda y remallado (dos personas)

Cortado, terminado, entrega y venta (una persona)

Planchado, embolsado (una persona)

Precios

Cubre costos y permiten obtener una pequeña ganancias cuando la venta es directa a clientes individuales. Sólo cubren costos directos cuando se vende a terceros

Clientes

Los clientes se consiguen por recomendación de terceros u ofertando la producción directamente.

Relación con los clientes

La relación con los clientes es buena

Lencería Julieta

Actividad

Confección de ropa interior para mujer y hombre y lencería fina (batas, camisonos, calzoncillos de seda pijamas, camisolines)

Responsable

Claudia Mazarico

Breve historia

El emprendimiento tiene un año desde la puesta en marcha. Claudia trabajaba anteriormente en ventas y haciendo costura en pequeña escala. Y ha realizado un año de un curso de diseño.

Valores

Calidad de los productos y en atención al cliente

Capacidad instalada

Dos remayadoras (una de 3 hilos y una de 5 hilos)

Una collareta

Una máquina de cocer

Una máquina de bordar

Una cortadora circular de tela

Forma de venta

La realiza una persona contratada a tal efecto, ofreciendo el producto a comerciantes minoristas, a través de un catálogo. Cuando se trata de un cliente individual se oferta mostrando prendas.

Precios de venta

Los precios de venta cubren en la actualidad los costos de producción y ventas y permiten obtener una pequeña ganancia.

Clientes

Clase media y media alta.

Deseos para los próximos tres años

Tener un local propio de ventas y taller para dedicarse al diseño.

4. Estas entrevistas están destinadas a informar a los participantes de las características de este tipo de programa

En general se trabajaron los siguientes conceptos:

- Los miembros del grupo tienen que tener una sola condición básica: ser emprendedores
- Lo que diferencia una persona común de un emprendedor es la actitud.
- Mediante una actitud adecuada cualquier persona puede transformarse en emprendedora.
- Una persona emprendedora es una persona que esta buscando siempre oportunidades
- No espera situaciones favorables, sino que las crea.

Además se les informo sobre las ventajas de la asociatividad:

Mejora la productividad de las empresas, porque pueden:

- Aumentar la cantidad y calidad de los productos.
- Reducir costos en compras y/o ventas conjuntas y en la contratación de servicios técnicos y profesionales.

- Acceder y hacer un mejor uso de su capital, de personal mas capacitado, de tecnología y de la administración de su empresa, con esfuerzos compartidos.
- Incrementar sus habilidades empresariales y también contar con un entorno de calidad compartiendo aprendizajes con otras personas empresarias.

Aumenta su posicionamiento en el mercado interno y externo, porque pueden:

- Acceder mas fácilmente a la tecnología de información conociendo nuevas oportunidades que le permitirán incrementar sus ventas y capturar nuevos clientes.
- Innovar sus actividades productivas aprendiendo de otros grupos asociativos así como de clientes, proveedores, instituciones del estado y educativas.

Otros Beneficios:

- Aumento del empleo de calidad con efectos en la calidad de vida del sector MYPE y en la seguridad de los empleados.
- Aumento del poder negociador del sector MYPE con diferentes actores locales e internacionales debido a su mayor estructuración y estrategias de desarrollo concertadas con el sector publico.
- Mayor accesibilidad y agilidad en los tramites de legalización debido a la creación de un marco legal adecuado.
- Contratación colectiva de servicios.

5. Verificar las actitudes emprendedoras y disposición al riesgo por parte de los emprendedores.

Como se dijo, en las entrevistas a la par de informar sobre las características del trabajo, se hizo hincapié la disposición para participar en el proceso y en detectar actitudes emprendedoras, para lo cual se les realizo un test actitudinal a cada uno de los integrantes del grupo identificado.

La siguiente es una lista de condiciones que generalmente se consideran necesarias para el éxito, por supuesto que no se trata de una lista exhaustiva ni tampoco que quienes no cumplan con todas ellas quede fuera de la posibilidad de poder considerarse un emprendedor.

Test actitudinal

Marque la columna adecuada para cada una de las siguientes aseveraciones
(N nunca; O casi siempre; S = siempre).

	N	O	S
1. Tengo iniciativa			
2. Normalmente soy positivo y optimista.			
3. Acepto fácilmente responsabilidad personal.			
4. Puedo trabajar solo.			
5. Soy competitivo.			
6. Me comprometo firmemente			
7. Soy flexible.			
8. Confío en mi mismo.			
9. Me relaciono bien con los demás.			
10. Sé fijar objetivos.			
11. Resuelvo los problemas en forma creativa.			
12. Me gusta planificar.			
13. Sé tomar decisiones.			
14. Me gusta trabajar con ahínco			
15. Puedo tolerar el riesgo.			
16. Soy una persona segura.			
17. Soy innovador.			
18. Manejo bien el estrés.			
19. Soy independiente por naturaleza.			
20. Pienso lógicamente.			
21. Soy persistente.			
22. Me comunico bien con los demás.			
23. Administro bien mi tiempo.			
24. Tengo un alto grado de sentido común.			
25. Tengo talento para pensar objetivamente.			
26. Tengo buena salud.			
27. Me gusta aprender cosas nuevas.			
28. Soy realista.			

- 29. Acepto críticas.
- 30. Tengo grandes aspiraciones.

Resultados de los Test Realizados a los Integrantes del Grupo de Emprendedores

Se consideran como respuestas afirmativas aquellas que correspondan a S (siempre) y O (casi siempre).

Resultado obtenido	Cantidad de Encuestados	%
Excelente (30 de 30)	5	0.11
Tiene las Capacidades (26 – 29)	8	0.17
Le irá Bien (16 – 25)	30	0.65
Improbable (15 o menos)	3	0.07
Totales	46	1

6. Apoyar la identificación de problemas comunes en el desarrollo de planes conjunto de mejoras

Problemas detectados:

EL PRODUCTO

Sus productos en general son Imitaciones

No se introducen nuevos productos

LOS CLIENTES

No mantienen una lista de clientes

No conocen con exactitud la opinan de los clientes sobre la empresa y los productos

No tienen una estrategia de búsqueda de nuevos clientes

PRECIOS E INGRESOS

Apenas llegan a cubrir los gastos realizados

La fijación del precio de los productos es en base a un porcentaje que mantiene por costumbre

No registran los movimientos contables

No están inscriptos en ningún impuesto

PROCESO DE PRODUCCIÓN

Todos manifiestan problemas para alcanzar los niveles de producción que necesitarían para atender su clientela o mejorar sus ventas

La mayoría no tiene posibilidades de atender una demanda ocasional

CAPITAL FÍSICO

En general poseen maquinas nuevas dado que les fueron entregadas como parte de un subsidio, no obstante la mayoría aduce algún faltante de equipamiento

RECURSOS HUMANOS

La mayoría declara necesitar algún tipo de capacitación

ASOCIATIVIDAD

Conoce pocos productores de su rubro

Mantiene diálogos con muy pocos

No están llevando ningún tipo de proceso asociativo

2.4 REUNIONES REALIZADAS

7. Reuniones de trabajo: Ya con un conocimiento mas claro de la situación, los potenciales beneficiarios podrán estar en condiciones de constituir el posible grupo productivo y comenzar a realizar las primeras secciones de trabajo, por lo que se analizara las primeras acciones que un programa de estas características debe tratar de inducir en los participantes.

En esta primer etapa se realizaron dos reuniones de trabajo en las cuales se expusieron los objetivos perseguidos y se rescataron la expectativas de los presentes

En dichas instancias se procuro transmitir a los beneficiarios las características propias de las cadenas de valor y de las formas asociativas, así como sus metodologías correspondientes. Asimismo y dentro de la actividad, se han sistematizado y transmitido a los emprendedores los aspectos más relevantes de experiencias exitosas en la temática, pudiéndose destacar en este punto las Cadenas Productivas de la ADEC, la experiencia de la Asociación Mutual de Empleo y Gestión Solidarias (Red GESOL),

En términos generales, se detecta una lógica de actuación muy diversa entre los beneficiarios integrantes del grupo, según estos hayan sido perceptores de subsidios públicos y ello haya actuado como factor impulsor de sus iniciativas emprendedoras, o hayan llegado a ser emprendedores por voluntad y esfuerzo propio. La intervención requiere ser diferenciada para cada uno de estos grupos, siendo más compleja la actuación con los beneficiarios acostumbrados a la percepción de subsidios y ayudas públicas.

En este último caso, se trata de personas amenazadas por su situación económica que viven la cotidianidad como una exigencia, con necesidades inmediatas que provocan que no posean los tiempos adecuados para esperar el desarrollo natural de los procesos asociativos. En algunos casos ni siquiera existe la cultura del esfuerzo propio traducido en la búsqueda de un mayores herramientas para gestionar más adecuadamente sus emprendimientos y no depender de las ayudas públicas.

No obstante, se puede decir en términos generales que los emprendedores han respondido satisfactoriamente a lo planteado por el proyecto, y muestra un gran entusiasmo por seguir adelante con el proceso de consolidación grupal. No obstante hay que tener en cuenta que el periodo de maduración en un proceso asociativo es lento, máxime teniendo en cuenta los comentarios anteriores referidos al perfil de los integrantes.

2.4.1 PRIMERA REUNION

PRIMERA REUNION

Armado de salón: pegar papeles afiche en el vidrio y acomodar las sillas en torno a éstos.

I. Apertura.

Presentación de nuevos integrantes.

II. Hilo conductor.

Transmitir a los beneficiarios las características propias de las cadenas de valor y de las formas asociativas, así como sus metodologías correspondientes.

III. Informe de experiencias anteriores.

Se han sistematizado y transmitido a los emprendedores los aspectos más relevantes de experiencias exitosas en la temática

IV. Presentación de las conclusiones.

En términos generales, se detecta una lógica de actuación muy diversa entre los beneficiarios integrantes del grupo, según estos hayan sido perceptores de subsidios públicos y ello haya actuado como factor impulsor de sus iniciativas emprendedoras, o hayan llegado a ser emprendedores por voluntad y esfuerzo propio.

No obstante, se puede decir en términos generales que los emprendedores han respondido satisfactoriamente a lo planteado por el proyecto, y muestra un gran entusiasmo por seguir adelante con el proceso de consolidación grupal. No obstante hay que tener en cuenta que el periodo de maduración en un proceso asociativo es lento, máxime teniendo en cuenta los comentarios anteriores referidos al perfil de los integrantes.

V. Acuerdos generales. Cierre.

- Recordar los acuerdos a los que se arribó durante la reunión.
- Recordar próxima reunión. (Haber confirmado lugar)

2.4.2 SEGUNDA REUNION

SEGUNDA REUNION

Bienvenida a los nuevos asistentes.

I. Apertura.

Se realiza una síntesis de los temas tratados en la reunión anterior a fin de homogeneizar los temas a tratar entre los presentes.

II. Perfil Emprendedor.

Auto análisis del perfil emprendedor por parte de los integrantes del grupo. Se entrega a los asistentes un test para evaluar su capacidad emprendedora.

III. Evaluación del Test Realizado.

Se instruye sobre la finalidad que tiene el mismo y se comparan los resultados obtenidos.

IV Presentación de las conclusiones.

Los asistentes expresan sus complacencias con el trabajo realizado, comentan sobre las carencias y fortalezas que observan respecto a su aptitud emprendedora.

V Acuerdos generales. Cierre.

Se percibe un clima de atención y motivación elevado entre los asistentes y un compromiso explícito por parte de los mismos para concurrir a futuras reuniones para continuar con el trabajo planeados.

CAPITULO 3: ORGANIZACIÓN DEL GRUPO PRODUCTIVO

3.1 ORGANIZACIÓN DEL GRUPO PRODUCTIVO

8- Organización del Grupo Productivo.

La segunda tarea del proceso metodológico es la organización del grupo. En este sentido las primeras actividades del naciente grupo deberán concentrarse en la integración de sus miembros. El conocimiento entre ellos es un factor importante de integración. Para facilitar este proceso se deberán utilizar distintas técnicas didácticas y de dinámica de grupos.

Así mismo el grupo deberá estar dispuesto a enfrentar el cambio. Entenderemos por cambio un proceso orientado hacia una meta en el ámbito personal, técnico y financiero de forma tal que el espíritu asociativo surja naturalmente como un camino adecuado para ese logro.

En esta etapa se persigue que el grupo semilla clasifique su misión y metas para el desarrollo, y verifique si está dispuesto a adaptarse al cambio que todo proceso asociativo requiere.

Para dar comienzo a esta etapa, se llevaron a cabo diversas reuniones de trabajo, las cuales tuvieron por objetivo afianzar las relaciones entre los distintos integrantes del grupo y analizar la evolución del mismo.

En dichas reuniones, se procuro que los asistentes pudieran tener una mayor confianza y conocimiento de sus pares, para así afianzar lazos logrando que todos persigan el mismo objetivo.

En lo referente a la evolución de la cadena productiva, se retomó los temas tratados en reuniones anteriores referentes a las ventajas que se obtienen con la formación de las mismas y además se trataron las dudas, miedos y problemas que cada una de los emprendedores siente.

De estas reuniones se obtuvo la lista final de las empresas que pertenecerán a la cadena productiva y se analizaron las posibles causas por las cuales otras habían decidido abandonar. Entre estas, podemos mencionar:

- No estaban dispuestos a afrontar el cambio.
- Falta de Confianza en la cadena productiva.

- No veían posibles beneficios personales.
- Otros motivos.

La lista de integrantes finales de la cadena productiva es la siguiente:

	Nombre y Apellido	Emprendimiento	Rubro
1	Puopolo Claudia	Siglo 21	Ropa para niños
2	Papy Claudia	Trabajando Unidas	Taller de costura. Especialidad en uniformes para empresas y policía
3	Díaz Graciela	Tejidos Graciela	Tejidos bebé, niños, mujer y hombres
4	Cantarutti, Patricia	Mi-Pren	
5	Beltramone, Nadia	Modas Naos	Joggings para bebes hasta adultos, Batas de Toallas
6	Sánchez Nilda	Cardo	Carteras de cuero
7	Clemente Maria	Cocoliche.	Ropa para niños. Uniformes
8	Clemente Marcela	Cocoliche.	Ropa para niños. Uniformes
9	Cevallos Rosa	Confecciones Alondra	Taller de costura. Esp en gastronomía
10	Martínez Graciela	Confecciones Alondra	Taller de costura. Esp en gastronomía
11	Martínez Walter	Matrix calzado	Fabrica de calzados deportivos, pantuflas
12	Amaya Graciela Edith	Marrocco	Marroquinería, Bolsos
13	Zarazaga Gustavo	Marrocco	Marroquinería. Bolsos
14	Páez Juana	GS Producciones	Acolchados, cortinas y almohadones
15	Pucheta Marta	Artesana en Telar	Chales , bufandas , todo en telar
16	M del Carmen Paz	Volver a la Fuente	Cortinería, Sábanas, etc.
17	Spinassi Silvia	Volver a la Fuente	Cortinería, Sábanas, etc.
18	Ortiz Mario	Lomartex	Taller de costura
19	Zaragoza Norma	Brujas	Artesanías cordobesas
20	Trinidad Luna		Confección de ropa, armado de flores, etc.
21	Romina Nadia Saltos	R y M	Indumentaria y accesorios en tejido

3.2 TALLERES REALIZADOS

3.2.1 PRIMER TALLER

PRIMER TALLER

I. Apertura.

Bienvenida a los asistentes.

II. Hilo conductor.

Presentación detallada de cada miembro: Emprendimiento, objetivos personales, expectativas para esta nueva etapa, etc.

III. Actividades de Integración.

Se realizó un almuerzo a la canasta el cual tenía como objetivo que las distintas personas compartieran sus expectativas en un ámbito más relajado. Además se realizaron diversos juegos y talleres en grupos cambiantes para lograr una mejor relación entre ellos.

IV. Presentación de las conclusiones.

Se puede decir en términos generales que los emprendedores han respondido satisfactoriamente al objetivo planeado para esta reunión, y muestra un gran entusiasmo por seguir adelante con el proceso de consolidación grupal.

V. Acuerdos generales. Cierre.

- Repaso de la reunión, cierre con un brindis.
- Recordar próxima reunión. (Haber confirmado lugar)

3.2.2 SEGUNDO TALLER

SEGUNDO TALLER

Nota: Debido a la extensión de la temática a tratar en la reunión la misma fue realizada en dos encuentros semanales.

Bienvenida a los nuevos asistentes.

I. Apertura.

Se recuerdan las reuniones realizadas con anterioridad a fin de debatir las dudas, problemas y miedos que estos tengan de la cadena productiva.

II. Hilo Conductor.

Se entrego a cada asistente un cuestionario para que estos analicen los problemas que deben enfrentar a fin de lograr una mejor integración planteando sus dudas y temores.

A continuación se presenta el cuestionario, cada una de cuyas preguntas va acompañada de tres respuestas predeterminadas, una de las cuales corresponderá a la situación aproximada que mejor describe a la unidad productiva. Los emprendedores debían identificar con cada pregunta la respuesta que más se acomode a la verdadera situación de su emprendimiento.

EL PRODUCTO:

1. Grado de originalidad de los productos en general:

- Sencilla imitación sin mejora ninguna []
- Buenas imitaciones de los mejores productos, con algunas mejoras incorporadas []
- Diseño propio de alta calidad []

2. Facilidad de ser copiados los productos de la empresa:

- Fácil de imitarse []
- inventarlos supone investigación y desarrollo []
- Están protegidos por patentes []

3. Satisfacción de las necesidades de los clientes:

- No llegan a satisfacer las exigencias []
- Satisfacen exigencias establecidas []
- Superan las exigencias establecidas []

4. Actualización del diseño de productos:

- Sin grandes cambios desde hace mucho tiempo []
- Adecuados al gusto de los actuales clientes []
- Avanzados tanto en la función como en la forma []

5. Quejas de los clientes:

- Son muchas con pérdida de muchos clientes []
- Se presentan quejas algunas veces []
- Es algo que ocurre muy pocas veces []

ORGANIZACION PARA EL MERCADEO

1. Existencia de una planificación sistemática para mercadeo:

- No se planifican las acciones de mercadeo []
- La publicidad, promoción y fijación de precios sé planifica cada una por separado
- Todos los aspectos de comercialización son evaluados con cuidado e integrados dentro de un plan general de ventas []

2. Base para tomar las decisiones de mercadeo:

- Nos falta información del mercadeo []
- Se mantienen buenos contactos con el mercado de los que se obtiene información detallada []
- La base consiste en un sistema de análisis de ventas, contactos con clientes y datos que conforman una investigación del mercado []

3. Revisión regular sobre la participación de mercado:

- Nunca lo hemos comprobado []
- A veces la realizamos nosotros mismos []
- Se analiza nuestra participación en relación con las provisiones []

4. Capacidad de manejar el actual volumen de ventas con nuestras organizaciones de ventas

- Tenemos una capacidad subutilizada []
- Hay mayor volumen del que es capaz de realizar la organización comercial []
- Nuestra organización se puede adaptar sin problemas si es preciso []

METODOS DE FABRICACION

1. Uso de ciertos procesos propios de la empresa:

- Ninguno. No existe norma para los procesos de fabricación []
- Tenemos ideas y datos sobre algunos procesos de fabricación, desarrollo de productos e investigación de mercados []
- Tenemos ideas claras y datos sobre procesos de fabricación, desarrollo de productos e investigación de mercado []

2. Adecuación de locales para el volumen actual de fabricación. Sus posibilidades para la expansión:

- Falta espacio, ninguna posibilidad de ampliación []
- Adecuado para las necesidades actuales; sobra algún espacio []
- Adecuado para las necesidades actuales de fabricación el flujo de material, el almacenamiento y el transporte (interno y externo). Existe la posibilidad de una ampliación []

3. Maquinaria empleada:

- Son maquinas de diversos tipos; el montaje fue poco sistemático []
- En general fueron adaptadas a nuestras necesidades de fabricación []
- Fueron adquiridas con vista a satisfacer las necesidades actuales y futuras []

4. Estudio de inversión en nueva maquinaria:

- no dedicamos recursos para estudios de inversión []
- se realizan cálculos sencillos. Se examinan en forma breve los proyectos de inversión []
- Existe un plan que regula la retirada mejora y cambio de las maquinas según las necesidades actuales y futuras []

COMPRAS Y CONTROL DE EXISTENCIAS

1. Evaluación sistemática de proveedores:

- El precio es lo único fundamental []
- Procuramos mantener contactos con algunos proveedores con miras a largo plazo []
- Evaluamos constantemente a nuestros proveedores en la calidad, fecha de entrega y precio []

2. Sistema de compras

- No existe un sistema de compras []
- Existe un sistema sencillo en las compras; se sigue un procedimiento establecido
- Proporcionamos previsiones detalladas de nuestras necesidades. Nos ponemos de acuerdo sobre las fechas concretas de entrega []

CONTABILIDAD Y ESTADISTICA

1. Sistema de Presupuestación:

- Ninguno []
- Procuramos utilizar presupuestos []
- Tenemos una norma detallada sobre presupuestos []

2. Previsiones de ventas y de estadísticas de ventas:

- No tenemos ninguna planificación de ventas []
- Planificamos algunas ventas de algunos productos []
- Existe información y datos satisfactorios para la planificación de ventas lo que se hace periódicamente []

3. Sistema de contabilidad

- No hay sistemas de contabilidad []
- Nuestro sistema cumple con los requisitos mínimos establecidos []
- La contabilidad proporciona información y datos satisfactorios para la toma de decisiones []

III. Evaluación del Test Realizado.

Se instruye sobre la finalidad que tiene el mismo y se comparan los resultados obtenidos.

Tema Tratado	Respuestas	Porcentaje
El Producto	Es una sencilla imitación sin mejora ninguna, fácil de imitar y sin grandes cambios desde hace mucho tiempo.	70%
Organización para el Mercadeo	No se planifican las acciones de mercadeo, falta de información. No se comprueba la participación de la empresa en el mercado. Capacidad subutilizada	85%
Métodos de Fabricación	Tienen ideas y datos sobre algunos métodos de fabricación y desarrollo de productos. El local y la maquinaria son adecuados para las necesidades actuales aunque existe algún faltante.	75%
Compras y Control de Existencias	+ El precio es lo único fundamental y no existe sistema de compras.	45%
	+ Procuran mantener contacto con algunos proveedores con miras a largo plazo, con un sencillo sistema de compras.	55%
Contabilidad y Estadística	+ No poseen sistema de Presupuestación ni de Contabilidad y solo planifican algunas ventas de algunos productos.	65%
	+ No poseen sistema de Presupuestación ni de Contabilidad y no planifican las ventas.	35%

IV Presentación de las conclusiones.

Una vez analizado y debatidos los resultados del test, se observa que los principales problemas que los emprendedores detectan al momento de realizar una cadena productiva son: No tienen una estrategia definida de mercadeo, carecen de un sistema de contabilidad, no conocen su verdadera demanda, falta de infraestructura y maquinaria, el producto es poco diferenciado del resto y fácil de imitar.

V Acuerdos generales. Cierre.

- Se resolvieron las dudas, miedos de los miembros del grupo y se percibe un clima de motivación elevado entre los asistentes.
- Los mismos se comprometen a continuar asistiendo a futuras reuniones y colaborar en el proceso de integración.

3.2.3 TERCER TALLER

TERCER TALLER

Nota: Debido a la extensión de la temática a tratar en la reunión la misma fue realizada en dos encuentros semanales.

Bienvenida a los asistentes.

I. Apertura.

Se realizó una breve introducción acerca de lo que es el cambio, cuales son los objetivos del mismo, la forma de introducirlo y cuales son las resistencias que deben enfrentar para realizar un cambio organizacional.

Presentación de la teoría referida a “Cambio Organizacional:

Cambio Organizacional.

En este proyecto se entiende por cambio a un proceso orientado hacia una meta en el ámbito personal, técnico y financiero de una organización, con el cual sus integrantes buscan:

- Realizar sus propias visiones y metas para el desarrollo.
- Adaptarse al cambio dentro y fuera de la organización.
- Cruzar fronteras.
- Aprender acerca de si mismos y de su entorno.

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio organizacional se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales.

Según el resultado de diversas investigaciones, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. La resistencia al cambio tiene una desventaja: Obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no surge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la conducción tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a “enfermedad” y es por tanto más difícil de reconocer. De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia, ellas son:

Confusión:

Cuando este se hace presente resulta dificultosa la visualización del cambio y de sus consecuencias.

Critica inmediata:

Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.

Negación:

Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.

Hipocresía:

Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.

Sabotaje:

Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.

Fácil acuerdo:

Existe un acuerdo sin demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.

Desviación o distracción:

Se evade el cambio en si, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.

Silencio:

No existe una opinión formada del tema por falta de información.

Como Vencer la resistencia al cambio

Para vencer la resistencia al cambio se debe utilizar algunas de las siguientes tácticas como agentes de cambio:

Educación y Comunicación:

La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudar a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia donde necesita ir el equipo en pos de sobrevivir y ser exitoso, y a la vez compartirla y transmitir porqué el equipo debe tomar esa dirección. Al darles a los integrantes del equipo toda la información posible y al proveerlos de alternativas para que cada uno pueda elegir su destino, se les permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán darse cuenta de que pueden sobrevivir en un ambiente cambiante.

Participación:

Una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Entre más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio.

Negociación:

Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es caer en el chantaje, lo cual sería negativo para el que quiere llevar a cabo el cambio, al ser mal interpretados sus esfuerzos.

Coerción:

La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Esta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos, endureciendo la resistencia y creando una sensación de resentimiento en los afectados al cambio aún más contraproducentes que la resistencia original.

II. Hilo Conductor.

Se realizaron diversas actividades para evaluar cuales son las resistencias que observamos al momento de impulsar el cambio dentro de sus emprendimientos y en la incorporación a la cadena productiva. Se realiza un debate abierto para valorar las aptitudes de los emprendedores al cambio.

Además se realizó un análisis de distintas organizaciones que se han visto obligadas a realizar grandes cambios en su estructura para afrontar restricciones externas o nuevas formas de comercialización, producción, etc., como por ejemplo Estancias del Sur, Cordiez, entre otros.

III. Presentación de las conclusiones.

Una vez analizado y debatidos los resultados, detectamos como mayores resistencias al momento de emprender un cambio en el grupo sujeto a análisis:

- Temor a lo desconocido.
- Estructura organizacional rígida.
- Miedo a la pérdida de ventajas competitivas alcanzadas.

IV Acuerdos generales. Cierre.

- Se llegó a un acuerdo con los participantes para enfrentar juntos las posibles resistencias al cambio que puedan tener que enfrentar.
- Además se convino que en próximas reuniones el grupo clarificará su visión y establecerán las metas a lograr en el corto plazo.

3.3 EL CICLO PARA EL CAMBIO Y EL APRENDIZAJE (CCA)

9- *Entre las diferentes técnicas que se utilizan en esta etapa se tendrá especialmente en cuenta el ciclo para el cambio y aprendizaje desarrollado por el instituto Gestalt de Clevelan (EEUU), que se usa mundialmente para gestionar procesos de cambios en organizaciones.*

El CCA ofrece a los participantes en un proceso de cambio, un mapa que les muestra donde se encuentran y que pasos deben seguir para facilitar el cambio y complementarlo.

Los 6 pasos a seguir para el desarrollo de este ciclo son:

1. Percepción

Bajo el punto de vista de los observadores, se encuentra la empresa, el departamento o el equipo en un estado relativo de satisfacción y equilibrio? La gran cantidad de información que llega, si bien es información sin rumbo, se percibe fríamente análogamente.

Esta información se refiere tanto al mundo exterior de la organización como a lo que sucede interiormente. La cantidad y calidad de esta información depende de las antenas o de los ojos con lo que los integrantes de la organización puedan percibirla.

El problema es que con frecuencia, la percepción es selectiva y esta repleta de muchos filtros inconscientes, que de antemano la evalúan y la seleccionan o rechazan. Estos filtros son realmente una protección natural contra inundaciones de información pero son muy peligrosos cuando nos impiden el acceso oportuno a una información importante.

2. Percepción

La experiencia nos muestra que esta es, con frecuencia, la fase decisiva para un proceso exitoso de cambio. El cúmulo de información se estructura, se enfoca, se evalúa y se vuelve significativo. Los participantes se percatan de lo que les sucede y de lo que sucede en su entorno.

Con frecuencia, este enlace ocurre de forma automática e inconsciente. A veces, impulsado por sucesos extraordinarios. Asesores y agentes de cambios internos son, no pocas veces, de mucha ayuda en estos casos.

Al resultado de este enlace lo llamamos “Figura”. Las figuras mas comunes que impulsan a todos para el cambio en una organización son por ejemplo:

- Visión
- Misión
- Meta
- Definición del problema
- Estrategia

Otras figuras que mas bien entorpecen la energía del cambio así sean compartidas por el grupo son: El destino, Los otros son los culpables, Eso se resuelve solo.

El asesor puede contribuir especialmente a la construcción de figuras que impulsen el cambio a través de comparaciones (Competencia, Benchmarking), enfoques (enfocar la percepción de los empleados hacia la información que es especialmente relevante) y construcción de visiones.

3. Energía

¿Cómo puede usted dentro de una organización, generar la energía suficiente para producir el cambio?. Cerciórese de que usted y los empleados tenga acceso a toda la información necesaria para percatarse de cual es realmente el problema y hacia donde debe dirigirse.

Según la regla, entre más precisa e impresionantemente se formule el problema o se describa el cuadro o idea del futuro mayores serán y mas orientadas hacia la meta estarán la motivación para cambiar y la disposición para invertir tiempo, dinero, nervios y otros recursos. Las posibilidades para un cambio duradero crecerán en la medida en que se incrementen la percatación de la situación, el entorno y la necesidad de cambio.

Cuando se trata de hacer un análisis o tomar decisiones, la fórmula de David Gleicher, fórmula de la energía, puede ser bastante útil: el concepto energía también puede formularse a través de disposición y habilidad para el cambio. La fórmula es:

$$C = (abd) > x$$

C = energía para el cambio

a = grado de satisfacción con es status quo

b = deseada situación futura, clara o expresa (Figura)

d = primeros pasos prácticos en dirección a la deseada situación futura

x = costos del cambio

Para que pueda darse el cambio y compromiso debe haber suficiente insatisfacción con la situación actual de las cosas de tal modo que la energía del cambio entre en acción.

4. Acción

La organización y sus empleados se ponen en movimiento. Se forjan planes, se discuten con seriedad y se plantean de nuevo, se extiende el ajetreo operativo.

Se hacen las primeras pruebas y se evalúan, se toman decisiones previas, surge la sensación de que es en serio.

Aparecen los escépticos y los defensores del cambio, los que participan y los que bloquean, la tensión se siente en el aire, se invierte dinero y esfuerzos.

5. Contacto

Contacto es el momento en que realmente ponemos en marcha el cambio y nos hacemos responsable de el y de todas sus consecuencias.

Es el momento, en que nos concedemos algo nuevo y lo acogemos de todo corazón. Esto lo podemos hacer lenta o apresuradamente, todo de un a vez o por partes, con ganas, con cuidado o con miedo.

Es también el momento en que surge la resistencia. Esta se hace sentir de muchas, variadas e increíbles maneras. Como por ejemplo:

- Pretextos
- Aplazamiento de cosas importantes
- Pérdida de tiempo
- Protesta abierta
- Culpar a otros
- Aparentemente estar de acuerdo

6. Retiro y Reflexión

Para que el cambio permanezca estable y perdure, el ciclo del cambio y del aprendizaje debe dar la vuelta completa. Este consiste en meditar sobre las experiencias obtenidas, retirar llaves después de cerrar puertas, formular e intercambiar lo aprendido.

Las consecuencias: Muchos procesos de cambio iniciados con compromiso y aparentemente destinados al éxito mueren tempranamente. Son atropellados por nuevos cambios, una innovación sigue a la otra hasta que la organización y sus empleados, indigestados con tanto cambio se detienen exhaustos.

Las necesidades de reflexión se aplica tanto a los cambios que se culminaron con éxito como a los intentos estropeados. Usted y los empleados deben tomarse el tiempo para contestar por ejemplo algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué cambió, realmente, en comparación al estado anterior? ¿En qué notamos o que nos muestra que sucedió este cambio? ¿Se dieron efectos positivos o negativos inesperados? ¿Qué ganamos, que perdimos? Etc.

El Ciclo del Cambio y del Aprendizaje como Instrumento para Dirigir el Proceso.

El arte en gestionar el proceso de cambio consiste en configurar el proceso de tal manera que:

- En cuanto sea posible, todos los involucrados sean guiados juntos a través de todas las fases.
- Los bloqueos e irritaciones se reduzcan a tiempo en cada una de las fases y se puedan eliminar
- En cuanto sea posible, todos los involucrados se muevan a la misma velocidad dentro del ciclo
- No se tomen atajos
- Siempre haya suficiente energía par el cambio dentro del sistema
- Cada ciclo sea llevado ordenadamente a su terminación antes de comenzar un nuevo ciclo de cambio.

3.3.1 CUARTO TALLER

CUARTO TALLER

Nota: Debido a la extensión de la temática a tratar en la reunión la misma fue realizada en dos encuentros semanales.

Bienvenida a los asistentes.

I. Apertura.

Se realizó una exposición en la cual se explicó el Ciclo para el Cambio y el Aprendizaje desarrollado por el Instituto Gestalt de Cleveland, remarcando la importancia que tiene la aplicación de esta técnica al momento de realizar un cambio organizacional.

II. Hilo conductor.

Se debatió acerca de la posibilidad de aplicación de esta técnica en el proceso de cambio en el cual están insertos los emprendedores. Que etapa ya habían sido cumplidas, en que etapa se estaba actualmente y cuales faltarían de realizar.

III. Actividades Realizadas.

A fin de conocer el grado de percepción de los emprendedores se les pidió que en pequeños grupos expusieran cual es la visión y misión que tiene de la cadena productiva. La respuesta obtenida es la siguiente:

Visión:

<p>Un grupo de emprendimientos <u>interrelacionado</u>, con un <u>plan</u> de actividades para el <u>2007</u></p>	<p>1. Habiendo generado los <u>suficientes vínculos</u> entre ellos, de manera tal que puedan agruparse, independientemente de esfuerzos ajenos al grupo, <u>para realizar proyectos.</u></p> <p>2. Que hayan adquirido los suficientes conocimientos, de manera tal que los proyectos que emprendan sean <u>productivos y rentables</u></p>	<p>Activo – Numerosos Con relaciones internas positivas <u>Con proyectos y acciones ejecutadas en ejecución y por ejecutar.</u></p>
	<p>- <u>Desarrollo de capacidades personales para con el mercado.</u></p>	<p>Un grupo de emprendedores con</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoras en la producción - Más competitivos 	conceptos de mercado incorporados, que prioricen al cliente
	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Con un buen nivel de consolidación</u> - Con confianza, asignación de tareas, responsabilidad, mayor participación de todos 	Un grupo de emprendedores consolidado, en <u>relaciones /confianza</u> . Con mecanismo de funcionamiento económico.

Misión:

Ofrecer productos de primera línea y calidad, diferenciados en el mercado y con precios competitivos, pero con un margen de utilidad suficiente como para potenciar el desarrollo y consolidación de la cadena productiva.

IV. Presentación de las conclusiones.

El grupo llegó a la conclusión de que la técnica era totalmente aplicable a este proceso de integración. Se observa que la primera etapa de esta (Percepción) ya fue desarrollada en reuniones anteriores y cumplidas correctamente.

Actualmente el grupo se encuentra transitando la tercera etapa (Energía) en la cual hay que asegurarse que todos los emprendedores tengan acceso a la información adecuada para poder realizar un adecuado planteo de los problemas y tener una clara visión del futuro.

V. Acuerdos generales. Cierre.

- El Grupo se comprometió a seguir teniendo en cuenta los pasos de esta técnica a medida que avance el proceso de integración para desarrollar un adecuado cambio en sus emprendimientos.
- Los emprendedores continúan en la búsqueda de información de la estructura jurídica mas adecuada para la constitución de la cadena productiva.

3.4 CONSTITUCIÓN OFICIAL DE LA PEQUEÑA UNIDAD PRODUCTIVA.

10- Constitución oficial de la Pequeña Unidad Productiva.

El proceso de integración y fortalecimiento del grupo deberá culminar con el acto de constitución oficial de la unidad productiva. Normalmente este paso implica

la formalización de algún acta constitutiva en la que se definen los derechos y obligaciones que asumen los socios de la unidad.

Debe tenerse en cuenta que la constitución oficial de la unidad productiva solo es posible una vez que se tenga terminado y aprobado el respectivo estudio de factibilidad en el cual se consideran los detalles del proyecto productivo a emprender. Por ello es que, paralelamente a los pasos anteriores deberá irse trabajando en la etapa siguiente que es la relativa al estudio de factibilidad.

En lo relativo a este punto el grupo se encuentra estudiando las posibles formas jurídicas para la constitución de la cadena productiva. A este fin hay un constante asesoramiento por nuestra parte ante cualquier inquietud que les pueda surgir.

Por lo expresado anteriormente en el encabezado, el acta constitutiva de esta unidad será conformada recién una vez finalizado el siguiente paso y entregada a ustedes en nuestro próximo informe.

Respecto al estudio de factibilidad, a la finalización del presente informe se esta trabajando con el grupo en base al siguiente esquema de planificación: Visión, Misión, Problemas, objetivos y acciones.

La idea es obtener una visión común y un camino trazado que integre las expectativas de los integrantes, como parte del camino de consolidación del grupo.

CAPITULO 4: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

4.1 PLAN DE NEGOCIOS

11- Estudio de factibilidad (Plan de negocios)

Se considera a esta etapa como un aspecto medular en el proceso de creación de la unidad productiva. Dado que el objetivo es el mejoramiento de las

condiciones de competitividad de las empresas, los proyectos a apoyar se denominarán “Planes de Negocios”.

A los fines de este tercer informe se considerara Plan de Negocios a un plan grupal que considere la participación de los integrantes del grupo a través de un proceso de búsqueda de objetivos comunes. En este sentido el plan de negocios grupal no difiere de un plan de negocios individual, sino solo en el aspecto referido a que en el Plan de Negocios grupal se intenta definir ideas de negocios conjuntas que puedan ser implementadas por los integrantes en forma asociativa, mientras que el plan de negocios individual hace referencia a la situación particular de una empresa.

Un plan de negocios:

- Es el plan administrativo y financiero de una compañía nueva y sirve para la operación exitosa de una alianza empresarial.
- Le explica en forma específica cómo va a funcionar un negocio y los detalles sobre cómo capitalizar, dirigir y hacer publicidad a un negocio.

12- Se considera Plan de Negocio a la propuesta de intervención en el corto plazo, compuesta por un conjunto de acciones adecuadas para alcanzar la meta de producción del negocio, llevadas a cabo por distintos actores participantes de la cadena. La misma debe constar de objetivos generales y específicos para cada uno de los actores y resultados asociados a cada una de las etapas definidas en la presentación.

Las actividades a desarrollar en cada una de dichas etapas deberán estar definidas ex ante, precisándose fecha de inicio, metodología a desarrollar para su consecución, como así también necesidad de recursos financieros asociada.

En esta etapa del proceso de formación de la cadena productiva se buscó que el grupo se interiorice en lo que es un Plan de Negocios, cuales son sus beneficios, porque y como se debe desarrollar, etc.

Para el logro de estos objetivos se trabajó en talleres de dinámica participativa en los cuales en una primera instancia se abocó a analizar cuales eran sus conocimientos del tema y exponer los primeros conceptos teóricos del mismo.

Luego en un segundo taller se trabajó en como desarrollar un negocios, sus componentes, resaltando aquellos puntos que no se pueden pasar por alto.

Al finalizar estos talleres se les entrego una encuesta a los participantes para verificar que los temas fueron realmente comprendidos por los mismos.

Los talleres insumieron entre dos y tres jornadas cada uno, realizándose también entrevistas de asesoramiento individuales entre uno y otro encuentro.

4.2 TALLERES REALIZADOS

4.2.1 PRIMER TALLER

PRMER TALLER

I. Apertura.

Bienvenida a los asistentes.

II. Hilo conductor.

Se explica a los asistentes acerca de esta nueva etapa en la cual esta ingresando el grupo, exponiendo los primeros conceptos teóricos relativos al tema.

Los temas desarrollados en esta reunión fueron los siguientes:

Plan de Negocios.

Introducción

Es creencia generalizada que los “planes de negocios” son útiles solo a operaciones industriales que requieren hacer presentaciones a bancos, o conseguir dinero de inversionistas externos.

El “plan de negocios” es indispensable para las empresas pequeñas, quizás más importante que para las grandes empresas que invierten millones en desarrollarlos, utilizando diversos expertos en variadas áreas del conocimiento empresarial.

Se ha dicho insistentemente que un “plan de negocios” es la herramienta más poderosa que puede utilizar una empresa operando en la actual economía de mercado globalizada.

Concepto y Definición

Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. El plan de negocios permite determinar anticipadamente donde queremos ir, donde nos encontramos y cuanto nos falta para llegar a la meta fijada.

¿Por qué se debe elaborar un plan de negocios?

Estas son algunas de las razones por las cuales no se debe pasar por alto esta valiosa herramienta.

- En primer lugar, define y enfoca el objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.
- Puede usarse como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, inversionistas y bancos.
- Puede utilizar el plan para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que le interesa, quienes le brindarán un consejo inestimable. Con demasiada frecuencia, los empresarios lo estructuran “¡A mi manera!” sin beneficiarse del aporte de expertos, lo que les podría ahorrar bastante desgaste y complicaciones innecesarias.
- El plan de negocios puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades del proceso de planificación.

Beneficios del Plan de Negocios

- Entender mejor su producto o servicio.
- Determinar cuales son sus metas y objetivos.
- Anticipar posibles problemas y fallas.
- Clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros.
- Tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa.

Es una herramienta de comunicación para familiarizar empleados, personal de ventas, suplidores, asociados en los objetivos de la empresa. Un buen “plan de negocios” permite ahorrar dinero, ya que enfoca la organización en lo importante.

La extensión y profundidad de un “plan de negocios” dependerá de los requerimientos de financiamiento externo, o se necesite conseguir socios, inversionistas o compradores potenciales de la empresa.

Al igual que un “currículum vitae” es la presentación escrita de una persona, un “plan de negocios” es la descripción anticipada y escrita de una empresa.

“No podemos concebir un organismo de cualquier índole cuyos directivos no tuvieran en estudio los objetivos de la negociación, y desde luego la mejor manera de llegar a esos objetivos. Un grupo de personas que no encamine sus esfuerzos guiado por algún plan, viene a ser meramente un núcleo incoherente y sin dirección

y no un organismo”, como dice Robert Anthony en el texto clásico “Management Accounting”.

Aunque el nombre de plan de negocio y la estructura generalmente aceptada para ellos es de origen reciente, la llamada planeación periódica, planeación de proyectos especiales, planes maestros, se han utilizado desde tiempos inmemoriales.

Importancia de la planeación

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. Es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis tranquilo del modo en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocios bien concebido.

Características de un plan:

Un plan de negocios debe:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.

- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

III. Actividades de Integración.

Para analizar la comprensión de los temas desarrollados en el punto anterior y analizar el grado de conocimiento del tema en los integrantes del grupo, se dividió a los asistentes en pequeños grupos y se les repartió una serie de preguntas para que debatan entre ellos y luego expongan sus conclusiones al resto.

Algunas de las preguntas entregadas a los mismos fueron:

¿Qué es para usted un plan de negocios?

¿Porque se debe desarrollar un Plan de Negocios?

¿Cuales son los beneficios de desarrollarlo?

¿Qué cambios advierten como los más viables en el futuro?

¿Qué oportunidades de negocios pueden inferirse?

¿Cómo se vislumbra el futuro de la empresa?

¿Qué innovaciones deben generarse?

¿Qué acciones pueden tomarse para reencausar las operaciones para lograr las metas planteadas originalmente?

¿Cómo hacer un mejor uso de los recursos e instalaciones?

¿Cómo tener mejores estrategias de comercialización?

¿Cómo pueden corregirse las necesidades de capacitación detectadas?

¿Cómo mejorar el servicio?

¿Cómo definir las inversiones en tecnología, maquinaria y equipo?

¿Cómo empezar el desarrollo de nuevos proyectos?

IV. Presentación de las conclusiones.

Se puede decir en términos generales y con distinto grado de conocimiento, que los emprendedores han comprendido que es un Plan de Negocios, para que sirva el mismo, la importancia fundamental que tiene el desarrollo de este a la hora de comenzar con un negocio, y se han mostrado muy interesados en continuar con el desarrollo del tema requiriendo de mayor información acerca del mismo.

V. Acuerdos generales. Cierre.

- Se acordó una próxima reunión para continuar con el desarrollo del tema tratado.
- Recordar próxima reunión. (Haber confirmado lugar)

4.2.2 SEGUNDO TALLER

SEGUNDO TALLER

I. Apertura.

Bienvenida a los asistentes.

Se realiza un repaso de los temas tratados en el taller anterior.

II. Hilo conductor.

En este taller se tiene como objetivo introducir a los miembros de la Cadena Productiva en la dinámica de formación de un Plan de Negocios.

Descripción del negocio

En esta sección de un plan de negocio se debe proporcionar una descripción detallada del mismo.

Para describir el negocio, es excelente hacerse la pregunta siguiente: "¿En qué negocio estoy yo?" Describa sus productos, servicios y mercado. Asegúrese de incluir una descripción completa de lo que distingue a su negocio de otros.

La descripción del negocio debería identificar en forma clara las metas y objetivos. Deberá explicar por qué usted tiene o va a tener este negocio.

Productos y servicios

En esta sección de su plan de negocio describa lo que desea vender, lo que hace, por qué beneficiará al cliente y lo que lo hace especial o único.

Trate de describir los beneficios de sus productos y servicios desde la perspectiva del cliente. Los empresarios que tienen éxito entienden las necesidades y expectativas de los clientes.

Entender al cliente es lo más importante para ganarse la satisfacción del cliente y para obtener ganancias.

Ventas y comercialización

Una de las claves para tener buenas ventas es conocer a sus clientes, lo que les gusta, disgusta, sus necesidades y expectativas. Cuando se identifican estos factores, se puede desarrollar una estrategia de ventas que le permitirá entender y satisfacer sus necesidades.

Conozca a su competencia. Considere sus estrategias de ventas y precios. Si usted llega a entender por qué su competencia tiene éxito, entonces estará en una mejor situación para competir con ellos.

Planifique su estrategia de precios. Antes que nada, establezca una política, ya sean con precios más caros o mas baratos que su competencia. Luego, usted podrá controlar los precios y costos y hacer los ajustes necesarios para garantizar una ganancia.

Requisitos de operación

En esta sección de su plan de negocios explique la forma en que se maneja la empresa día a día. Hable sobre las políticas de contratación y de personal. Hable sobre el seguro, acuerdos de alquiler o renta, requisitos legales que debe cumplir, y otros requisitos operativos para hacer funcionar la empresa.

Tome en cuenta todo el equipo necesario para fabricar el producto o brindar el servicio. Describa el proceso de producción y entrega de los productos y/o servicios.

Administración financiera

Una de las mejores formas de que el negocio se mantenga solvente y lucrativo es con una administración financiera sólida.

Para administrar sus finanzas en forma efectiva, escriba un presupuesto sólido y realista determinando la cantidad de dinero real que va a necesitar para abrir el negocio (costos iniciales) y la cantidad necesaria para mantenerlo abierto (costos de operación). En esta sección de su plan de negocios deberá preparar una proyección de ventas, de flujo de efectivo, declaración de ingresos, análisis de punto de equilibrio y una hoja de balance.

A menos que conozca perfectamente cómo hacer un estado financiero, pida ayuda para escribir los informes de ingresos y flujos de efectivo y para preparar la hoja de balance. Su objetivo es entender las herramientas financieras lo suficiente que pueda sacarles provecho. Su contador puede ayudarle a alcanzar esta meta.

Perfil del personal administrativo

El capital más importante de su negocio es su gente.

Es importante identificar las habilidades que usted necesita así como las que ya tiene, ya que deberá contratar a personas que posean las que usted no tiene.

Esta sección de su plan de negocios identifica a los dueños y a los empleados clave. Explica las habilidades y experiencia que aportaran al negocio.

III. Actividades de Integración.

Se entrega a los asistentes un breve cuestionario en forma de múltiple opción para analizar el grado de comprensión de la temática tratada.

1. ¿Por qué es importante un plan de negocios?

- A. Es un requisito del banco
- B. Le proporciona orientación y enfoque al negocio
- C. Es un requisito para solicitar un préstamo garantizado por la SBA
- D. Sirve como una guía para la empresa
- E. Todas la anteriores

2. La sección de "La Descripción del Negocio" debería contestar la pregunta siguiente:

- A. ¿Quién es mi competencia?
- B. ¿Cómo se administrará mi negocio?
- C. ¿En qué negocio estoy yo?
- D. ¿Cuáles son mis gastos de operación?

3. Conocer los beneficios de sus productos y / o servicios desde la perspectiva del cliente le permite desarrollar:

- A. La descripción de la compañía
 - B. La lealtad de los clientes
 - C. Un buen precio del producto
 - D. Administración financiera sólida
4. **Identificar lo que a sus clientes les gusta, disgusta, y sus expectativas le permitirá:**
- A. Compararse a la competencia
 - B. Operar su negocio en forma más eficiente
 - C. Anticipar los gastos del negocio
 - D. Entender y satisfacer las necesidades de los clientes
5. **La información siguiente deberá explicarse en la sección "Requisitos de Operación":**
- A. Seguros, acuerdos de alquiler o renta y requisitos legales
 - B. Una descripción completa de sus productos y servicios
 - C. Su estrategia de precios
 - D. Las habilidades y experiencia de los dueños y empleados clave
6. **Los estados financieros son muy útiles para el nuevo empresario ya que:**
- A. Pueden ayudarle para contratar contadores
 - B. Una administración financiera sólida es una de las mejores formas de mantenerse solvente
 - C. Mejora la oportunidad de definir sus productos y / o servicios
 - D. Le ayudan a determinar las políticas de empleo
7. **¿Cuál sección identifica a los dueños y empleados clave y luego discute las habilidades y experiencia que aportan al negocio?**
- A. Perfil del personal administrativo
 - B. Requisitos de operación

C. Productos y servicios

D. Descripción del negocio

Además para llevar a la práctica todo lo tratado en los talleres se le hizo entrega a los asistentes de algunos Planes de Negocios desarrollados por diversos emprendedores, los cuales fueron explicados en sus aspectos más importantes.

IV. Presentación de las conclusiones.

Se realiza la corrección del test entregado al grupo, obteniendo en su gran mayoría resultados perfectos. Se puede observar en el grupo un gran entusiasmo para continuar trabajando en el tema para llegar como corolario del mismo a la elaboración de sus propios Planes de Negocios grupales.

RESPUESTAS AL CUESTIONARIO ENTREGADO

1. E. Todas las anteriores

2. C. La descripción del negocio debería contestar la pregunta siguiente "¿En qué negocio estoy yo?"

3. B. Tratar de entender lo que los clientes quieren o esperan le facilitará satisfacer sus expectativas.

4. D. Al identificar lo que gusta, disgusta y esperan los clientes, usted podrá desarrollar una estrategia de ventas que le permita entender y satisfacer sus necesidades.

5. A. También debería tomar en cuenta el equipo necesario para producir los productos o servicios.

6. B. El entender las herramientas financieras y utilizar la información que proporcionan lo llevarán a una administración financiera sólida.

7. A. La sección del Perfil del Personal Administrativo identifica a los dueños y empleados clave y luego describe las habilidades y experiencia que aportan al negocio.

V. Acuerdos generales. Cierre.

- Los emprendedores se comprometen a buscar información sobre otros Planes de Negocios desarrollados por empresas.
- El Grupo se comprometió a seguir trabajando en esta temática a fin de obtener sus propios Planes de Negocios.

S DE PLANIFICACIÓN

13- El estudio esta destinado a resolver los siguientes aspectos:

a) Definir los objetivos de la asociación (producto a elaborar, acción de compra o venta conjunta, capacitación, etc.)

- b) Estudio de mercado (ubicación de segmentos adecuados del mercado)*
- c) Determinar que se necesita saber sobre el proceso productivo (tecnologías de producción)*
- d) Calcular las inversiones del negocio (inversión inicial)*
- e) Calcular los gastos del negocio (gastos operativos)*
- f) Cálculo del ingreso esperado por ventas (calculo de costos)*
- g) Toma de decisiones*

Así como colaborar con el grupo en:

- *Exponer ideas de negocios en forma concreta.*
- *Orientar y analizar posibilidades de apertura de nuevos mercados.*
- *Analizar el comportamiento de los actores que conforman la cadena de comercialización hacia delante y hacia atrás, la competencia y los potenciales socios de las iniciativas del grupo.*
- *Institucionalización y formalización de la red.*
- *Desarrollo de los negocios conjuntos.*
- *Evaluación de resultados.*

Para poder arribar a este objetivo común con vistas a la elaboración del Plan de Negocios del grupo productivo, se hizo necesaria la utilización de metodologías de planificación grupal. Dentro de estas nos inclinamos por las metodologías participativas. A continuación se hace referencia a las principales metodologías de planificación, parte de las cuales han sido utilizadas durante la presente etapa del trabajo para ir definiendo en conjunto con el grupo los distintos aspectos del Plan de negocios común.

5.1 METODOLOGIAS DE PLANIFICACION

METODOLOGIAS DE PLANIFICACION

Métodos PES, ZOPP y MAPP:

El método PES (Planificación Estratégica Situacional) es un método potente para el nivel central directivo público donde se enfrentan problemas de alta

complejidad. En este nivel hacen falta métodos que permitan planificar por problemas sin perder la visión de interdependencia entre ellos, ni la consideración del peso de cada problema en el sistema mas amplio.

El método MAPP (Método Altadir de Planificación Popular), en el otro extremo combina simplicidad y potencia pero para enfrentar pocos problemas de baja interrelación y de baja complejidad.

En los niveles intermedios se encuentra el ZOPP (en alemán: Planificación Orientada Hacia Proyectos), mas simple que el PES, pero mas complejo que el MAPP, parece mas apropiado para la formulación de planes en organizaciones simples pues no se preocupa del problema del sistema de dirección y se concentra exclusivamente en la creación de grupos participativos de trabajo.

Articulación de los tres métodos

Características Generales

Es un método diseñado para guiar el análisis de los problemas de la organización y la discusión de estos. Propone que los miembros de la organización identifiquen y seleccionen los problemas que consideren mas relevantes, los jerarquicen y definan maneras de enfrentarlos con los medios a su alcance.

- Ayuda a pensar sistemáticamente
- Crea una disciplina de discusión en grupo
- Permite identificar soluciones creativas a los problemas.

El método se puede desarrollar individualmente, pero su mayor potencia se pone de manifiesto cuando se practica en grupos a través de técnicas de discusión en grupos.

Rasgos Generales

El método sigue estos pasos:

- a) Diagnostico (paso 1)
- b) Visión de la empresa (paso 2)

- c) Identificación de Problemas (paso 3)
- d) Reunión de los problemas en nubes de afinidad (paso 4)
- e) Análisis de causas y efectos de los problemas e identificación de nudos críticos (paso 5)
- f) Selección de los conjuntos que serán abordados en el análisis de problemas (paso 6)
- g) Formulación de objetivos (paso 7)
- h) Selección y diseño de operaciones para alcanzar los objetivos (paso 8)

Introducción al método

La planificación constituye una parte importante de los elementos que conforman la capacidad de gobierno de un actor.

Esta capacidad de gobierno está determinada por las técnicas, métodos, destrezas y habilidades con que cuenta un actor para realizar su proyecto.

El método se fundamenta en las cuatro instancias del proceso de planificación:

Quien pretende actuar en una realidad concreta y cambiar los resultados insatisfactorios que observa en esa realidad, debe comenzar por conocerla y formular un modelo explicativo de ello desde su propia perspectiva (momento explicativo).

A partir de la reconstrucción del proceso causal que genera los resultados que el actor ha definido como problemas y la identificación de sus frentes de ataque o nudos críticos, el actor diseña los medios que estima necesarios para alterar la situación actual hasta convertirla en una situación objetivo que se propone alcanzar con un horizonte de tiempo determinado.

Estos medios son compromisos de acción o demandas de compromisos de acción.

El plan de acción – demandas se complementa con el plan de denuncias si acaso los actores pertinentes no oyen las demandas o no cumplen los compromisos de acción asumidos.

El diseño del debe ser y de los medios necesarios y suficientes para alcanzarlos constituye la tarea central del momento normativo de la planificación.

Reconocer a otros actores que gobiernan en otros ámbitos y que pueden tener objetivos diferentes o conflictos con los nuestros, junto con las limitaciones que nos impone la escasez relativa de recursos nos impide incorporar el análisis de viabilidad de los objetivos que nos proponemos y de las acciones diseñadas para alcanzarlos (momento estratégico).

Pero la planificación no puede quedar divorciada de la acción pues en ese momento es cuando se completa el plan. El diseño y regulación de métodos e instancias de evaluación y control de planes constituyen las principales tareas del momento operacional de la planificación.

Se agrega una variante casi lúdica al método mediante la incorporación de la “Visión” que tiene el planificador o el grupo de una situación ideal a un plazo determinado.

Esta visión permite iniciar la planificación desde una mirada mas dinámica y positiva.

Asimismo, la visión permite entrar a la etapa de descripción de problemas conociendo que impedimentos resultan estos para los logros que el grupo se representa, mas allá de la percepción o intencionalidad individual.

La visión es el medio para declarar la situación deseada de su organización o su unidad a través del planteo de los desafíos de la Firma.

Ejecución por etapas

El desarrollo integral de la metodología requiere una participación activa durante el tiempo necesario para ejecutar los distintos pasos de la metodología. En circunstancias, no es posible disponer del tiempo necesario como para desarrollar las distintas etapas en forma sucesiva.

Una variante del método es su implementación por etapas conformando cada una de estas un producto distintivo que hace la obtención del producto final total.

En este orden una primera etapa que finalice en la detección de los nudos críticos de los problemas, puede constituirse en un insumo final, aunque no definitivo, en la estrategia de planificación.

Una segunda etapa puede arrancar del árbol de la situación objetivo y finalizar en la propuesta de operaciones. Esta etapa puede repetirse hasta agotar las operaciones.

Por ultimo quedaría el desarrollo del análisis de viabilidad y de la vulnerabilidad del plan.

En distintos encuentros sucesivos el grupo puede efectuar la fase final o cobranza de cuentas por desempeño.

RESUMEN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Paso 1) Visión de la empresa

Se trata del medio para declarar la situación deseada de su organización o su unidad.

Pregunta: ¿Cuáles son los principales desafíos para el 20...? o Como me gustaría ver a mi empresa en el 20...?

Ej: Estructura financiera equilibrada, identificación clara de la tareas y responsables, con un producto ya insertado en el mercado, con un nivel de utilidades adecuado.

Paso 2) Identificación de problemas

Pregunta: Cuales son los principales problemas que me impiden obtener esa situación deseada?

Paso 3) Reunión de los problemas en nubes de afinidad:

Una situación de insatisfacción se puede expresar de diferentes maneras. Para esto se reúnen los problemas en nubes de afinidad (ramas de problemas) y se asigna a cada nube un nombre que exprese el problema principal y que resume de alguna manera el conjunto de problemas afines comprendidos en la nube.

(No se sabe cuando se podrán pagar las deudas, no alcanza el dinero, los proveedores se quejan)(Nombre: hay déficit de caja permanentes)

(No se conoce como es el sistema de siembra, no se sabe como es el proceso de secado) (Nombre: carencia de conocimientos relativos a la producción)

Paso 4) Análisis de causas y efectos de los problemas e identificación de nudos críticos

Se aborda el análisis de las causas y efectos de los problemas centrales. Para ello se recomienda que se identifiquen las causas y efectos a través de flechas de manera que se visualicen las vinculaciones y facilite la discusión y comprensión.

Paso 5) Selección de los conjuntos que serán abordados en el análisis de problemas

Se seleccionan los conjuntos que serán abordados en el análisis de problemas. Se aplican criterios de selección como por ejemplo:

- Gobernabilidad o control: Algunos problemas y su aparente solución tienen grados y posibilidades diferentes de ser manejados o controlados, pudiendo ocurrir que resulten ingobernables. Su abordaje “se escapa de las manos” por lo cual la inversión de esfuerzos resulta inconveniente más allá de la seriedad del problema. En tal caso conviene dirigir los esfuerzos hacia un problema atendible desde los recursos disponibles.

- Costo de postergación: Criterio que prioriza el problema cuya postergación de resolución tiene efectos nocivos de diferentes índole y grado

Paso 6) Formulación de objetivos

Formulación del problema principal transformándolo en una formulación de la situación nueva deseada.

Paso 7) Selección y diseño de operaciones para atacar las causas principales de los problemas

FORMULACIÓN DE PROBLEMAS

1- PARA LA IDENTIFICACIÓN

- ¿cuál es el problema? Fíjese de no confundir problema con: síntoma causa, efecto o solución deseada

Síntoma:

Ej.: No se cuenta con disponibilidad líquida de dinero, materia prima y productos terminados para hacer frente a las tareas normales de la empresa, no se conocen claramente cuáles son las tareas a cumplir, los clientes se quejan porque se demora la entrega de los productos (aromáticas: no se sabe como producir),(Consultora: poca gente usa este servicio)

2- CAUSAS

1. ¿Cuáles son las posibles causas del problema?

Atraso En las cobranzas
Compras inadecuadas (sobrestock)
Descoordinación entre cobros y pagos

Falta de producción adecuada

Nunca se realizó una tarea parecida

En el país hubo poca oferta de crédito

3- EFECTOS

1. ¿Cuáles son las consecuencias del problema?

Imposibilidad de cumplir con los pagos
Falta de disponibilidad de mercaderías
Necesidad de realizare ventas al contado

Cliente insatisfecho

No se sabe que equipamiento y otros insumos serán necesarios
No se puede realizar estudios de costos

Nadie demanda el servicio

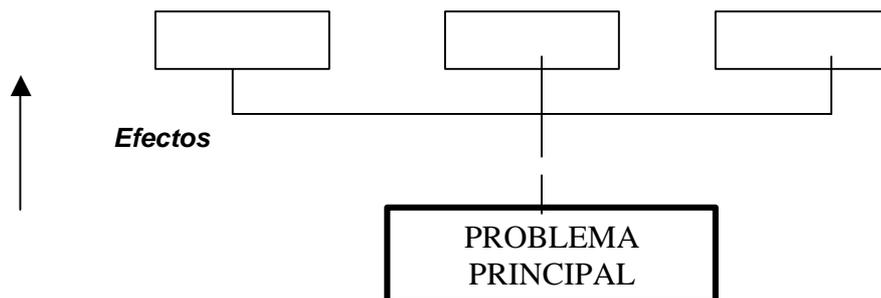
4- PARA LA FORMULACION

Los problemas se expresan como estados negativos o situaciones de insatisfacción (o de perjuicio).

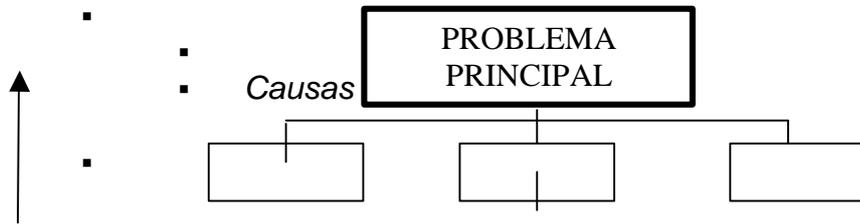
Falta de liquidez
Carencia de conocimientos sobre la producción
El producto es poco conocido

PROCEDIMIENTO DE VISUALIZACIÓN

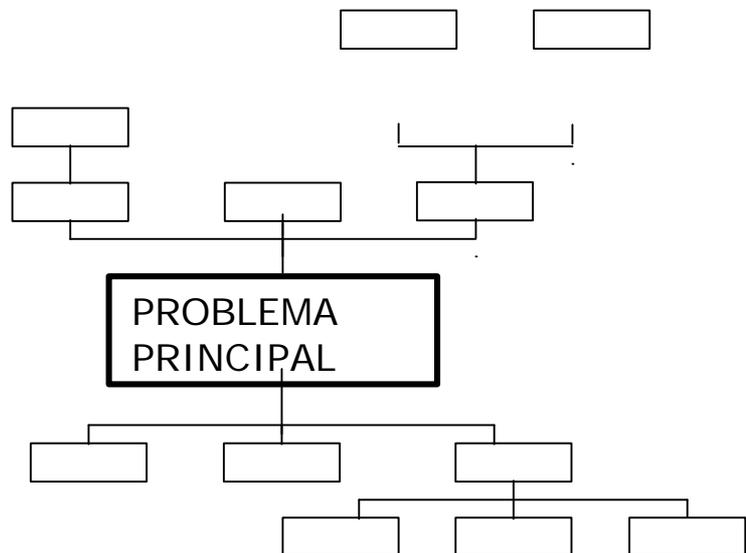
1. Los efectos esenciales y directos del problema central son colocados en forma paralela por encima del problema.



2. Las causas esenciales y directas del problema central son colocadas en forma paralela, por debajo del problema central.



3. Las causas y los efectos son presentados siguiendo el mismo principio, de manera que se forman varios niveles causales y ramificaciones.



4. Así, la red causal explica las principales relaciones de causa y efecto de la situación insatisfactoria (o problema) que se está analizando. Si es posible y necesario, se pueden emplear indicadores que describan con más precisión los problemas.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

A. IMAGEN PREVIA DE LA SITUACIÓN NUEVA DESEADA

1. ¿Cómo sería la situación si el problema fuese resuelto?

B. TRANSFORMAR EL PROBLEMA EN OBJETIVO

*REFORMULE EL PROBLEMA PRINCIPAL ANALIZADO,
TRANSFORMÁNDOLO EN
UNA FORMULACIÓN DE LA SITUACIÓN NUEVA DESEADA.*

Ej.: disponibilidad de caja adecuada

Aprendizaje integral del proceso productivo
Conocimiento del producto en el mercado

1. ¿El problema puede atacarse en su totalidad o debe hacerse por partes?
2. ¿Cuáles causas deben ser transformadas con prioridad?
3. ¿Transformando esas causas se obtiene la situación deseada?
4. Si es así, formule los objetivos necesarios para transformar esas causas en fines cuya sumatoria de por resultado la situación deseada.
5. ¿Cree que deberían formularse otros objetivos adicionales?

5.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

La Planificación estratégica empresarial es una herramienta para:

Pensar y crear el futuro, detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, proponerse objetivos y estructurar la empresa en función de estos.

La improvisación, la intuición, la experiencia no sustituyen a la planificación estratégica aunque provenga de personas e instituciones con un aceptable capital intelectual. Si este fuese el caso, solo puede resultar un buen complemento.

Una definición apropiada de la planificación estratégica empresarial puede expresarse en los siguientes términos:

Modo sistemática de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptándose al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios.

Componentes de la Planificación Estratégica Empresarial

1- Visión de la empresa

Determinación de los “objetivos de satisfacción” de: Accionistas o “dueños” de la organización, y en base a esto los de Clientes o usuarios en relación a los productos, servicios y atención de la organización.

2- Diagnóstico de la empresa

Elaboración del diagnóstico de la a través de el análisis de información existente, información obtenida en base a entrevistas individuales (si resultase necesario), y talleres participativos (Metodología METAPLAN) del diagnóstico situacional de la empresa por áreas problemáticas a definir. Detección de las debilidades y fortalezas de la empresa.

3- Análisis de contexto

Detección de las amenazas y oportunidades que el contexto externo le presenta a la empresa.

4- Formulación de los Objetivos de la empresa

Estimación de las metas y tiempos en las que deberían ser logradas a la luz del diagnóstico y el análisis de contexto previamente desarrollado.

5- Formulación de líneas de acción, programas y proyectos

Elaboración de las líneas de acción, programas y proyectos específicos que tiendan a lograr los objetivos propuestos.

Objetivo:

- Identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa
- Detectar amenazas y oportunidades previsibles en el futuro
- Proveer una visión integral de la empresa (diagnostico)
- Generar propuestas y estrategias a implementar

La Dimensión Participativa

Un aspecto clave del concepto de planificación grupal es el enfoque participativo

Para iniciar un proceso que pueda ser sostenido por los actores es primordial que ellos participen en el mismo desde el principio. Es esencial encontrar un balance adecuado entre lo que se aporta de afuera y lo que se hace localmente. Los insumos externos son importantes, puesto que traen metodologías y conceptos de desarrollo, especialmente en lugares en los que los actores locales tienen poca experiencia o ninguna en el fomento económico. Sin embargo, la participación externa debe complementar y estimular las actividades de los actores internos.

La participación constituye un elemento esencial en la elaboración de estrategias exitosas. La participación, sin embargo, implica ciertos costes y, si no se organiza y ejecuta cuidadosamente, puede ser incluso contraproducente. La experiencia existente en la gestión de procesos estratégicos sugiere que la participación se debe adaptar a las circunstancias de cada contexto específico, de

modo que se introduzcan diferentes actores en los procesos estratégicos de maneras distintas.

La participación se debe valorar por las ventajas que conlleva. En este sentido, podríamos citar cuatro tipos básicos de beneficios de la participación: mejora del resultado decisonal, facilitación de la implementación, mayor legitimidad. En primer lugar pues, la participación puede generar mejores decisiones ya que introduce más información en el proceso y fomenta la comunicación entre las partes implicadas. Igualmente, reduce el peligro de sorpresas post-decisionales y de situaciones de punto muerto. En segundo lugar, la participación favorece una implementación exitosa: dado que los obstáculos potenciales habrán sido considerados más atentamente en la fase de decisión, un mayor abanico de actores comprenderán y apoyarán la política, lo cual facilitará el esfuerzo implementador. En tercer lugar, la participación puede incrementar la legitimidad –de las decisiones individuales.

El segundo grupo de argumentos en pro de la participación comprende consideraciones relativas a los conceptos de justicia y derecho. La cuestión aquí radica en que – independientemente de la calidad de las decisiones resultantes – es justo y apropiado que los afectados por una decisión tengan la oportunidad de participar en el proceso a través del cual ésta se toma.

El tercer grupo incluye argumentos de tipo expresivo que se centran en la importancia de la participación como medio para definir la identidad individual y colectiva. Como antes se considera que el proceso de participación en la elaboración de políticas tiene un valor intrínseco pero, en este caso, se argumenta que es porque proporciona a los individuos y/o comunidades y/o grupos la oportunidad de establecer y expresar prioridades, defender sus intereses y valores, conformar el mundo en el que vivirán y definir sus identidades.

5.3 TALLERES REALIZADOS

5.3.1 PRIMER TALLER

PRIMER TALLER

Observación: en este primer taller se muestra el resumen de tres jornadas a través de las cuales los emprendedores aplicaron las metodologías de planificación señaladas anteriormente para lograr el desarrollo de los Planes de Negocios.

I. Apertura.

Bienvenida a los asistentes.

Para la realización de estos talleres se trabajo con distintos pizarrones con nubes de ideas en los cuales los emprendedores a través de tarjetas iban completando con sus pensamientos.

II. Hilo conductor.

Presentación de los integrantes de la Cadena Productiva:

Presentación: ¿Quiénes somos?

	Nombre y Apellido	Emprendimiento	Rubro
1	Puopolo Claudia	Siglo 21	Ropa para niños
2	Papy Claudia	Trabajando Unidas	Taller de costura. Especialidad en uniformes para empresas y policía
3	Díaz Graciela	Tejidos Graciela	Tejidos bebé, niños, mujer y hombres
4	Cantarutti, Patricia	Mi-Pren	
5	Beltramone, Nadia	Modas Naos	Joggings para bebes hasta adultos, Batas de Toallas
6	Sánchez Nilda	Cardo	Carteras de cuero
7	Clemente Maria	Cocoliche.	Ropa para niños. Uniformes
8	Clemente Marcela	Cocoliche.	Ropa para niños. Uniformes
9	Cevallos Rosa	Confecciones Alondra	Taller de costura. Esp en gastronomia
10	Martínez Graciela	Confecciones Alondra	Taller de costura. Esp en gastronomia

11	Martínez Walter	Matrix calzado	Fabrica de calzados deportivos, pantuflas
12	Amaya Graciela Edith	Marrocco	Marroquinería, Bolsos
13	Zarazaga Gustavo	Marrocco	Marroquinería. Bolsos
14	Páez Juana	GS Producciones	Acolchados, cortinas y almohadones
15	Pucheta Marta	Artesana en Telar	Chales , bufandas , todo en telar
16	M del Carmen Paz	Volver a la Fuente	Cortinería, Sábanas, etc.
17	Spinassi Silvia	Volver a la Fuente	Cortinería, Sábanas, etc.
18	Ortiz Mario	Lomartex	Taller de costura
19	Zaragoza Norma	Brujas	Artesanías cordobesas
20	Trinidad Luna		Confección de ropa, armado de flores, etc.
21	Romina Nadia Saltos	R y M	Indumentaria y accesorios en tejido

¿Qué queremos construir?

1.

Grupo reciproco de capacitación, producción y comercialización.

Grupos de trabajos bien constituidos y organizados.

Agruparnos, los productores, para definir posibles planes de negocios

Un grupo de emprendedores consolidado, en relaciones /confianza.

Una Cadena Productiva para el desarrollo de emprendimientos eficientes y rentables.

Aunar esfuerzos consolidando un grupo activo en producción y venta.

Formar un grupo comprometido para llevar a cabo lo que nos propusimos.

¿Qué queremos construir?

2

Establecer lugar físico

Un lugar de asesoramiento productivo, comercial y financiero.

Un espacio en donde producir en forma conjunta para abaratar costos

Centro de reuniones en donde se pueda debatir sobre nuevas posibilidades de emprendimientos.

3

Lograr producción.

Mejor la competitividad

Organizar un grupo de productores para lograr una oferta variada y estable.

Capacitarse sobre metodologías de producción existentes para aplicar la más adecuada de acuerdo a sus productos

Ofrecer productos de calidad y primer nivel, diferenciados de los existentes en el mercado.

¿Qué hace falta para implementarlo?

Asesoramiento y capacitación

Asesoramiento
Capacitación

Asesoramiento
profesional

Básicamente:
información, la
cual nos dará todo
tipo de
asesoramiento

Capacitadores en
las distintas áreas.

Capacitación en el ámbito
de los negocios y el
mercado.

Asesoramiento
impositivo, contable
y societario.

**Lograr
comunicación
entre grupos**

Reuniones
habituales

Obtener un ámbito en el cual
los emprendedores
compartan sus inquietudes y
experiencias personales.

Comunicación
fluida entre grupos
distantes.

**Lograr
producción**

Mejorar las relaciones
con los proveedores

Variedad de
productos

Inversión en nueva
maquinaria

Disminución
de los costos.

Producción de
calidad, con ahorro
de recursos.

Productos
diferenciados
de los ya existentes

Unidades de
producción bien
organizadas.

¿Qué hace falta para implementarlo?

Difundir

Educación al consumidor: compañías, charlas, etc.

Capacitación, conocimiento del aporte que los productos brindan al consumidor.

Información a los consumidores

Publicidad, planificación de políticas de comercialización.

Obtención de insumos

Reducción de los precios de compras

Mejorar la relación con los proveedores

Creación de sistema de compras planificado

¿Qué hace falta para implementarlo?

**Lograr un espacio para
distribución y
comercialización.**

Mejorar el
posicionamiento
en el mercado

Alquilar, comprar
u obtener un local
y su
infraestructura.

Canal de ventas.

Espacio físico de
compra y venta

Hacerse conocer en
el mercado
provincial

Incrementar los
centros de
ventas.

Ganar espacios en
bocas de ventas
existentes.

Centro de reunión,
capacitación y
actualización.

¿Qué hace falta para implementarlo?

**Relevamiento y
organizar datos.**

Relevamiento de
producción y superficies
disponibles.

Organización

Organizar la producción
de lo que el consumidor
necesita.

Análisis cualitativo y
cuantitativo de la
situación y organización

Banco de datos de
proveedores.

Banco de datos de
recursos existentes.

Equilibrio entre oferta y
demanda.

Banco de datos de
consumidores.

Distribución de roles.

¿Qué hace falta para implementarlo?

**Lograr mas
compromiso en el
grupo**

Personas capacitadas en
cada área y
comprometidas.

Transparencia

Responsabilidad y
compromiso

Afianzar las relaciones
de confianza entre los
integrantes

Creación de una red de
apoyo a todos los
emprendedores
pertenecientes a la cadena
productiva.

Conocimiento, voluntad
y compromiso.

Vencer la resistencia al
cambio de algunos
emprendedores

Evaluación

¿Cómo me sentí?	¿Qué me aportó?	¿Qué sugerencias hago?
Me sentí muy bien.	Fuerza para seguir adelante.	Que seamos solidarios y tenaces en lo que emprendamos.
Contenido, por lo cual sería muy importante seguir con estos talleres.	El incentivo de seguir firme el camino que elegí.	Me parece muy didáctico.
Muy cómodo.	Información sobre el mercado.	Continuar con el sistema jornadas participativas.
Muy bien y cómoda, con total libertad de opinión.	Experiencia en participación en grupo.	Que se consolide un grupo fuerte y responsable.
Muy bien.	Me aportó ideas concretas para poder ubicar productos.	Seguir adelante sin prisa y sin pausa.
Estando entre personas con las mismas inquietudes.	Ganas de seguir con lo que comencé como un hobby, ahora lo veo desde otra perspectiva.	Más acción y menos bla, bla, bla....
Integrada, escuchada.	Claridad sobre el trabajo y el compromiso a tomar.	Rotar los lugares de reunión.

¿Cómo me sentí?	¿Qué me aportó?	¿Qué sugerencias hago?
Bien, buen compañerismo, motivación.	Entusiasmo y fuerza para seguir adelante. Esperanzas.	Consolidar un grupo fuerte para crecer en todo.
Me sentí cómoda, en un grupo decidido a accionar con seriedad y responsabilidad.	Muchas cosas.	Ninguna.
Bien.	Siempre hay algo nuevo para aprender.	Seguir trabajando juntos, apoyarnos mutuamente.
Me sentí bien, porque el método ayudó a orientar acciones concretas.	Aumentó mis conocimientos y como trabajar ordenadamente en grupo.	Habría que enfocar mas las propuestas y ser mas claro y conciso en el momento de hacerlas.

III. Presentación de las conclusiones.

Como resultado de los talleres se identificaron, además de diferentes actividades relacionadas con la consolidación del grupo, algunas oportunidades de negocios, las cuales fueron plasmadas en sendos planes de negocios por los integrantes de la cadena productiva. Se esta trabajando en el grupo para continuar buscando nuevas oportunidades de negocios que puedan ser realizadas por otros integrantes de nuestra cadena. Algunos integrantes prefirieron utilizar esta técnica para realizar un Plan de Negocios sobre su actual microemprendimiento como metodología de planificación hacia el futuro.

A continuación se presentan los Primeros Planes de Negocios, que surgieron como oportunidades en este ciclo de talleres, dentro de nuestra cadena productiva.

5.4 PLANES DE NEGOCIO

5.5.1 EMPRENDIMIENTO LA UNION

Ficha Proyectos Asociativos

Fecha presentación: 01/07/2007

1- Identificación del proyecto

Nombre del Grupo Asociativo: La Unión

Rubro productivo: Fabricación de Ropa para bebés y niños

Integrantes:

<u>Nombre</u>	<u>Apellido</u>	<u>Especialidad</u>
<u>Claudia</u>	<u>Poupolo</u>	Ropa para niños
Graciela	Díaz	Tejidos bebé, niños, mujer y hombres
<u>Maria</u>	<u>Clemente</u>	Ropa para niños. Uniformes
<u>Marcela</u>	<u>Clemente</u>	Ropa para niños. Uniformes

El grupo asociativo se encuentra produciendo en forma individual, junto a la ayuda del programa pretenden asociarse para producir en forma conjunta y poder incrementar sus ventas, ya que dada su capacidad productiva no pueden mantener stock y esto los lleva a demoras en las entregas.

2- Producción:

Producción de: Ropa para bebés y niños. Producen una amplia gama de productos según la estación del año. Para los próximos meses pretenden producir Conjuntos de pantalón y buzo, remeras básicas, camperas y blusas de bebés.

Organización de la producción: Claudia se encargará de la compra de materiales, los diseños, el planchado y el control de calidad. Graciela se encargará de la distribución del producto, las cobranzas y del empaque. Martha realizará los cortes, el armado y etiquetado.

Cantidades mensuales a ser producidas: Se producirán aproximadamente 160 conjuntos mensuales, hasta Septiembre a partir de Octubre, en caso obtener los beneficios esperados, se comenzará con la temporada primavera- verano, cuya línea será un conjunto de short y remera.

Costos estimados: Costos fijos de \$76 por mes, incluyen servicios, pero no contemplan impuestos y costos variables unitarios promedio de \$ 15.20.

Precios: El precio promedio al por menor será de \$33.90 y al por mayor \$24.60. Estos dependen del talle.

Punto de equilibrio: 15 unidades

3. Ventas

Forma distribución El público objetivo abunda en la zona del microemprendimiento, sin embargo no tienen pedidos formales. Han visitado varios locales de la zona y les han informado de su voluntad de compra. Actualmente tienen clientes individuales.

Cantidades estimadas a ser vendidas

Periodo	Ventas mensuales
Julio	160 unidades
Agosto	200 unidades
Septiembre	160 unidades

Rentabilidad esperada:

Mes	Ganancia Mensual esperada
Julio	\$ 788
Agosto	\$ 1.004
Septiembre	\$ 788
Total	\$ 2580

4- Necesidades de inversión del proyecto

Maquina / Equipo/ Herramienta	Especificaciones	Precio
Collareta	Typical industrial	\$ 2.600,00
Total pedido		\$ 2.600,00

Justificación del pedido: La collareta se utilizará para realizar puños, ruedos y cuellos.

5- Necesidades de capital de trabajo

Insumo	Especificaciones	Cantidad	Precio	Total
Telas	Frisa Invisible x Kg	25	\$ 29,00	\$ 725,0
Hilos	Seda y común	10	\$ 4,00	\$ 40,0
N° de talles	Rollo	1	\$ 5,50	\$ 5,5
Elásticos	Algodón 20 metros	1	\$ 10,50	\$ 10,5
Total pedido				\$ 781,0

5.5.2 EMPRENDIMIENTO VOLVER A LA FUENTE

Ficha Proyectos Asociativos

1. Identificación del proyecto

Nombre del Grupo Asociativo: Volver a la Fuente

Rubro productivo: Textil

Integrantes:

<u>Nombre</u>	<u>Apellido</u>	<u>Especialidad</u>
<u>Maria del Carmen</u>	<u>Paz</u>	Cortinería, Sábanas, etc.
<u>Silvia</u>	<u>Spinassi</u>	Cortinería, Sábanas, etc.

Trabajan juntas desde hace aproximadamente 3 años. Decidieron realizar el Plan de Negocios como medio de planificación de producción para continuar mejorando su actual emprendimiento.

2. Producción:

Producción de: Cortinería, Sábanas y Manteles.

Organización de la producción: El proceso productivo esta organizado con el objetivo de que ninguna tenga que esperar al otro, todos tienen que estar trabajando, funcionando, caminando.

1. Compran toda las telas en Chame y los hilos en Lican.
2. Traen la tela, Maria mide y corta.
3. Silvia remalla
4. Maria hace dobladillo
5. Silvia quema los residuos, limpia de costuras, dobla y embolsa.

Recursos propios a ser utilizados: 1 recta, 1 remalladora, 1collatera y 1 cortadora. Además \$6000 para insumos mas dinero para hilos, herramientas, tijeras y 1 cortadora.

Cantidades mensuales a ser producidas: Idem ventas.

Costos estimados: El costo lo conforman con el costo de movilidad, el costo de los accesorios, el tiempo de la mano de obra más el costo de los hilos; a eso le suman un 30% para mayoristas y un 50% para los minoristas. Del margen de ganancia, reservan una parte para comprar hilos.

Punto de equilibrio: Varía de acuerdo a la demanda, la producción se realiza en su mayoría a pedido.

3. Ventas

Han mermado un poquito por los problemas que han pasado. No les gusta comprometerse y no poder cumplir.

Armaron un catalogo (carpetita) con variedad de telas y salieron a promocionar sus productos a importantes hoteles y restaurantes de Córdoba y Villa Carlos Paz. Además, han hecho folletos y tarjetitas personales.

Comparten las ganas de trabajar, una acepta los trabajos segura que la otra va aceptar.

Han buscado a otras costureras para que les ayuden y le pagan el 10% del monto total del trabajo.

Cantidades estimadas a ser vendidas: En el caso que puedan vender todos los productos puestos en las 10 góndolas de las 10 sucursales:

Las cantidades mensuales por producto desde Septiembre a Diciembre son:

Producto	Unidades por mes
Sabana 2 plazas	80
Sabana 1 plaza	100
Mantel rectangular	75

Mantel redondo	50
Cortinas	150

3. Necesidades de inversión del proyecto

Maquina / Herramienta	Equipo/	Especificaciones	Precio
Recta Industrial		Typical	\$ 930,00
Colocadora de Argollas			\$700 Aprox.
Total pedido			\$ 1630,00

Justificación del pedido: Para poder incrementar los volúmenes requeridos y atender a una mayor demanda se necesita otra recta y una colocadora de argollas.

5.5.3 EMPRENDIMIENTO OZA

Ficha Proyectos Asociativos

Fecha presentación: 07/08/07

1. Identificación del proyecto

Nombre del Grupo Asociativo: OZA

Rubro productivo: Marroquinería

Integrantes:

<u>Nombre</u>	<u>Apellido</u>	<u>Especialidad</u>
<u>Graciela</u>	<u>Amaya</u>	<u>Marroquinería y Bolsos</u>
<u>Gustavo</u>	<u>Zarazaga</u>	<u>Marroquinería y Bolsos</u>
<u>Mario</u>	<u>Ortiz</u>	<u>Taller de Costura</u>

Nuevo grupo a conformarse a partir una idea de producto colocable en el mercado. Actualmente están produciendo pero de forma independiente.

2. Producción:

Producción de: Kit de asado que consiste en un bolso de cuero con una tabla y un juego de cubiertos. Un almohadón en cuero y matelasse y un kit matero que consiste en un bolso de cuero para guardar el termo y el mate.

Organización de la producción: Todos los integrantes se encargarán de la producción. Graciela y Gustavo realizarán las compras de los materiales y los diseños. Mario se encargará de la venta de los productos.

Recursos propios a ser utilizados: Capital fijo por \$5500, este incluye 2 máquinas una computadora y algunas herramientas. Capital de trabajo por \$4460, incluye los insumos necesarios para comenzar el proyecto y efectivo.

Cantidades mensuales a ser producidas: Idem ventas

Costos estimados _Los costos fijos ascienden a \$1155, pero estos incluyen todos los servicios el alquiler de un salón pequeño para producir, pago de Monotributo, otros impuestos y gastos de movilidad. Los costos variables por unidad producida son los siguientes:

Producto	Costo variable unitario
Set asado	\$ 25,90
Almohadón	\$ 25,70
Set matero	\$ 23,60

Precios:

Mes	Precio unitario
Set Asado	\$ 40,50
Almohadón	\$ 37,50
Set Matero	\$ 42,00

Punto de equilibrio: 80 unidades para una canasta compuesta con las siguientes participaciones.

Producto	% sobre la producción
Set Asado	55,17%
Almohadón	27,59%
Set Matero	17,24%

3. Ventas

Forma distribución El grupo aún no tiene pedidos. Su idea es poder colocar estos productos en negocios de regionales, casas de regalos, negocios de decoración y poder ofrecerlos como regalos empresariales.

Cantidades estimadas a ser vendidas: En el caso que puedan vender toda la producción, las cantidades mensuales a ser vendidas serán las siguientes:

Producto	Unidades del producto
Set Asado	320
Almohadón	160
Set Matero	100

Rentabilidad esperada:

Mes	Ganancia Mensual esperada
Septiembre	\$ 7.245
Octubre	\$ 7.245
Noviembre	\$ 7.245
Diciembre	\$ 7.245
Enero	\$ 7.245
Febrero	\$ 7.245
Marzo	\$ 7.245
Abril	\$ 7.245
Mayo	\$ 7.245
Junio	\$ 7.245
Total	\$ 72450

4. Necesidades de inversión del proyecto

Maquina / Equipo/Herramienta	Especificaciones	Precio
zigzag	Protex	\$ 1.200,00
Poste doble aguja	Protex	\$ 1.680,00

Cortadora Recta	Dayang	\$ 1.500,00
Total pedido		\$ 4.380,00

Justificación del pedido: La máquina zigzag es necesaria para poder unir los trozos pequeños del cuero. La maquina poste doble aguja es necesaria para realizar las costuras y la cortadora para cortar rápidamente y de manera prolija los cueros.

CAPITULO 6: CONSTITUCIÓN OFICIAL DE LA UNIDAD PRODUCTIVA

6.1 CONSTITUCION OFICIAL DE LA UNIDAD PRODUCTIVA

CONSTITUCIÓN OFICIAL DE LA UNIDAD PRODUCTIVA

Una vez finalizado y aprobado el estudio de factibilidad, y a fin de dar cumplimiento al punto N° 10 de la etapa anterior, se procedió a realizar la constitución oficial de la unidad productiva bajo la forma de una cooperativa, la cual si bien no va a desarrollar un producto en forma única por todos sus miembros, va a ser utilizada por estos como una red de trabajo en la cual encuentran posibilidades asociativas, capacitación, asesoramiento legal, jurídico y contable, acceso a créditos, etc.

Con esta finalidad los emprendedores tuvieron que realizar un curso, de carácter obligatorio, de cooperativismo en la facultad de Ciencias Económicas de esta Provincia. En el mismo se trataron los siguientes temas:

Creación y gestión de cooperativas

”Capacitación en los aspectos teóricos y prácticos para la conformación de un ente cooperativo.”

Profesor: Andres Matta.

OBJETIVOS DEL CURSO

OBJETIVOS GENERALES

Propender al conocimiento teórico - práctico de las organizaciones cooperativas, esencialmente los aspectos generales y especiales para la conformación de un ente cooperativo.

Se pretende que el alumno enriquezca particularmente sus conocimientos sobre los aspectos legales y administrativos para la formación de una cooperativa y pueda aplicarlos en situaciones concretas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Comprender el concepto de Cooperativa, sus valores y principios rectores en el marco de su historia y en particular en el contexto legal Argentino.
- Definir la estructura de la organización de una Cooperativa.
- Conocer las distintas clases de cooperativas legisladas en nuestro país, requisitos y aspectos particulares a tener en cuenta en su constitución.
- Adquirir conocimientos esenciales de los aspectos doctrinarios, legales, técnicos y metodológicos del cooperativismo.
- Enfatizar la importancia del fomento cooperativo y despertar el interés para la aplicación del cooperativismo en todo momento

PROGRAMA

MÓDULO 1. Las Cooperativas en el marco de la Economía Solidaria. Principios asociativos y aspectos administrativos generales de las cooperativas.

La cooperativa como organización de la economía social. Principios y valores cooperativos. Tipos de cooperativas.

Diseño organizacional, estructura y características específicas de cooperativas. Las funciones administrativas dentro de la Organización Cooperativa. La Asamblea como órgano de conducción. Mecanismos de control.

MÓDULO 2. Aspectos legales y administrativos para la constitución de un ente cooperativo.

Ley 20337 (Ley de Cooperativas). Comentarios. Particularidades. Objeto Social. Creación. Requisitos. Inscripción. Formalidades de Inscripción.

Documentación. Modelos de Actas y Estatutos tipos . Aspectos a tener en cuenta en la confección de un estatuto.

Asambleas. Término para celebrar la asamblea ordinaria. Documentación a presentar para convocar a asamblea ordinaria o extraordinaria. Tratamiento del Orden del Día. Documentación a presentar post-asamblea. Actas de Asamblea.

Organismos de contralor. La Fiscalización en las Cooperativas. Fiscalización Pública. Fiscalización Privada o Interna.

**6.2 ACTA CONSTITUTIVA DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO
“EMCONOR – EMPRENEDORES CONFECCIONISTAS DE CORDOBA
LIMITADA”**

ACTA CONSTITUTIVA DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO “EMCONCOR Emprendedores Confeccionistas de Córdoba” LIMITADA

En la ciudad de Córdoba, departamento Capital, provincia de Córdoba, siendo las 9.30 hs. del día cuatro del mes de Agosto de dos mil siete, en el local sito en calle 27 de Abril N° 248 PB. y como consecuencia de la promoción hecha anteriormente por los señores Mario Ortiz y Silvia Spinassi, se reunieron, con el propósito de dejar constituida una cooperativa de trabajo, las personas que han firmado el libro de asistencia a las Asambleas: Gloria Couget, Maria Teresa Salto, Maria del Carmen Paz, Mario Ortiz, Silvia Spinassi, Nadia Beltramone, Patricia Cantarutti, Maria Clemente, Marcela Clemente, Claudia Puopolo, Claudia Papy, Graciela Díaz, Nilda Sánchez, Rosa Cevallos, Graciela Martínez, Walter Martínez, Graciela Edith Amaya, Gustavo Zarazaga, Juana Páez, Marta Pucheta, Trinidad Luna. Abrió el acto el Sr. En nombre de los iniciadores, dándose lectura al Orden del Día a tratarse, y que es el siguiente: 1º) Elección de la Mesa Directiva de la Asamblea. 2º) Informe de los Iniciadores. 3º) Discusión y aprobación del estatuto. 4º) Suscripción e integración de cuotas sociales. 5º) Elección de los miembros titulares y suplentes del Consejo de Administración y de un Síndico titular y un Síndico suplente. Estos puntos fueron resueltos en la forma que se indica a continuación: 1º) **ELECCION DE LA MESA DIRECTIVA DE LA ASAMBLEA:** De inmediato por unanimidad los presentes designaron como Presidente y Secretario a los señores Mario Ortiz y Silvia Spinassi, respectivamente. 2º) **INFORME DE LOS INICIADORES:** En nombre de los iniciadores, se explicó el objeto de la reunión, poniendo de relieve la finalidad de la cooperativa proyectada, explicando los objetos, las bases y los métodos que son propios del sistema cooperativo y, en particular, de las entidades como la que se constituye por este acto, y los beneficios económicos, morales y culturales que ellas reportan. 3º) **DISCUSION Y APROBACION DEL ESTATUTO:** Terminada la exposición referida en el punto anterior, el Presidente invitó al Secretario a dar lectura del estatuto proyectado, el cual, una vez discutido, fue aprobado por

unanimidad en general y en particular, en la forma que se inserta a continuación: **CAPITULO I. CONSTITUCION, DOMICILIO, DURACION Y OBJETO.** ARTICULO 1º: Con la denominación de **COOPERATIVA DE TRABAJO “EMCONCOR Emprendedores Confeccionistas de Córdoba” LIMITADA.**, se constituye una cooperativa de trabajo que se registrá por las disposiciones del presente estatuto, y en todo aquello que éste no previere, por la legislación vigente en materia de cooperativas. ARTICULO 2º: La Cooperativa tendrá su domicilio legal en la ciudad de Córdoba, Departamento Capital, Provincia de Córdoba, República Argentina. ARTICULO 3º: La duración de la Cooperativa es ilimitada. En caso de disolución su liquidación se hará con arreglo a lo establecido por este estatuto y la legislación cooperativa. ARTICULO 4º: La Cooperativa excluirá de todos sus actos las cuestiones políticas, religiosas, sindicales, de nacionalidad, regiones, o razas determinadas. ARTICULO 5º: La Cooperativa tendrá por objeto asumir por su propia cuenta, valiéndose del trabajo de sus asociados o asociada a otras cooperativas dentro del marco de los arts. 82º; 84º y 85º de la Ley 20.337, las actividades inherentes a: I. a) Fabricar y comercializar a producto terminado o por partes todo tipo de telas y bordados, como asimismo prendas de vestir, de moda o cualquier otro que le fuera requerido; b) Fabricar, importar, exportar, adquirir, enajenar y comercializar materia prima, materiales, insumos y/o productos necesarios y/o relacionados con la industria textil y efectuar toda otra actividad complementaria y conexas; c) Fabricar y comercializar a producto terminado o por partes todo tipo de indumentaria y/o productos textiles o relacionados con la industria textil; d) Fabricar, importar, exportar, adquirir, enajenar y comercializar materia prima, materiales, insumos y/o productos necesarios y/o relacionados con la industria textil y efectuar toda otra actividad complementaria y conexas. II. A tales fines podrá: a) adquirir, locar o utilizar por cualquier otro título, depósitos, oficinas, galpones, locales, máquinas, aparatos, herramientas y todo inmueble o mueble necesario; b) asesorar técnica y jurídicamente a sus asociados en cualquier gestión relacionada con el giro de sus actividades. III. La Cooperativa fomentará el espíritu de solidaridad entre sus asociados, cumpliendo con el fin de crear una conciencia cooperativa. IV. La Cooperativa brindará y fomentara especialmente la capacitación, a sus asociados y a terceros interesados, no sólo en materia cooperativa sino

también en lo que hace a las materias que conforman su objeto social.

ARTÍCULO 6º: El Consejo de Administración dictará los reglamentos internos a los que se ajustarán las operaciones previstas en el artículo anterior, fijando con precisión los derechos y obligaciones de la cooperativa y de sus miembros. Dichos reglamentos no tendrán vigencia sino una vez que hayan sido aprobados por la Asamblea y por la autoridad de aplicación de la Ley 20.337 y debidamente inscriptos, excepto los que sean de mera organización interna de las oficinas.

ARTÍCULO 7º: La cooperativa podrá organizar las secciones que estime necesarias con arreglo a las operaciones que constituyen su objeto.

ARTÍCULO 8º: Por resolución de la Asamblea o del Consejo de Administración ad referendum de ella la cooperativa podrá asociarse con otras para formar una federación o adherirse a una ya existente, a condición de conservar su autonomía e independencia. **CAPÍTULO II: DE LOS ASOCIADOS.**

ARTÍCULO 9º: Podrá asociarse a esta cooperativa toda persona física mayor de dieciocho años de edad que tenga la idoneidad requerida para el desempeño de las tareas que le requiera la empresa.

ARTÍCULO 10º: Toda persona que quiera asociarse deberá presentar una solicitud por escrito ante el Consejo de Administración, comprometiéndose a cumplir las disposiciones del presente estatuto y de los reglamentos que en su consecuencia se dicten y a suscribir como mínimo la cantidad de cuotas sociales equivalentes a un salario mínimo, vital y móvil e integrar como mínimo el 5 % del capital suscrito. Se la considerará asociada desde el momento en que su ingreso resultare aprobado por el Consejo de Administración.

ARTÍCULO 11º: Son derechos de los asociados: a) Utilizar los servicios de la cooperativa en las condiciones estatutarias y reglamentarias; b) Proponer al Consejo de Administración y a la Asamblea, las iniciativas que crean convenientes al interés social; c) Participar en las asambleas con voz y voto; d) Aspirar a los cargos de administración y fiscalización previstos por este estatuto, siempre que reúnan las condiciones de legibilidad requeridas; e) Solicitar la convocatoria de Asamblea Extraordinaria de conformidad con las normas estatutarias; f) Tener libre acceso a las constancias del registro de asociados; g) Solicitar al Síndico información sobre las constancias de los demás libros; h) Retirarse voluntariamente dando aviso con treinta días de antelación por lo menos.

ARTÍCULO 12º: Son obligaciones de los asociados: a) Integrar las cuotas sociales suscriptas; b) Cumplir los

compromisos que contraigan con la cooperativa; c) Acatar las resoluciones de los órganos sociales, sin perjuicio del derecho de recurrir contra ellas en la forma prevista por este estatuto y por las leyes vigentes; d) Mantener actualizado el domicilio, notificando fehacientemente a la cooperativa cualquier cambio del mismo; e) Prestar su trabajo personal en la tarea o especialidad que se le asigne y con arreglo a las directivas e instrucciones que le fueren impartidas. Suscribir el manual de uso y compromiso con incubadoras de empresa. ARTÍCULO 13º: El Consejo de Administración podrá aplicar a los asociados las sanciones siguientes: a) Llamado de atención; b) Apercibimiento; c) Suspensión hasta treinta días; d) Exclusión. ARTÍCULO 14º: Las sanciones de suspensión y exclusión se aplicarán por las causales establecidas en este estatuto y el reglamento que en su consecuencia se dicte, previo sumario que garantice al asociado el debido proceso. ARTÍCULO 15º: La sanción de exclusión sólo se aplicará en los casos siguientes: a) Incumplimiento grave o reiterado de las disposiciones del presente estatuto o de los reglamentos sociales; b) Incumplimiento grave o reiterado de las obligaciones contraídas con la cooperativa; c) Faltas de disciplina graves o reiteradas; d) Comisión de cualquier acto grave que perjudique moral o materialmente a la cooperativa, en especial en sus relaciones con terceros con motivo de la prestación de sus servicios profesionales. ARTÍCULO 16º: El Consejo de Administración podrá excluir a los asociados, también, en los casos siguientes: a) Pérdida de la aptitud física o intelectual para el desempeño de las tareas; b) No presentarse a prestar su trabajo personal sin causa justificada, después de haber sido intimado a tal fin por la cooperativa. ARTÍCULO 17º: En cualquiera de los casos mencionados en los artículos 14º; 15º y 16º, el asociado afectado por la medida podrá apelar, sea ante la Asamblea Ordinaria o ante una Asamblea Extraordinaria, dentro de los treinta días de la notificación de la medida. En el primer supuesto, será condición de admisibilidad del recurso, su presentación hasta treinta días antes de la expiración del plazo dentro del cual debe realizarse la Asamblea Ordinaria. En el segundo supuesto, la apelación deberá contar con el apoyo del diez por ciento (10 %) de los asociados, como mínimo. La Asamblea Extraordinaria deberá realizarse dentro de los treinta días corridos contados a partir de la interposición fehaciente del recurso. El recurso tendrá efecto devolutivo. ARTÍCULO 18º: Salvo el llamado de atención, las

demás sanciones se registrarán en el legajo personal del asociado apercibido, suspendido o excluido. En caso de que la sanción fuere apelada, se registrará además la resolución de la Asamblea al respecto. El asociado puede retirarse voluntariamente al finalizar el ejercicio social, dando aviso con treinta días de anticipación. Para ejercer tal derecho, deberá notificar por escrito su decisión al Consejo de Administración. La renuncia deberá ser resuelta dentro de los treinta días de la fecha de presentación y no podrá ser rechazada, salvo que se resolviera su expulsión. **CAPÍTULO III: DEL CAPITAL SOCIAL.** ARTÍCULO 19º: El capital social es ilimitado y estará constituido por cuotas sociales indivisibles de pesos cien (\$ 100,00) cada una y constarán en acciones representativas de una o más cuotas sociales que revestirán el carácter de nominativas y que podrán transmitirse sólo entre asociados y con el acuerdo del Consejo de Administración, en las condiciones establecidas en el párrafo tercero de este artículo. La Asamblea podrá disponer un incremento del capital en proporción al uso real o potencial de los servicios sociales, en los términos del Artículo 27º de la Ley 20.337. Este órgano determinará en cada caso la necesidad del incremento, las precisiones necesarias en cuanto a su cuantía, las pautas de proporcionalidad y el plazo y/o modalidades de integración. Las cuotas sociales serán pagaderas al contado o fraccionadamente, en montos y plazos que fijará el Consejo de Administración teniendo en cuenta lo dispuesto en el Artículo 25º de la Ley 20.337. El Consejo de Administración no acordará transferencias de cuotas sociales durante el lapso que medie entre la convocatoria de una Asamblea y la realización de ésta. ARTÍCULO 20º: Las acciones serán tomadas de un libro talonario y contendrán las siguientes formalidades: a) Denominación, domicilio, fecha y lugar de constitución; b) Mención de la autorización para funcionar y de la inscripción prevista por la Ley 20.337; c) Número y valor de las cuotas sociales que representan; d) Número correlativo de orden y fecha de emisión; e) Firma autógrafa de Presidente, Tesorero y Síndico. ARTÍCULO 21º: Las transferencias de cuotas sociales producirán efectos recién desde la fecha de su inscripción en el registro de asociados. Se hará constar en los títulos respectivos, con la firma del cedente o su apoderado y las firmas prescriptas en el artículo anterior. ARTICULO 22º: El asociado que no integre las cuotas sociales suscriptas en las condiciones previstas en este estatuto, incurrirá en mora por el mero vencimiento del plazo

y deberá resarcir los daños e intereses. La mora comportará la suspensión de los derechos sociales. Si intimado el deudor a regularizar su situación en un plazo no menor de quince días no lo hiciera, se producirá la caducidad de sus derechos con pérdida de las sumas abonadas, las que serán transferidas al fondo de reserva especial. Sin perjuicio de ello, el Consejo de Administración podrá optar por exigir el cumplimiento del contrato de suscripción. ARTÍCULO 23º: Las cuotas sociales quedarán afectadas como mayor garantía de las operaciones que el asociado realice con la cooperativa. Ninguna liquidación definitiva a favor del asociado puede practicarse sin haberse descontado previamente todas las deudas que tuviere con la cooperativa. ARTÍCULO 24º: Para el reembolso de las cuotas sociales se destinará no menos del 5 % del capital integrado, conforme el último balance aprobado, atendándose las solicitudes por riguroso orden de presentación. Los casos que no puedan ser atendidos con dicho porcentaje, lo serán en los ejercicios siguientes por orden de antigüedad. Las cuotas sociales pendientes de reembolso devengarán un interés equivalente al 50 % de la tasa fijada por el Banco Central de la República Argentina para los depósitos en caja de ahorro y en el caso de que dicha institución no lo fijare, por la que fije el Banco de la Nación Argentina para igual tipo de depósitos. ARTÍCULO 25º: En caso de retiro, exclusión o disolución. Los asociados sólo tienen derecho a que se les reembolse el valor nominal de sus cuotas sociales integradas, deducidas las pérdidas que proporcionalmente les correspondiere soportar. ARTÍCULO 26º: La Contabilidad será llevada en idioma nacional y con arreglo a lo dispuesto por el Artículo 43º del Código de Comercio. ARTÍCULO 27º: Además de los libros prescriptos por el Artículo 44º del Código de Comercio, se llevarán los siguientes: 1º) Registro de Asociados. 2º) Actas de Asambleas. 3º) Actas de Reuniones del Consejo de Administración. 4º) Informes de Auditoría. Dichos libros serán rubricados conforme a lo dispuesto por el Artículo 38º de la Ley 20.337. ARTÍCULO 28º: Anualmente se confeccionarán balance general, inventarios, estados de resultados y demás cuadros anexos, cuya presentación se ajustará a las disposiciones que dicte la autoridad de aplicación. A tales efectos, el ejercicio social se cerrará el día 31 del mes de agosto de cada año. ARTÍCULO 29º: La memoria anual del Consejo de Administración, deberá contener una descripción del estado de la cooperativa con mención de las

diferentes secciones en que opera, actividad registrada y los proyectos en curso de ejecución. Hará especial referencia a: 1º) Los gastos e ingresos cuando no estuvieren discriminados en el estado de resultados u otros cuadros anexos. 2º) La relación económica y social con la cooperativa de grado superior en el caso de que estuviera asociada conforme el Artículo 8º de este estatuto, con mención del porcentaje de las respectivas operaciones. 3º) Las suma invertidas en educación y capacitación cooperativas, con indicación de la labor desarrollada o mención de la cooperativa de grado superior o institución especializada a la que se hubiesen remitido los fondos respectivos para tales fines. ARTÍCULO 30º: Copias de balance general, estado de resultados y cuadros anexos, juntamente con la memoria y acompañadas de los informes del Síndico y del Auditor y demás documentos, deberán ser puestas a disposición de los asociados en la sede, sucursales y cualquier otra especie de representación permanente y remitida a las autoridades indicadas en el Artículo 41º de la Ley 20.337, según corresponda, con no menos de quince días de anticipación a la realización de la Asamblea que considerará dichos documentos. En caso de que los mismos fueran modificados por la Asamblea, se remitirá también copia de los definitivos, de acuerdo con el citado Artículo 41º, dentro de los treinta días. ARTÍCULO 31: Serán excedentes repartibles, sólo aquellos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados. De los excedentes repartibles se destinarán: 1º) El cinco por ciento a reserva legal. 2º) El cinco por ciento al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal. 3º) El cinco por ciento al fondo de educación y capacitación cooperativas. 4º) No se pagará interés a las cuotas sociales integradas. 5º) El resto se distribuirá entre los asociados en concepto de retorno, en proporción al trabajo efectivamente prestado por cada uno. ARTÍCULO 32º: Los resultados se determinarán por secciones y no podrán distribuirse excedentes sin compensar previamente los quebrantos de las que hubieran arrojado pérdidas. Cuando se hubieran utilizado reservas para compensar quebrantos, no se podrán distribuir excedentes sin haberlas reconstituido al nivel anterior a su utilización. Tampoco podrán distribuirse excedentes sin haber compensado las pérdidas de ejercicios anteriores. ARTÍCULO 33º: La Asamblea podrá resolver que el retorno se distribuya total o parcialmente en efectivo o en cuotas sociales. ARTÍCULO 34º: El importe de

los retornos quedará a disposición de los asociados después de treinta días de realizada la Asamblea. En caso de no ser retirados dentro de los ciento ochenta días siguientes, será acreditado en cuotas sociales. **CAPÍTULO V: DE LAS ASAMBLEAS.** ARTÍCULO 35º: Las Asambleas serán Ordinarias y Extraordinarias. La Asamblea Ordinaria deberá realizarse dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha de cierre de ejercicio, para considerar los documentos mencionados en el Artículo 30º de este estatuto y elegir consejeros y síndicos, sin perjuicio de los demás asuntos incluidos en el Orden del Día. Las Asambleas Extraordinarias tendrán lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración o el Síndico, conforme lo previsto en el Artículo 70º de este estatuto o cuando lo soliciten asociados cuyo número equivalga por lo menos, al 10 % del total. Se realizarán dentro del plazo de treinta días de recibida la solicitud en su caso. El Consejo de Administración puede denegar el pedido, incorporando los asuntos que lo motivan al Orden del Día de la Asamblea Ordinaria, cuando ésta se realice dentro de los noventa días de la fecha de presentación de la solicitud. ARTÍCULO 36º: Las Asambleas, tanto Ordinarias como Extraordinarias, serán convocadas con quince días de anticipación por lo menos a la fecha de su realización. La Convocatoria incluirá el Orden del Día a considerar y determinará hora, fecha, lugar, realización y carácter de la Asamblea. Con la misma anticipación, la realización de la Asamblea será comunicada a las autoridades indicadas en el Artículo 48º de la Ley 20.337, según corresponda, acompañando en su caso la documentación mencionada en el Artículo 30º de este estatuto y toda otra documentación que deba ser considerada por la Asamblea. Dichos documentos y el padrón de asociados, serán puestos a la vista y a disposición de los asociados en el lugar en que se acostumbre exhibir los anuncios de la Cooperativa. Los asociados serán citados por escrito a la Asamblea, haciéndoles saber la convocatoria y el Orden del Día pertinente y el lugar donde se encuentra a su disposición la documentación a considerar. ARTÍCULO 37º: Las Asambleas se realizarán válidamente sea cual fuere el número de asistentes, una hora después de la fijada en la convocatoria, si antes no se hubiera reunido la mitad más uno de los asociados. ARTÍCULO 38º: Será nula toda decisión sobre materia extraña a las incluidas en el Orden del Día, salvo la elección de los encargados de suscribir el acta. ARTÍCULO 39º: Cada asociado deberá solicitar previamente a

la Administración, el certificado de las cuotas sociales que le servirá de entrada a la Asamblea o bien, si así lo resolviera el Consejo, una tarjeta credencial en la cual constará su nombre. El certificado o la credencial, se expedirán también durante la celebración de la Asamblea. Antes de tomar parte en las deliberaciones, el asociado deberá firmar el libro de asistencia. Tendrán voz y voto los asociados que hayan integrado las cuotas sociales suscriptas o en su caso, estén al día en el pago de las mismas; a falta de ese requisito sólo tendrán derecho a voz. Cada asociado tendrá un solo voto cualquiera fuera el número de sus cuotas sociales. ARTÍCULO 40º: Los asociados podrán presentar iniciativas o proyectos al Consejo de Administración, el cual decidirá sobre su rechazo o su inclusión en el Orden del Día de la Asamblea. Sin embargo, todo proyecto o proposición presentado por asociados cuyo número equivalga al diez por ciento (10 %) del total, por lo menos, antes de la fecha de emisión de la convocatoria, será incluido obligatoriamente en el Orden del Día. ARTÍCULO 41º: Las resoluciones de las Asambleas se adoptarán por simple mayoría de los presentes en el momento de la votación, con excepción de las relativas a las reformas del estatuto, cambio de objeto social, fusión o incorporación o disolución de la cooperativa, para las cuales se exigirá una mayoría de dos tercios de los asociados presentes en el momento de la votación. Los asociados que se abstengan de votar serán considerados ausentes a los efectos del cómputo de votos. ARTÍCULO 42º: Cada asociado tiene derecho a un voto para tratar cada tema de la Asamblea, cualquiera fuera el número de sus cuotas sociales. No se podrá votar por poder. ARTÍCULO 43º: Los consejeros, síndicos, gerentes y auditores, tienen voz en las Asambleas pero no pueden votar sobre la memoria, el balance y demás asuntos relacionados con su gestión ni acerca de las resoluciones referentes a su responsabilidad. ARTÍCULO 44º: Las resoluciones de las Asambleas y la síntesis de las deliberaciones que las preceden, serán transcritas en el libro de actas a que se refiere el Artículo 27º del presente estatuto, debiendo las actas ser firmadas por el Presidente, el Secretario y dos asociados designados por la Asamblea. Dentro de los treinta días siguientes a la fecha de realización de la Asamblea, se deberá remitir a las autoridades indicadas en el Artículo 56º de la Ley 20.337, según corresponda, copia autenticada del acta y de los documentos aprobados en su caso. Cualquier asociado podrá solicitar, a su

costa, copia del acta. ARTÍCULO 45º: Una vez constituida, la Asamblea debe considerar todos los puntos incluidos en el Orden del Día, sin perjuicio de pasar a cuarto intermedio una o más veces dentro de un plazo total de treinta (30) días, especificando en cada caso, día, hora y lugar de reanudación. Se confeccionará acta de cada reunión. ARTÍCULO 46º: Es de competencia exclusiva de la Asamblea, siempre que el asunto figure en el Orden del Día, la consideración de: 1º) Memoria, balance general, estado de resultados y demás cuadros anexos. 2º) Informes del síndico y del auditor. 3º) Distribución de excedentes. 4º) Fusión o incorporación. 5º) Disolución. 6º) Cambio de objeto social. 7º) Asociación con personas de otro carácter jurídico. 8º) Modificación del estatuto. 9º) Elección de consejeros y síndicos. 10º) Incremento del capital conforme al Artículo 19º. 11º) Consideración de los recursos de apelación en los casos de sanciones de exclusión o suspensión del asociado. ARTÍCULO 47º: Los consejeros y síndicos podrán ser removidos en cualquier tiempo por resolución de la Asamblea. Ésta puede ser adoptada aunque no figure en el Orden del Día, si es consecuencia directa de asunto incluido en él. ARTÍCULO 48º: El cambio sustancial del objeto social da lugar al derecho de receso, el cual podrá ejercerse por quienes no votaron favorablemente, dentro del quinto día y por los ausentes dentro de los treinta días de la clausura de la Asamblea. El reembolso de las cuotas sociales por esta causa, se efectuará dentro de los noventa días de notificada la voluntad de receso. No rige en este caso la limitación autorizada por el Artículo 24º de este estatuto. ARTÍCULO 49º: Las decisiones de las Asambleas conformes con la ley, el estatuto y los reglamentos, son obligatorias para todos los asociados, salvo lo dispuesto en el artículo anterior. **CAPÍTULO VI: DE LA ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN.** ARTÍCULO 50º: La administración de la cooperativa estará a cargo de un Consejo de Administración compuesto por tres consejeros titulares y dos suplentes. ARTÍCULO 51º: Para ser consejero se requiere: a) Ser asociado; b) Tener plena capacidad para obligarse; c) No tener deudas vencidas con la cooperativa; d) Que sus relaciones con la cooperativa hayan sido normales y no hayan motivado ninguna compulsión judicial; e) Tener una antigüedad mínima de dos años. ARTÍCULO 52º: No pueden ser consejeros: a) Los fallidos por quiebra culpable o fraudulenta hasta diez (10) años después de su rehabilitación; b) Los fallidos por quiebra causal o los concursados, hasta

cinco (5) años después de su rehabilitación; c) Los directores o administradores de sociedades cuya conducta se calificare fraudulenta, hasta diez (10) años después de su rehabilitación; d) Los condenados con accesoria de inhabilitación para ejercer cargos públicos, hasta diez (10) años después de cumplir la condena; e) Los condenados por hurto, robo, defraudación, cohecho, emisión de cheques sin fondos, delitos contra la fe pública, hasta diez (10) años después de cumplida la condena; f) Los condenados por delitos cometidos en la constitución, funcionamiento y liquidación de sociedades, hasta diez (10) años después de cumplida la condena; g) Las personas que perciban sueldos, honorarios o comisiones de la cooperativa, salvo lo previsto en el Artículo 55º de este estatuto. ARTÍCULO 53º: Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos por la Asamblea. Los consejeros titulares durarán tres ejercicios en el mandato, renovándose anualmente por tercios; los consejeros suplentes durarán un año en el mandato. ARTÍCULO 54º: En la primera sesión que realice, el Consejo de Administración distribuirá entre sus miembros titulares los cargos siguientes: Presidente, Secretario y Tesorero. ARTÍCULO 55º: Por resolución de la Asamblea, podrá ser retribuido el trabajo personal realizado por los consejeros en el cumplimiento de la actividad institucional. Los gastos efectuados en el ejercicio del cargo serán reembolsados. ARTÍCULO 56º: El Consejo de Administración se reunirá por lo menos una vez al mes y cuando lo requiera cualquiera de sus miembros. En este último caso, la convocatoria se hará por el Presidente, para reunirse dentro del sexto día de recibido el pedido. En su defecto, podrá convocarlo cualquiera de los consejeros. El quórum será de más de la mitad de los consejeros. Si se produjera vacancia después de incorporados los suplentes, el Síndico designará a los reemplazantes hasta la reunión de la primera Asamblea. ARTÍCULO 57º: Los consejeros que renunciaren, deberán presentar su dimisión al Consejo de Administración y éste podrá aceptarla siempre que no afectare su regular funcionamiento. En caso contrario, el renunciante deberá continuar en funciones hasta tanto la Asamblea se pronuncie. ARTÍCULO 58º: Las deliberaciones y resoluciones del Consejo de Administración serán registradas en el libro de actas a que se refiere el Artículo 27º de este estatuto y las actas deberán ser firmadas por el Presidente y el Secretario. ARTÍCULO 59º: El Consejo de Administración tiene a su cargo la dirección de las

operaciones sociales, dentro de los límites que fija el presente estatuto, con aplicación supletoria de las normas del mandato. ARTÍCULO 60º: Son deberes y atribuciones del Consejo de Administración: a) Atender la marcha de la cooperativa, cumplir el estatuto y los reglamentos sociales, sus propias decisiones y las resoluciones de la Asamblea; b) Designar al Gerente, señalar sus deberes y atribuciones; c) Determinar y establecer los servicios de administración y el presupuesto de gastos correspondientes; d) Dictar los reglamentos internos que sean necesarios para el mejor cumplimiento de los fines de la cooperativa, los cuales serán sometidos a la aprobación de la Asamblea de asociados y a la autoridad de aplicación antes de entrar en vigencia, salvo que se refieran a la mera organización interna de las oficinas de la cooperativa; e) Considerar todo documento que importe obligación de pago o contrato que obligue a la cooperativa y resolver al respecto; f) Resolver sobre la aceptación o rechazo, por acto fundado, de las solicitudes de ingreso a la cooperativa; g) Autorizar o negar la transferencia de cuotas sociales, conforme al Artículo 19º de este estatuto; h) Solicitar préstamos a los bancos oficiales, mixtos o privados o a cualquier otra institución de crédito y disponer la realización de empréstitos internos con sujeción a los reglamentos respectivos; i) Adquirir, enajenar, gravar, locar y en general, celebrar toda clase de actos jurídicos sobre bienes muebles o inmuebles, requiriéndose la autorización previa de la Asamblea cuando el valor de la operación exceda el cincuenta por ciento (50 %) del capital suscrito, según el último balance aprobado; j) Iniciar y sostener juicios de cualquier naturaleza, incluso querrelas; abandonarlos o extinguirlos por transacción; apelar, pedir revocatoria y en general, deducir todos los recursos previstos por las normas procesales; nombrar procuradores o representantes especiales; celebrar transacciones extrajudiciales; someter controversias a juicio arbitral o de amigables componedores y en síntesis, realizar todos los actos necesarios para salvaguardar los derechos e intereses de la cooperativa; k) Delegar en cualquier miembro del cuerpo, el cumplimiento de disposiciones que a su juicio requieran ese procedimiento para su más rápida y eficaz ejecución: l) Otorgar al Gerente o terceros, los poderes que juzgue necesarios para la mejor administración, siempre que estos no importen delegación de facultades inherentes al Consejo; dichos poderes subsistirán en toda su fuerza aunque el Consejo haya sido renovado o modificado, mientras

no sean revocados por el cuerpo; ll) Procurar, en beneficio de la cooperativa, el apoyo moral y material de los poderes públicos e instituciones que directa o indirectamente puedan propender a la más fácil y eficaz realización de los objetivos de aquella; m) Convocar la Asambleas Ordinarias y Extraordinarias y asistir a ellas; proponer o someter a su consideración todo lo que sea necesario u oportuno; n) Redactar la memoria anual que acompañará al inventario, el balance y la cuenta de pérdidas y excedentes correspondientes al ejercicio social; documentos que con el informe del Síndico y del Auditor y el proyecto de distribución de excedentes, deberá presentar a consideración de la Asamblea. A tal efecto, el ejercicio social se cerrará en la fecha indicada en el Artículo 28º de este Estatuto; ñ) Resolver todo lo concerniente a la cooperativa no previsto en este estatuto, salvo aquello que esté reservado a la competencia de la Asamblea; o) Poner en funcionamiento las secciones que la cooperativa establezca conforme a lo dispuesto en el Artículo 7º de este estatuto.

ARTÍCULO 61º: Los Consejeros sólo podrán ser eximidos de responsabilidad por violación de la ley, el estatuto o el reglamento, mediante la prueba de no haber participado en la resolución impugnada o la constancia en acta de su voto en contra.

ARTICULO 62º: Los Consejeros podrán hacer uso de los servicios sociales en igualdad de condiciones con los demás asociados.

ARTICULO 63º: El Consejero que en una operación determinada tuviera un interés contrario al de la Cooperativa, deberá hacerlo saber al Consejo de Administración y al Síndico y abstenerse de intervenir en la deliberación y en la votación. Los Consejeros no pueden efectuar operaciones por cuenta propia o de terceros en competencia con la Cooperativa.

ARTICULO 64º: El Presidente es el representante legal de la Cooperativa en todos sus actos. Son sus deberes y atribuciones: vigilar el fiel cumplimiento del estatuto, de los reglamentos y de las resoluciones del Consejo de Administración y de la Asamblea; disponer la citación y presidir las reuniones de los órganos sociales precedentemente mencionados; resolver interinamente los asuntos de carácter urgente, dando cuenta al Consejo en la primera sesión que celebre; firmar con el Secretario y el Tesorero los documentos previamente autorizados por el Consejo que importen obligación de pago o contrato que obligue a la Cooperativa; firmar con el Secretario las escrituras públicas que sean consecuencia de operaciones previamente autorizadas por el Consejo; firmar

con el Tesorero las memorias y los balances, firmar con las personas indicadas en cada caso los documentos referidos en los artículos 20°, 44° y 58° de este estatuto; otorgar con el Secretario los poderes autorizados por el Consejo de Administración. ARTICULO 65°: El Secretario reemplazará al Presidente con todos sus deberes atribuciones en caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo. A falta de Presidente y Secretario y al solo efecto de sesionar, la Asamblea designará Presidente ad hoc a otro de los consejeros. En caso de fallecimiento, renuncia o revocación del mandato, el Secretario será reemplazado por un vocal suplente, según el orden de su designación. ARTICULO 66°: Son deberes y atribuciones del Secretario: Citar a los miembros del Consejo a sesión y a los asociados a asamblea, cuando corresponda según el presente estatuto; refrendar los documentos sociales autorizados por el Presidente; redactar las actas y memorias; cuidar del archivo social; llevar los libros de actas de sesiones del Consejo y de reuniones de la Asamblea. En caso de ausencia transitoria o vacancia en el cargo, el Secretario será reemplazado por un vocal suplente, según el orden de su designación con los mismos deberes y atribuciones. ARTICULO 67°: Son deberes y atribuciones del Tesorero: Firmar los documentos a cuyo respecto se prescribe tal requisito en el presente estatuto; guardar los valores de la Cooperativa; llevar el Registro de Asociados; percibir los valores que por cualquier título ingresen a la Cooperativa; efectuar los pagos autorizados por el Consejo de Administración y presentar a éste estados mensuales de Tesorería. En caso de ausencia transitoria o vacancia en el cargo, el Tesorero será reemplazado por un vocal suplente, según el orden de su designación con los mismos deberes y atribuciones. **CAPITULO VII. DE LA FISCALIZACION PRIVADA.** ARTICULO 68°: La fiscalización, estará a cargo de un Síndico titular y de un Síndico suplente, que serán elegidos entre los asociados por la Asamblea y durarán un ejercicio en el cargo. El Síndico suplente reemplazará al titular en caso de ausencia transitoria o vacancia del cargo, con los mismos deberes y atribuciones. Los Síndicos son reelegibles. ARTICULO 64°: No podrán ser Síndicos: 1°) Quienes se hallen inhabilitados para ser Consejeros de acuerdo con los artículos 51° y 52° de este estatuto. 2°) Los cónyuges y los parientes de los Consejeros y gerentes por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado inclusive. ARTICULO 70°: Son atribuciones del Síndico: a) Fiscalizar la

administración a cuyo efecto examinará los libros y los documentos siempre que lo juzgue conveniente; b) Convocar, previo requerimiento al Consejo de Administración, a Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue necesario y a Asamblea Ordinaria cuando omita hacerlo dicho órgano una vez vencido el plazo de ley; c) Verificar periódicamente el estado de caja y la existencia de títulos y valores de toda especie; d) Asistir con voz a las reuniones del Consejo de Administración; e) Verificar y facilitar el ejercicio de los derechos de los asociados; f) Informar por escrito sobre todos los documentos presentados por el Consejo de Administración a la Asamblea Ordinaria; g) Hacer incluir en el Orden del día de la Asamblea los puntos que considere procedentes, h) Designar Consejeros en los casos previstos en el Artículo 56° de este estatuto; i) Vigilar las operaciones de liquidación; j) En general, velar por que el Consejo de Administración cumpla la ley, el estatuto, el reglamento y las resoluciones de las Asambleas. El Síndico debe ejercer sus funciones de modo que no entorpezca la regularidad de la administración social. La función de fiscalización se limita al derecho de observación cuando las decisiones significaran, según su concepto, infracción a la ley, el estatuto o el reglamento. Para que la impugnación sea procedente debe en cada caso especificar concretamente las disposiciones que considere transgredidas. ARTICULO 71°: El Síndico responde por el incumplimiento de las obligaciones que le imponen la ley y el estatuto. Tiene el deber de documentar sus observaciones o requerimientos y, agotada la gestión interna, informar de los hechos a las autoridades indicadas en el Artículo 80 de la Ley 20.337, según corresponda. La constancia de su informe cubre la responsabilidad de fiscalización. ARTICULO 72°: Por resolución de la Asamblea podrá ser retribuido el trabajo personal realizado por el Síndico en cumplimiento de la actividad institucional. Los gastos efectuados en el ejercicio del cargo serán reembolsados. ARTICULO 73°: La Cooperativa contará con un servicio de Auditoria Externa, de acuerdo con las disposiciones del Artículo 81 de la Ley 20.337. Los informes de auditoria se confeccionarán por lo menos trimestralmente y se asentarán en el libro especialmente previsto en el Artículo 27° de este estatuto. **CAPITULO VIII. DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION.** ARTICULO 74°: En caso de disolución de la Cooperativa, se procederá a su liquidación salvo los casos de fusión o incorporación. La liquidación estará a cargo del Consejo de

Administración o, si la Asamblea en la que se resuelve la liquidación lo decidiera así, de una Comisión Liquidadora, bajo vigilancia del Síndico. Los liquidadores serán designados por simple mayoría de los presentes en el momento de la votación. ARTICULO 75º: Deberá comunicarse a las autoridades indicadas en el Artículo 89 de la Ley 20.337, según corresponda, el nombramiento de los liquidadores dentro de los quince días de haberse producido. ARTICULO 76º: Los liquidadores pueden ser removidos por la Asamblea con la misma mayoría requerida para su designación. Cualquier asociado o el Síndico puede demandar la remoción judicial por justa causa. ARTICULO 77º: Los liquidadores están obligados a confeccionar, dentro de los treinta (30) días de asumido el cargo, un inventario y balance del patrimonio social que someterán a la Asamblea dentro de los treinta (30) días subsiguientes. ARTICULO 78º: Los liquidadores deben informar al Síndico, por lo menos trimestralmente, sobre el estado de la liquidación. Si la liquidación se prolongara, se confeccionarán además balances anuales. ARTICULO 79º: Los liquidadores ejercen la representación de la Cooperativa. Están facultados para efectuar todos los actos necesarios para la realización del activo y la cancelación del pasivo, con arreglo a las instrucciones de la Asamblea, bajo pena de incurrir en responsabilidad por los daños y perjuicios causados por su incumplimiento. Actuarán empleando la denominación social con el aditamento "en liquidación", cuya omisión los hará ilimitada y solidariamente responsables por los daños y perjuicios. Las obligaciones y responsabilidad de los liquidadores se regirán por las disposiciones establecidas para el Consejo de Administración en este estatuto y la ley de Cooperativas, en lo que no estuviera previsto en este título. ARTICULO 80º: Extinguido el pasivo social los liquidadores confeccionarán el balance final, el cual será sometido a la Asamblea con informes del Síndico y del Auditor. Los asociados disidentes o ausentes podrán impugnarlos judicialmente dentro de los sesenta (60) días contados desde la aprobación por la Asamblea. Se remitirá copia a las autoridades indicadas en el Artículo 94 de la Ley 20.337, según corresponda, dentro de los treinta (30) días de su aprobación. ARTICULO 81º : Aprobado el balance final, se reembolsará el valor nominal de las cuotas sociales, deducida la parte proporcional de los quebrantos, si los hubiera. ARTICULO 82º: El sobrante se destinará al organismo que corresponda de acuerdo a lo

establecido en el Artículo 101 último párrafo de la Ley 20.337 para promoción del cooperativismo. Se entiende por sobrante patrimonial el remanente total de los bienes sociales una vez pagadas las deudas y devuelto el valor nominal de las cuotas sociales. ARTICULO 83º: Los importes no reclamados dentro de los noventa (90) días de finalizada la liquidación se depositarán en un banco oficial o cooperativo a disposición de sus titulares. Transcurridos tres (3) años sin ser retirados, se transferirán al organismo que corresponda de acuerdo a lo establecido en el Artículo 101, último párrafo, de la ley 20.337 para promoción del cooperativismo. ARTICULO 84º: La Asamblea que apruebe el balance final resolverá quién conservará los libros y demás documentos sociales. En defecto de acuerdo entre los asociados ello será decidido por el Juez competente.

CAPITULO IX. DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y ESPECIALES.

ARTICULO 85º: El Presidente del Consejo de Administración o la persona que dicho cuerpo designe al efecto, quedan facultados para gestionar la autorización para funcionar y la inscripción de este estatuto aceptando, en su caso, las modificaciones de forma que la autoridad de aplicación exigiere o aconsejare ARTICULO 86º. Cada vez que por algún motivo se renueve íntegramente el Consejo de Administración, se procederá en la primera sesión del cuerpo a sortear a los consejeros cuyos mandatos durarán uno, dos o tres ejercicios. 4º) SUSCRIPCION E INTEGRACION DE CUOTAS SOCIALES: Acto seguido los señores cuyos nombres y apellidos, domicilios, estado civil y número de documento de identidad se consignan a continuación suscribieron cuotas sociales por valor total de pesos dos mil cien-- 5º) ELECCION DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y DE LA SINDICATURA: En seguida los suscriptores de cuotas sociales fueron invitados por el Presidente para elegir las personas que ocuparán los cargos de administración y fiscalización de la cooperativa, determinados en el estatuto a cuyo efecto se designó una comisión compuesta por los señores Marcela Clemente y Gloria Couget para recibir los votos y verificar el escrutinio, cumplido lo cual dio cuenta del resultado de su labor informando que habían sido elegidos como Consejeros titulares los señores **Mario Ortiz, Silvia Spinassi y Gloria Couget**, y como Consejeros suplentes los señores **Maria Teresa Salto y Maria del Carmen Paz** con unanimidad de votos; Síndico titular, **Walter Martínez** con unanimidad de votos y suplente el señor **Gustavo Zarazaga** Con unanimidad

de votos. De inmediato, el Presidente de la Asamblea proclamó a las personas electas. Con lo cual, habiéndose agotado los asuntos incluidos en el Orden del Día y previa invitación a todos los fundadores a suscribir el acta de esta Asamblea como lo prescribe el Artículo 7º de la Ley 20.337, lo que así se hace, el Presidente dio por terminado el acto siendo las doce horas.-----

CAPITULO 7: GESTIONES PARA EL FINANCIAMIENTO

7.1 GESTIONES PARA EL FINANCIAMIENTO

14- Gestiones para el financiamiento

El siguiente paso consistirá en el apoyo técnico al grupo productivo para la identificación de líneas de financiamiento y la presentación por parte del grupo, del proyecto debidamente fundamentado, ante los organismos correspondientes de financiamiento

Las condiciones del crédito deberán ser establecidas teniendo en cuenta los principales obstáculos que se presentan en el sector de la economía social para el acceso a las fuentes de crédito.

En esta última etapa del proyecto el grupo va a trabajar en la formulación de proyectos para la obtención del financiamiento necesario para el desarrollo de sus respectivos emprendimientos.

Se continuó con la metodología de trabajo empleada en las etapas anteriores, la realización de talleres grupales. En este caso, utilizamos como guía para el desarrollo de los mismos el programa de Promoción de la Asociatividad de Microempresas interesados en solicitar máquinas, equipamiento, herramientas y materiales en comodato, para llevar adelante proyectos asociativos de más de tres integrantes realizado por la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba.

El objetivo en esta etapa es capacitar a los emprendedores en el desarrollo de solicitudes formales de créditos para el desarrollo y evolución de sus proyectos. Para esto en primer medida el emprendedor debe realizar una evaluación de su proyecto para luego detectar las necesidades de maquinarias, herramientas, materiales, etc. Una vez detectadas estas, se debe realizar un análisis costo-beneficio para finalmente decidir si se deba realizar la compra o no de las mismas.

7.2 MANUAL Y FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS ASOCIATIVOS

Manual y formulario para la presentación de planes de negocios asociativos

I. Introducción

El presente material tiene dos objetivos. El primero, hacer reflexionar a los interesados en la necesidad de pensar los proyectos, más allá de una idea que a primera vista parezca rentable, o un muy buen negocio. Los proyectos deben tratarse de analizarse al máximo posible, prestando particular atención a aspectos tales como la demanda, los costos, la factibilidad técnica de la producción y las necesidades financieras, tanto actuales como futuras. El segundo objetivo es el de demostrar ante la comisión de seguimiento del programa que el proyecto presentado tiene una alta probabilidad de ser rentable y beneficioso para el grupo asociativo.

Se pide que antes de completar la información requerida se lean detenidamente las consignas. Si llegarán a presentarse dudas, no dude consultar al personal del equipo técnico.

II. Antecedentes del proyecto

1- Identificación del proyecto

El objeto de esta primera parte es entregar una presentación del proyecto, sus integrantes, conocer su idea y comprender sus objetivos.

Nombre del Grupo Asociativo:

Dirección:

Teléfono:

Rubro productivo:

Integrantes:

<u>Nombre</u>	<u>Apellido</u>	<u>DNI</u>	<u>Teléfono</u>

Breve descripción del proyecto:

Intente explicar en pocas líneas cual es el proyecto que quieren realizar y cuales son los objetivos del mismo.

¿Porque se encuentran reunidos?

¿Han trabajado alguna vez de manera conjunta? ¿En qué?

¿Tienen experiencia en temas relacionados al proyecto que quieren emprender?

Antecedentes productivos de cada uno de los miembros del grupo:

En los siguientes espacios escriba cual es la especialidad o rubro productivo al cual se dedicaban cada uno de los integrantes antes de conformar el grupo asociativo:

Integrante: _____

Antecedentes: _____

Integrante: _____

Antecedentes: _____

¿Cuáles creen que podrían ser los problemas del proyecto?

Intente explicar en pocas líneas que problemas podría tener el proyecto, ya sea por la conformación del grupo, por falta de experiencia, por dudas acerca del mercado, por cualquier razón que les haga dudar acerca de llevar a cabo su proyecto productivo.

¿Por qué creen ustedes que el proyecto será exitoso?

Intenten esbozar los motivos por los que creen que este proyecto será rentable.

En el caso que el proyecto fracasará, ¿cuáles creen que serían los efectos de dicho fracaso?

III. Recursos del grupo al iniciar el proyecto

En la próxima sección se les pide detallar lo que el grupo dispone para llevar a cabo el proyecto:

1- Capital Fijo

Capital fijo significa máquinas, equipos y herramientas los cuales tienen una vida útil por lo general superior a un año y están sujetos al desgaste por su uso.

Cuando nos referimos al capital fijo buscamos hacerlo en términos monetarios. Un error muy común es establecer su valor según el precio al cual fueron adquiridos. Esto no es correcto por varios motivos. Uno de ellos es que al ser usado el capital pierde valor, es decir se va depreciando. Otro de los motivos es que no necesariamente su valor en el mercado sea el mismo que cuando fue adquirido, por ejemplo, con un proceso inflacionario podría acontecer que la maquina incluso desgastada por su uso tenga un precio superior al cual fue adquirida. Corresponde, entonces, asignarle al capital como valor el monto de dinero que se recibiría en caso de venderlo en su estado actual. Es decir su precio de mercado.

En la siguiente tabla anoten cuales son las máquinas, equipos y herramientas que están dispuestos a utilizar en este proyecto y cual es su precio de mercado.

Intenten explicar como dividirán el trabajo entre los integrantes del grupo, desde que se compran los materiales hasta que se entrega el producto terminado.

¿Cómo están organizados?

¿Cuáles son las etapas de producción?

¿Cuáles son las máquinas requeridas y como serán utilizadas?

¿Cuál será el producto final? Intenten describir las características y la calidad

_____ Plan de Producción

Intenten describir, lo más ajustado a la realidad, cuales y cuantos son los productos que van a realizar y en que unidad de tiempo:

Producto	Cantidad por día/ mes/ año

Intenten describir cual será su plan de producción, es decir si planean producir el producto x, solo en los primeros tres meses y el producto z, en los siguientes, o si pretende producir todos en simultaneo. Si creen que este proyecto tiene una fecha de inicio y/o de finalización, por favor anótenlas.

2- Plan de ventas

Comercialización

Este aspecto del proyecto es fundamental, todo lo que se produce debe tener posibilidades claras de ser vendido, generando así ingresos. Si la comercialización no funciona, fracasa el proyecto.

Al analizar un proyecto es indispensable pensar en que mercado vamos a colocar nuestro producto, investigar quienes están ofreciendo un producto similar, en que condiciones, a quienes y a que precio. Y si es posible saber como lo producen.

También es muy importante no pensar “¡ A este producto alguien seguro nos lo compra!”, sino quien es ese alguien. Debemos ser capaces de distinguir lo que es un pedido formal, de un informal a una mera afirmación del tipo “cuando tengas el producto seguro te lo compro”. Como dijimos al principio el éxito del proyecto depende del éxito de la comercialización, por lo tanto es necesario distinguir las ventas seguras, de las probables y de las remotas.

También es importante saber cuales van a ser los canales de venta así como las condiciones de pago.

Para formular un plan de negocio deben contestarse los siguientes interrogantes con el mayor grado de detalle posible:

¿Por qué creen que su producto será demandado?

¿Tienen pedidos?

En caso de tenerlos estos ¿son formales?

En el caso que hayan recibido pedidos formales, podría decir quienes los han realizado, por que producto y en que cantidad

En el caso de haber recibido pedidos, los clientes que los han realizado ¿conocen el producto?

¿Han establecido cuáles serán los canales de distribución?

¿Cómo formarán el precio? ¿Cuáles serán los precios de los productos?

Un error que normalmente se comete es fijar el precio por debajo o igual que el de la competencia. Esto es un error, porque nada nos asegura que la competencia esté obteniendo una ganancia, por ende tampoco que nosotros vayamos a tenerla. Al no estar seguros de cual es la estructura de costos de los productores del producto sustituto al que pretendemos ofrecer no podemos saber cual es su margen de ganancia. Al establecer el precio de nuestro producto debemos estar seguros que el mismo refleja nuestra estructura de costos. Si el bien que producimos es exactamente idéntico al de la competencia nuestro precio no debería exceder al de los otros oferentes. En el caso que nuestra estructura de costos nos imponga que nuestro precio lo supere estaremos produciendo un producto que no es competitivo, por lo que deberemos replantearnos si es una buena idea producirlo. Una opción a esto, es analizar como podemos hacer para disminuir los costos. Otra, es tratar de diferenciarnos, es decir agregar un valor al producto que lo transforme en un producto diferente a los existentes en el mercado. Recuerden que la diferenciación debe ser valorada por los clientes, ya que son ellos los que deberían estar dispuestos a pagar de más por este producto que por otro. Por

más que el productor este convencido de que le ha agregado valor a su producto, si el consumidor no está de acuerdo no podrá venderlo.

Para responder a esta pregunta les proponemos que primero terminen de completar la próxima sección (Costos) y luego la completen.

Producto	Precio

¿Cuáles serán las condiciones de pago?

3- Costos

Los costos así como la comercialización es otro aspecto determinante del éxito del proyecto, una buena administración de los mismos puede ser la diferencia entre un proyecto rentable y uno no rentable.

Es importante diferenciar entre costos totales, fijos y variables. Los costos fijos hacen referencia a aquellos que son independientes de las cantidades producidas. Un ejemplo de esto sería el alquiler del lugar en donde se lleva a cabo la producción. Los costos variables son aquellos que si cambian

según las cantidades producidas. En el caso que el proyecto fuera de producción de buzos, la cantidad de tela de algodón sería variable según la cantidad que se quiere producir y por ende su costo. Existen algunos costos que son difíciles de determinar si constituyen un variable o un fijo. La energía eléctrica sería un ejemplo de esto. A simple vista uno pensaría que a mayor producción mayor gasto de luz, sin embargo existen rangos de producción para los cuales este costo no variaría significativamente, por lo que lo consideramos como un costo fijo. El Costo total constituye la suma del costo fijo (CF) y del costo variable (CV)

Es de gran utilidad poder conocer cual es el costo unitario de cada producto. Principalmente para poder conocer cual es el margen de ganancia por unidad producida.

Margen de ganancia por producto = Precio producto – Costo unitario

Para obtener los costos unitarios deberíamos tomar el costo total de la producción y dividirlo por la cantidad que estamos produciendo.

Costo unitario = Costo Fijo + Costo variable

Cantidad producida

Costos fijos

Intenten completar la siguiente tabla con lo que ustedes consideran que gastarán, independiente del volumen de producción, mensualmente. La tabla ya contiene algunos gastos que son comunes a todos los emprendimientos, en los espacios vacíos anoten aquellos que no estén contemplados previamente. Recuerden que es muy importante pensar en todos los costos que pueden surgir, ya que olvidar alguno puede llevarlos a una baja fijación del precio y así a una pérdida en la rentabilidad.

Costos Fijos	Monto mensual
Energía Eléctrica	
Agua Potable	
Gas	
Teléfono	
Alquiler	
Monotributo	
Otros impuestos	
Total costos fijos mensuales	\$

Una vez obtenido el costo fijo mensual, procedan a dividirlo por la cantidad de productos que producirán aproximadamente por mes.

Costo Fijo Unitario = Costo fijo mensual

Producción mensual

Costo fijo total	Producción mensual	Costo Fijo Unitario
\$	unidades	\$

Costos variables

Para obtener los costos variables es importante considerar todos aquellos insumos que se requieren en el proceso productivo. También debe computarse en este caso el costo de la mano de obra empleada.

Costos variables de materiales

En la siguiente tabla intente describir todos los materiales que son requeridos para producir un producto. Puede parecer una tarea bastante tediosa e incluso difícil. Pero es muy importante no olvidarnos de ningún insumo para poder conocer el costo variable real de producción. En algunos casos parece complicado establecer cuanto de algún insumo se utiliza para la producción de un producto. Un ejemplo es el hilo. ¿Cuánto hilo consume esta prenda? Si sabemos que un carretel nos sirve para producir 10 prendas entonces, una prenda demanda un décimo del carretel, por ende su valor será el 10% del carretel. Recuerden que los gastos de empaque y presentación también deben ser tomados en cuenta.

La tabla está compuesta por 5 columnas. En la primera debe ponerse el nombre del insumo. Por ejemplo botones. En la segunda columna pregunta la cantidad. Si el producto necesita 5 botones, 5 deberá escribirse en esta columna. Para este caso la unidad de medida es una unidad. Si nuestro ejemplo fuera Seda en vez de botones la unidad de medida serían metros, si fuera lana kilogramos, etc. En la columna que pide el costo unitario debe ponerse cual es el precio según la unidad de medida que hayamos escogido. En el caso de los botones, debe ponerse cual es el precio de cada botón, en el caso de la seda cual es el precio por metro. Finalmente la columna costo debe completarse con el costo final del insumo, es decir si cada botón cuesta un peso y dijimos que necesitamos 5, el costo será de cinco pesos. Si usamos el ejemplo de la seda y creemos que necesitaremos medio metro y el costo unitario era de veinte pesos, el costo será de diez pesos.

<i>Insumo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Costo</i>
<i>Total costo variable unitario de insumos</i>				\$

Costos variables de mano de obra

Recuerde que también deberán computar cual será el costo de la mano de obra empleada. Existen varias maneras de computar la mano de obra empleada por unidad producida. En algunos casos se paga por unidad producida como en el caso de las costureras, pero existen algunos empleados a los cuales se les paga un salario mensual. En este caso recomendamos dividir el salario por la cantidad de prendas producidas mensualmente, así obtendremos el costo de mano de obra por producto. En el caso que el proyecto no vaya a demandar mano de obra externa a los integrantes que lo componen, recuerden que su tiempo también vale, y todo el tiempo que dediquen a este proyecto, es tiempo que dejan de producir para terceros. Una buena manera de computar este valor es cuanto dejan de ganar por no trabajar

para terceros. Por ejemplo, si un integrante del proyecto, cosía para terceros y por una prenda ganaba un peso, el costo mínimo que debería computarse sería un peso.

A continuación se presenta una tabla para ser completada, en ella deberían escribirse todas las etapas de producción, establecidas previamente cuando se les pregunto cual sería la organización de la producción. Y su respectivo costo unitario. Por ejemplo, en el caso que el proyecto quisiera realizar calzado, el cuadro de costo de mano de obra sería, aproximadamente, el siguiente:

Mano de obra	Valor por par realizado
Aparado	
Armado	
Cortado	
Rebajado	
Etc	
Total Costo Mano obra por par	

Intente ahora realizarlo para su producto:

Mano de obra	Valor por unidad realizada
Total Costo Mano obra por unidad	\$

Una vez completadas las tablas de costos fijos (CFU), variables de materiales (CVU) y de mano de obra (CMOU) deben sumar estos costos unitarios para conocer cual será el costo de producir cada unidad.

$$\text{Costo por unidad producida} = \text{CFU} + \text{CVU} + \text{CMOU}$$

Recuerde que ahora debe volver al punto en donde se le solicita detallar el precio de su producto. El precio del mismo debería ser igual al costo por unidad producida más el margen de ganancia que usted crea pertinente. Al calcular este margen de ganancia recuerde que sus ingresos por destinar tiempo a la producción ya han sido computados al calcular el costo de la mano de obra, por lo que no debería computarse nuevamente.

4- Ganancias

A esta altura ya se encuentran en posibilidades de determinar cuanto dinero ganaran en caso que se cumplan las ventas que tienen estimadas.

Para conocer la ganancia se debe pasar por dos etapas, en la primera deberán pensar cuantos productos venderán por mes. Intenten completar en base a sus pedidos la siguiente tabla, para obtener la columna de valor ventas mensuales deberá multiplicar la cantidad de productos a ser vendidos por su precio.

<i>Mes</i>	<i>Cantidad de Productos</i>	<i>Precio unitario</i>	<i>Valor ventas mensual</i>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

9			
10			
11			
12			
<i>Total Ventas</i>			\$

Ahora intente llenar la misma tabla pero en vez de hacerlo con las ventas hágalo con la producción, el costo total mensual se obtiene de multiplicar la cantidad de productos a ser realizados en el mes por su costo unitario:

<i>Mes</i>	<i>Cantidad de Producto</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Costo total mensual</i>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
<i>Total producción</i>			\$

De estas dos tablas podemos obtener el flujo de ingresos netos que obtendremos, es decir la ganancia, lo único que debe hacerse es completar con la información obtenida previamente. Para obtener la ganancia mensual deberá restar el costo mensual de las ventas:

Ganancia mensual = Venta mensual – Costo mensual

Mes	Ventas mensuales	Costos mensuales	Ganancia Mensual
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
Total	\$	\$	\$

En esta tabla se resume todo el esfuerzo realizado. Su resultado es mostrar, suponiendo que las ventas que estiman son correctas y que no se han olvidado de computar algún costo, cuan rentable es el proyecto. En caso que no sea rentable existen dos opciones, abandonarlo o reformularlo, es decir buscar otras opciones dentro de la idea central, ya sea cambiar la manera de producir, cambiar alguno de los insumos o intentar captar una mayor demanda.

5- Necesidades de inversión del proyecto

Necesidades de capital fijo

A continuación especifiquen cuales son las necesidades de capital fijo que necesitan para el desarrollo de su proyecto. Recuerden que deben presentarse tres presupuestos para cada uno de ellos.

Maquina / Herramienta	Equipo/	Especificaciones	Proveedor	Precio

Necesidades de capital de trabajo

En la siguiente tabla completen el capital de trabajo que necesitan para su proyecto, así como en el caso del capital fijo deben presentar tres presupuestos por cada uno de los pedidos.

Insumo	Especificaciones	Cantidad	Proveedor	Precio

7.3 TALLERES REALIZADOS

7.3.1 PRIMER TALLER

PRMER TALLER

I. Apertura.

Bienvenida a los asistentes.

II. Hilo conductor.

Se explica a los asistentes acerca de esta nueva etapa en la cual esta ingresando el grupo, y la importancia que tiene la misma para sus proyectos.

Luego se continúa realizando la exposición de los primeros conceptos teóricos relativos al tema, realizando una integración permanente con la práctica, llevando lo visto al ambiente de sus propios emprendimiento.

III. Actividades de Integración.

Los talleres en este caso se basaron en la aplicación del programa de Promoción de la Asociatividad de Microempresas interesados en solicitar máquinas, equipamiento, herramientas y materiales en comodato, para llevar adelante proyectos asociativos de más de tres integrantes realizado por la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba.

Se trabajo para que el los emprendedores crearan sus propias solicitudes de financiamiento ante los organismos encargados de otorgar los mismos. A partir de este trabajo los integrantes que ya habían realizado sus Planes de Negocio en la etapa anterior formularon sus pedidos de financiamiento.

A continuación reflejamos algunos de las solicitudes que se desarrollaron a lo largo de estos talleres:

Ficha Proyectos Asociativos

5. Identificación del proyecto

Nombre del Grupo Asociativo: *Volver a la Fuente*

Rubro productivo: *Textil*

Integrantes:

<u>Nombre</u>	<u>Apellido</u>	<u>Especialidad</u>
<u>Maria del Carmen</u>	<u>Paz</u>	Cortinería, Sábanas, etc.
<u>Silvia</u>	<u>Spinassi</u>	Cortinería, Sábanas, etc.

Trabajan juntas desde hace aproximadamente 3 años. Decidieron realizar el Plan de Negocios como medio de planificación de producción para continuar mejorando su actual emprendimiento.

6. Producción:

Producción de: Cortinería, Sábanas y Manteles.

Organización de la producción: *El proceso productivo esta organizado con el objetivo de que ninguna tenga que esperar al otro, todos tienen que estar trabajando, funcionando, caminando.*

6. Compran toda las telas en Chame y los hilos en Lican.
7. Traen la tela, Maria mide y corta.
8. Silvia remalla
9. Maria hace dobladillo
10. Silvia quema los residuos, limpia de costuras, dobla y embolsa.

Recursos propios a ser utilizados: 1 recta, 1 remalladora, 1collatera y 1 cortadora. Además \$6000 para insumos mas dinero para hilos, herramientas, tijeras y 1 cortadora.

Cantidades mensuales a ser producidas: Idem ventas.

Costos estimados: El costo lo conforman con el costo de movilidad, el costo de los accesorios, el tiempo de la mano de obra más el costo de los hilos; a eso le suman un 30% para mayoristas y un 50% para los minoristas. Del margen de ganancia, reservan una parte para comprar hilos.

Punto de equilibrio: Varía de acuerdo a la demanda, la producción se realiza en su mayoría a pedido.

3. Ventas

Han mermado un poquito por los problemas que han pasado. No les gusta comprometerse y no poder cumplir.

Armaron un catálogo (carpetita) con variedad de telas y salieron a promocionar sus productos a importantes hoteles y restaurantes de Córdoba y Villa Carlos Paz. Además, han hecho folletos y tarjetitas personales.

Comparten las ganas de trabajar, una acepta los trabajos segura que la otra va aceptar.

Han buscado a otras costureras para que les ayuden y le pagan el 10% del monto total del trabajo.

Cantidades estimadas a ser vendidas: En el caso que puedan vender todos los productos puestos en las 10 góndolas de las 10 sucursales:

Las cantidades mensuales por producto desde Septiembre a Diciembre son:

Producto	Unidades por mes
Sabana 2 plazas	80
Sabana 1 plaza	100
Mantel rectangular	75
Mantel redondo	50
Cortinas	150

4.Necesidades de inversión del proyecto

Maquina / Equipo/ Herramienta	Especificaciones	Precio
Recta Industrial	Typical	\$ 930,00
Colocadora de Argollas		\$700 Aprox.
Total pedido		\$ 1630,00

Justificación del pedido: Para poder incrementar los volúmenes requeridos y atender a una mayor demanda se necesita otra recta y una colocadora de argollas.

Ventas:

Mes	Unidades del producto	Precio unitario	Valor ventas mensual
Julio	450		\$ 15.938,5
Agosto	450		\$ 15.938,5
Septiembre	450		\$ 15.938,5
Octubre	450		\$ 15.938,5
Noviembre	450		\$ 15.938,5
Diciembre	360		\$ 12.750,8
Enero	315		\$ 11.157,0
Febrero	360		\$ 12.750,8
Marzo	315		\$ 11.157,0
Abril	450		\$ 15.938,5
Mayo	450		\$ 15.938,5
Junio	450		\$ 15.938,5
Total Ventas			\$ 175.323,5

Ventas por Rubro:

Julio -Noviembre

Mes	Unidades del producto	Precio unitario	Valor ventas mensual
Sabana 2 plazas	100	\$ 67,67	\$ 6.767,0
Sabana 1 plaza	100	\$ 41,03	\$ 4.103,0
Mantel rectangular	100	\$ 31,20	\$ 3.120,0
Mantel redondo	50	\$ 29,45	\$ 1.472,5
Cortinas	100	\$ 4,76	\$ 476,0
450			
Total Ventas Mensual			\$15.938,5

Diciembre y Febrero

Mes	Unidades del producto	Precio unitario	Valor ventas mensual
Sabana 2 plazas	80	\$ 67,67	\$ 5.413,6
Sabana 1 plaza	80	\$ 41,03	\$ 3.282,4
Mantel rectangular	80	\$ 31,20	\$ 2.496,0
Mantel redondo	40	\$ 29,45	\$ 1.178,0
Cortinas	80	\$ 4,76	\$ 380,8
360			
Total Ventas Mensual			\$ 12.750,8

Enero y Marzo

Mes	Unidades del producto	Precio unitario	Valor ventas mensual
Sabana 2 plazas	70	\$ 67,67	\$ 4.736,9
Sabana 1 plaza	70	\$ 41,03	\$ 2.872,1
Mantel rectangular	70	\$ 31,20	\$ 2.184,0
Mantel redondo	35	\$ 29,45	\$ 1.030,8
Cortinas	70	\$ 4,76	\$ 333,2
315			
Total Ventas Mensual			\$ 11.157,0

Costos:

Costos Fijos	Monto mensual
Energía Eléctrica	\$ 100
Agua Potable	\$ 7
Gas	\$ 30
Teléfono	\$ 80
Alquiler	\$ 150
Monotributo	
Otros impuestos	
Envase y etiquetas	
3 Sueldos	\$ 3.000
Gastos Rodado	\$ 215
Total costos fijos mensuales	\$ 3.582

Mes	Unidades del producto	Costo Fijo	Costo Variable mensual	Costo Total
Julio	450	\$ 3.582,00	\$ 10.429,0	\$ 14.011,00
Agosto	450	\$ 3.582,00	\$ 10.429,0	\$ 14.011,00
Septiembre	450	\$ 3.582,00	\$ 10.429,0	\$ 14.011,00
Octubre	450	\$ 3.582,00	\$ 10.429,0	\$ 14.011,00
Noviembre	450	\$ 3.582,00	\$ 10.429,0	\$ 14.011,00
Diciembre	360	\$ 3.582,00	\$ 8.343,2	\$ 11.925,20
Enero	315	\$ 3.582,00	\$ 7.300,3	\$ 10.882,30
Febrero	360	\$ 3.582,00	\$ 8.343,2	\$ 11.925,20
Marzo	315	\$ 3.582,00	\$ 7.300,3	\$ 10.882,30
Abril	450	\$ 3.582,00	\$ 10.429,0	\$ 14.011,00
Mayo	450	\$ 3.582,00	\$ 10.429,0	\$ 14.011,00
Junio	450	\$ 3.582,00	\$ 10.429,0	\$ 14.011,00
Total Ventas		\$ 42.984,00	\$ 114.719,0	\$ 157.703,00

Costos Variables por Rubro:

Julio -Noviembre

Mes	Unidades del producto	Costo Vble unitario	Valor ventas mensual
Sabana 1 plazas	100	\$ 25,56	\$ 2.556,0
Sabana 2 plaza	100	\$ 47,05	\$ 4.705,0
Mantel rectangular	100	\$ 19,00	\$ 1.900,0
Mantel redondo	50	\$ 18,56	\$ 928,0
Cortinas	100	\$ 3,40	\$ 340,0
450			
Total Ventas Mensual			\$ 10.429,0

Diciembre y Febrero

Mes	Unidades del producto	Precio unitario	Valor ventas mensual
Sabana 1 plazas	80	\$ 25,56	\$ 2.044,8
Sabana 2 plaza	80	\$ 47,05	\$ 3.764,0
Mantel rectangular	80	\$ 19,00	\$ 1.520,0
Mantel redondo	40	\$ 18,56	\$ 742,4
Cortinas	80	\$ 3,40	\$ 272,0
360			
Total Ventas Mensual			\$ 8.343,2

Enero Y Marzo

Mes	Unidades del producto	Precio unitario	Valor ventas mensual
Sabana 1 plazas	70	\$ 25,56	\$ 1.789,2
Sabana 2 plaza	70	\$ 47,05	\$ 3.293,5
Mantel rectangular	70	\$ 19,00	\$ 1.330,0
Mantel redondo	35	\$ 18,56	\$ 649,6
Cortinas	70	\$ 3,40	\$ 238,0
315			
Total Ventas Mensual			\$ 7.300,3

Resumen:

Mes	Unidades	Ventas mensual	Costo Variable Total	Costo Fijo Total	Costos totales	Ganancia Mensual
1	450	\$ 15.938,5	\$ 10.429,00	\$ 3.582,00	\$ 14.011,00	\$ 1.927,50
2	450	\$ 15.938,5	\$ 10.429,00	\$ 3.582,00	\$ 14.011,00	\$ 1.927,50
3	450	\$ 15.938,5	\$ 10.429,00	\$ 3.582,00	\$ 14.011,00	\$ 1.927,50
4	450	\$ 15.938,5	\$ 10.429,00	\$ 3.582,00	\$ 14.011,00	\$ 1.927,50
5	450	\$ 15.938,5	\$ 10.429,00	\$ 3.582,00	\$ 14.011,00	\$ 1.927,50
6	360	\$ 12.750,8	\$ 8.343,20	\$ 3.582,00	\$ 11.925,20	\$ 825,60
7	315	\$ 11.157,0	\$ 7.300,30	\$ 3.582,00	\$ 10.882,30	\$ 274,65
8	360	\$ 12.750,8	\$ 8.343,20	\$ 3.582,00	\$ 11.925,20	\$ 825,60
9	315	\$ 11.157,0	\$ 7.300,30	\$ 3.582,00	\$ 10.882,30	\$ 274,65
10	450	\$ 15.938,5	\$ 10.429,00	\$ 3.582,00	\$ 14.011,00	\$ 1.927,50
11	450	\$ 15.938,5	\$ 10.429,00	\$ 3.582,00	\$ 14.011,00	\$ 1.927,50
12	450	\$ 15.938,5	\$ 10.429,00	\$ 3.582,00	\$ 14.011,00	\$ 1.927,50
Total	4950	\$75.323,50			\$ 57.703,00	\$ 17.620,50

Ficha Proyectos Asociativos

Fecha presentación: 07/08/07

1. Identificación del proyecto

Nombre del Grupo Asociativo: OZA

Rubro productivo: Marroquinería

Integrantes:

<u>Nombre</u>	<u>Apellido</u>	<u>Especialidad</u>
<u>Graciela</u>	<u>Amaya</u>	<u>Marroquinería y Bolsos</u>
<u>Gustavo</u>	<u>Zaragoza</u>	<u>Marroquinería y Bolsos</u>
<u>Mario</u>	<u>Ortiz</u>	<u>Taller de Costura</u>

Nuevo grupo a conformarse a partir una idea de producto colocable en el mercado. Actualmente están produciendo pero de forma independiente.

2. Producción:

Producción de: Kit de asado que consiste en un bolso de cuero con una tabla y un juego de cubiertos. Un almohadón en cuero y matelasse y un kit matero que consiste en un bolso de cuero para guardar el termo y el mate.

Organización de la producción: Todos los integrantes se encargarán de la producción. Graciela y Gustavo realizarán las compras de los materiales y los diseños. Mario se encargará de la venta de los productos.

Recursos propios a ser utilizados: Capital fijo por \$5500, este incluye 2 máquinas una computadora y algunas herramientas. Capital de trabajo por \$4460, incluye los insumos necesarios para comenzar el proyecto y efectivo.

Cantidades mensuales a ser producidas: Idem ventas

Costos estimados _ Los costos fijos ascienden a \$1155, pero estos incluyen todos los servicios el alquiler de un salón pequeño para producir, pago de Monotributo, otros impuestos y gastos de movilidad. Los costos variables por unidad producida son los siguientes:

Producto	Costo variable unitario
Set asado	\$ 25,90
Almohadón	\$ 25,70
Set matero	\$ 23,60

Precios:

Mes	<i>Precio unitario</i>
Set Asado	\$ 40,50
Almohadón	\$ 37,50
Set Matero	\$ 42,00

Punto de equilibrio: 80 unidades para una canasta compuesta con las siguientes participaciones.

Producto	% sobre la producción
Set Asado	55,17%
Almohadón	27,59%
Set Matero	17,24%

3. Ventas

Forma distribución El grupo aún no tiene pedidos. Su idea es poder colocar estos productos en negocios de regionales, casas de regalos, negocios de decoración y poder ofrecerlos como regalos empresariales.

Cantidades estimadas a ser vendidas: En el caso que puedan vender toda la producción, las cantidades mensuales a ser vendidas serán las siguientes:

Producto	Unidades del producto
Set Asado	320
Almohadón	160
Set Matero	100

Rentabilidad esperada:

Mes	Ganancia Mensual esperada
Septiembre	\$ 7.245
Octubre	\$ 7.245
Noviembre	\$ 7.245
Diciembre	\$ 7.245
Enero	\$ 7.245
Febrero	\$ 7.245
Marzo	\$ 7.245
Abril	\$ 7.245
Mayo	\$ 7.245
Junio	\$ 7.245
Total	\$ 72450

3. Necesidades de inversión del proyecto

Maquina / Equipo/ Herramienta	Especificaciones	Precio
zigzag	Protex	\$ 1.200,00
Poste doble aguja	Protex	\$ 1.680,00
Cortadora Recta	Dayang	\$ 1.500,00
Total pedido		\$ 4.380,00

Justificación del pedido: La máquina zigzag es necesaria para poder unir los trozos pequeños del cuero. La maquina poste doble aguja es necesaria para realizar las costuras y la cortadora para cortar rápidamente y de manera prolija los cueros.

Ventas:

Mes	Unidades del producto	Precio unitario	Valor ventas mensual
Julio	580		\$ 23.160,0
Agosto	580		\$ 23.160,0
Septiembre	580		\$ 23.160,0
Octubre	580		\$ 23.160,0
Noviembre	580		\$ 23.160,0
Diciembre	580		\$ 23.160,0
Enero	580		\$ 23.160,0
Febrero	580		\$ 23.160,0
Marzo	580		\$ 23.160,0
Abril	580		\$ 23.160,0
Mayo	580		\$ 23.160,0
Junio	580		\$ 23.160,0
Total Ventas			\$ 277.920,0

Ventas por Rubro:

Producto	Unidades del producto	Precio unitario	Valor ventas mensual
Set Asado	320	\$ 40,50	\$ 12.960,0
Almohadon	160	\$ 37,50	\$ 6.000,0
Set Matero	100	\$ 42,00	\$ 4.200,0
580			
Total Ventas Mensual			\$ 23.160,0

Costos Variables:

Variable unitario Set Asado	Cantidad	Unidad	C unitario	Costo
Hilo	4	Metros	\$ 0,10	\$ 0,4
Cuero	0,2	Metros	\$ 60,00	\$ 12,0
Tabla y cubiertos	1	set	\$ 10,00	\$ 10,0
Mano de Obra	1		\$ 3,00	\$ 3,0
Empaque	1	1	\$ 0,50	\$ 0,5
Total costo variable unitario				\$ 25,9

Variable unitario Almohadon	Cantidad	Unidad	C unitario	Costo
Tela	0,17	Metros	\$ 20,00	\$ 3,4
Cuero	0,33	Metros	\$ 55,00	\$ 18,2
Hilo	4,5	Metros	\$ 0,10	\$ 0,5
Cierre	0,5	Metros	\$ 1,00	\$ 0,5
tira cierre	1		\$ 0,20	\$ 0,2
Mano de obra	1	1	\$ 3,00	\$ 3,0
Total costo variable unitario				\$ 25,7

Variable set mate	Cantidad	Unidad	C unitario	Costo
Tela	0,25	Metros	\$ 4,00	\$ 1,0
Cuero	0,35	Metros	\$ 50,00	\$ 17,5
Hilo	7	Metros	\$ 0,10	\$ 0,7
Cierre	1	Metros	\$ 1,00	\$ 1,0
Tira cierre	2	Metros	\$ 0,20	\$ 0,4
Mano de obra	1	1	\$ 3,00	\$ 3,0
Total costo variable unitario				\$ 23,6

Costos Fijos:

Costos Fijos	Monto mensual
Energía Eléctrica	\$ 100
Agua Potable	\$ 27
Gas	\$ 30
Teléfono	\$ 200
Alquiler	\$ 300
Monotributo	\$ 98
Otros impuestos	\$ 50
Movilidad	\$ 350
Total	\$ 1.155

Costos por Rubro:

Mes	Unidades del producto	Costo Vble unitario	Costo variable mensual
Set asado	320	\$ 25,90	\$ 8.288,0
Almohadon	160	\$ 25,70	\$ 4.112,0
Set mate	100	\$ 23,60	\$ 2.360,0
	580		
Total Costo variable Mensual			\$ 14.760,0

Resumen:

Mes	Unidades	Ventas mensual	Costo Variable Total	Costo Fijo Total	Costos totales	Ganancia Mensual
1	580	\$ 23.160,0	\$ 14.760,00	\$ 1.155,00	\$ 15.915,00	\$ 7.245,00
2	580	\$ 23.160,0	\$ 14.760,00	\$ 1.155,00	\$ 15.915,00	\$ 7.245,00
3	580	\$ 23.160,0	\$ 14.760,00	\$ 1.155,00	\$ 15.915,00	\$ 7.245,00
4	580	\$ 23.160,0	\$ 14.760,00	\$ 1.155,00	\$ 15.915,00	\$ 7.245,00
5	580	\$ 23.160,0	\$ 14.760,00	\$ 1.155,00	\$ 15.915,00	\$ 7.245,00
6	580	\$ 23.160,0	\$ 14.760,00	\$ 1.155,00	\$ 15.915,00	\$ 7.245,00
7	580	\$ 23.160,0	\$ 14.760,00	\$ 1.155,00	\$ 15.915,00	\$ 7.245,00
8	580	\$ 23.160,0	\$ 14.760,00	\$ 1.155,00	\$ 15.915,00	\$ 7.245,00
9	580	\$ 23.160,0	\$ 14.760,00	\$ 1.155,00	\$ 15.915,00	\$ 7.245,00
10	580	\$ 23.160,0	\$ 14.760,00	\$ 1.155,00	\$ 15.915,00	\$ 7.245,00
11	580	\$ 23.160,0	\$ 14.760,00	\$ 1.155,00	\$ 15.915,00	\$ 7.245,00
12	580	\$ 23.160,0	\$ 14.760,00	\$ 1.155,00	\$ 15.915,00	\$ 7.245,00
Total	6960	\$ 277.920,0			\$ 190.980,00	\$ 86.940,00

IV. Presentación de las conclusiones.

En términos generales notamos en el grupo gran interés por el tema desarrollado a lo largo de estos talleres. Pudieron comprender la importancia que tiene la correcta formulación de una solicitud de financiamiento y las ventajas que ello otorga. Se han mostrado muy interesados en continuar trabajando en la formulación y/o mejoramiento de las solicitudes de acuerdo a si ya han construido o no la misma.

V. Acuerdos generales. Cierre.

- El Grupo se comprometió a seguir trabajando en esta temática a fin de obtener sus propias solicitudes de financiamiento.
- Además se convino que en próximas reuniones el grupo comenzara a trabajar en la búsqueda de acceso a capacitación para el logro de la consolidación del emprendimiento.

CAPITULO 9: ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION

8.2 ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION

15- Asistencia técnica y capacitación:

Las tareas de asistencia técnica y capacitación deberán comenzar casi inmediatamente al funcionamiento de la unidad productiva, y deberán prolongarse por todo el tiempo que sea necesario hasta lograr la consolidación del microemprendimiento.

En el momento actual en el cual la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos se torna cada vez más necesaria.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los Recursos humanos disponibles.

En esta etapa se quiere destacar la importancia fundamental que tiene la capacitación permanente tanto de los emprendedores, como así también de los empleados, permitiéndoles adaptarse mas fácilmente a los rápidos cambios que se producen en la sociedad.

Capacitación

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al

perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre los beneficios podemos mencionar:

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- Logra metas individuales.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejora la comunicación entre los trabajadores.
- Ayuda a la integración de grupos.
- Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estancia en ella.

Tanto la Capacitación como el Desarrollo de los Recursos Humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) y el crecimiento personal profesional, en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

El más importante recurso con que cuenta una empresa es el Recurso Humano. La capacitación es por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

8.2 TALLERES REALIZADOS

8.2.1 PRIMER TALLER

PRIMER TALLER

I. Apertura.

Bienvenida a los asistentes.

II. Hilo conductor.

El objetivo con el cual se desarrolla este taller, es hacer observar al grupo sobre la importancia que tiene la capacitación constante a lo largo de sus vidas y los beneficios que esta brinda en sus emprendimientos, haciéndoles posible evolucionar y adaptarse a los constantes cambios que se producen en el entorno en que se desenvuelven.

Así también se busca a través de estas jornadas que los emprendedores identifiquen cuales son las áreas en las cuales ellos consideran necesitan capacitarse actualmente para lograr un mayor desarrollo de sus proyectos.

III. Actividades de Integración.

Se trabajo en un principio con una breve exposición teórica sobre el tema, buscando la constante participación de los emprendedores intentando obtener de esta manera una mayor comprensión por parte de los emprendedores sobre la importancia del tema que se estaba trabajando.

Luego a través de una serie de encuestas se busco identificar cuales, dentro de las siguientes áreas, eran las más importantes para los emprendedores a la hora de recibir una capacitación. Las áreas sobre las que se trabajo fueron las siguientes:

- Diseño
- Marcas y Patentes
- Ronda de Negocios
- Estrategias Comerciales
- Exportaciones.
- Desarrollo de Planes de Negocios

- Costos
- Marketing
- Información Contable e Impositiva.
- Ventas
- Manejo de PC, correo electrónico e INTERNET
- Sublimado y Técnicas de Calidad.

IV. Presentación de las conclusiones.

Se puede decir en términos generales que el grupo se ha mostrado muy interesado en la temática desarrollado en estoas talleres.

Pudimos observar a lo largo del desarrollo de estos que los emprendedores han mostrado mayor interés de obtener capacitación el las siguientes áreas:

1. Desarrollo de Planes de Negocios
2. Información Contable e Impositiva / Costos.
3. Diseño
4. Marcas y Patentes
5. Manejo de PC, correo electrónico e INTERNET

Se han mostrado muy interesados y se comprometieron en comenzar la búsqueda de distintas instituciones las cuales brinden cursos o charlas sobre los temas identificados.

V. Acuerdos generales. Cierre.

- Repaso de la reunión y compromiso de asistir a futuras jornadas de capacitación.
- El Grupo se comprometió a seguir trabajando en esta temática a fin de obtener capacitación en las distintas áreas identificadas.

8.3 DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACION

16- Por eso en esta etapa se procederá a elaborar conjuntamente con el grupo productivo los contenidos del programa de capacitación que deberá diseñarse contemplando un alto contenido práctico y de trabajo sobre los casos reales que deba enfrentar el grupo.

En esta etapa se comienza a trabajar con el grupo en la obtención de capacitación en las distintas áreas identificadas en los puntos anteriores.

Teniendo en cuenta que ya se está entrando en la última etapa de este proceso y que luego de un tiempo los mismos deberán continuar con el desarrollo de sus emprendimientos ya sin una guía como la que tuvieron a lo largo de este proceso, el objetivo de esta etapa es reforzar aquellas áreas en las cuales los emprendedores consideren tener alguna falencia.

Para el logro de este objetivo se le brinda al grupo la posibilidad de concurrir a distintas jornadas de capacitación desarrolladas en el seno de su cooperativa trayendo especialistas en los temas identificados, así como también acceder a cursos brindados por distintas instituciones dedicadas al desarrollo de los mismos.

Con distinto grado de acatamiento y participación las jornadas brindadas a los emprendedores fueron, entre las más importantes, las siguientes:

8.4 JORNADAS DE CAPACITACION BRINDADAS A LOS EMPRENDEDORES

8.4.1 PROPUESTA DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROPUESTA DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Dirigido a: Personas emprendedoras que están analizando la posibilidad de desarrollar una actividad laboral

Enfoque

Las empresas, en general, se encuentran a lo largo de su vida con la necesidad de examinar su situación. Una de las razones es adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad, no sólo en los periodos de crisis, sino también en los de crecimiento.

Por ello, resulta necesario analizar en detalle los problemas que dificultan el desarrollo de la empresa, y por supuesto, sus causas. Posiblemente habrá que replantear objetivos y acciones a desarrollar. Podría ser que en algunos casos se trate casi de comenzar de nuevo. La empresa debe ser analizada en todos sus aspectos.

Otra situación que requiere fuerte análisis se presenta cuando debe introducirse un cambio profundo que diversifica y amplía las actividades.

Es necesario, en cada caso, poder detectar las verdaderas causas de los problemas, pero sobre todo realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones.

Destinatarios

Emprendedores y empresarios en actividad interesados en revisar y potenciar la gestión de su empresa.

Todas las empresas, cualquiera sea su actividad, pueden ser objeto, de un diagnóstico sistemático e integral y por supuesto recibir el beneficio correspondiente.

Modalidad

Se trabajará a través de tres ejes:

- a. Diagnóstico sobre la situación del emprendedor
- b. Asesoramiento e información relativa a distintos aspectos de la gestión empresarial, en especial a lo referido a comercialización, organización y costos
- c. Monitoreo de los aspectos actitudinales del emprendedor, características que le impiden logros de objetivos

Contenidos

- **Diagnóstico :**

Identificación de aspectos estratégicos de la organización

Principales problemas que enfrenta

Recursos con que cuenta y oportunidades que se abren

- **Análisis de los procesos actitudinales**

Capacidades Empresariales Personales (CEPs)

Triángulo del Progreso

Elaborando el propio perfil

- **La Organización**

Planificación y control de gestión

- **Alternativas de Comercialización**

- **Estudio Económico Financiero**

Los costos, definición conceptos

Resultado económico

Flujo de caja

Registros contables

8.4.2 ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO

ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO

OBJETIVOS DEL CURSO

Introducir a los asistentes en la teoría económica – financiera y de costos de la empresa.

Proveer conocimientos e instrumentos prácticos para la aplicación practica de los conceptos impartidos.

CONTENIDOS

- Distinción entre Estudio Económico y Estudio Financiero
- Inversiones
- Principios de Costos
- Los Costos Fijos y los Variables
- El Costo unitario
- Cálculo de la Utilidad neta unitaria
- Cálculo de Resultados-Ganancia o Pérdida
- El cuadro de Flujo de caja
- El Punto de equilibrio

MODALIDAD DE TRABAJO

Se trabaja con diversas dinámicas desde el inicio, para permitir la participación de los asistentes cómo la internalización de los conceptos y la transmisión de experiencias.

Se realiza aporte de material didáctico sobre los contenidos de las charlas para los trabajos en grupo, como para la realización de las dinámicas.

8.4.3 LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA Y EN LA VIDA

LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA Y EN LA VIDA

OBJETIVOS DEL CURSO:

Posibilitar el conocimiento del proceso creativo y sus técnicas.

Lograr que los asistentes conozcan sus capacidades de creatividad e innovación, y la posibilidad de desarrollo de las mismas.

CONTENIDOS

- I. Introducción
- II. La creatividad, los bloqueos y la dominancia cerebral
- III. La creatividad, su proceso y sus técnicas
- IV. La innovación, llevando las ideas a la acción
- V. Guía sobre técnicas de creatividad

MODALIDAD DE TRABAJO

Se trabaja con diversas dinámicas desde el inicio, para permitir la participación de los asistentes cómo la internalización de los conceptos y la transmisión de experiencias.

Se realiza aporte de material didáctico sobre los contenidos de las charlas para los trabajos en grupo, como para la realización de las dinámicas.

8.4.3 PROGRAMA DE CAPACITACION DE ADULTOS

PROGRAMA DE CAPACITACION DE ADULTOS

1. Objetivos:

- Promover la creación de emprendimientos productivos.
- Brindar las herramientas y conocimientos necesarios para la implementación de un microemprendimiento (desde la generación de la idea hasta la puesta en marcha).

2. Índice Temático:

Modulo I: El Emprendedor y la Actitud

- Presentación del programa
- El sujeto emprendedor
- Actitudes y aptitudes del emprendedor
- Escala de necesidades
- Autoevaluación de desempeño
- Autorreconocimiento
- Creatividad e innovación.

Módulo II: Buscando la Idea de Negocio

- Buscando la idea de negocio
- Los nuevos yacimientos de empleo
- ¿Por qué quiero iniciar un negocio?
- Algunas ideas de negocios.

Módulo III: La Generación de Ideas

- Definiendo el propio proyecto
- Diagnóstico empresarial. Metodología para reconocer el propio negocio
- Análisis interno. Debilidades y Fortalezas.
- Análisis Externo. Amenazas y Oportunidades.

Módulo IV: Principios de Administración

- La administración
- La planificación
- La organización
- La dirección
- El control

Módulo V: Comercialización

- Definición de comercialización
- Función básica de comercialización
- Satisfacción de necesidades de los consumidores.
- Los mercados y sus características.
- Estudio de mercado
- La mezcla comercial:
 - El producto
 - El precio
 - La promoción
 - Distribución
- Política comercial aplicada al propio proyecto.

Módulo VI: Herramientas Informáticas aplicadas a la Comercialización

- Introducción a Internet y sus aplicaciones
- Fuentes de información para negocios en Internet
- Uso del correo electrónico en los negocios

Módulo VII: Negociación y Comunicación

- El proceso de comunicación en la promoción
- Objetivos de las acciones promocionales
- La venta personal

- Desarrollo de acciones estratégicas.

Módulo VIII: Costos

- Las inversiones
- Los costos fijos
- Los costos variables
- Los costos totales
- Los costos unitarios
- El punto de equilibrio
- El cuadro de flujo de caja.

Módulo IX: Fortalecimiento – Plan de Negocios Individual

- Resolución de puntos débiles en la formulación del proyecto

4. Modalidad de Trabajo:

- Sensibilizar sobre la idea y gestión de negocios
- Se trabaja con diversas dinámicas desde el inicio, para permitir la participación de los emprendedores, cómo la internalización de los conceptos y la transmisión de experiencias.
- Se trabaja con equipos de trabajo de acuerdos a ciertos criterios.
- Se realiza aporte de material didáctico sobre los contenidos de las charlas para los trabajos en grupo, como para la realización de las dinámicas.

8.5 ASISTENCIA TECNICA

17- También se definirán los lineamientos de un componente de Asistencia Técnica que deberá complementar in situ a la capacitación una vez puesto en marcha el proyecto, y que deberá posibilitar la aplicación en la práctica de los conocimientos impartidos en esta y la resolución de otros problemas técnicos que puedan surgir durante el proceso.

En esta última etapa del proceso, teniendo en cuenta la importancia fundamental que tiene la capacitación en la vida de todo proyecto y tener la posibilidad constante de contar con un centro de consulta en el cual los emprendedores puedan resolver inquietudes de cualquier tipo, se va a trabajar con el grupo para definir centros de asistencia técnica para apoyar la marcha del proceso.

Además, los emprendedores ya cuentan con una estructura como es la cooperativa la cual puede ser utilizada para obtener beneficios que de otra forma no se podrían alcanzar de manera individual, por ejemplo, contar con un centro en el cual los emprendedores puedan consultar y resolver problemas con sus pares, obtener capacitación en temas de interés común contratando especialistas que brinden las mismas en la cooperativa ahorrando costos y obteniendo ventajas que de otra forma no se podrían obtener.

8.6 SEGUNDO TALLER

SEGUNDO TALLER

I. Apertura.

Bienvenida a los asistentes.

II. Hilo conductor.

Teniendo en cuenta la necesidad detectada por los emprendedores de contar con un grupo de capacitación permanente el cual puedan utilizar como centro de consulta y de acceso a información sobre temas de su interés, se realizó una serie de jornadas para evaluar los posibles centros existentes.

III. Actividades de Integración.

Los emprendedores se encargaron de buscar en pequeños grupos distintos Centros de Asistencia Técnica de carácter Provincial, la Agencia para el Desarrollo de la Economía de Córdoba (ADEC) y de nivel Nacional, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) que se encargan de brindar estos tipos de servicios.

Luego en distintas mesas de debate los emprendedores expusieron las distintas ventajas, desventajas y servicios brindados por cada uno de estos centros, de acuerdo a distintas reuniones a las cuales estos accedieron en estos organismos.

IV. Presentación de las conclusiones.

El grupo productivo, una vez discutido sobre los beneficios que brinda contar con personal especializado de capacitación permanente para el apoyo de sus emprendimientos decide adherirse a la Agencia para el Desarrollo de la Economía de Córdoba (ADEC) y también al Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), para así obtener el apoyo necesario en el desarrollo de sus emprendimientos.

VI. *Acuerdos generales. Cierre.*

- El grupo se comprometió a seguir trabajando juntos para apoyar los emprendimientos que ya están en marcha, y ayudar al desarrollo de nuevos proyectos.
- Cierre de la reunión con brindis para festejar la culminación de este proceso de Desarrollo de la Cadena Productiva.

CONCLUSION

Conclusión

Como antes dijimos resulta difícil plasmar en el relato gran parte de la tarea realizada, en particular esas vivencias relacionadas con aspectos cotidianos de la convivencia con los integrantes del grupo.

Los emprendedores son individuos con un importante bagaje de vivencias particulares, que acarrear y mantienen durante el proceso.

También hay que destacar que existen diferentes predisposiciones por parte de los participantes, existiendo personas que muestran una participación aun escasa, frente a otros que resultan motivadores y movilizados.

Ante el retraimiento de algunos, se produce una sobre carga de protagonismo en otros. Hay personas que se conducen con un gran entusiasmo, se comprometen en acciones concretas y son motivadores y motores del resto, y otros cuya participación es más pasiva.

Como elemento negativo se detectaba inicialmente en algunos de los participantes del proyecto la presencia de un acostumbramiento a recibir subsidios de parte de los gobiernos, hecho que ha generado una cultura de la ayuda externa y mínimo esfuerzo personal.

Era importante que los integrantes del grupo entendieran que no se estaba trabajando el cambio por el cambio mismo, sino porque este traería aparejada una mejora en todos y cada uno de los integrantes.

Es importante destacar que la ejecución del Proyecto ha logrado la consolidación del grupo generando en sus integrantes un proceso en la constitución del espíritu asociativo.

Estos logros no se dieron de un día para otro, debió mediar tiempo y acciones muy especializadas para ir logrando una gradual toma de conciencia y la rotura del espíritu individual y competitivo que a veces interrumpe este tipo de procesos.

La decisión de formar la cooperativa indica el grado de comprensión del proceso que la mayoría de los participantes han logrado.

Por eso puede afirmarse que la mayor parte de los integrantes del grupo de beneficiarios seleccionados ha crecido tanto en capital humano como social, a partir de un fortalecimiento de la propia autoestima y una ampliación en su capacidad de visión de contexto, así como también en lo que respecta a la capacidad de gestión y técnica.

En ningún momento del proceso nos olvidamos que este proyecto poseía una intencionalidad superior a la de la elaboración de planes de negocios y su financiamiento, como es, que este proceso se transforme en una opción permanente para los participantes. Esperamos que el ejercicio cooperativo sea lo suficientemente fuerte como para lograr una forma efectiva para el autosostenimiento y crecimiento del grupo de aquí en más.