

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADOS} = \text{SALIDAS}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS}}$$

La productividad es una *medida relativa*, por lo tanto, una sola medición no nos dirá si lo somos; debemos incorporar a nuestras prácticas la utilización de estos indicadores de gestión para conocer de qué forma está evolucionando el negocio e implementar medidas correctivas si las circunstancias así lo requieren.

## 5. Competitividad y producción

La competitividad puede definirse de varias maneras. Se puede pensar como la viabilidad de la empresa a largo plazo en el mercado o se puede ver como el éxito de la firma a corto plazo, medida por la cuota de mercado. La competitividad significa poseer atributos valorados por los clientes y estar en mejores condiciones que la competencia con relación al producto que ofrecemos.

La competitividad basada en elementos diferentes al costo (*competitividad no-coste*), como lo son la calidad, la confiabilidad, los tiempos de respuesta, entre otros, supone ventajas duraderas, a largo plazo.

Como emprendedores, deberemos definir de qué forma vamos a competir en el mercado, y esto debe estar plasmado en el plan de negocios. Desde el área de Operaciones se deberá definir una estrategia que, alineada con la estrategia general del emprendimiento y el resto de las estrategias funcionales, permita la obtención de los objetivos organizacionales.

CUANDO SE CONCEBE EL PLAN DE NEGOCIOS, SE DEBEN DETERMINAR  
LOS OBJETIVOS DE LAS OPERACIONES Y DE QUÉ FORMA  
LA PRODUCCIÓN CONTRIBUIRÁ AL LOGRO DEL OBJETIVO  
GENERAL DEL EMPRENDIMIENTO

## 6. Los objetivos de producción

Cuando hablamos del sistema de producción hablamos del agregado de valor y de la obtención de resultados. ¿Qué se quiere lograr a través de la producción? Obtener un producto de bajo costo, buena calidad, que se produzca y entregue en el menor tiempo posible y que seamos flexibles para responder en forma ágil a los cambios en la demanda.

*El resultado de un proceso de producción es lo que recibirá el cliente. Es por eso que muchas empresas han entendido que la función de producción puede proveerles de herramientas claves en la generación de ventajas competitivas frente a otras empresas.*

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- COSTO</li> <li>- CALIDAD</li> <li>- ENTREGA</li> <li>- FLEXIBILIDAD</li> </ul> |
|---|
- OBJETIVOS DE PRODUCCION

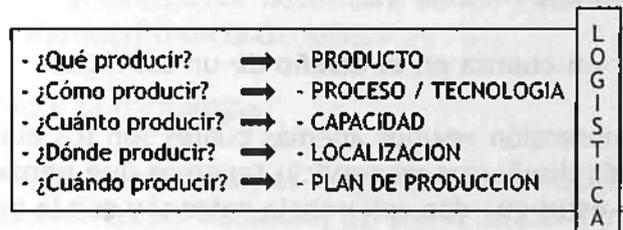
Frecuentemente, la excelencia de las operaciones es lo que distingue una empresa de otra. ¿Quién no compara costos o calidad cuando realiza una compra? ¿Quién no decide en función de la disponibilidad de un bien? ¿Quién no decide con relación al ambiente y la calidad de atención? En todas estas áreas, la administración de la Producción juega un papel clave.

### 7. La estrategia de operaciones

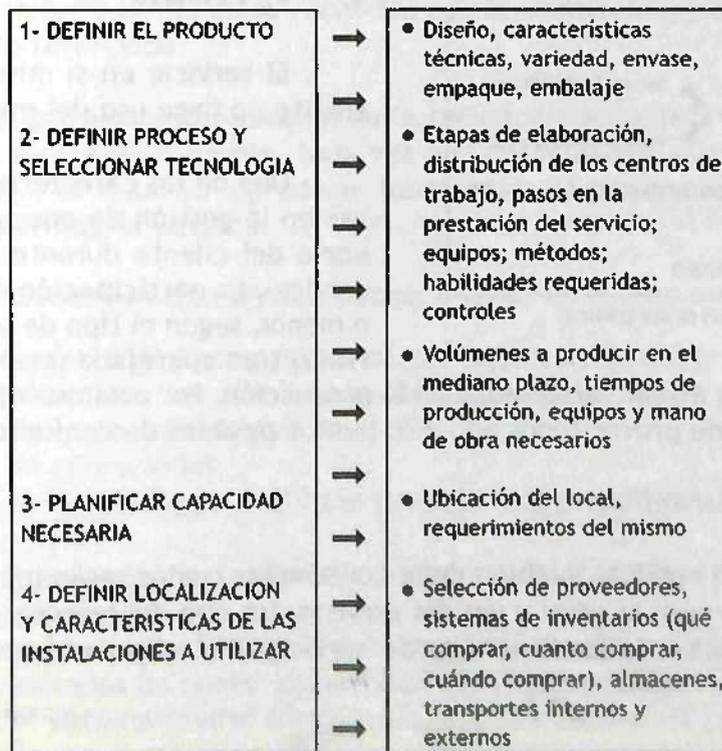
Una estrategia, como ya dijimos, define cómo llegaremos de nuestra situación actual hacia la situación deseada. La estrategia de Producción define de qué forma se obtendrán los objetivos de costo, calidad, tiempo de entrega o flexibilidad, y, sobre la base de su cumplimiento, se podrá ir logrando el objetivo general de la empresa.

### 8. Las decisiones de producción

Las decisiones de producción pueden hacer viable nuestro emprendimiento o determinar el fracaso del mismo.



#### LAS DECISIONES ESTRATEGICAS DE PRODUCCION



## 8.1. El producto

El diseño de nuestros productos debe adecuarse a los requerimientos de los clientes, y para ello debemos averiguar cuáles son las características valoradas por éstos. Recordemos que la incorporación de atributos que el cliente no valora "sólo" traerá como consecuencia un mayor costo.

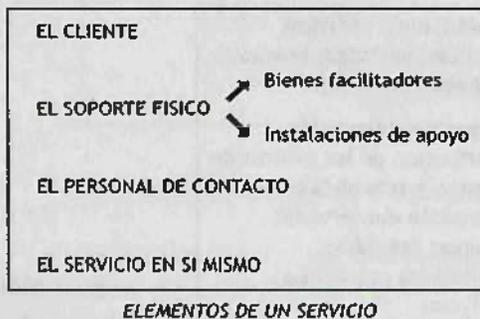
### 8.1.1. ¿Qué tener en cuenta en el diseño de un bien?

· Ciclo de vida del producto en el mercado objetivo ·Utilidad/ que sea adecuado al uso para el cual se crea ·Materiales que lo conforman ·Apariencia/ imagen ·Forma ·Tamaño ·Color ·Sabor ·Calidad ·Vida útil/ usos repetidos, bienes perecederos ·Consistencia ·Confiabilidad ·Límite de fallas ·Garantías ·Variabilidad permisible ·Variedad a ofrecer/ grado de estandarización ·Complementariedad con otros bienes existentes en el mercado ·Compatibilidad con otros bienes o servicios producidos en la empresa ·Facilidad para fabricación ·Seguridad en uso ·Repuestos ·Facilidad de mantenimiento ·Envase ·Etiquetado ·Empaque ·Embalaje ·COSTOS!

Durante la etapa del diseño debemos recordar que habrá que prestar mayor atención a las principales características de desempeño que habremos seleccionado previamente como prioridades competitivas.

### 8.1.2. ¿Qué tener en cuenta en el diseño de un servicio?

Para su mejor comprensión veamos además cuáles son los elementos que constituyen un servicio (cuando diseñamos un servicio tenemos que pensar en todos sus elementos y de qué forman éstos guardan coherencia entre sí y con la imagen que se quiere brindar):



#### EL CLIENTE

El servicio en sí mismo no existe si el cliente no hace uso del mismo.

Una de las características más distintivas en la gestión de operaciones es la presencia del cliente durante la producción del servicio. La participación del cliente (mayor o menor, según el tipo de servicio del cual se trate) trae aparejada una mayor incertidum-

bre y por lo tanto, mayor variabilidad en la producción. Por esta razón, el diseño del servicio debe tratar de prever todos aquellos puntos posibles de conflicto.

#### *El soporte físico (Fuente)*

El diseño del servicio también debe contemplar cuáles serán los instrumentos que servirán de apoyo para la prestación del servicio, los que deberán ser adecuados, tanto en cantidad como en calidad, al tipo de servicio y el segmento al cual se dirige el emprendimiento.

Entre otros aspectos, se deberá analizar la capacidad del local, la decoración del ambiente, la distribución de las instalaciones, la presencia de escaleras, escalones o desniveles, el clima, la ambientación musical, la iluminación, etc.

#### *El personal de contacto (Fuente)*

Las habilidades de la mano de obra requeridas son diferentes según sea el grado de contacto con el cliente. Así, el personal que está en contacto con el cliente debería gustar de tratar con la gente, ser simpático, poseer empatía, ser cortés, tener buena dicción, etc., mientras que para el personal que realiza funciones fuera de la línea de visibilidad del cliente, estas cualidades no son importantes.

#### *El servicio en sí mismo (Fuente)*

Hay que considerar la secuencia de actividades a través de las cuales se va a realizar la prestación. Para dicha secuencia se deberán estimar los tiempos de atención, los tiempos de espera, la distribución de las instalaciones, los mecanismos de retroalimentación y los costos asociados.

También hay que tener en cuenta cuáles serán los servicios explícitos y cuáles los implícitos. Además, el emprendedor necesitará definir cuál será su servicio principal y cuál (es) el (los) accesorio(s) o secundario(s).

### **8.2. El proceso y la tecnología**

Mientras se diseña el producto, el emprendedor deberá ir esbozando la forma en que éste será producido. En las instancias de diseño se debe visualizar detalladamente cómo será el **flujo del proceso**, esto es, *la secuencia de operaciones por la que tendrá que atravesar la materia prima en su recorrido por la instalación, para poder transformarse en producto terminado.*

El diseño del proceso y la selección de la tecnología apropiada muchas veces son decisiones que se toman en conjunto, toda vez que la tecnología puede condicionar los métodos de trabajo, el volumen a producir, los tiempos de producción y las cantidades y habilidades requeridas de personal.

A continuación se muestran otros aspectos a tener en cuenta en el diseño:

- \* Opción entre fabricar y comprar las partes constitutivas del producto
- \* Opción entre realizar por sí mismo la distribución u ofrecerla a terceros
- \* División de las tareas del trabajo a realizar
- \* Secuencia de operaciones
- \* Selección de la tecnología a utilizar (trabajo manual, utilización de máquinas y equipos)
- \* Selección de equipos, herramientas e instrumentos a utilizar (incluyendo equipos de manejo de materiales)
- \* Análisis de métodos del trabajo (forma de llevar a cabo las operaciones)
- \* Análisis de tiempos de operación en cada centro de trabajo
- \* Balanceo del sistema (evitar tiempos de espera frente a los centros de trabajo, tanto para manufacturas como para servicios, evitar tiempos ociosos; tratar que el flujo

de materiales o de gente atraviere el sistema "como por un tubo", sin interrupciones)

- \* Determinar puntos de control
- \* Tiempos de abastecimiento, tiempo de producción total, tiempo de distribución
- \* Inventarios a mantener
- \* Modo de preparación de las máquinas (por ejemplo, para efectuar un cambio de lote)
- \* Layout o distribución de instalaciones (disposición de centros de trabajo: cercanía de áreas con mucho tráfico entre sí, proximidad de operaciones de acuerdo al flujo; disposición de escaleras, ventanas, grifos, enchufes, existencia de desniveles, espacios abiertos, espacios cerrados con ventilación, accesos, almacenes, alturas, dinámica del movimiento de materiales, condiciones de seguridad, señalización, previsión de futuras ampliaciones, etc.)
- \* Aspectos humanos a considerar: cantidad de operarios necesarios, habilidades requeridas, existencia de operaciones repetitivas, turnos de trabajo, ambiente de trabajo -polvo, gases, ventilación, ruido, iluminación, etc.-
- \* Disposición de residuos orgánicos e inorgánicos
- \* Cumplimiento de leyes y reglamentos nacionales, provinciales y municipales
- \* **COSTOS!**

La mayoría de estos puntos son también válidos para una empresa de servicios.

### 8.2.1 Tipos de procesos según la modalidad de la demanda

La selección del proceso estará condicionada por el tipo de producto y de demanda existente para el mismo. Así, podemos hablar de una **fabricación a pedido** y de una **fabricación para inventario**.

Los controles y las medidas de rendimiento, asimismo, serán diferentes en cada uno de los tipos de fabricación mencionados. Por ejemplo, algunas medidas de eficiencia de la fabricación para inventarios serán la rotación de los mismos (Demanda/Inventario medio), % de *utilización de la capacidad* (Cantidad de productos fabricados/Capacidad disponible) y el *nivel de servicio al cliente* (% de pedidos surtidos a partir del inventario).

Para la fabricación a pedido algunas medidas de rendimiento del sistema pueden ser, por ejemplo, el % de *pedidos entregados en la fecha prevista* y los *costos por pedido*.

### 8.2.2. Tipos de procesos de acuerdo al flujo productivo

En principio existen dos alternativas opuestas: los procesos por flujo o de flujo lineal y los talleres de trabajo o de flujo intermitente.

La mayoría de los productos requieren una secuencia de pasos diferentes para su producción, por lo que la programación de los trabajos es la mayor dificultad que hay que afrontar.

## 8.3. La capacidad

Normalmente, las decisiones de capacidad se toman en conjunto con las decisiones de proceso y se refieren a la cantidad de productos que podremos producir por unidad

de tiempo. Esto incluye cálculos de tiempos de cada una de las operaciones, ya sean éstas manuales o automatizadas; tiempos del proceso en su conjunto, considerando tiempos para mantenimientos preventivos y correctivos; estimación de la confiabilidad del sistema; porcentajes de desperdicios, mermas y productos defectuosos.

#### 8.4. Localización

- \* **Cercanía al consumidor** (mejor servicio al cliente, reducción de costos de transporte, productos perecederos)
- \* **Cercanía a las fuentes de materias primas** (altos costos de transporte - pérdida en tamaño o peso durante el procesamiento-, artículos perecederos que deben ser procesados en forma inmediata)
- \* **Características de la región y sitio en particular:** clima, servicios existentes, accesos, proximidad a rutas, vías de ferrocarril o vías marítimas, disponibilidad de mano de obra, competidores existentes, reglamentaciones legales, impuestos vigentes, peculiaridades del mercado local/ regional
- \* **Transporte:** distancias a recorrer, volúmenes a transportar, costos de los envíos, existencia de flota propia, tipo de vehículos, etc.

#### 8.5. Decisiones logísticas

La logística se relaciona con el movimiento de materiales a lo largo de todo el proceso productivo e involucra decisiones de hacer o comprar, decisiones sobre adquisiciones, de selección de un sistema de gestión y control de inventarios, decisiones de almacenamiento, de transporte interno de materiales, de distribución de productos terminados, entre otras.

### 9. La gestión de producción y la calidad

Para los consumidores, la calidad significa mucho más que las características del producto o servicio que reciben. La calidad debe reflejarse en todas y cada una de las personas del emprendimiento, en todos los procesos, en todos los aspectos del negocio.

Como emprendedores, entonces, deberíamos conocer en profundidad **quién es nuestro cliente** y cuáles son sus deseos, para plasmar éstos en un bien o servicio que lo satisfaga plenamente. Debemos conocer qué aspectos o características de nuestros productos y/o servicios valoran los clientes.

Como mencionábamos en páginas anteriores, focalizar la atención en aquellas características del bien o del servicio que realmente son de valor para el cliente evita la generación de costos sin una contrapartida en calidad.

La filosofía de calidad, por otra parte se basa en la *prevención*, esto es, tratar de anticiparse a la ocurrencia de fallas en el sistema. Se trata de hacer las cosas bien desde la primera vez.

### 10. Costos

Toda organización posee una estructura de costos compuesta básicamente por **costos fijos y costos variables** que serán abordados más adelante.

**POR MÁS BRILLANTE QUE SEA LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL,  
POR MÁS BUEN PLAN FINANCIERO QUE SE TENGA, POR MÁS EXCELENTE QUE  
SEA UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA, SI NO PODEMOS PRODUCIR EL PRODUCTO  
QUE EL CLIENTE QUIERE, SI NO PODEMOS OFRECERLO EN EL MOMENTO EN QUE  
ÉSTE LO NECESITA, SI SU CALIDAD NO ES LA QUE SE PUBLICITA  
Y SI EL COSTO NO ESTÁ ACORDE A SUS EXPECTATIVAS, EL NEGOCIO FRACASARÁ.**

## **Los Recursos Humanos<sup>17</sup>**

### **Introducción**

Cuando se toma la decisión tan importante como la de crear un emprendimiento se deben conocer ciertos conceptos que se encuentran relacionados con las personas. De acuerdo a las ambiciones de futuro, de un emprendedor innovador, que por cierto son muy particulares debido a sus características potenciales, una de éstas tienen que ver con el crecimiento de su emprendimiento y en consecuencia con la incorporación de personas, eligiendo un socio o un empleado, pero más allá de estos conceptos y herramientas, lo más importante es entender y poner en práctica que las personas son el factor más importantes que tiene toda organización, sin ellas no se podrá llevar nada adelante.

### **La importancia de las personas**

Cuando hablamos de Factor Humano es preciso no solo hablar, sino darles la importancia que éstos se merecen y nos estamos refiriendo a las personas que trabajan en el emprendimiento.

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan los emprendimientos para que se pongan en funcionamiento. Por lo tanto, debemos considerar que toda organización está formada por personas de las cuales depende para cumplir con sus objetivos y de esta manera llegar al éxito y a la continuidad de los negocios.

Ellas son las mejores vendedoras del producto y/o servicio que se está generando con el trabajo diario.

La Administración estudia a las personas desde dos enfoques:

- 1) Las personas como personas teniendo en cuenta sus características propias, valores, actitudes, aspiraciones, etc.
- 2) Las personas como recursos dotadas de habilidades, capacidades, destrezas, necesarias para realizar las tareas organizacionales.

Es por ello que la Administración de Recursos Humanos ha tomado mucha importancia ya que los que dirigen las organizaciones han comenzado a pensar que gracias a las personas que se tienen trabajando se logran los objetivos.

### **La administración de RRHH (ARH)**

Es muy común en los emprendimientos que participen en la gestión de la misma familiares, debido a que creemos que van a ser las personas más adecuadas para ejecu-

<sup>17</sup>. Responsable: Lic. María Claudia Maggio

tar las tareas, pero debemos pensar que nuestro emprendimiento ante todo debe funcionar y para que se pueda crecer debemos contar con las personas idóneas para cada tarea. Pensemos que incorporar una persona o elegir un socio, es saber establecer a dónde queremos llegar con nuestro emprendimiento ya que incorporar un familiar nos puede ocasionar problemas que luego será más difícil solucionar, debido a que nos costará más decirle que no contribuye con lo que necesita nuestra organización.

### **Funciones de la administración de recursos humanos**

Durante el desarrollo de algunas de las funciones específicas de la ARH, se explicarán herramientas, técnicas y métodos posibles a utilizar de acuerdo al cargo vacante.

#### *Planeamiento*

Cuando pensamos realizar un emprendimiento debemos planificar las actividades que vamos a llevar adelante para cumplir con los objetivos propuestos.

Por tal motivo, debemos planificar, entre otros aspectos, cuál va a ser la necesidad de personas, qué perfil y qué cantidad. ¿Cómo se hace?: investigando, utilizando datos de emprendimientos similares, considerando la rama de la actividad y lugar donde se desarrolla el emprendimiento.

#### *Análisis y descripción de puestos*

Cuando hacemos el desarrollo de la estructura organizacional llegamos a la conclusión de que debemos cubrir puestos de trabajo. Antes de dar una definición debemos decir que el análisis, la descripción y las especificaciones del puesto, son temas relacionados pero no significan lo mismo. Veamos las diferencias:

**El análisis de puestos** es el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto y las especificaciones.

**La descripción de puestos** es la lista de tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto.

**La especificación del puesto** es la lista de requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, la capacidad, la personalidad, las competencias, etc., necesarias para cubrir un puesto.

Se utilizan diversas técnicas para realizar el análisis y la descripción del puesto como por ejemplo entrevistas, cuestionarios, observación directa, etc.

Las descripciones de los puestos deben estar escritas y deben describir qué hace el trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. Esto, más los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarias para desarrollar satisfactoriamente el trabajo, nos permite determinar cuáles son las especificaciones del puesto.

### *Investigación de mercado*

Cuando se necesite cubrir un puesto de trabajo, la investigación de mercado es la primera técnica que se debe utilizar para proceder a cubrir un puesto de trabajo, teniendo en cuenta el análisis y descripción del puesto que buscamos, según la política de RRHH que tenga la microempresa, se procederá a efectuar un estudio de mercado para ver si encuentra la persona indicada para cubrir el puesto que necesitamos. *La investigación de mercado no solo se utiliza para buscar a una persona sino que la podemos hacer para saber como está el mercado con respecto a los salarios de la competencia y poder realizar una estructura de sueldos.*

### *Capacitación*

Capacitarse genera motivación y, al lograrse la satisfacción por el enriquecimiento como persona de cada integrante, se obtiene un mayor beneficio en la actividad del conjunto. En este sentido, la capacitación también constituye una inversión.

### *Sociabilización*

Ingresada la persona al emprendimiento, se le debe dar la mayor información posible de la organización, entregarle las tareas y responsabilidades que deberá cumplir.

Es necesario tener en cuenta que, en aquellos emprendimientos en que se incorpore a la familia, todos deben tener claro cuáles son sus responsabilidades: por un lado, la del familiar trabajador, cumpliendo con todas las tareas asignadas y, por el otro, la del familiar emprendedor asignando un salario cuando esto sea posible.

### *Evaluación de desempeño*

La evaluación de desempeño es una técnica utilizada para evaluar a las personas en su puesto de trabajo y detectar si existen necesidades de capacitación, si hay problemas de ausentismo encontrar una solución, estudiar si la persona está motivada en el puesto que ocupa.

### *Motivación*

La motivación es uno de los factores claves que debemos tener en cuenta en nuestro emprendimiento.

La motivación no es dar dinero, a eso se lo llama incentivar, motivar es darle un beneficio no dinerario, como por ejemplo premiarlos por su producción, acordarnos de su cumpleaños, hacer un asado antes de fines de año, son pequeñas cosas que hacen que la persona se sienta considerada por nosotros.

### *Relaciones de trabajo*

Son tres obligaciones importantes que deben ser cumplidas por algunos emprendimientos: la Ley N° 19.597 de Seguridad e Higiene, la Ley N° 24.557 de Accidentes de trabajo y la Ley N° 24.241 del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones.

## *Calidad de vida del personal*

La calidad de vida reúne todos los conceptos tratados en los puntos anteriores, ya que no solo depende del emprendimiento sino también de sus integrantes.

### **Los aspectos económico-financieros<sup>18</sup>**

#### **1. Introducción**

Resulta habitual que los emprendedores confundan en el plano terminológico, los conceptos "*resultado económico*" y "*posición financiera*". Al mismo tiempo, pocas veces le asignan al proceso contable la importancia y la trascendencia que el mismo posee en materia de toma de decisiones, a fin de que éstas resulten correctas, adecuadas a las circunstancias y oportunas respecto del momento en que se toman.

Sin embargo, logran información que obtienen de sus propios registros, del universo donde desarrollarán sus actividades, y, esencialmente, de su intuición.

No obstante, las buenas intenciones, los claros objetivos, la inmejorable y confiable información que se posea, la vasta experiencia adquirida en emprendimientos anteriores e, incluso, la buena suerte no resultan suficientes si se desea alcanzar el éxito. ¿Por qué?, porque el complicado mundo de los negocios de hoy, globalizado aunque la empresa no sea más que un pequeño kiosco de golosinas en un barrio periférico de una diminuta ciudad, exige la utilización de todos estos elementos, que permitan potenciarlas a partir de la correcta y oportuna combinación de todas ellas.

#### **2. El resultado económico y la posición financiera:**

##### **2.1. Ganancias y Pérdidas:**

Cuando hablamos de *ganancias* y de *pérdidas*, nos estamos refiriendo al resultado económico de un agente. Si el resultado económico es positivo, se habrán obtenido ganancias, mientras que si resulta negativo, se habrán producido pérdidas.

Pero...¿Qué conceptos producen *ganancias* y cuáles *pérdidas*? Pues bien, el monto de ventas genera un resultado positivo, mientras que el costo de los bienes o servicios vendidos, el costo de los productos que se elaboran para la venta, los gastos necesarios para lograr producir y/o vender, etc. generan resultados negativos. Si los primeros superan, en un período determinado (por ejemplo un año), a los segundos, se obtendrá *ganancia*. Caso contrario, el resultado será *pérdida*.

Ahora bien, obtener resultado económico nada tiene que ver con *cobrar* o *pagar*. La circunstancia de cobrar o no las ventas, o pagar o adeudar los costos y gastos, sólo tiene que ver con la *posición financiera* del agente.

Y entonces...¿Qué conviene más: lograr resultados económicos positivos (*ganancia*) o mostrar una *posición financiera* desahogada? La respuesta no es sencilla, ya que depende de cada caso en particular. Sin embargo, podemos afirmar que el primer obje-

18. Responsable: CPN Carlos P. Perez

tivo que deben plantearse los emprendedores frente a una potencial inversión, es obtener ganancias y para ello, deberán definir claramente, entre otras cosas, qué política financiera adoptarán.

## 2.2. Principales conceptos generadores de resultados:

Tomemos como ejemplo una empresa industrial, ya que la estructura sobre la que se asientan sus resultados será más compleja que la de una empresa comercial o de servicios.

Las ventas serán, sin lugar a dudas, la principal fuente generadora de resultados positivos (ganancias). Éstas, si se las concibe financiadas, podrán generar a su vez intereses que sumarán aún más resultado positivo. Paralelamente, el mantenimiento de inversiones que, sin ser el objeto principal de la empresa, produzcan beneficios, acrecentará las ganancias.

En el polo opuesto encontramos los costos de venta, es decir, el valor en que se adquirieron los bienes vendidos o, mejor dicho, el valor en que se adquirieron los insumos con que se fabricaron los bienes vendidos. A la diferencia entre el *valor de venta* y el *costo de lo vendido* se la denomina resultado bruto.

Dichos insumos pueden clasificarse en *materia prima*, más los costos propios de elaboración, denominados comúnmente *costos de producción* (costo de la mano de obra más los gastos relacionados íntimamente con la producción del producto, como la energía eléctrica, el alquiler de la planta de producción, seguros de las maquinarias y herramientas, materiales menores, etc.)

Pero para determinar el resultado final, o resultado neto, aún habrá que considerar otros conceptos necesarios para la marcha normal de la empresa, a saber: *gastos de administración* (remuneraciones y demás gastos relacionados con el área de administración de la empresa), *gastos de comercialización* (remuneraciones y demás gastos relacionados con la comercialización del producto), y, por supuesto, *los costos financieros*, es decir, el precio correspondiente a la utilización de dinero ajeno. (Algunos autores hablan de la existencia de un costo financiero por la utilización del capital propio, pero no profundizaremos sobre el particular, sólo lo dejamos planteado).

## 2.3. Punto de Equilibrio:

Dijimos que los costos de los productos elaborados y/o vendidos son aquellos conceptos que, junto a los gastos propios de la actividad, generan resultados negativos. Una clasificación de estos conceptos los divide en *fijos* y *variables*.

Un costo o gasto fijo, es aquel que no varía en función de la variación del nivel de actividad (que no varía según produzcamos más cantidad o menos cantidad, por ej. el alquiler). Sin embargo, si se divide ese costo por la cantidad de mercadería producida y/o vendida, se verá que la incidencia por unidad varía en función de tal cantidad.

Por otro lado, un costo o gasto es variable cuando varía en función de la cantidad de producto y/o servicio elaborado y/o vendido (Ej. la cantidad de \$ que gasto en tela, no será la misma si fabrico una camisa, que si fabrico dos). Pero, paradójicamente, resul-

tará fijo para cada unidad elaborada. Si analizamos el costo individual de cada camisa, la cantidad de tela utilizada se transformará en un costo fijo.

El *punto de equilibrio* se logra cuando se alcanza aquel nivel de actividad donde el monto total de ingresos (ventas, etc.) iguala a la sumatoria de costos y gastos (fijos y variables). Conocer el punto de equilibrio de la actividad de una empresa resulta extremadamente necesario para aprovechar todo su potencial, sin sobredimensionarla. Vale aclarar, a modo de ejemplo, que los costos fijos se mantienen fijos hasta cierto nivel de actividad. Una vez superado éste, aquellos varían abruptamente hasta alcanzar su nuevo nivel (en el ejemplo del alquiler del local, si la actividad comercial se incrementara significativamente, posiblemente resulte necesario mudarse a un inmueble más amplio, lo que hará que el costo del alquiler, fijo hasta el momento, experimente una variación importante producto de esa mayor actividad). Por eso, planificar el nivel de actividad a desarrollar debe configurar el paso inmediato siguiente, luego de determinar que el proyecto posee mercado potencial, un plan de comercialización posible y, en su caso, un proceso de producción viable.

### 3. Planificación, un proceso lógico:

#### El dinero va y viene...

El resultado económico, como ya hemos visto, se obtiene de comparar los conceptos que generan ingresos (ventas, intereses ganados, etc.) con aquellos que producen egresos (costos, gastos, etc.) en un lapso determinado, sin importar si cada uno de dichos conceptos, en ese período, se han cobrado o pagado.

Sin embargo, estructurar convenientemente el *flujo de fondos*, es decir, la cantidad de dinero que ingresa y egresa del emprendimiento y la periodicidad con que lo hace, resulta más que imprescindible, ya que las posibilidades de lograr financiamiento por parte de los proveedores resulta limitada.

Por eso, una vez establecidos los niveles mínimo y óptimo de ingresos (particularmente el monto de las ventas para un período determinado), y estructurados los costos y gastos en función de tales niveles, debe abordarse un tema tanto o más complejo que los anteriores: el relacionado con las necesidades y las posibilidades de financiación.

Realizar en forma esquemática un *flujo de fondos* (en inglés, *cashflow*) generalmente ayuda, y mucho. Este esquema permite visualizar, a través de las curvas de ingresos y egresos, los denominados *nudos* o *cuellos de botella*, lo que facilita la detección de los momentos críticos con la debida anticipación, permitiendo encontrar las soluciones más adecuadas y aplicarlas oportunamente.

### 4. En la búsqueda de la mejor financiación

Evaluar la fuente de financiación que sea más beneficiosa resulta verdaderamente difícil para el emprendedor.

Entre las alternativas de financiación externa, podemos mencionar esencialmente tres: 1) la *financiación bancaria*; 2) la *financiación de proveedores* y 3) la *financiación de un socio*. La decisión acerca de cuál elegir requerirá buscar asesoramiento y asistencia técnica adecuada.

## Los aspectos motivacionales<sup>19</sup>

El desarrollo de la creatividad de los emprendedores implica, entre otros aspectos:

- \* Estimular la capacidad de generar ideas nuevas.
- \* Reconocer e identificar los diferentes aspectos que bloquean la actividad creativa.
- \* Conocer las actividades de la vida diaria que facilitan la ejercitación de la creatividad.
- \* Mejorar la capacidad de aplicar y utilizar dichas ideas.
- \* Favorecer la adopción ante la vida de un enfoque productivo e innovador.
- \* Romper patrones de pensamiento estereotipado.
- \* Mejorar la capacidad de interactuar satisfactoriamente con el medio y pares.
- \* Desarrollar técnicas para afrontar situaciones difíciles y aparentemente insolubles.

Consideramos que el debate sobre si emprendedor se nace o se hace es, además de estéril, un obstáculo. Lo decimos porque creemos que no se trata de ser o no ser, sino de descubrir las propias actitudes emprendedoras que cada uno puede tener. Y esto, no solo en términos de iniciar un negocio, sino de pensarnos como promotores, como los hacedores de cambios y transformaciones.

Resulta importante que el emprendedor intente adoptar las siguientes actitudes:

- \* Autoconfianza, o sea alguien que cree en sí mismo.
- \* Confianza en sus ideas y en su capacidad para transformarlas en negocio.
- \* Capacidad para enfrentar y superar los problemas que se pudieran presentar, conociendo los riesgos que el negocio implica.
- \* Perseverancia, o sea, tener energía, entusiasmo y fuerza. No hablamos de ser obstinado, sino de ser alguien que logra sostener sus ideas basándose en señales que recibe del medio.
- \* Promover los acontecimientos, no ser alguien que espera sino que hace que las cosas sucedan.
- \* Permeabilidad, es propia de alguien que tiene disposición a aprender del medio, de lo que está sucediendo.
- \* Aprendizaje de los propios errores.
- \* Saber reconocer que necesita asistencia o capacitación, cuando se trata de áreas de negocio que no maneja.
- \* Enfrentarse al riesgo, sabiendo con los recursos que cuenta y una vez evaluadas las variables pertinentes.

Para estimular la motivación, la creatividad y la actitud emprendedora, se utilizan una serie de técnicas tales como: Mapas Mentales, Arte de Preguntar, Lluvia de ideas, Relaciones Forzadas, SCAMPER, Listado de Atributos, Analogías.

## Los bloqueos

Entendemos por bloqueos a aquellos esquemas mentales que limitan nuestra posibilidad de hacer y pensar.

---

19. Responsable: Lic. Federico Moyano

\* *La impaciencia*: tendencia a abandonar los intentos y recorrer los caminos "más fáciles" y "conocidos" para resolver un problema. La paciencia, por oposición, está relacionada con nuestro tiempo interno y se relaciona más fácilmente con la perseverancia o insistencia.

\* *Miedo al fracaso*: quizás el más importante de los bloqueos emocionales, según J. L. Adams, está asociado con la enseñanza que desde chicos tuvimos sobre la recompensa por la correcta respuesta y el castigo por el error o fracaso. El riesgo de fracasar y el castigo social o personal emparentados producen el bloqueo.

\* *Falta de motivación*: escaso interés en el objetivo a lograr.

\* *Falta de habilidad para distinguir la fantasía de la realidad*: la mayoría de las personas no creativas tienen tendencia a no querer involucrarse con la fantasía porque dicen que es una pérdida de tiempo. Otra lectura nos dirá que esas personas tienen miedo de que se les mezcle la fantasía con la realidad. Como ellas no pueden controlar la fantasía, temen que tampoco puedan controlar la realidad.

\* *Percepción estereotipada*: ver lo que se espera ver.

\* *Rechazo al uso de ciertos sentidos*: los estímulos que recibimos del medio, utilizando todos los sentidos (visual, auditivo, táctil, gustativo y olfativo) son elementos clave de la imaginación. En muchos de nosotros existe una tendencia a rechazar algunos de ellos en un análisis racional de los problemas.



## **ACTIVIDAD 1: Desarrollo local**

### **Descripción:**

A partir de la aplicación de la técnica de los sombreros de De Bono se intentará abordar el análisis de las fortalezas, debilidades, potencialidades y capacidades del territorio en términos del desarrollo local.

### **Objetivo:**

· Reflexionar acerca de los aspectos fundamentales del crecimiento económico, el comportamiento de diversos actores y el impacto social que las estrategias de desarrollo local implican.

### **Materiales:**

- Instructivo con preguntas orientadoras para el análisis del desarrollo local
- Guía de referencia de los sombreros de Edward De Bono (azul, blanco, amarillo, rojo, verde y negro) con pistas para trabajar con cada sombrero
- Hojas en blanco
- Biromes
- Pizarra o papel afiche
- Tizas o fibrones

### **Procedimiento:**

Los capacitadores se dividirán en grupos de no más de 4 personas cada uno. Cada grupo trabajará desde la propuesta: "*Arrancamos sobre lo que ya existe*" utilizando cuatro preguntas que tienden a orientar el análisis del desarrollo local propio de la comunidad y las especificaciones del significado de cada sombrero De Bono según su color y siguiendo las pistas consejeras.

En instancia de plenario, cada grupo relatará lo trabajado y se irá confeccionando un cuadro resumen en la pizarra.

### **Metodología de Trabajo:**

La actividad se desarrollará a través de las siguientes etapas:

- 1-Se dividirán los capacitadores en grupos de no más de 4 personas.
- 2-Cada grupo responderá las preguntas aplicando la técnica de "Los sombreros para pensar" de Edward De Bonno (Aplicación del Pensamiento Lateral) guiándose con las pistas proporcionadas. Tiempo estimado: 30 minutos.
- 3-En plenario cada grupo relatará los resultados del trabajo realizado. Tiempo estimado: 10 minutos.
- 4-Se realizará una puesta en común registrando las conclusiones en un cuadro resumen confeccionado en la pizarra. Tiempo estimado: 30 minutos.

**Duración de la actividad:** 70 minutos (base del cálculo: un grupo)

**Propuesta: "Arrancamos sobre lo que ya existe"**

**Pregunta 1-** *¿Qué sabemos sobre las necesidades, los recursos y capacidades existentes, las áreas prioritarias y el involucramiento de los principales agentes económicos y actores sociales y políticos? - Me coloco imaginariamente el Sombrero Blanco-*

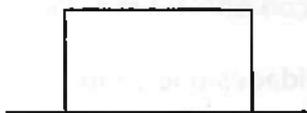
**Pregunta 2-** *¿Qué valores se detectan respecto de la identidad cultural, los actores con capacidad de iniciativa y la existencia de una visión estratégica de desarrollo territorial? - Me coloco imaginariamente el Sombrero Amarillo-*

**Pregunta 3-** *¿Qué dificultades que puedan demorar el impulso de un desarrollo local sustentable se observan? - Me coloco imaginariamente el Sombrero Negro-*

**Pregunta 4-** *¿Cuáles son las posibles estrategias a considerar relevantes para gestionar un proyecto de desarrollo local sustentable? - Me coloco imaginariamente el Sombrero Verde-*

*Nos colocamos todos el Sombrero Azul para concluir conforme lo analizado:*

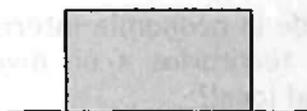
*¿Por qué en la localidad de ..... es posible un desarrollo local sustentable?*



**Blanco (transmisor de información):** Centra la atención en la información disponible, los datos que faltan y cómo se los obtendrá.

*Pista: ¿Sobre qué aspectos necesito tener información para analizar el desarrollo local de nuestra comunidad?*

- > ¿Cuáles son las actividades posibles en el lugar? ¿Cuáles son las actividades económicas predominantes? (Agropecuaria, comercial, etc.)
- > ¿Los funcionarios y empresarios actuales son capaces de promover el desarrollo local? ¿Se observan otros actores sociales interesados en mejorar la calidad de vida de la población y tienen la capacidad para hacerlo?
- > ¿La comunidad se moviliza ante una propuesta de crecimiento económico y social local?, ¿Se observa una identidad cultural sólida que pueda actuar como palanca del desarrollo local?
- > ¿Actualmente existe algún modo propio de desarrollo local? ¿Existe alguna manifestación de asociativismo entre los diferentes actores locales involucrados en el desarrollo?
- > ¿Qué se sabe respecto de la densidad de población y su dispersión? ¿Cuáles son las condiciones de vida de la población (pobreza, nivel educativo, salud, servicios, vivienda)?
- > ¿Existen organismos y /u organizaciones locales que puedan proveer la información faltante?



**Amarillo (visión lógica y positiva de los hechos):** búsqueda de valores, beneficios, por qué va a funcionar, por qué puede hacerse algo.

*Pista: ¿Cuáles son las fortalezas territoriales que permitirán a la localidad un desarrollo local sustentable?*

- > ¿Existe una visión del conjunto de la sociedad tendiente a contribuir con el desarrollo local? ¿El Estado Local ha implementado estrategias de desarrollo?
- > ¿Cuál es la existencia y el acceso a recursos estratégicos que posibiliten el desarrollo local? (recursos naturales, culturales, humanos, niveles educativos, capacitación profesional, condiciones sanitarias, etc.)
- > ¿Existe diversidad productiva en el territorio?, en tal caso, ¿se la protege ecológicamente?
- > ¿Existe la infraestructura básica necesaria para el desarrollo local, a saber, comunicaciones (ferrocarriles, carreteras, puertos, aeropuertos, caminos, medios de transporte urbano), abastecimiento de agua, saneamiento, sumi-

nistro energético adecuado, puestos de salud, centros de formación, etc.?

> Relaciones interorganizacionales locales: ¿Existe un entramado institucional local consolidado con una fuerte dinámica multisectorial?

> ¿Son viables en el territorio las actividades que se inscriben en la economía popular?, ¿Cuáles son las posibilidades locales de reconvertirlas en actividades productivas con capacidad de gestión económica (por ejemplo, incentivo a la formación de cooperativas de trabajo)?, ¿Cuáles son las posibilidades locales de un desarrollo paralelo de estas actividades, fortaleciéndolas desde sus propias especificidades (por ejemplo, apoyarlas facilitándoles recursos desde la articulación de alianzas y redes, la capacitación, la asistencia técnica, la gestión de recursos económico-financieros)? ¿El Estado local interviene en tal sentido?

> ¿Existen redes productivas en el territorio? ¿El estado ha intervenido en la promoción de las mismas a efectos del desarrollo sustentable de las unidades económicas pequeñas?, ¿Es posible consolidar estas redes, por ejemplo, a través de la articulación entre los organismos públicos y las organizaciones locales, promoviendo instancias de capacitación y asesoramiento a productores domésticos?

**Negro (juicio crítico, llama a la cautela):** evaluación de riesgos, por qué una sugerencia no se puede aplicar a la realidad.

**Pista:** ¿Cuáles son las posibles amenazas a un posible desarrollo local?

> ¿Se observa una interdependencia de la economía interna respecto de las economías de otros territorios a un nivel provocador de pérdida de la identidad local?

> ¿Hay un vacío respecto de normativas, reglas de juegos económicas, sociales y políticas y patrones de conducta entre los diferentes actores implicados en el desarrollo local?

> ¿Existe formación local adecuada para capacitar al tejido productivo para los cambios?

> ¿Los actores políticos concilian adecuadamente la dimensión local con la nacional e internacional? ¿El municipio se mantiene aislado de las otras regiones del país y el mundo a efectos de una efectiva capacidad de gestión de la promoción de la producción local y de las exportaciones?

> ¿Existen esfuerzos investigadores de las instituciones de educación superior (Universidades, Facultades, etc.) con impacto real en la economía y la sociedad local?

> ¿Existe una cultura local desarrollada?, ¿Se visualiza una actitud social favorable respecto de producir sinergias locales y aprovechar los impulsos externos favorables?



**Verde (esfuerzo creador, crecimiento abundante):** búsqueda de ideas y alternativas. Es el de las ideas nuevas que crecen

*Pista: Algunas propuestas tendientes a desarrollarnos localmente sorteando las dificultades y optimizando el uso de los recursos del propio territorio*

> Centrados en el rol social que les compete asumir en el proceso de desarrollo local, proponemos reflexionar sobre las acciones que se pueden desplegar a efectos de contribuir a reforzar las capacidades de desarrollo local. Por ejemplo, contribuir en la constitución de mesas de trabajo con empresarios locales, sindicatos, funcionarios de las áreas locales relacionadas con el desarrollo productivo, entre otros actores, detectar los problemas locales de desarrollo, identificar los mercados y los productos que se pueden ofrecer y pensar estrategias de cooperación.

> Como organización capacitadora: qué propuestas sugeriría a las autoridades públicas locales a efectos de lograr el fortalecimiento de su rol de liderazgo en el proceso de desarrollo local.

> Recapacitemos respecto de cómo podemos participar para potenciar la diversidad productiva en la generación de emprendimientos productivos sustentables, por ejemplo, a través de trabajos de investigación y difusión sobre la existencia de vacíos productivos (espacios para la producción de bienes y servicios demandados o demandables que no son satisfechos por el aparato productivo o simplemente no han sido implementados en el mercado)

> Desde su lugar, ¿qué maniobras podría ejercitar a fin de reforzar los valores de identidad y pertenencia territorial?



**Azul (visión abarcante de la totalidad de los aspectos considerados):** Se emplea para pensar sobre el pensamiento: ¿habremos visto todo los aspectos de la cuestión?, ¿hay algún sombrero que todavía tenga algo que decir?, ¿cómo vinculamos todo lo dicho hasta ahora?

*Puesta en Común: a efectos de plasmar las conclusiones finales se completará en el pizarrón el siguiente esquema:*

ACTORES SOCIALES				RECURSOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES	¿ES POSIBLE UN DESARROLLO LOCAL SUSTENTABLE?
ESTADO	EMPRESARIOS	ONG'S	COMUNIDAD			
				NATURALES	POSIBLES	FORTALEZAS:
				HUMANOS		DEBILIDADES:
				CULTURALES	PREDOMINANTES	AMENAZAS:
				INFRAESTRUCTURA		OPORTUNIDADES:

CONCLUSIONES:

## ACTIVIDAD 2: Rol playing sobre asociativismo

### Descripción:

Esta actividad propone trabajar sobre las ventajas que trae aparejada la generación de emprendimientos productivos bajo la forma del asociativismo. Para realizar dicha tarea se utilizará la técnica de rol playing a través de la cual se confrontarán diferentes situaciones que permitan visualizar la riqueza que se puede encontrar cuando las actividades productivas adoptan esta modalidad.

### Objetivo:

\* Sensibilizar a los capacitadores acerca de las posibilidades que abre la aplicación de una forma asociativa en el desempeño de las actividades de carácter productivo.

### Materiales:

- \* Texto sobre asociativismo.
- \* Texto con la consigna.
- \* Pizarra o papel afiche.
- \* Tizas o fibrones

## **Procedimiento:**

Se utilizará la técnica de rol playing para sensibilizar a los capacitadores sobre las ventajas que puede promover el uso de la forma asociativa. Para ello, partiremos de la idea de que el asociativismo es una herramienta que permite a los emprendedores potenciar sus capacidades individuales y evolucionar hacia organizaciones que favorezcan el desarrollo personal y del conjunto.

Con la utilización de esta técnica los capacitadores podrán trabajar escenas donde se produzca una secuencia de sensibilización y reflexión sobre la temática que estamos abordando.

En primer lugar, cada participante de la actividad leerá del presente documento el texto sobre asociativismo. Luego, se conformarán dos grupos de cinco personas aproximadamente cada uno (el grupo A y el grupo B), con aquellos capacitadores que quieran participar de la representación. A los mismos, se les suministrará una consigna en base a la cual se realizará la puesta en escena.

En primera instancia, el Grupo A, que representará a los emprendedores que adoptaron una forma asociativa, abordará los indicadores propuestos en la consigna desde esta perspectiva. En un segundo momento, el grupo B que representará a los emprendedores que no adoptaron una forma asociativa, pondrá en escena los indicadores desde esta otra perspectiva.

Terminada la actuación, en plenario, se plantearán a partir de lo visto en las dos representaciones cuáles son las ventajas que surgen a partir de trabajar bajo una forma asociativa.

## **Metodología de trabajo:**

1. Lectura del texto sobre asociativismo. Tiempo estimado: 30 minutos.
2. El coordinador de la actividad formará con los capacitadores que se ofrezcan para dramatizar dos grupos de 5 personas aproximadamente.
3. A cada uno de los grupos se le suministrará una consigna donde se detallen los indicadores que deben ser abordados en la representación. A uno de los grupos (el grupo A) que representará a los emprendedores que adoptaron la forma asociativa se le indicará que trabajen la consigna desde esta perspectiva (contarán con 15 minutos aproximadamente para dicha actuación). El otro grupo (el Grupo B) abordará la misma consigna pero desde la perspectiva de quienes no han asumido una forma asociativa (también contarán con 15 minutos aproximadamente).
4. Una vez terminadas las representaciones, se enunciarán las ventajas de trabajar bajo una forma asociativa a partir de lo observado. El coordinador las anotará en una pizarra. Tiempo estimado: 15 minutos.

**Duración de la actividad:** 60 minutos

## **ACTIVIDAD 3: análisis de proyectos productivos**

### **Descripción:**

A partir del estudio de casos, esta actividad propone analizar algunas de las dificultades que se pueden presentar en la formulación de proyectos productivos.

### **Objetivos:**

Identificar falencias de índole técnica, de consistencia y coherencia interna en proyectos productivos.

### **Materiales:**

- Hojas
- Biromes
- Pizarra o papel afiche
- Tizas o fibrones

### **Procedimiento:**

Los capacitadores se dividirán en pequeños grupos. Cada grupo trabajará con los siguientes materiales:

- Un ejemplo de proyecto productivo
- Una guía de formulación de proyectos productivos

Cada grupo analizará el proyecto asignado para esta actividad tomando en cuenta los siguientes criterios: coherencia interna, viabilidad, y sustentabilidad.

### **Metodología de trabajo:**

Esta actividad se realizará a través de las siguientes etapas:

1. Se dividirá a los capacitadores en pequeños grupos de trabajo.
2. Cada grupo leerá la Guía para la formulación de proyectos. **Tiempo estimado: 20 minutos.**
3. Se contará con 30 minutos para el análisis del proyecto asignado, tomando en consideración los ejes conceptuales sugeridos en el Módulo 3 del presente documento.
4. Posteriormente, cada grupo elaborará un informe de evaluación del proyecto. **Tiempo estimado: 20 minutos.**
5. Se realizará una puesta en común de los informes elaborados por cada grupo y se registrarán en la pizarra las conclusiones más destacadas. **Tiempo estimado: 20 minutos.**

**Duración de la actividad: 90 minutos**





Nº DE PROYECTO:.....  
(Para ser completado por la OA)

### DATOS DEL PROYECTO

Fecha: | \_ | \_ | \_ |

#### DATOS IDENTIFICATORIOS DEL PROYECTO

Nombre del Grupo:.....

Nombre del Proyecto: .....

Localización del Proyecto:.....

Localidad: .....

Provincia:.....

Dirección: .....

C. P.:.....

#### DATOS DEL RESPONSABLE DEL PROYECTO

Apellido y Nombre:.....

Domicilio: .....

Teléfono: .....

E-mail: .....

#### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN EJECUTORA

Nombre del capacitador:.....

Nombre de la organización: .....

Nombre del responsable de la organización:.....

Domicilio: .....

Teléfono: .....

E-mail: .....



## DIAGNÓSTICO

- 1) ¿Cuáles son los principales problemas de la región?
- 2) ¿Cuáles son las actividades económico - productivas predominantes en la región? ¿En base al conocimiento de la situación económico productiva de la región qué actividades creen ustedes como grupo que podrían llegar a desarrollar?
- 3) ¿Qué conocimiento tienen de los diferentes actores locales (Municipio, empresas, cooperativas, micro emprendimientos, etc.)? ¿Con quiénes se vincularían y por qué?
- 4) ¿Qué saben hacer y qué materiales tienen?
- 5) Describa las siguientes características de la región: ¿Es predominantemente rural o urbana? ¿Cuenta con infraestructura básica en comunicaciones (ferrocarriles, rutas, puertos, aeropuertos, caminos, medios de transporte urbano)? ¿Posee abastecimiento de agua, red eléctrica, centros de salud, centros de formación, etc.?
- 6) ¿De qué manera estas características facilitarán o no el desarrollo del proyecto?

## FUNDAMENTACIÓN

- 1) ¿Por qué se han propuesto desarrollar este microemprendimiento en relación al diagnóstico realizado?
- 2) Describa el lugar dónde va a desarrollar el proyecto
- 3) Señale fortalezas y debilidades del proyecto a desarrollar.

## OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Objetivo General:

.....  
.....  
.....

Objetivos Específicos:

.....  
.....  
.....

Resultados Esperados

.....  
.....  
.....

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:

En qué consiste el proyecto:

1-¿Qué vamos a hacer?

2-¿Cómo lo vamos a hacer?

## MATRIZ DE PLANIFICACIÓN:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6

## DURACIÓN DEL PROYECTO

Fecha Probable de Inicio: ...../...../.....

Fecha Probable de Finalización: ...../...../.....

## LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

\* Domicilio donde se desarrolla la actividad (calle, barrio, localidad, municipio, depto., provincia).

.....  
.....  
.....

Desarrollar brevemente si el lugar dónde se desarrolla la actividad es: (propio, en comodato, prestado, cedido por el municipio, etc.) Debe adjuntarse certificación o resolución en el caso de ser necesario.

.....  
.....  
.....

Características de la zona de instalación del proyecto (es predominantemente comercial, fabril, agrícola, etc.)

.....  
.....  
.....

## BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Datos de los integrantes del grupo:

APELLIDO	NOMBRE	EDAD	DNI	LOCALIDAD	NIVEL EDUCATIVO	* SITUACION OCUPACIONAL

\* Situación Ocupacional:

- a. Desocupado ( no trabaja pero busca trabajo)
- b. Subocupado (trabaja menos de 35 hs. Semanales)
- c. Ocupado (trabaja entre 35 hs. Y 45 hs. Semanales)
- d. Beneficiario de un Plan
- e. Otros

## **PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

### **Organización Interna:**

- 1) ¿Qué funciones y roles serán necesarios para desarrollar el proyecto?
- 2) ¿Qué destrezas (habilidades) técnicas se requieren para desarrollar el proyecto?
- 3) ¿Qué consultores o expertos van a necesitar? ¿Por qué?

### **Organización de la Producción:**

- 1) Describa las características del producto.
- 2) Enumere las materias primas o materiales necesarios para la producción
- 3) Enumere maquinarias y herramientas necesarias para la producción
- 4) Describir los pasos a realizar para transformar la materia prima o material natural en producto terminado.
- 5) ¿Cómo se va/n a presentar el/los producto/s terminado/s para ofrecerlo al público/ locales? Realice una breve descripción.
- 6) Enumere maquinarias y herramientas necesarias para el envasado del producto cuando dicho procedimiento lo requiera.
- 7) En el caso que lo requiera enumere los servicios de terceros (se relaciona con la obtención de algo que el producto necesita y el grupo no lo puede realizar por falta de maquinarias y herramientas, por falta de conocimientos, etc).
- 8) ¿Qué cantidad de unidades de producto estima que va a producir mensualmente?
- 9) ¿En qué época del año se desarrolla el producto?

### **Organización de la Venta:**

- 1) Mencione los posibles puntos de venta.
- 2) ¿Cómo llevarán los productos a los distintos puntos de venta? ( medios de transporte)
- 3) ¿Cómo se va/n a promocionar el/los productos?(A través de material de promoción - folletos, volantes, etiquetas y afiches- destacando las características comunitarias del producto, articulación con los medios de comunicación locales-radio, televisión- para publicitar gratuitamente el producto).
- 4) ¿Qué gasto representará esa promoción? (folletos, volantes, etiquetas y afiches )

## MERCADO y COMERCIALIZACIÓN

### Análisis de competencia

PRODUCTO	LOCALIZACION	CALIDAD	FORMAS DE COMERCIALIZACION	PRECIO VENTA MERCADO

### Presentación del producto:

Describa las características del envase de su producto para la venta. ¿El envase presenta diferencias en relación a los envases de sus competidores? Especifique.

¿Creen que estas características pueden favorecer la venta del producto?

## ANALISIS DE LOS POSIBLES CLIENTES

Destinatarios de la producción:

¿Quiénes son sus posibles clientes?	¿Tuvo algún contacto con ellos?	Barrio	Zona	Localidad

1) Describan por qué sus posibles clientes comprarían sus productos.

.....

.....

.....

**ANEXO:**

**PRESUPUESTO DEL DESARROLLO DEL PROYECTO**

A) APOORTE PROGRAMA INCLUIR				
CONCEPTO	DETALLE	CANTIDAD NECESARIA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL
CAPACITACION TECNICA ESPECIFICA	*			
	*			
	*			
SUBTOTAL CAPACITACIONES (1)				\$ XXXXXXXX
MOBILIARIOS (sillas, mesas, etc.)				
SUBTOTAL MOBILIARIOS (2)				\$ XXXXXXXX
REFACCIONES MENORES (Hasta el 10% del subsidio)				
SUBTOTAL REFACCIONES MENORES (3)				\$ XXXXXXXX
MAQUINARIA				
SUBTOTAL MAQUINARIA (4)				\$ XXXXXXXX
HERRAMIENTAS				
SUBTOTAL HERRAMIENTAS (5)				\$ XXXXXXXX
MATERIA PRIMA O MATERIALES				
SUBTOTAL MATERIA PRIMA (6)				\$ XXXXXXXX
MATERIAL DE PROMOCION	Volantes			
	Folletos			
	Afiches			
	Etiquetas			
	Otros			
SUBTOTAL MATERIAL DE PROMOCION (7)				\$ XXXXXXXX
<b>TOTAL APOORTE PROGRAMA INCLUIR (suma 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7)</b>				<b>\$ XXXXXXXX</b>

B) APOORTE BENEFICIARIO				
CONCEPTO	DETALLE	CANTIDAD NECESARIA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL
CAPACITACION TECNICA ESPECIFICA	*			
	*			
	*			
SUBTOTAL CAPACITACIONES (1)				\$ XXXXXXX
MOBILIARIOS (sillas, mesas, etc.)				
SUBTOTAL MOBILIARIOS (2)				\$ XXXXXXX
REFACCIONES				
SUBTOTAL REFACCIONES MENORES (3)				\$ XXXXXXX
MAQUINARIA				
SUBTOTAL MAQUINARIA (4)				\$ XXXXXXX
HERRAMIENTAS				
SUBTOTAL HERRAMIENTAS (5)				\$ XXXXXXX
MATERIA PRIMA O MATERIALES				
SUBTOTAL MATERIA PRIMA (6)				\$ XXXXXXX
MATERIAL DE PROMOCION	Volantes			
	Folletos			
	Afiches			
	Etiquetas			
	Otros			
OTROS				
SUBTOTAL OTROS (8)				\$ XXXXXXX
				<b>IMPORTE MENSUAL</b>
ALQUILER				
LUZ				
GAS				
TELEFONO				
IMPUESTOS				
OTROS				
SUBTOTAL (8)				
<b>TOTAL APOORTE BENEFICIARIO (suma 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 Y 8)</b>				<b>\$ XXXXXXX</b>

PRESUPUESTO TOTAL	
A) APOORTE PROGRAMA INCLUIR	\$ XXXXXXX
B) APOORTE DE LOS BENEFICIARIOS	\$ XXXXXXX
<b>MONTO TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>\$ XXXXXXX</b>

## PRODUCCIÓN ESTIMADA MENSUAL

¿Qué cantidad de unidades de producto se estiman elaborar para el primer mes del producto 1?

.....

.....

¿Qué cantidad de unidades de producto se estiman elaborar para el primer mes del producto 2?

.....

.....

¿Qué cantidad de unidades de producto se estiman elaborar para el primer mes del producto 3?

.....

.....

.....

## COSTOS DE PRODUCCIÓN

Producto 1:...../Insumos requeridos para la producción mensual (x unidades)				
Insumo	Unidad	Precio Unitario	Cantidad necesaria de materia prima	Costo
Costo total de los insumos requeridos para el producto 1				

Producto 2:...../Insumos requeridos para la producción mensual (x unidades)				
Insumo	Unidad	Precio Unitario	Cantidad necesaria de materia prima	Costo
Costo total de los insumos requeridos para el producto 2				

Producto 3:...../Insumos requeridos para la producción mensual (x unidades)				
Insumo	Unidad	Precio Unitario	Cantidad necesaria de materia prima	Costo
Costo total de los insumos requeridos para el producto 3				

### COSTO MENSUAL DEL TOTAL DE LA PRODUCCIÓN

Determinación de costos mensual para el producto 1	
<i>Costos variables</i>	
DESCRIPCION	COSTO
Insumos para la producción mensual del producto 1	
Insumos para la producción (envase) del producto 1	
Subtotal de costos variables	\$ 0.00
<i>Costos fijos (alquiler, impuestos, gas, luz, etc.)</i>	
DESCRIPCION	COSTO
Subtotal de costos fijos	\$ 0.00
Total de costos para el producto 1 (Costos variables + costos fijos)	\$ 0.00

Determinación de costos mensual para el producto 2	
<i>Costos variables</i>	
DESCRIPCION	COSTO
Insumos para la producción mensual del producto 2	
Insumos para la producción (envase) del producto 2	
Subtotal de costos variables	\$ 0.00
<i>Costos fijos (alquiler, impuestos, gas, luz, etc.)</i>	
DESCRIPCION	COSTO
Subtotal de costos fijos	\$ 0.00
Total de costos para el producto 2 (Costos variables + costos fijos)	\$ 0.00

Determinación de costos mensual para el producto 3	
<i>Costos variables</i>	
DESCRIPCION	COSTO
Insumos para la producción mensual del producto 3	
Insumos para la producción (envase) del producto 3	
Subtotal de costos variables	\$ 0.00
<i>Costos fijos (alquiler, impuestos, gas, luz, etc.)</i>	
DESCRIPCION	COSTO
Subtotal de costos fijos	\$ 0.00
Total de costos para el producto 3 (Costos variables + costos fijos)	\$ 0.00

## COSTO UNITARIO

¿Cuánto se gasta para producir una unidad del producto 1?

.....  
¿Cuánto se gasta para producir una unidad del producto 2?

.....  
¿Cuánto se gasta para producir una unidad del producto 3?

## CALCULO DEL PRECIO

¿Cómo determinarán el precio del producto 1?

.....  
¿Cómo determinarán el precio del producto 2?

.....  
¿Cómo determinarán el precio del producto 3?

## ESTIMACIÓN DE VENTAS MENSUALES

Producto	Precio Unitario	Cantidad de unidades producidas mensualmente	Ventas estimadas
Producto 1			
Producto 2			
Producto 3			

PRODUCCION MENSUAL ESTIMADA						
PRODUCTO / UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD DE PRODUCCION ESTIMADA					
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Producto 1						
Producto 2						
Producto 3						

Costo de producción estimada para el producto 1						
A) COSTOS VARIABLES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
B) COSTOS FIJOS						
COSTO TOTAL (A+B)						

VENTAS ESTIMADAS MENSUALES									
MES	Precio del producto (a)			Cantidad estimada de producto por producto (b)			Ventas estimadas (a x b)		
	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3
MES 1									
MES 2									
MES 3									
MES 4									
MES 5									
MES 6									

Cuadro resumen para el producto 1							
A) VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	
B) COSTO DE PRODUCCION							
RESULTADO O UTILIDAD OBTENIDO (A-B)							

Cuadro resumen para el producto 2						
A) VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
B) COSTO DE PRODUCCION						
RESULTADO O UTILIDAD OBTENIDO (A-B)						

Cuadro resumen para el producto 3						
A) VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
B) COSTO DE PRODUCCION						
RESULTADO O UTILIDAD OBTENIDO (A-B)						



# LOS FENÓMENOS PROGNÓSTICOS

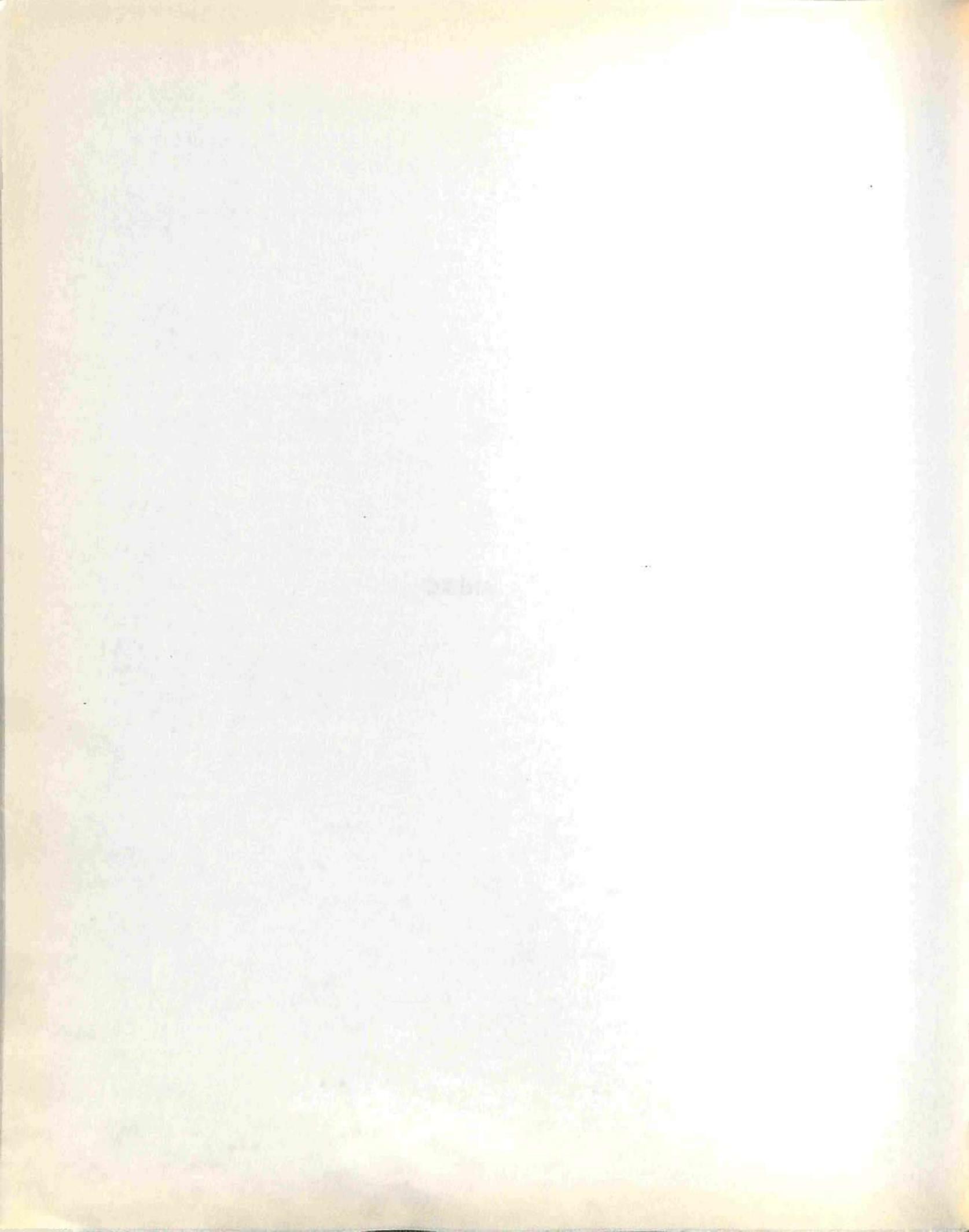
## EL ROL DEL MEDIO AMBIENTE

El medio ambiente es un factor determinante en el desarrollo de los fenómenos pronosticados. La interacción entre el medio físico y el medio humano genera un sistema complejo que requiere un análisis integral para comprender su comportamiento. Este análisis debe considerar tanto los aspectos físicos como los sociales, económicos y culturales que influyen en el sistema.

La comprensión del medio ambiente es esencial para la elaboración de pronósticos precisos y efectivos. Los cambios en el medio ambiente pueden alterar significativamente los patrones de comportamiento de los fenómenos pronosticados. Por lo tanto, es necesario realizar un monitoreo constante del medio ambiente y actualizar los modelos de pronóstico en consecuencia.

Además, el medio ambiente puede actuar como un factor de mitigación o agravamiento de los fenómenos pronosticados. Por ejemplo, la deforestación puede aumentar el riesgo de inundaciones, mientras que la conservación de los ecosistemas puede reducirlos. Por lo tanto, las estrategias de gestión deben tener en cuenta el estado del medio ambiente y su capacidad de resiliencia.

### ANEXO



## LOS EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS

### ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE (Oportunidades y amenazas)

El contexto ambiental está constituido por una serie de condiciones y factores externos al emprendimiento que pueden afectar positiva o negativamente la vida, la estructura, el desarrollo y el futuro del mismo.

El medio ambiente puede clasificarse en macro-ambiente y micro-ambiente. Se analizarán dentro de cada uno las *oportunidades y las amenazas*.

Las oportunidades son aquellos factores, fenómenos o hechos que ofrece el medio ambiente y que son susceptibles de ser aprovechados por los emprendedores para el logro de sus objetivos.

Las amenazas son aquellos factores, fenómenos o hechos que se constituyen en obstáculos o que condicionan el logro de los objetivos fijados para el emprendimiento.

#### Análisis del macro-ambiente

El macro-ambiente es el conjunto de los grandes sectores de actividades de una sociedad. No tiene impacto directo e inmediato en el emprendimiento, pero los fenómenos o acontecimientos que allí se desarrollan pueden influir en el curso de su evolución, convirtiéndose en una oportunidad o en una amenaza.

Para el análisis del macro-ambiente se debe realizar un estudio del contexto económico, tecnológico, político y socio-cultural.

##### *Contexto económico*

Se debe realizar un análisis que considere, entre otros, datos sobre devaluación, inflación a nivel nacional e internacional, modelo de desarrollo y tendencias económicas, índices de producción, ingresos y precios, legislación tributaria, etc.

##### *Contexto tecnológico*

Uno de los aspectos críticos del macro-ambiente de cualquier organización es el estado de la tecnología.

El mundo de la tecnología es cada día más complejo. Las innovaciones tecnológicas tienen un impacto sobre las organizaciones como nunca antes en la historia de la humanidad. Estar al día en el asunto representa un desafío continuo. Por eso, es crucial, para la

supervivencia de cualquier tipo de empresa, conocer los sectores tecnológicos que pueden tener un impacto negativo o positivo sobre la misma.

### ***Contexto político***

El ambiente político se crea a partir de los fenómenos que se relacionan con el tipo de organización de la sociedad, tipo de gobierno, clima de convivencia ciudadana, legitimidad de las estructuras políticas, etc. Fenómenos que afectan a todo el país o comunidad.

### ***Contexto socio-cultural***

El ambiente social surge de las actitudes, deseos, expectativas, educación, creencias y costumbres de la gente que forma parte de la sociedad.

### **Análisis del micro-ambiente**

El micro-ambiente esta constituido por el conjunto de actores, personas y/o entidades que tienen relación directa con el emprendimiento.

\* Los clientes, es decir, las personas que demandan productos o servicios y justifican así la razón de ser de la empresa.

\* Los proveedores, que ponen a disposición de las empresas los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales, servicios, asesorías, etc. que las mismas requieren para alcanzar sus objetivos.

\* Los entes reguladores que imponen leyes o reglas de conducta bajo las formas de legislación, reglamentos, directivas y políticas.

\* Los competidores, es decir las otras empresas (públicas o privadas) que pueden influir de alguna manera en el desarrollo normal del emprendimiento.

Estas personas o entidades pueden influenciar las actividades del emprendimiento de manera positiva (creando una demanda o proporcionando recursos), convirtiéndose, de esta manera, en oportunidades; o bien, pueden ejercer un impacto negativo (imponiendo dificultades o entorpeciendo su desarrollo), convirtiéndose así en amenazas para la misma.

***En el micro-ambiente se analizan los hechos reales, y no tendencias o fenómenos como en el macro-ambiente.***

## **ANÁLISIS INTERNO DEL EMPRENDIMIENTO (Fortalezas y debilidades)**

El ciclo de vida del emprendimiento está influenciado por los diversos elementos internos que lo integran: el liderazgo, las prioridades, la organización administrativa, los métodos de trabajo, los fondos y los recursos disponibles, la motivación, las fuentes de conflicto, los productos y/o servicios ofrecidos, etc.

A su vez, estos elementos están sometidos a la influencia de factores exteriores tales como necesidades de la comunidad, apoyo obtenido, amenazas de la competencia, etc.

Para evitar que cualquier tipo empresa sea ineficiente, poco eficaz, pierda su perspectiva, y peor aún, que desaparezca, los emprendedores deben estar atentos a todos estos factores.

**Las fortalezas** son aquellas condiciones (conocimientos, capacidades, recursos, aptitudes, etc.) que a nivel interno de un emprendimiento pueden favorecer excepcionalmente el desarrollo de las actividades y logro de las metas.

**Las debilidades** son las condiciones o recursos que entorpecen el desarrollo de las actividades y logros de las metas.

Tanto las fortalezas como las debilidades deben analizarse en función de los servicios o productos brindados.

Una evaluación rigurosa de las fortalezas y debilidades, exige que la identificación de las condiciones consideradas como fortalezas o debilidades, sean pertinentes y relevantes, y que su análisis sea lo más objetivo posible.

Los emprendedores deben dotarse de un instrumento práctico que les permita captar la actividad en su conjunto, así como también observar sus diversos componentes y sus interrelaciones.

La **MATRIZ FODA** que a continuación se presenta, es un importante instrumento que ayuda a identificar las metas. En forma vertical se coloca la lista de las oportunidades y de las amenazas prioritarias, según el análisis del medio ambiente que se ha realizado anteriormente. En forma horizontal se colocan las fortalezas y las debilidades más importantes detectadas en el diagnóstico interno.

De esta manera se obtienen cuatro cruces posibles para identificar las metas estratégicas potenciales.

## Matriz FODA para el diseño de metas estratégicas

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Lista de fortalezas	Lista de debilidades
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b> Uso de fortalezas para aprovechar Oportunidades	<b>Estrategias DO</b> Reducir Debilidades aprovechando Oportunidades
Lista de oportunidades		
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b> Usar Fortalezas para evitar Amenazas	<b>Estrategias DA</b> Reducir al mínimo las Debilidades y evitar Amenazas
Lista de amenazas		

### Algunos conceptos de interés para la formulación de proyectos productivos

Un aspecto esencial de nuestro emprendimiento, es tener claro qué pensamos ofrecer en el mercado, sea un bien o un servicio. Esa definición es un aspecto esencial de la evaluación de nuestra idea y de la formulación de nuestro proyecto.

¿Conocemos realmente nuestro producto / servicio?

- ¿A qué rubro pertenece? (alimenticio, textil, metalúrgico, etc)
- ¿Qué utilidades principales se esperan del producto?
- ¿Hay una necesidad real del producto?
- ¿Qué diferencia a nuestro producto / servicio de los otros?
- ¿Es posible la producción de nuestro producto?
- ¿Es legal nuestro producto / servicio?
- ¿Qué permisos o inscripciones son necesarias?
- ¿No está cubierto nuestro producto por la patente de otra persona?
- ¿Se puede proteger el producto / servicio con una patente?
- ¿Existe la disponibilidad permanente de materias primas e insumos?
- ¿Cumple el producto con las normas de preservación del medio ambiente?

Es muy probable que para poder responder muchas de estas

preguntas necesitemos contar con algunos conocimientos específicos sobre qué es un producto.

### ¿Qué es el producto?

*Es el bien que producimos o el servicio que ofrecemos como emprendedores, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.  
El producto es un elemento fundamental en el proceso de comercialización.*

Todo producto debe ser funcional (que realmente sirva) y debe satisfacer al consumidor. Todo producto o servicio debe satisfacer una necesidad, Esta satisfacción implica en el producto o servicio una estructura con componentes.

### Componentes de un producto

TANGIBLES, RACIONALES, CONCRETOS	INTANGIBLES, EMOCIONALES, SIMBOLICOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Fórmula</li><li>- Forma</li><li>- Color</li><li>- Peso</li><li>- Volumen</li><li>- Textura</li><li>- Residencia</li><li>- Precio</li><li>- Rendimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Marca</li><li>- Prestigio</li><li>- Confiabilidad</li><li>- Especialidad</li><li>- Origen</li><li>- Imagen</li><li>- Status</li><li>- Moda</li><li>- Placer</li><li>- Confort</li></ul>

Ahora analicemos la importancia del diseño, acabado, color, tamaño, calidad y garantía.

El diseño de un producto reviste importancia ya que lo puede hacer atractivo para el cliente o lo diferencia de otros similares que presenten nuestros competidores.

Un buen diseño y acabado ayudarán a aumentar las ventas. Por ello es importante que contemos con la información de catálogos y revistas sobre los artículos a fabricar, para conocer y aprender nuevas técnicas y modelos.

También debemos pensar en el color, tamaño y calidad del producto para maximizar las oportunidades de éxito. Tendremos que identificar cuál es el tamaño, color y calidad que llama la atención de los clientes y estar atentos para saber cuándo cambiarlos.

Por último, tengamos presente que la calidad es la mayor garantía de un producto o servicio. Para determinar la calidad de un producto es necesario saber su uso específico (cuál es el destino habitual que le dará el cliente y cómo es la adecuación del producto para ese fin).

### Ciclo de vida de un producto

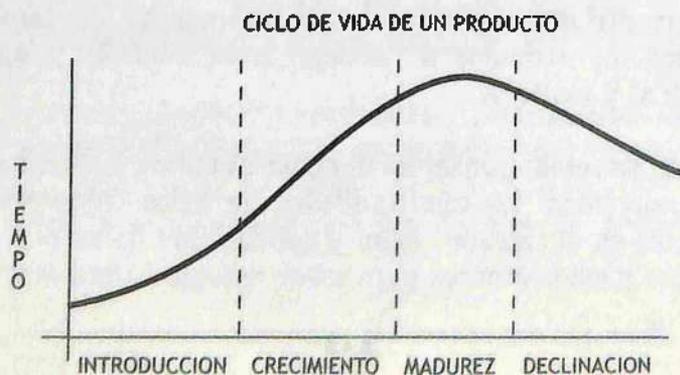
Los productos, atraviesan distintas etapas en su vida, nacen, crecen, maduran y luego decaen; a esta sucesión de momentos la llamamos ciclo de vida. Se suele representar al ciclo de vida con una curva en forma de ese, donde se consideran las cuatro etapas: nacimiento, crecimiento, madurez y declinación.

**Nacimiento:** es un período de crecimiento lento que se produce al lanzarse el producto al mercado. En esta etapa casi no existen utilidades debido a las fuertes sumas que se deben invertir. Además de la inversión en producción requiere dinero para hacerlo conocer en el mercado, a través de promociones, publicidad, acciones imprescindibles para que pueda posicionarse en el mercado y continuar.

**Crecimiento:** se produce cuando se da la aceptación en el mercado y en comercios de mayores utilidades. En este momento pueden aparecer posibles competidores, por lo tanto, el emprendedor debe estar listo para enfrentar a la competencia sacando nuevos modelos, ganando nuevos mercados, etc. En las empresas pequeñas este es un momento importante, pues las posibilidades de crecimiento determinan a menudo los márgenes de utilidad.

**Madurez:** aquí las ventas ya no crecen tan rápidamente sino que tienden a estabilizarse hasta que comienzan a bajar. La salida para resolver esta situación consiste en buscar nuevos mercados en otros lugares o nuevos segmentos de consumidores.

**Declinación:** se caracteriza porque las ventas bajan permanentemente al aparecer productos mejores o que satisfacen de un modo mejor al cliente. Es el momento de dejar de producir este producto sacándolo poco a poco del mercado.



El tiempo que puede durar cada etapa dependerá de las características del producto y las condiciones del mercado, no necesariamente se atraviesan todas estas etapas.

## PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Cuando una persona o un grupo de personas inician una actividad productiva deben saber que cualquiera sean sus objetivos personales, el logro de los mismos dependerá del éxito del conjunto, es decir del éxito del emprendimiento.

Ahora bien, el éxito de cualquier emprendimiento productivo se obtiene invariablemente, cuando éste se afirma sobre el correcto funcionamiento y la correcta interrelación entre tres áreas de suma importancia: el producto, la atención y la comunicación.

Efectivamente, necesitamos contar con un producto honesto y competitivo, una firme relación con los consumidores, en cuanto a cómo se lo atiende, cómo se lo provee y se responde a sus necesidades y sus deseos y fundamentalmente una correcta comunicación con el mercado, ésta es el área de la publicidad y la misma debe ser correcta y continua.

### La promoción.

Es la forma como impulsamos nuestro producto y cómo informamos y persuadimos a nuestros clientes para que lo compren.

Actualmente la comercialización exige algo más que tener un buen producto, con un buen precio y dar facilidades para su compra.

La comercialización exige que la empresa esté en comunicación permanente con el mercado brindándole toda la información que éste solicite. Esta comunicación se puede realizar a través de:

DISTINTOS MEDIOS	OTRAS MANERAS
<ul style="list-style-type: none"><li>- La radio</li><li>- La televisión abierta</li><li>- La televisión por cable</li><li>- Los periódicos</li><li>- Las revistas</li><li>- El correo</li><li>- Cines</li><li>- Afiches en la vía pública</li><li>- Panfletos</li><li>- Las vidrieras</li><li>- Displays</li><li>- etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El empaque</li><li>- Ferias</li><li>- Tarjetas de presentación</li><li>- Patrocinio de eventos</li><li>- Competencias</li><li>- Vehículos pintados</li><li>- Demostraciones</li><li>- Degustaciones</li><li>- Muestras gratis</li><li>- Camisetas o remeras</li><li>- Descuentos</li><li>- Rebajas</li></ul>

Debemos buscar con creatividad la manera de publicitar el producto sin realizar grandes inversiones, debido a que generalmente en esta etapa los fondos disponibles son escasos.

La publicidad busca dar a conocer al mercado el producto de la empresa cuando éste es nuevo, y luego es la encargada de recordarle al mercado que ese producto existe y les indica dónde conseguirlo.

Es importante recordar que la mejor publicidad del producto o servicio es el producto o servicio junto con la imagen que da la empresa o negocio y la atención que recibe el cliente. Cuando un cliente prueba el producto y queda satisfecho va a comentarlo con sus amistades y familiares y lo va a recomendar.

*No debemos esperar pasivamente que los nuevos clientes vengan a comprar a la empresa, debemos salir a buscarlos.*

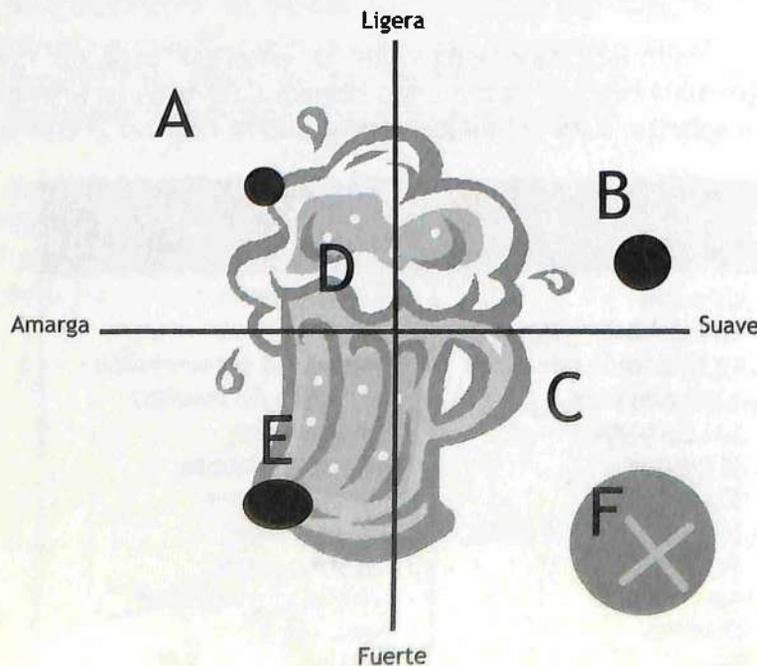
### Diferenciación del producto

*"Es la búsqueda de atributos o atractivos diferenciales, que lo distinguen de la competencia"*

El conjunto de atributos o atractivos diferenciales deben indicar diferencias reales y psicológicas que representan beneficios para el consumidor

### Posicionamiento del producto

Ejemplo: Cerveza



Las letras representan a las distintas marcas presentes en el mercado; los círculos encierran la mayor cantidad de respuestas de los consumidores

Como podemos observar en el gráfico es bastante sencillo determinar dónde está posicionado nuestro producto; y si aún no estuviera en el mercado, este análisis nos permite conocer en mayor profundidad a nuestra futura competencia. En el ejemplo, se observa claramente que el producto F es el que coincide, en este momento, con el gusto de la mayor cantidad de los consumidores encuestados, bien podemos aseverar que de acuerdo a nuestro análisis el mayor porcentaje de los consumidores prefiere un producto (cerveza) que no sea ni muy fuerte ni muy suave, es decir un término medio en este sentido y lejos de los sabores ligeros y amargos. El producto F evidentemente cumple con estas características. Si por otro lado analizamos el posicionamiento del producto E, veremos que es el que se encuentra más distante de las preferencias de los consumidores, éste es un producto entre fuerte y amargo y prácticamente no se detectan consumidores que opten por estas características.

Si nuestro producto aún no se encuentra en el mercado, y este análisis está hecho en función de los productos de la competencia, deberíamos considerar que el producto que nosotros trataremos de insertar en el mercado debería reunir características en cuanto al sabor y aspecto similares al producto F, ya que de esa manera estaríamos atendiendo la demanda de un segmento mayor de los consumidores.

Otra estrategia podría ser elaborar un producto de características similares al B y entonces deberíamos competir con éste por una porción menor de los consumidores, pero puede darse el caso que tal vez sea más factible competir e intentar desplazar al producto B y no al F si es que el primero tiene mayores debilidades que nosotros podríamos superar fácilmente y "quedarnos" con ese segmento del mercado. De esta manera, podríamos establecer diferentes estrategias basadas en la información que tengamos sobre los productos que se encuentran en el mercado y sobre las características de las empresas que lo elaboran.

También podríamos tratar de modificar el hábito de los consumidores, y por ejemplo, tratar de que comiencen a inclinarse por las cervezas entre ligeras y amargas, pero seguramente esta sería una tarea titánica y a muy largo plazo, lo que no es lo recomendable en la época en que vivimos, ya que esto requeriría de importantes montos de inversión y tal vez durante periodos de tiempo muy prolongados, y a pesar de esto puede que no logremos el objetivo planteado con lo que habremos fracasado en el intento, perdiendo tal vez, toda la inversión realizada.

## La importancia del envase

La industria del envase está en crecimiento y en una constante evolución: ésta está ocasionada principalmente por:

- Las exigencias del mercado.
- La preservación y conservación de los productos.
- La inviolabilidad, el peso y el manipuleo.
- Su seguridad, la contaminación y el almacenamiento.
- Los nuevos materiales y la estructura de costos.
- Las diversas formas de su transporte.
- La practicidad y comodidad.
- Las necesidades del cliente.

Todo emprendedor debe cuidar integralmente su negocio, debe dedicarle tiempo al tiempo de envasado y embalado del producto, debe dar seguridad y confiabilidad.

## El envase

Es la cobertura que protege adecuadamente un producto. Es el que facilita el uso del contenido-producto, permitiendo su manipuleo, que con su decoración y rotulación lo identifica y logra provocar su compra-venta en forma silenciosa. Algunos de sus atributos son:

**Brindar protección:** está condicionado a la naturaleza del producto, si es sólido, líquido, gaseoso, granulado, viscoso y a la protección de las agresiones del medio ambiente: humedad, rayos, U.V., acción bacteriana, etc.

**Facilidades en el uso del producto por el envase:** el envase debe contemplar: sistema de apertura y cierre; geometría y estructura; salida del producto; debe tener un buen sistema de seguridad y sobre todo debe ser confiable por su diseño.

**Manipuleo:** se debe diseñar un envase para una determinada vida útil y un manipuleo, pero no un envase "extraordinario" que resultaría muy costoso e inútil. El manipuleo en el almacenaje, en el transporte, en la comercialización y en el consumo. Se debe tener presente hoy: "la vida en el estante".

**Identificación:** debe permitir una rápida identificación, satisfaciendo necesidades y fantasías del adquirente, como tener personalidad del diseño. Debe cumplir con el rótulo legal.

**El envase vende el producto:** debe, si está expuesto para su venta en exhibidores, lograr la acción de la compra por impulso, debe tener una atractiva presentación gráfico-visual.

## **Embalaje:**

Son la sobre-cobertura del envase que le dan una mayor protección y resistencia al manipuleo, permitiendo así el manipuleo de varias unidades, su almacenaje y transporte conservando al producto y su envase.

Generalmente los embalajes no están en contacto con el consumidor, aunque hay productos como por ejemplo los electrodomésticos y las compras por cajas o cajón en que el envase y embalaje es uno solo o tiene una importancia en la compra por impulso.

Existen también los envase-embalajes terciarios los cuales permiten agruparlos en módulos que reúnen varias unidades del producto embalado-ensado: pallets, cajón de madera, cajas de cartón corrugado, estructuras, etc. A las recomendaciones hechas para los envases, aquí en los embalajes se debe tener muy en cuenta los transportes a utilizar y el almacenaje.

## **Factores a tener en cuenta en el diseño y fabricación del envase y embalaje:**

- \* Características del producto.
- \* Influencia de los climas.
- \* Cercanía de materiales peligrosos y contaminantes.
- \* Contaminantes comunes de sabores y aromas.
- \* Riesgos por hurtos, robos, vandalismo y siniestros.
- \* Exigencias legales, particulares de normalización y reglamentaciones nacionales e internacionales.

Para considerar en el diseño y fabricación del empaque:

- \* Los sentimientos y no los razonamientos lógicos son los que generan las mayorías de las compras.
- \* Hay que detectar las necesidades del cliente y tenerlas siempre definidas como así también hacerles un periódico seguimiento.
- \* Si bien el precio del producto es importante no es por sí mismo el factor determinante de la venta.
- \* Captar la atención del cliente, despertar su interés, estimular el deseo de compra y provocar la venta.
- \* Buscar con el consumidor una relación directa para que exprese sus quejas, reclamos y sugerencias. Buscar medios de retroalimentación.

Colocar un producto en el mercado es presentarnos a través del mismo, y su envase es su "traje de etiqueta". Compartirá un lugar con los de la competencia. Diferenciarse del resto deberá ser un objetivo logrando atraer al consumidor.

Se debe saber y tener muy en claro el perfil del producto que el consumidor requiere, sus características, su naturaleza y las ten-

dencias. Se debe profundizar en las costumbres culturales y étnicas del mercado consumidor para luego con los factores tradicionales que interactúan en la confección de un envase desarrollar el diseño del mismo.

Siempre hay que tener presente o acostumbrarse a pensar que para el consumidor, "producto" es todo: contenido (producto a envasar) y continente (su envase).

Es importante que los o el envase y el embalaje escogido sean aceptados por todos los eslabones de la cadena formados por transportistas, distribuidores, comerciantes, etc.

### **Recomendaciones:**

- \*Ningún producto es vendido sólo por su calidad.
- \* Las objeciones de un consumidor generalmente afianzan el negocio.
- \* Se debe siempre analizar aquellos mercados que no nos compran.
- \* Nunca hay que pensar que porque se vende, el consumidor y/o la región están bien abastecidas.
- \*No se debe descuidar a la competencia si la hubiere, ni descuidar de siempre investigar posibles futuros competidores.
- \* Sea cual fuere el producto siempre se deberá corresponder con una necesidad específica del público y entonces se consume.
- \* Siempre hay que tratar de mejorar: el producto, la presentación, el servicio, la publicidad, etc. esforzarse para la TQ (calidad total).
- \* Estar informados de los mercados es la más importante herramienta para vender un producto.

El empaque debe ser atractivo, para obtener y acompañar a una buena comercialización; **confiable**, porque debe proteger y conservar al producto en todo momento y ecológico, porque no debe perjudicar al medio ambiente.

El embalaje concebido de acuerdo con la moderna tecnología, asegura la llegada a destino del producto en perfectas condiciones para su consumo, prestigia al productor y abre mercados.

### **INFORMACIÓN EXTERNA**

La mirada de lo que pasa afuera de nuestro emprendimiento o proyecto es una actitud esencial para esta época de cambio. Constituye uno de los ingredientes del enfoque estratégico, tan necesario en esta etapa de creciente competencia.

## ACTIVIDADES SUGERIDAS...



## OBJETIVO ESPECÍFICO

\* Relacionar aspectos personales con condiciones estructurales.

### Actividad:

Leer en grupo los siguientes ejemplos del texto "La imaginación sociológica de C. Wright Mills". Discutir en pequeños grupos los ejemplos y detectar en las propias trayectorias de los participantes aquellos aspectos biográficos que puedan estar en relación con la sociedad en que viven. Listarlos y compararlos. Pueden utilizarse todos o alguno de los ejemplos.

#### Ejemplo N° 1:

*"Consideremos a esa luz el desempleo. Cuando en una ciudad de 100.000 habitantes sólo carece de trabajo un hombre, eso constituye su inquietud personal, y para aliviarla atendemos propiamente al carácter de aquel hombre, a sus capacidades y a sus oportunidades inmediatas. Pero cuando en una nación de 50 millones de trabajadores 15 millones carecen de trabajo, eso constituye un problema, y no podemos esperar encontrarle solución dentro del margen de oportunidades abiertas a un solo individuo. Se ha venido abajo la estructura misma de oportunidades. Tanto el enunciado correcto del problema como el margen de soluciones posibles nos obliga a considerar las instituciones económicas y políticas de la sociedad, y no meramente la situación y el carácter personales de individuos sueltos."* (p.28)

#### Ejemplo N° 2:

*"Veamos el matrimonio. En el matrimonio el hombre y la mujer pueden experimentar inquietudes personales, pero cuando la proporción de divorcios durante los cuatro primeros años de un matrimonio es de 250 por cada 1.000, esto es prueba de un problema estructural que tiene que ver con las instituciones del matrimonio y de la familia y con otras relacionadas con ellas".* (p. 29)

Ejemplo N° 3:

"O veamos las metrópolis: el horrible, hermoso, repugnante y magnífico desparramamiento de la gran ciudad. Para muchas personas de las clases altas, la solución personal del 'problema de la ciudad' es tener un departamento con garage privado en el corazón de la ciudad, y a cuarenta millas de ella una casa proyectada por Henry Hill con un jardín diseñado por Garrett Eckbo, en un terreno de cuarenta hectáreas de propiedad personal. En esos dos ambientes controlados -con un pequeño cuerpo de servicio en cada extremo y una comunicación por helicóptero entre ellos-, la mayor parte de las personas resolvería muchos de los problemas de ambiente personal, causados por los hechos de la ciudad. Pero eso, aunque espléndido, no resuelve los problemas públicos que el hecho estructural de la ciudad plantea. ¿Qué habría que hacer con ese maravilloso monstruo? ¿Fragmentarlo en unidades diseminadas que reuniesen la residencia y el lugar de trabajo? ¿Dejarla como es, con algunos retoques? ¿O evacuarla y volarla con dinamita, y construir ciudades nuevas de acuerdo a planos y lugares nuevos? ¿Cómo serían esos planos? ¿Y quién va a decidir y a realizar lo que se elija? Esos son problemas estructurales; hacerles frente y resolverlos nos obliga a examinar los problemas políticos y económicos que afectan a innumerables medios." (p.29)

## OBJETIVO ESPECÍFICO

· Identificar datos significativos presentes en los avisos clasificados.

### Actividad<sup>2</sup>:

Leer en conjunto diversos avisos clasificados y registrar los datos que en ellos aparecen según los criterios consignados a continuación.

### ¿QUÉ NOS DICEN LOS AVISOS?

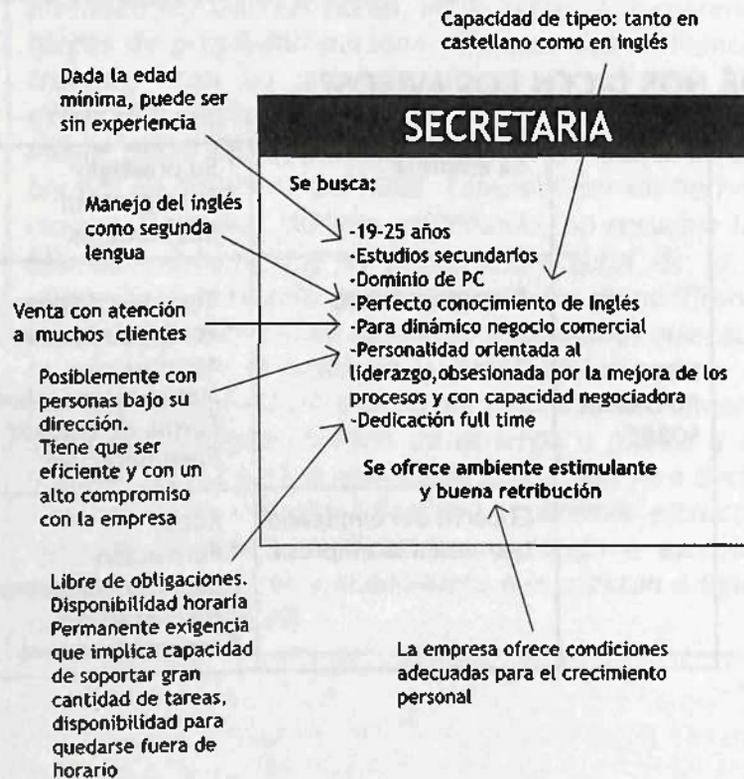
NOS INFORMAN SOBRE	La empresa	* Su prestigio * Su capacidad * Sus ventajas
	El cargo a cubrir	* Tipo de relación * Posibilidades de ascenso * Motivaciones laborales * Forma de trabajo * Remuneración
	El perfil del empleado que desea la empresa	* Edad * Formación * Experiencia laboral * Nivel cultural * Aspecto personal

2. Las Actividades 1 y 2 requieren que el capacitador aporte avisos clasificados.

## Actividad:

Leer en conjunto diversos avisos clasificados y describir los aspectos más relevantes según el modelo que se detalla a continuación.

### ¿CÓMO SE LEEN LOS AVISOS?



## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proporcionar herramientas para la confección de solicitudes de trabajo.
- Brindar herramientas para la elaboración de cartas a través de la cuales se ofrezca un servicio y/o producto.

## Actividad:

Aquí tenemos un modelo de solicitud de trabajo en la que han sido resaltadas sus partes sustanciales. Lean atentamente.

Buenos Aires, 21 de abril de 2004

Señor Gerente  
De XXXXXXXXS/D

De mi consideración

Me dirijo a usted en respuesta del aviso aparecido en "Clarín" del día de la fecha, en el que solicitan joven con secundario completo, preferentemente con orientación contable.

Motiva mi pedido el hecho de reunir los requisitos y poseer, además, experiencia en tareas contables adquirida durante dos años en la empresa ZZ, tal como atestigua el Currículo Vital que adjunto. Hablo inglés y manejo programas informáticos relacionados con el tema.

A la espera de una entrevista, lo saludo atentamente.

Juan José Torres  
Chacabuco 187,  
(1900) La Plata  
Tel. 0221- 429-8945

Ahora realicen su propia solicitud de acuerdo a los pedidos que se encuentran en los siguientes avisos clasificados.

Autocorrección: Intercambien las solicitudes realizadas y visualicen aciertos y errores.

### Actividad:

La carta de solicitud puede redactarse en primera o tercera persona. Esa persona deberá mantenerse durante todo el escrito. Es necesario cuidar el uso de los pronombres personales y de los verbos, que son los que manifiestan dichas personas gramaticales, tal como se detalla en el cuadro siguiente:

3. El capacitador deberá aportar avisos clasificados para desarrollar esta actividad y la siguiente.

	Primera persona	Tercera persona
Fórmula de cortesía o saludo inicial	- De mi consideración... - Señor... -Señor Gerente	- Sin encabezamiento
Fórmula para comenzar	- Me dirijo a usted en respuesta a... - Por la presente tengo el agrado de dirigirme a usted con el fin de...	- La que suscribe, María González, se dirige a Ud. en respuesta al aviso
Planteo del motivo	- Considero que reúno las condiciones para el puesto...	- Considera que...
Fórmulas de saludo final	- A la espera de la oportunidad de una entrevista lo saludo... - Quedo a su disposición... - Cordialmente... - Atentamente...	- Lo saluda...

Cada participante de la actividad deberá elegir un aviso clasificado y redactar una carta de solicitud en primera persona y luego, la misma, en tercera persona.

### Actividad:

En el momento de ofrecer nuestro producto o servicio tendremos que utilizar distintas estrategias tales como contacto directo, publicidad, o cartas para quienes consideremos pueden estar interesados en nuestra producción.

Lugar y Fecha
<p><b>Nombre de la Empresa, comercio o particular</b>Nombre o cargo de la persona</p>
<p>De mi mayor consideración: Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para informarle que nuestro emprendimiento se dedica a la fabricación de ..... (o bien), ofrece los siguientes servicios .....</p> <p>(Se sugiere introducir una frase que despierte el interés de quien la lee, como por ejemplo beneficios que obtendría con el producto o servicio, años de experiencia en el rubro, o qué otros clientes posee, precios, etc.)</p> <p>Para ampliar esta información deseamos tener una entrevista en la cual le proporcionaremos más detalles del ..... (producto o servicio ofrecido) y demostrar nuestra calidad y cualidades del producto, al igual que los beneficios que podemos brindarle.</p> <p>A la espera de su llamada le agradecemos la atención dispensada.</p> <p style="text-align: center;">Firma Aclaración</p>
<p><b>Nombre del Emprendimiento, Dirección y teléfono</b></p>

Realicen en pequeños grupos una carta similar de acuerdo con el tipo de emprendimiento productivo que deseen desarrollar.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

\* Proporcionar recursos y estrategias para enfrentar entrevistas de trabajo.

### Actividad:

Tomando en cuenta los casos que se plantean a continuación, desarrollar un ejercicio de rol playing con los participantes.

Si nos decidimos a buscar trabajo, es muy probable que debamos asistir a una entrevista con los empleadores. Así que veamos...

### ¿Qué se busca en una entrevista?:

- Comprender más globalmente las posibilidades de un candidato
- Saber datos que no estén en el currículo
- Poder evaluar aptitudes de comunicación, habilidades, capacidades y personalidad

#### Los temas a tratar en la entrevista son:

Datos del postulante  
Curriculum  
Situaciones personales  
Condiciones físicas  
Problemas personales  
Salud

#### Se intenta tener datos sobre la personalidad del postulante:

Responsabilidad  
Dinamismo  
Carácter  
Disposición  
Iniciativa  
Creatividad  
Ambición  
Tenacidad  
Seguridad

### Capacidades y habilidades necesarias para el puesto:

- **Manuales:** Ayudante, auxiliar, fábricas, talleres
- **Aptitud verbal:** Trabajos administrativos. Atención al público
- **Rasgos de personalidad:** Ventas
- **Aptitudes intelectuales:** Puestos de mando
- **Aptitudes de comunicación:** Autocontrol. Adaptación a situaciones nuevas. Respeto. Expresión. Comprensión de consignas escritas y orales.
- **Tipos de entrevistas:** Individual. Grupal. Psicotécnica

Nos podemos encontrar con distintos tipos de entrevistadores como por ejemplo los siguientes:

## **El caso del entrevistador antipático**

La persona que te entrevista parece tener un especial rechazo por vos. Nada de lo que digas lo satisface.

*Estrategia:* A pesar de sentirse "descartado" es necesario mantener el control y no pelear. Se puede responder al entrevistador: "probablemente tenga razón" y citar algún ejemplo positivo de una experiencia laboral anterior. No es fácil, pero si se logra mantener el equilibrio en esta dura prueba bajo presión, seguramente se habrá ganado en conocimiento del control que uno puede llegar a tener en situaciones difíciles y esto servirá de mucho en cualquier experiencia laboral, más allá del resultado de esta entrevista.

## **El caso del entrevistador "ametralladora"**

El entrevistador realiza preguntas muy difíciles y complejas de responder y no da tiempo a pensar una respuesta cuando ya está disparando la próxima.

*Estrategia:* Beneficiaría ir con las posibles preguntas elaboradas, hará que uno se mantenga más calmo ante la andanada de preguntas. Conviene hacer un ensayo entre amigos antes de ir a la entrevista, porque generará ventajas para responder a esta situación tan exigente. Es importante que si no se sabe la respuesta, se diga. Hay que pensar que es sólo el entrevistador, no es la empresa.

## **El caso del entrevistador vendedor de futuro**

El entrevistador promete un futuro fabuloso y ofrece el riesgo actual de un puesto que no se quiere. No asegura un sueldo estable sino la posibilidad de comisiones por las ventas o acuerdos comerciales que el empleado realice.

El entrevistado llega con optimismo a la entrevista. El probable jefe habla mucho del futuro de la empresa y dice que lamentablemente no tiene un puesto acorde con las capacidades del postulante. A cambio, ofrece algo de nivel más bajo, con grandes posibilidades futuras, pero contratado temporariamente. El entrevistado queda sorprendido ante esta propuesta.

*Estrategia:* Es natural que el postulante se encuentre receloso, por varias razones. En primer lugar, porque tiene que dar un paso atrás en su carrera y se pregunta si su empleador será capaz de entender esta situación cuando esté trabajando en la empresa.

En segundo lugar, porque los planes futuros de la empresa son riesgosos. En vistas de las inseguridades, se puede persuadir al empleador de que ofrezca un puesto mejor nivelado con la experiencia del postulante, esa posibilidad puede ser remota, pero no imposible. Si no se da ninguna posibilidad de tiempo o ascenso está

la opción de olvidar este ofrecimiento y seguir el plan de búsqueda.

### **El caso del entrevistador charlatán -**

El entrevistador no para de hablar pero no de lo que están buscando como empresa, sino de detalles de poco interés. Surge en el entrevistado el temor de que termine la entrevista sin poder contarle sobre su experiencia y condiciones.

*Estrategia:* Si después de haber descubierto alguna de las necesidades que tiene el puesto de trabajo al que su entrevistador se refiere, el postulante hizo varios intentos para controlar la entrevista pero él continúa sin interés para escuchar su experiencia, todavía existe la posibilidad de mostrarse motivado. Esto puede ser mediante la inclusión de preguntas inteligentes y bien formuladas que apunten a los desafíos y oportunidades que la empresa tiene que afrontar y dejando entrever que uno está en condiciones de aportar en el proyecto futuro de la compañía. Esto se logrará con un buen ensayo previo y preparación para el momento de la entrevista. Por último, el postulante tiene que considerar la posibilidad de preguntar al futuro empleador cómo considera que sus habilidades y experiencia pueden desarrollarse dentro de su organización.

### **El caso de la entrevista demorada**

El postulante llega a la oficina para realizar la entrevista con tiempo suficiente. Pero llegada la hora se le acerca una empleada y le dice que el entrevistador se demorará unos minutos. Luego de pasar 20 minutos, la secretaria se acerca y le dice que en 5 minutos será entrevistado. A los 25 minutos llega el entrevistador pidiendo disculpas e invita a comenzar la entrevista.

*Estrategia:* Si bien la demora pudo afectar anímicamente al postulante, es necesario el autocontrol y comenzar con naturalidad la entrevista. El entrevistador está en deuda y tratará de ser amable, mostrará buena disposición para escuchar. El entrevistador estará dispuesto a dedicar el tiempo de una entrevista completa si el postulante lo pide. No hay que conformarse con una entrevista comprimida. La ansiedad que generó la espera puede hacer olvidar algunos logros importantes y de relevancia para el puesto. El postulante puede tomar ventaja del hecho, fue el entrevistador el que llegó tarde.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

\* Aplicar conceptos teóricos en la presentación de proyectos productivos.

## Actividad<sup>4</sup>:

Los participantes de esta actividad de corte transversal, puesto que atraviesa todo el eje conceptual "La formulación de proyectos productivos" del Módulo 3, organizados en grupos de 3 a 5 personas, trabajarán con la Ficha de Formulación de Proyectos Productivos y responderán, en la medida que se vayan desarrollando los contenidos de este eje, cuestionarios guía que indicarán la información mínima necesaria a tener en cuenta para llevar a la práctica los conocimientos abordados en forma teórica.

### Proceso Emprendedor

#### 1 - Descripción del Emprendimiento.

Cuestionario guía:

- \* ¿Cuáles serán las características distintivas del Emprendimiento?
- \* ¿Quiénes serán los socios?
- \* ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento?
- \* ¿Cuál es el producto o servicio que venderá el emprendimiento?
- \* ¿Qué licencias y permisos se van a necesitar?
- \* ¿Qué normas regulan la actividad?

#### 2 - Descripción del Producto o Servicio.

Cuestionario guía:

- \* ¿Cuáles serán las características específicas del producto o servicio que se va a vender?
- \* ¿Se diseñará un modelo, prototipo o prueba piloto del producto o servicio?, ¿Cómo se llevará a cabo?
- \* ¿Por qué promete ser exitoso?
- \* ¿Qué atractivos especiales tendrá el producto o servicio?
- \* ¿Por qué preferirá el público el producto o servicio sobre otros que ya están en el mercado?
- \* ¿Cuál será el nombre del producto?

### El mercado

#### 3 - Descripción del Entorno.

Cuestionario guía:

##### 3 - 1 - Proveedores:

- \* ¿Quiénes van a ser los mejores proveedores? ¿Por qué? - Detallar nombres.
- \* ¿Cuáles son las condiciones de venta (plazos, formas de pago) de los proveedores?

##### 3 - 2 - Clientes:

- \* ¿Quiénes son los clientes potenciales?
- \* ¿Cuál es el perfil de los clientes potenciales?

4. Responsables: Lic. Guillermo Médice -Lic. Silvia Poggi

- \* ¿Con cuántos futuros clientes se han contactado?
- \* ¿Cuántos han manifestado estar dispuestos a comprar?
- ¿Cuán confiado está el grupo de ese interés por adquirir los productos?

### 3 - 3 - Competencia:

- \* ¿Aproximadamente, qué cantidad de productos o servicios, del tipo que se va a ofrecer, se venden en el mercado elegido?
- \* ¿Quiénes son los competidores? - Detallar nombres.
- \* ¿Cómo están prosperando los negocios de los competidores?
- \* ¿Qué estrategia se utilizará para superar a la competencia?
- \* ¿Qué porcentaje de mercado, actualmente abastecido por la competencia, será captado por el grupo?

### 4 - Plan de Marketing.

Cuestionario guía:

- \* ¿Cómo se anunciarán y promoverán los productos?
- \* ¿Cómo se van a atraer y retener a los clientes?
- \* ¿Cómo llegará el producto al cliente?
- \* ¿Cuáles serán los canales de distribución que se utilizarán?
- \* ¿Cómo se determinará el precio del producto o servicio?
- \* ¿Cómo se venderá el producto?

### La Producción

#### 5 - Descripción de la Ingeniería del Proyecto.

Cuestionario guía:

- \* ¿Qué volumen se va a comercializar?
- \* ¿Cuáles son los pasos del proceso y/o método que se aplicará para lograr la producción o el servicio en las cantidades previstas?
- \* ¿Cuál es el equipamiento, las máquinas, instalaciones e instrumentos que se necesitarán?
- \* ¿Qué insumos se requerirán?
- \* ¿Qué volumen de materia prima será necesario?
- \* ¿Qué conocimiento técnico/tecnológico específico o especial se precisará para la producción?
- \* ¿Cuál es el programa posible de producción a realizar?
- \* ¿Qué stock de productos terminados se necesita para trabajar?
- \* ¿Cuál es la estimación detallada del costo de producción del producto o servicio?
- \* ¿Cómo se controlará y asegurará la calidad?
- \* ¿Dónde se va a localizar el negocio?

### Los Recursos Humanos

#### 6 - Recursos Humanos

Cuestionario guía:

- \* ¿Cómo se van a distribuir las tareas para el funcionamiento

del emprendimiento?

- \* ¿Cómo se repartirán las responsabilidades?
- \* ¿Qué destrezas técnicas se requieren?
- \* ¿Qué consultores o expertos se van a necesitar? ¿Por qué se van a necesitar?
- \* ¿Está previsto tomar alguna capacitación en temáticas relacionadas con el emprendimiento?

#### Aspectos económico-financieros

#### 7 - Flujo de Fondos Proyectado.

Cuestionario guía:

- \* ¿Cuáles son las entradas totales estimadas?
- \* ¿Cuánto costará abrir y mantener el negocio?
- \* ¿Cuál va a ser el volumen de ventas necesario para obtener ganancias?
- \* ¿Cuál es el monto de ventas necesario para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables?
- \* ¿Cuáles van a ser las deudas, créditos y disponibilidades el día anterior a abrir su negocio?
- \* ¿Cuáles van a ser las necesidades financieras totales?

### OBJETIVO ESPECIFICO

· Identificar tipos de emprendimientos productivos existentes en la comunidad.

#### Actividad:

Proponer a los participantes que recorran en pequeños grupos su localidad para registrar las actividades productivas que en ella se realizan.

Entregar consignas orientadoras para llevar a cabo el relevamiento, según: tipo de actividad realizada (comercios, servicios, producción industrial o artesanal, producción agropecuaria); número de establecimientos de similar actividad o rubro; cantidad de personas que trabajan; características de la mano de obra empleada (calificación, remunerada, sin remunerar, familiar, extrafamiliar); tipo de tecnología utilizada; capacidad de generar empleo, de autoempleo, de demandar servicios o productos de unidades más pequeñas; integradas en encadenamientos productivos, no integradas.

En plenario, comparar los registros de los distintos grupos y elaborar un cuadro resumen.

## OBJETIVO ESPECIFICO

· Reconocer aspectos internos y del entorno que puedan incidir en forma positiva o negativa en la realización de la idea de proyecto.

### Actividad:

Proponer a los participantes de la actividad que, en pequeños grupos, decidan una idea de proyecto productivo. Facilitar la tarea formulando preguntas orientadoras:

- \* ¿Cuáles serán las principales características del emprendimiento?
- \* ¿Cuál es el producto o servicio que venderán?
- \* ¿Por qué será comprado?
- \* ¿En qué se diferencia de lo ofrecido por la competencia?
- \* ¿Quiénes serán los clientes potenciales?
- \* ¿Cómo se contactarán con los futuros clientes para conocer sus necesidades y preferencias?
- \* ¿Cuánto se vende, aproximadamente, del producto o servicio elegido en el mercado al que se pretenderá llegar?
- \* ¿Quiénes serán los competidores?
- \* ¿Cómo se intentará superar a la competencia?
- \* ¿Cómo se anunciarán y promoverán los productos?
- \* ¿Qué estrategias se utilizarán para atraer y retener a los clientes?
- \* ¿Qué equipamiento, herramientas, instalaciones e insumos se necesitarán?
- \* ¿Están disponibles en la zona del emprendimiento?
- \* ¿Cuál va a ser la localización del emprendimiento?
- \* ¿Qué conocimientos y destrezas deben tener los integrantes del emprendimiento?
- \* ¿Con qué recursos materiales se cuenta?
- \* ¿Cómo se van a asignar las tareas para el funcionamiento del emprendimiento?

En plenario, cada grupo expondrá su idea de proyecto y se realizará un análisis FODA registrando en el pizarrón las conclusiones.



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Abalo, Carlos: Globalización, especialización y diversificación en Globalización, desarrollo local y redes asociativas, Mario César Elgue (compilador), Corregidor, Buenos Aires, 1999
- Arroyo, Daniel y otros: Desarrollo local, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires, 2003
- Bianchi, Patricio: Construir el Mercado. Papeles de Investigación, Editorial Universidad Nacional de Quilmes
- Coraggio, José L.: Frente a la flexibilización laboral: desarrollar una economía del trabajo, mimeo, 2000
- Coraggio, José L: Economía urbana. La perspectiva popular, Ed. ABYA-YALA/ILDIS/FLACSO, Quito, 1998
- Davas, Elina: La intervención en red en Red de redes. Las prácticas de la intervención en redes sociales, Paidós, Buenos Aires, 1995
- De Bono, Edward: Seis Sombreros para Pensar, Editorial Paidós, Buenos Aires
- Drucker, Peter: Management del Futuro, Editorial Sudamericana
- Henderson, J. y Quandt, R.: Teoría Macroeconómica, Editorial Ariel, Barcelona
- Horejs, Irene: Formulación y gestión de macroproyectos de desarrollo. Manual para la práctica de dirigentes populares, técnicos y microempresarios, CEDEPO, Humanitas, Buenos Aires, 1995
- I.N.A.E.S.: Manual para capacitadores en formulación de proyectos productivos, documento de trabajo, Buenos Aires, 2004
- I.N.E.T./M.EyC: Módulos del Programa Emprendedor, [www.inet.edu.ar](http://www.inet.edu.ar)
- Jacinto, Claudia y Gallart, María A.: Formación para el trabajo de jóvenes, UNICEF, Buenos Aires, 1997
- Kantis, Hugo: El caso de Rafaela: redes y desarrollo local en Globalización, desarrollo local y redes asociativas, Mario César Elgue (compilador), Corregidor, Buenos Aires, 1999
- Kaplun, Mario: El comunicador popular, Humanitas, Buenos Aires, 1987
- Leboterf, Guy: Apuntes de Conferencia "La gestión por competencias: los factores explicativos", U.B.A., Ftad Cs. Económicas, julio de 2000
- Lichtenberger, Yves: Competencia y calificación: cambio de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación, PIETTE/CEIL, Buenos Aires, 2000
- Martínez, Ada y Van Berkel, Deborah: Un modelo de autogestión educativa para la organización popular. La formación de facilitadores populares, Centro al Servicio de la Acción Popular, Caracas, 1987
- Mrio. de DESARROLLO SOCIAL, Secretaría de Políticas Sociales: Primer encuentro Foro Federal de Investigadores y Docentes. La Universidad y la Economía Social en el Desarrollo Local, Buenos Aires, abril 2004
- Mintzberg, H. y Huy, N.Q: Con el Ritmo Adecuado, Revista Gestión, Volumen 8, Número 5, Septiembre - Octubre 2003
- Monchón, F. y Becker, V: Economía, Principios y Aplicaciones, Editorial Mc Graw-Hill, Madrid
- Neirotti, Nerio y Poggi, Maragarita: Alianzas e innovaciones en proyectos de desarrollo educativo local, IIPE/UNESCO, Buenos Aires, 2004
- Parlad C.K. y Ramaswamy V.: La Co-Creación de Valor, Revista Gestión, Volumen 7, Número 4, Julio-Agosto 2002
- Porter, Michael: Los cluster y la competitividad en Globalización, desarrollo local y redes asociativas, Mario César Elgue (compilador), Corregidor, Buenos Aires, 1999

Pucci, Lucila: Autogestión comunitaria asistida de asentamientos populares urbanos: un método de trabajo con la comunidad en Red de redes. Las prácticas de la intervención en redes sociales, Paidós, Buenos Aires, 1995

Red de Desarrollo local (REDEL): Desarrollo desde el Territorio, Documento de trabajo, Chile- ([www.redel.cl](http://www.redel.cl))

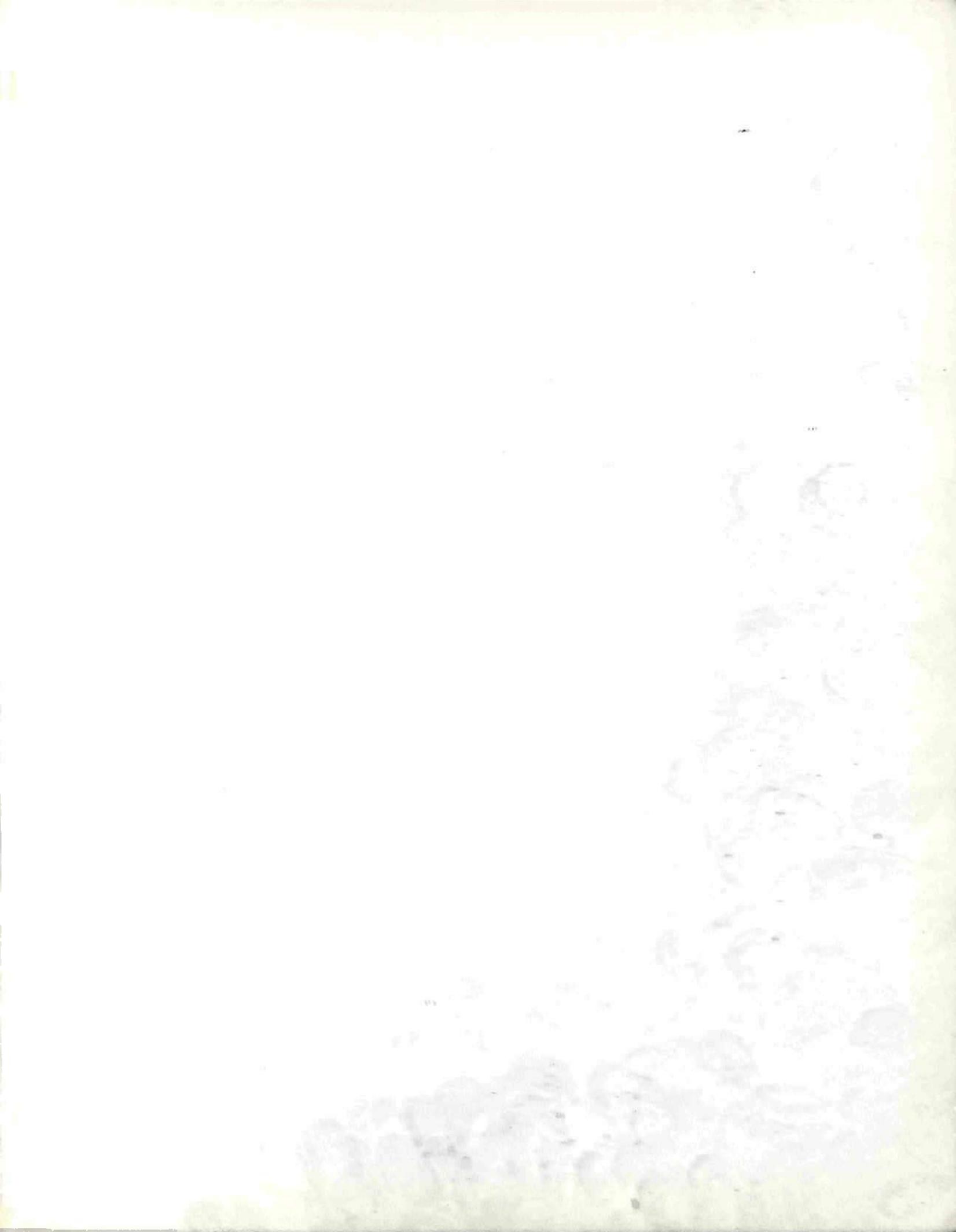
Secretaría de DESARROLLO SOCIAL: Manual de los animadores comunitarios. Programa de Fortalecimiento de la sociedad civil, Buenos Aires, 1998

S.I.E.M.P.R.O.: datos estadísticos elaborados en base a la Encuesta Permanente de Hogares, onda mayo 2003

Tedesco, Juan C: Proyecto de Actualización de formadores en gestión y política educativa, IPE/UNESCO, Buenos Aires, 2004

UNICEF/Mrio. DE DESARROLLO SOCIAL, Proponer y dialogar, Guía para el trabajo con jóvenes y adolescentes, Buenos Aires, 1999

Varian, H.: Microeconomía Intermedia, Editorial Mc Graw-Hill, Madrid



Los Módulos de Orientación para Formadores de Jóvenes del Programa INCLUIR de la Dirección Nacional de Juventud (DINAJU) intentan contribuir con la tarea que realizarán los capacitadores. Se proponen ejes conceptuales y abordajes metodológicos en torno de la problemática de la inserción de los jóvenes en el mundo del trabajo desde la perspectiva de la orientación socio-laboral y la formulación de proyectos productivos.

El desempeño del capacitador es visualizado como el de un facilitador del aprendizaje de los jóvenes insertos en contextos de pobreza. En este sentido, es esperable que en el proceso educativo, el formador promueva la participación, el diálogo, la adopción de actitudes críticas, que recupere las experiencias previas, aporte información y genere un avance progresivo en la apropiación de conceptos y estrategias que contribuyan a que los mismos jóvenes diseñen los marcos de acción para su inserción productiva.

Asimismo, se enfatiza el desarrollo de la experiencia de capacitación en términos de procesos de crecimiento individual y colectivo, que propicien la constitución de sujetos protagonistas de su propia historia, comprometidos para el cambio, formados en la acción y en la reflexión sobre la acción.



Banco Interamericano de Desarrollo

PLAN NACIONAL DE  
Desarrollo Social y Económico

*manos a la obra*



Dirección Nacional de Juventud  
Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano  
Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

Avenida de Mayo 869 6º Piso  
Buenos Aires - Argentina  
Tel. (011) 4342-6122  
Fax. (011) 4342.6195  
juventud@juventud.gov.ar  
www.juventud.gov.ar



MINISTERIO DE  
**DESARROLLO SOCIAL**  
SECRETARÍA DE POLÍTICAS SOCIALES Y DESARROLLO HUMANO