

Próximas publicaciones:

Alas

Herramientas
para Emprendedores
en Formación

Crecer

Herramientas
para la Competitividad
PyME

Gobernador de la Provincia de Córdoba
Dr. José Manuel de la Sota

Viceregovernadora de la Provincia de Córdoba
Cra. Alicia Pregno

Ministro de Industria, Comercio y Minería
Lic. Jorge Lawson

Secretario Pyme y Desarrollo Emprendedor
Sr. Enrique Umbert

Director Gral. Pequeña y Mediana Empresa
Mgtr. Luciano Crisafulli

Emprende Más · Herramientas para Emprendedores en Acción

Emprende Más

Herramientas para
Emprendedores en Acción

“Quienes sueñan con transformar una idea en una empresa, quienes creen en la importancia de las empresas para el desarrollo de la sociedad, quienes quieren asumir un rol de transformador en su pueblo o ciudad, para ellos se creó este libro: *EmprendeMás: Emprendedores en Acción*.”

Este es un libro escrito por cordobeses para todos aquellos que quieran iniciar o fortalecer su propio negocio, convencidos de que es preciso capacitarse para ser mejores en lo que hacemos, que es necesario formarse para emprender y trascender el espíritu emprendedor que moviliza tras un sueño, año a año a millones de personas en el mundo”.

Lic. Jorge Alberto Lawson
MINISTRO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERÍA

“Este libro intenta ayudar a quienes empiezan sus primeros negocios brindándoles algunas competencias y saberes que todo emprendedor precisa tener, independiente del negocio, del sector o del producto específico al que se dedique o desee hacerlo.

Trascender las habilidades distintivas que lo motivan a emprender, aquel “saber hacer” que nos hace diferentes de los demás, y que deseamos explotar no desde la empleabilidad, sino desde la empresariedad, es lo que proponemos aquí, abordando a través de este libro la búsqueda de las herramientas que posibilitarán la creación de nuevas empresas”

Enrique Umbert
SECRETARIO PYME Y DESARROLLO EMPRENDEDOR

EMPRENDE MÁS

**HERRAMIENTAS PARA
EMPRENDEDORES EN ACCIÓN**

Título: Emprende Más: Herramientas para emprendedores en acción.

ISBN: 978-987-26200-5-9 - Emprende más

Editor: Ministerio de Industria, Comercio y Minería. Gobierno de Córdoba

Autores: Cecilia Bentolila y otros.

Directores: Enrique Umbert y Luciano Crisafulli

Comentarista: Natalia Riva y Roque Spidalieri

Colaboradores:

José Mathias Arduh

María José Malnis

Carlos Leonardo Liendo

Paula Corvalan

David Mir

Andrés Pallaro

El material incluido en esta publicación puede citarse o reproducirse libremente, a condición que se cite la fuente y su autor.

Diseño de Tapa: Usina Creativa - Córdoba

Impreso en: Soluciones Gráficas, Córdoba, Argentina - Diciembre 2012

PRÓLOGO

Quienes sueñan con transformar una idea en una empresa, quienes creen en la importancia de las empresas para el desarrollo de la sociedad, quienes quieren asumir un rol de transformador en su pueblo o ciudad, para ellos se creó este libro: “EmprendeMás: Herramientas para Emprendedores en Acción”.

Este es un libro escrito por cordobeses para todos aquellos que quieran iniciar o fortalecer su propio negocio, convencidos de que es preciso capacitarse para ser mejores en lo que hacemos, que es necesario formarse para emprender y trascender el espíritu emprendedor que moviliza tras un sueño, año a año, a millones de personas en el mundo.

Córdoba es el país de los sueños, tiene uno de los mejores ecosistemas emprendedores del mundo, con todo tipo de organizaciones que acompañan todos los días a los miles de emprendedores que desean asumir la enorme responsabilidad de formar su propia empresa.

Bajo esta premisa creamos la Secretaría PYME y Desarrollo Emprendedor, con el objeto de articular y complementar el ecosistema para poder potenciar al máximo el nacimiento y consolidación de emprendimientos que constituyen el futuro del tejido socio productivo de la provincia de Córdoba.

Para el crecimiento y desarrollo integral de Córdoba es fundamental la creación y consolidación de las existentes, direccionándolas a los sectores estratégicos de nuestra provincia para lograr una matriz productiva competitiva, diversificada, flexible y dinámica que favorezca la inclusión social y garantice el empleo.

Estos emprendimientos generarán valor agregado y será la mejor manera de desarrollar localmente los pueblos y comunidades que conforman nuestra provincia, posibilitando la permanencia de los jóvenes en su patria chica, dándoles oportunidades y construyendo desde y para el desarrollo de su territorio.

Este Gobierno socialmente responsable tiene el convencimiento de que creando escenarios sustentables y asegurando un buen clima de negocios, aquellos que tengan convicción, voluntad y tenacidad para emprender, lograrán emprendimientos exitosos.

Queremos asumir un rol protagónico, alentando a quienes eligen la noble tarea de ser artífices de su destino, quienes tienen la capacidad de arriesgar, de agregar valor, de comprometerse y superar barreras.

Para transformar estos sueños en realidades es necesario trascender el paradigma del acceso al financiamiento como obstáculo, financiando proyectos, y comprender que para lograr una consolidación genuina de los emprendimientos creados es preciso capacitarse, contar con asistencia técnica y vincularse.

Este libro es una herramienta adicional que propone el Ministerio de Industria, Comercio y Minería desde su Secretaría PYME y Desarrollo Emprendedor en su búsqueda de un desarrollo integral, sostenible y equitativo basado en la igualdad de oportunidades.

LIC. JORGE ALBERTO LAWSON

*Ministro de Industria, Comercio y Minería
Gobierno de Córdoba*

INTRODUCCIÓN

Este libro es producto de una aspiración colectiva del grupo que hoy conformamos esta nueva Secretaría PYME y Desarrollo Emprendedor y ha sido el fruto de meses de recopilación bibliográfica, de discusiones y de una intensa labor, con el propósito de brindar a todos los emprendedores de la provincia de Córdoba la oportunidad de formarse, de aprender a emprender, la posibilidad de adquirir herramientas que les permitan afrontar los riesgos razonables, diseñar estrategias e insertarse en el mercado de manera competitiva y sostenible.

El libro intenta ayudar a quienes empiezan sus primeros negocios brindándoles algunas competencias y saberes que todo emprendedor precisa tener, independiente del negocio, del sector o del producto específico al que se dedique o desee hacerlo.

Trascender las habilidades distintivas que lo motivan a emprender, aquel “saber hacer” que nos hace diferentes de los demás, y que deseamos explotar no desde la empleabilidad –habilidad para ser empleado-, sino desde la empresariedad, habilidad para generar su propia empresa, es lo que proponemos aquí, abordando a través de este libro la búsqueda de las herramientas que posibilitarán la creación de nuevas empresas.

Córdoba necesita muchos emprendedores, emprendedores económicos que sean exitosos, que sobrevivan en el mercado y se transformen en empresas competitivas, desde una visión sistémica, social y ambientalmente responsable.

Emprendedores que, a partir de sus habilidades y fortalezas, transformen las ventajas comparativas del territorio, sabiendo tomar las oportunidades y lograr ventajas competitivas.

Es preciso que estos emprendedores desarrollen ambas dimensiones de la virtud, la técnica y la moral, que diseñen estrategias de cooperación integrándose en cadenas de valor, desde una nueva mirada colectiva y mesoeconómica que deje de lado el individualismo. Esto es lo que proponemos desde el Estado, un cambio de paradigma, esto es capital social y competitividad sistémica.

La Provincia necesita de éstos porque son los principales agentes de cambio y de transformación social, que a partir de su idea movilizan los recursos productivos transformando social y económicamente el entorno en el que se encuentran inscriptos.

Estos nuevos emprendimientos nacidos serán la matriz productiva del futuro, dinámica y flexible que brindará empleo a los demás cordobeses y mejorará la calidad de vida de todos, logrando una mayor inclusión social. Es por ello que el gobierno de Córdoba está diseñando múltiples políticas públicas de apoyo a los emprendedores.

Desde la Secretaría PYME y Desarrollo Emprendedor estamos convencidos que para que estos emprendimientos logren transformarse en empresas competitivas será necesario, no sólo brindar acceso al financiamiento, sino también asistencia técnica, capacitación y vinculación. Es por ello que generamos el programa de apoyo integral para emprendedores “EmprendeMÁS” del cual el presente libro forma parte.

De qué trata el Libro

El libro se estructura en seis grandes apartados que van desde la idea del negocio hasta la evaluación económica y financiera del plan de negocios. Para ello se propone realizar un recorrido

que inicia en el análisis del entorno que rodea al emprendimiento y cómo éste influye en el mismo, la identificación del negocio en el mercado evaluando al mismo tiempo el producto que se desea introducir - en un modelo de negocio determinado- para ser posicionado en el mercado escogido. Luego se abordan aspectos de comercialización y marketing, aspectos técnicos y de gestión del emprendimiento para concluir con la evaluación de la viabilidad económica y financiera del proyecto.

En el primer apartado se analiza la transición de la idea de negocio a un plan, evaluando el modelo de negocio que se quiere llevar adelante, preguntándose tres aspectos que no deberían faltar en ningún análisis contemporáneo: cómo generar, entregar y captar valor desde nuestro emprendimiento.

En el segundo apartado se intenta presentar algunas de las herramientas disponibles para que el emprendedor conozca y administre su emprendimiento tomando en cuenta el entorno dinámico en el que se encuentra.

Algunas de las herramientas presentadas para estudiar la organización en su entorno son “la Cadena de Valor”, las “Cinco Fuerzas de Porter” y el PESTEL. Indagando en el emprendimiento y su construcción de valor, su relación con el microentorno y con el macroentorno.

Es importante destacar que la forma en que el emprendimiento se relacione con el entorno y saque provecho del mismo, dependerá del tipo de redes que logre construir, en cantidad y calidad, administrándolas responsablemente. Para ello se introdujo el capítulo Tendiendo redes, presentando estrategias asociativas, responsabilidad social empresaria y, por último, un instrumento que favorecerá la consolidación y la generación de valor a través de las relaciones generadas: La negociación.

Conociendo el entorno y las alianzas estratégicas es imprescindible poder realizar un buen Diagnóstico organizacional. Para ello presentamos en el capítulo 4, el análisis FODA y El Modelo Penta.

Conociendo las Fortalezas y las Debilidades de nuestra organización, así como los cinco pilares del Penta, será posible planificar estratégicamente definiendo la Visión, Misión, Valores, Objetivos, Indicadores y el Plan de acción a seguir para alcanzarlos.

La tercera parte de este libro -tal vez la más importante- propone indagar tres aspectos clave de todo emprendimiento: el Mercado, el Negocio y el Producto.

La investigación del mercado es el punto de partida para emprender cualquier actividad, sin conocerlo será difícil proyectar un emprendimiento y para poder hacerlo, se deberá evaluar la posibilidad real de inserción de los productos o servicios y conocer cuáles serán los clientes reales y potenciales.

En el capítulo del mercado intentaremos abordar quiénes pueden ser los clientes del emprendimiento y cómo direccionar los esfuerzos a través de estrategias para identificarlos y captarlos partiendo siempre desde la innovación como única manera de generar ventajas competitivas a largo plazo.

Por lo general la idea del emprendimiento surge de la noción de un producto o servicio que está ausente en el mercado o que su demanda está siendo satisfecha de manera incompleta. Esta idea puede accionarse y terminar generando un emprendimiento en torno a la misma, realizando al producto como lo más valioso.

Sin embargo, hoy en día con los mercados prácticamente saturados, difícilmente el producto sea el generador de las ventajas competitivas que sostendrán y darán rentabilidad continua al

emprendimiento. Existe un consenso generalizado de que estas ventajas provendrán del negocio más que del producto o servicio. Es decir, las ventajas surgirán de cómo se comercialice y se posicione la marca y el producto.

Bajo estas consideraciones, en el capítulo 7 ahondaremos las cuestiones imprescindibles para analizar y definir el negocio en el que se inscribirá el producto o servicio a comercializar, proponiendo una metodología básica para su definición.

Posteriormente, en el capítulo 8, analizaremos el producto propiamente dicho, definiéndolo y presentando algunas clasificaciones y características, lo cual nos permitirá completar la definición de la estrategia que se adopte en el mercado.

En la cuarta parte del libro trataremos la Comercialización y el Marketing. Es importante destacar que comercializar no es sinónimo de vender, es un concepto integrador que implica un proceso retroalimentado entre el emprendimiento y los clientes y que el Marketing no es equivalente a publicitar un producto. La estrategia de marketing definida será la responsable del posicionamiento que alcance, constituyéndose en una de las estrategias centrales que el emprendimiento deba adoptar.

En la quinta parte haremos énfasis en otro de los aspectos determinantes de la competitividad de todo emprendimiento, la productividad. Para ello nos referiremos a la viabilidad técnica del emprendimiento y se analizarán los procesos productivos, la determinación del tamaño óptimo y localización de operatoria, los proveedores y la logística. En el segundo capítulo, intentaremos abordar los recursos humanos, estudiando su planificación, organización y administración dentro del emprendimiento, así como las nuevas tendencias que se visualizan.

Estas consideraciones serán sumamente importantes a la hora de evaluar el inicio del emprendimiento, pues de ellas dependerá la posibilidad que efectivamente podamos ofrecer el producto a los consumidores y que se obtengan ganancias por ello.

Por último, en el sexto apartado presentaremos algunas herramientas básicas para conocer si el emprendimiento, tal como fue definido, será o no rentable. Conocer las inversiones, los costos, la estrategia de fijación de precios, será imprescindible para evaluar, a través del uso de algunos instrumentos, la rentabilidad económica y la factibilidad financiera del proyecto.

Es importante recordarle al lector-emprendedor que este libro fue pensado para acompañarlo en sus primeros pasos, muchos de los temas que aquí se tratan posiblemente hoy no le sean útiles, y el día de mañana se transformen en valiosas herramientas. De igual manera, para quienes ya han empezado su camino emprendedor, varios temas posiblemente le sean hartos conocidos, sin embargo muchos otros le serán de utilidad.

Espero que disfruten el aprendizaje y por sobre todo puedan incorporar activamente lo aquí presentado para obtener emprendimientos más competitivos que contribuyan al desarrollo socio-productivo sustentable de Córdoba.

ENRIQUE UMBERT

*Secretario Pyme y Desarrollo Emprendedor
Ministerio de Industria, Comercio y Minería
Gobierno de Córdoba*

AGRADECIMIENTOS

El siguiente libro es el trabajo conjunto de múltiples personas abocadas a fomentar el ecosistema emprendedor de la provincia de Córdoba. El mismo surgió en el marco del plan estratégico definido para la Secretaría PYME y Desarrollo Emprendedor dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Minería de la provincia de Córdoba. Su finalidad es realizar un aporte teórico que tienda a satisfacer, al menos en parte, la necesidad de los emprendedores locales en términos de capacitación.

Este libro no pretende indicar al emprendedor los caminos a tomar, sino más bien proveerle herramientas de gestión que permitan contribuir al éxito de su emprendimiento nuevo o en marcha. La propuesta es un libro que acompañe al emprendedor en su proceso de crecimiento, esperando le sea útil en la gestación y puesta en marcha de su proyecto, y luego en el desarrollo y consolidación de su empresa, contribuyendo de esta manera al desarrollo socio-económico provincial. Este libro es producto de una ardua tarea de recopilación de teorías e instrumentos desarrollados por importantes referentes en materia de administración de empresas. La redacción, compilación y edición del mismo estuvo a cargo de la Coordinadora de la Secretaría, Lic. Cecilia Bentolila. La Lic. Natalia Riva, por su parte, realizó importantes contribuciones vinculando los conceptos teóricos propuestos con la realidad local, relevando casos y experiencias de emprendedores cordobeses.

El capítulo uno, El proceso emprendedor, fue desarrollado por el responsable del área Desarrollo Emprendedor de la Secretaría, Lic. David Mir, y por el presidente de la Fundación Mundos Emprendedores, Lic. Andrés Pallaro.

También participaron activamente en la elaboración de este libro, Roque Spidalieri y personal técnico de la Secretaría Pyme y Desarrollo Emprendedor, a saber: Carlos Leonardo Liendo, María José Malnis, José Mathías Arduh y Paula Corvalán.

A todos estos colaboradores, les agradecemos por su compromiso y los significativos aportes realizados. A ustedes, emprendedores, les deseamos que disfruten del libro y que las herramientas de gestión aquí presentadas contribuyan a encarar con éxito el desafío de emprender.

Más y mejores emprendedores generan más y mejores empresas. Más y mejores empresas generan más y mejor producción y empleo. Más y mejor producción y empleo generan mayor bienestar para toda la provincia.

MGTER. LUCIANO CRISAFULLI

*Director General de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Secretaría Pyme y Desarrollo Emprendedor
Ministerio de Industria, Comercio y Minería
Gobierno de la Provincia de Córdoba*

INDICE

PRÓLOGO	7
AGRADECIMIENTOS	8

PARTE 1

DE LA IDEA AL PLAN DE NEGOCIO

CAPÍTULO 1:	
EL PROCESO EMPRENDEDOR	
Introducción.....	17
La idea de negocio.....	20
Modelos de negocios.....	23
El plan de negocios.....	31
Resumen	33

PARTE 2

EL ENTORNO DINÁMICO Y EL EMPRENDIMIENTO

CAPÍTULO 2: EL ENTORNO	
Introducción.....	37
La cadena de valor.....	37
El microentorno.....	39
El macroentorno.....	42
Escenarios.....	42
Resumen	44

CAPÍTULO 3: TENDIENDO REDES	
Estrategias asociativas.....	45
Responsabilidad social empresarial	49
La negociación	51
Resumen	55

CAPÍTULO 4:	
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	
La Matriz F.O.D.A.	57
El Modelo Penta.....	62
Resumen	64

CAPÍTULO 5:	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Planificación estratégica	65
Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	70
Resumen	76

PARTE 3

EL NEGOCIO EN EL MERCADO

CAPÍTULO 6:	
EL MERCADO	
Análisis de Mercado.....	79
Estrategias de Mercado.....	81
La Innovación	86
Resumen	91

CAPÍTULO 7:	
EL NEGOCIO	
Introducción.....	93
Definición del Negocio	94
Resumen	99

CAPÍTULO 8:	
EL PRODUCTO	
Definición del producto.....	101
Tangibilidad - intangibilidad	102
Clasificación de los productos	102
Ciclo de vida del producto	104
Posicionamiento	107
Resumen	108

PARTE 4

COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

CAPÍTULO 9:	
COMERCIALIZACIÓN	
Ventas.....	111
Clientes	114
Nuevos desafíos comerciales: Retención y fidelización de clientes	116
Distribución	118
Resumen	121

CAPÍTULO 10:	
MARKETING	
La mezcla del marketing.....	123
Comunicaciones integradas.....	125
El marketing estratégico	131
Resumen	132

PARTE 5135

ASPECTOS TÉCNICOS Y GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

CAPÍTULO 11: LA VIABILIDAD TÉCNICA

Los procesos productivos	137
Tamaño de la planta	142
Localización	143
Proveedores	144
Logística.....	147
Resumen	150

CAPÍTULO 12: RECURSOS HUMANOS

Estructura de los recursos humanos.....	151
Planificación de los recursos humanos.....	151
Organización de recursos humanos.....	154
Administración de recursos humanos.....	155
Nuevas tendencias en la administración de los recursos humanos	160
El concepto de inteligencia emocional - Las competencias emocionales.....	162
Resumen	164

CAPÍTULO 13: ASPECTOS LEGALES PARA EL INICIO Y GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

Introducción a los aspectos jurídicos	165
Tipos de sociedades comerciales.....	166
Cómo constituir una sociedad comercial .	167
Aspectos Impositivos	168
Resumen	172

PARTE 6 173

VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

CAPÍTULO 14: INVERSIÓN Y COSTOS

Inversiones.....	175
Costos.....	178
Resumen	181

CAPÍTULO 15: PRECIOS

Proceso de fijación de precios.....	183
Resumen	187

CAPÍTULO 16: ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Flujo de caja.....	191
Análisis de la Situación Económica	200
Resumen	201

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..	203
REFERENCIAS PÁGINAS WEB	206
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	207
ÍNDICE DE TABLAS	209

1

DE LA IDEA AL PLAN DE NEGOCIO

**EL EMPRENDEDOR, AL FINALIZAR
ESTA PRIMERA PARTE, DEBERÍA SER
CAPAZ DE RESPONDER:**

¿Qué hay que tener en cuenta cuando queremos
llevar una idea de negocio a la práctica?

CAPÍTULO 1: EL PROCESO EMPRENDEDOR

INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos del proceso emprendedor nos referimos a las distintas fases o etapas por las que atraviesa un nuevo emprendimiento, desde el momento que se toma la decisión de emprender hasta alcanzar la fase de crecimiento de la nueva empresa.

Siguiendo a Hugo Kantis, el proceso emprendedor se compone, como mínimo, de tres etapas: Gestación, Puesta en marcha y Desarrollo inicial (Ilustración 1).

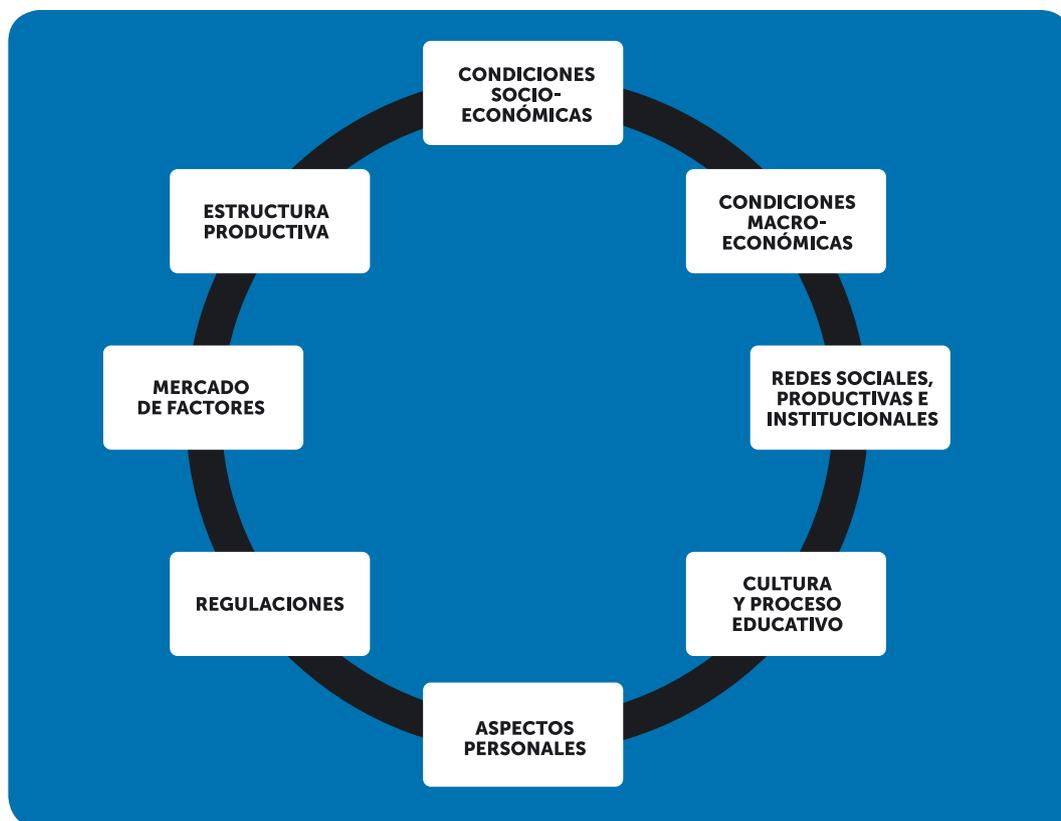
Cada persona que decide emprender lo hace por diferentes motivaciones tales como, alcanzar la independencia económica y financiera, realización personal, detección de una oportunidad, o por necesidad; por lo que a las etapas anteriores podríamos adicionarle la etapa previa en la que se adquiere la motivación para emprender.

Ilustración 1: Sistema de desarrollo emprendedor



Fuente: Kantis (2004) "Desarrollo Emprendedor", Banco Interamericano de Desarrollo.

Como vemos en la ilustración precedente, el proceso emprendedor no es un proceso aislado del entorno, sino que está condicionado por diferentes factores que afectan de maneras diversas al emprendedor en cada una de las etapas de su crecimiento. Los factores condicionantes se pueden visualizar en la siguiente ilustración.

Ilustración 2: Los factores condicionantes del proceso emprendedor

Fuente: Elaboración propia

- **Las condiciones sociales y económicas** son aquellas que inciden en el perfil de los hogares de donde surgen los potenciales emprendedores.
- Por otro lado, **las condiciones macroeconómicas**, como la estabilidad económica, o el comportamiento de la demanda -entre otros factores- inciden sobre el contexto en el cual los emprendedores identifican oportunidades y se deciden a emprender.
- **Redes sociales, productivas e institucionales:** el apoyo para resolver problemas y la información de oportunidad que brindan las redes sociales (amigos, familias), institucionales (asociaciones empresariales, ONGs, agencias de desarrollo) y comerciales (proveedores, clientes), facilitan el acceso a los recursos necesarios para emprender.
- **La cultura y el proceso educativo:** sociedades con culturas favorables a la empresarialidad son más proclives a despertar en las personas el deseo de emprender. Aspectos como la valoración social del emprendedor, las actitudes frente al riesgo de fracasar y la presencia de modelos empresariales, son factores que influyen sobre la vocación emprendedora.
- **Aspectos personales:** los enfoques más reduccionistas del fenómeno emprendedor se centran en este aspecto que hace referencia a las capacidades y competencias emprendedoras, tales como la propensión a asumir riesgos, tolerancia al trabajo duro, capacidad de gestión, creatividad, necesidad de logro, autoconfianza, entre otros.
- **Regulaciones políticas:** este aspecto hace referencia al conjunto de normas y políticas que inciden sobre la creación de empresas, específicamente cuestiones como impuestos, trámites para formalizar una empresa, programas de fomento, entre otros.
- **El mercado de factores:** los recursos financieros, la oferta de trabajadores calificados, la presencia de servicios profesionales, la existencia y disponibilidad de insumos, son factores que influyen en la etapa inicial y de lanzamiento del emprendimiento.

- **Estructura dinámica y productiva:** el perfil sectorial, regional, y de tamaño de las empresas e instituciones existentes, puede contribuir en diverso grado al desarrollo de competencias emprendedoras en la población trabajadora. Las PyMEs, por ejemplo, son consideradas buenos yacimientos de emprendedores, por ende, una economía con un alto porcentaje de pequeñas y medianas empresas sería propicia y favorable al proceso emprendedor.

FASES DEL PROCESO EMPRENDEDOR

FASE I: GESTACIÓN

En fase de Gestación el emprendedor con su equipo identifica una oportunidad, comprende el entorno, y desarrolla la visión del negocio, forma y participa de sus primeras redes de contactos empresariales, busca financiamiento para iniciar, y se le presenta la necesidad de los primeros conocimientos específicos en marketing, finanzas, entre otros.

El emprendedor pasa de la idea del negocio a un diseño de negocio listo para poner en marcha. El diseño de negocio que resulte de este proceso podría tomar diferentes formas, incluyendo un modelo de negocio, o "plan de negocio".

Un modelo de negocio puede ser desarrollado en una hoja de papel o expuesto en una presentación de 5-10 diapositivas. Se enfoca en la definición de la propuesta de valor, la necesidad del cliente que el producto o servicio satisface o el problema que resuelve. Describe cuáles clientes la empresa tiene como objeto, qué relación mantendrá con ellos y cuáles son los canales que utilizará para llegar a encontrarlos y entregarles el producto o servicio. Al mismo tiempo describe cuáles son los procesos, recursos y alianzas claves para poder crear el producto o realizar el servicio. Por último, define de qué forma la empresa generará dinero y la estructura de costos para lograrlo.

El plan de negocio es la forma más tradicional y formal, consistiendo en un documento normalmente de 20-40 páginas describiendo todos los detalles del negocio, incluyendo proyecciones financieras. Su elaboración requiere que el emprendedor haya pensado en todos los aspectos de la futura empresa, sobre todo cuando se trata de un emprendedor sin experiencia en negocios.

Cualquiera que sea la forma que toma el diseño de negocio, un buen proceso debe de incluir **la generación de ideas de negocio, la validación de la idea seleccionada** y el descubrimiento de la variante que representa la mejor oportunidad de generar ingresos.

FASE II: PUESTA EN MARCHA

La fase de **Puesta en marcha** comienza cuando el emprendedor toma la decisión de iniciar su empresa.

Tomada la decisión, el emprendedor tiene varias tareas que tendrá que cumplir, las cuales dependerán del tipo de negocio a desarrollar. Estas actividades podrían incluir, entre otros aspectos, los siguientes:

- Constitución legal de la empresa
- Solicitud de permisos e inscripciones para operar
- Búsqueda de financiamiento
- Obtención del local desde donde se operará

- Contratación de los primeros empleados
- Identificación de proveedores
- Definición del mercado donde lanzar el prototipo de comercialización
- Visitas a clientes para conseguir las primeras ventas

En la medida de lo posible, es mejor lanzar el negocio a nivel de prueba piloto primero y testear de forma rápida y sin una inversión grande de dinero. Si la prueba piloto sugiere que el producto o servicio tiene demanda en el mercado, podrá ser más fácil conseguir financiamiento adicional para la inversión que implica un lanzamiento más masivo.

FASE III: DESARROLLO INICIAL

Una vez que la empresa haya sido puesta en marcha, empieza el **desarrollo inicial del negocio**. En esta fase los emprendedores logran sus primeras ventas, a la vez, pueden surgir muchas situaciones inesperadas a las que el emprendedor deberá hacerles frente. Esto es normal que suceda, por eso lo importante es establecer una red de contactos que puedan ayudarle a superar cualquier obstáculo que se presente en esta fase.

Las actividades del emprendedor en el período de desarrollo inicial de la empresa incluyen:

- Acciones de promoción para dar a conocer el producto o servicio
- Identificación de nuevos clientes: visitas y entrevistas
- Contratación de personal en la medida que vaya creciendo el emprendimiento
- Capacitación y supervisión del personal acorde a los nuevos requerimientos
- Organización contable
- Pago de sueldos
- Manejo del flujo de efectivo
- Obtención de financiamiento adicional según nuevas necesidades de inversión
- Gestión de compras y proveedores
- Desarrollo de procesos de producción o de provisión de servicios
- Desarrollo del sistema de distribución del producto
- Control de inventario
- Cumplimiento con normas de la AFIP, y otras entidades gubernamentales

Muchas de estas actividades serán nuevas para el emprendedor, lo que requiere de tiempo para que aprenda cómo manejar los diferentes aspectos del negocio. Esta situación tiende a limitar el crecimiento de la empresa durante la fase de desarrollo inicial. Cuando la empresa tiene una masa crítica de clientes, un nivel adecuado de ventas que le permite cubrir sus costos, y el emprendedor está más cómodo con la gestión de la empresa, podrá entonces entrar en una etapa de crecimiento.

LA IDEA DE NEGOCIO

“Las ideas, como las pulgas, saltan de un hombre a otro. Pero no pican a todo el mundo”. Stanislaw J. Lec

La literatura general coincide en afirmar que el éxito de un proyecto no está en la idea solamente, sino en la implementación. Muchas veces escuchamos decir que el 20% debe ser inspiración y el 80% transpiración.

También es conocida la frase “*por una idea pago centavos, por ponerla en práctica pago fortuna*”, de Peter Drucker.

Con esto, no estamos diciendo que la idea inicial no sea importante, claro que lo es, sólo que no es condición suficiente para garantizar el éxito de un emprendimiento.

Ahora bien, todo emprendimiento se inicia a partir de una idea de negocio. Sin embargo, generalmente, no tenemos claro cómo lograr una buena idea. Lo cierto es que éstas no surgen de la nada, no son producto de la casualidad o de un momento de lucidez, son producto de una búsqueda, de cuestionarse, ser inquieto, disconforme, de compartir conocimientos y experiencias.

El emprendedor debe buscar en todo momento la forma de hacer algo diferente, de hacerlo mejor, de otra forma, y en esa búsqueda es que surgen las ideas de negocios.

A continuación les proponemos una serie de opciones que pueden ser fuente de nuevas ideas:

1. **Sé observador.** Mientras estés esperando en la caja del supermercado, en la fila del banco, en un semáforo, observa a tu alrededor, trata de **detectar problemas no resueltos, necesidades.**
2. **Investiga tendencias.** Analiza el estilo de vida y costumbres de una comunidad, región, país, hacia dónde se orientan las modas y los gustos de las personas. Averigua hacia dónde se orientan los recursos de la población.
3. **Pregúntate a ti mismo.** ¿Qué podría crear para hacer más fácil la vida de las personas?, ¿qué me gusta hacer?, ¿qué sé hacer?, ¿cuáles son mis habilidades?, ¿cómo podría mejorar un producto o servicio que ya existe? Hay muchos productos que están en el mercado hace años y no han sido modificados, se puede mejorar el envase, tamaño, sabor, etc.
4. **Esté informado.** Las ocupaciones del día a día bloquean nuestra creatividad y capacidad de inventiva, y tampoco nos dan tiempo de estar informado. Muchas oportunidades son detectadas a partir de la información que tenemos.
5. **Considera ideas absurdas.** Algunas de las soluciones más creativas surgieron de ocurrencias que alguien pensó que jamás funcionarían.
6. **Intercambia ideas.** Las conversaciones crean mundos. En reuniones familiares, entre amigos y con conocidos se pueden encontrar nuevas ideas.
7. **Anota todas tus ideas.** Muchas ideas se pierden por no ser guardadas mediante algún tipo de registro. ¡Cuándo se te ocurra algo, anótalo!

FUENTES DE IDEAS Y OPORTUNIDADES

¿De dónde surgen las ideas?

Como dijo Steve Jobs en su famoso discurso en Stanford, “...hay que conectar los puntos...”. Si bien no hay recetas que aseguren la generación de ideas con potencial, hay una amplia gama de métodos, herramientas y ejercicios que son muy útiles al momento de buscar ideas.

Las habilidades propias

Hacer una lista de las propias aptitudes, gustos, intereses. Si vas a emprender, qué mejor que hacerlo en algo que te apasiona. Por ejemplo pregúntate, ¿qué cosas disfrutas?, ¿cuáles son las cosas que otros te reconocen?, ¿qué cosas te disgustan?, ¿qué te gusta hacer los días libres?

Lluvia de ideas

Es una técnica que se utiliza para generar ideas de negocios. El objetivo es estimular a un grupo de personas para que produzcan ideas originales y con rapidez. Para ello se reúne un grupo de personas, que pueden ser socios potenciales, amigos, o familiares y se les informa el propósito. Cada participante se toma unos diez minutos para anotar en una ficha las ideas que se le ocurran. Luego se expresan y las ideas se anotan tratando de clasificarlas de acuerdo a la definición previa de rubros o áreas. Las ideas no son evaluadas ni juzgadas, todas pueden ser buenas.

Una vez expuestas y seleccionadas las ideas se inicia un proceso de decantación, tratando de seleccionar las más factibles. Para ello es preciso evaluar algunos aspectos tales como dimensión del mercado, monto de la inversión inicial, entre otros. Lo ideal es testear cada una de las ideas generadas con las herramientas disponibles para poder evaluar los distintos modelos de negocio, de manera tal que el emprendedor pueda optar por la alternativa más conveniente.

Otros métodos

- **Sustitución:** tomar uno o varios elementos del producto y cambiarlo. Por ejemplo, añadir un palo a un caramelo dio origen al “chupetín”.
- **Combinación:** añadir uno o varios elementos al producto o servicio manteniendo el resto. Por ejemplo, los GPS -que hasta ahora estaban reservados para el mundo de la navegación- se han popularizado para los autos. Y el traslado del home cinema al hogar permitió disfrutar de un producto reservado para las salas profesionales.
- **Inversión:** decir lo contrario o añadir “no” a uno o varios elementos del producto. La negación de la principal cualidad de una lapicera -el hecho de que no se pueda borrar como el lápiz-, le dio origen a la misma.
- **Eliminación:** eliminar uno o varios elementos del producto o servicio. La eliminación de algo tan fundamental como el envase de un ambientador para el hogar dio origen a las velas perfumadas.
- **Exageración:** exagerar una parte del producto o servicio: el tamaño del propio producto. La idea de un coche súper pequeño fue el origen del Smart.
- **Reordenamiento:** cambiar el orden o la frecuencia de uno o varios atributos del producto. La idea de unas palomitas de maíz envasadas antes de cocinarse sirvió para crear las palomitas que se venden para microondas.
- **Cambiar una necesidad:** pensar qué otros usos se podrían dar a productos existentes. ¿Un refresco puede tener una utilidad que no sea quitar la sed? Las nuevas bebidas nos han enseñado a beber para tener más energía. Lo mismo sucedió con el mercado de yogures, presentándose líneas para reforzar las defensas, para aumentar el calcio e incluso para el tránsito lento.
- **Cambiar el público objetivo:** elegir un segmento de consumidores que no sea público potencial de un producto o servicio y pensar como se podría atraerlo. Por ejemplo, máquinas de afeitar que se adaptan a las piernas de las mujeres.
- **Cambiar el momento:** elegir nuevos momentos de compra o uso de lo que tu empresa ofrece.
- **Cambiar el lugar:** trasladar el consumo de un producto a un nuevo sitio. El teléfono móvil nos permitió poder estar comunicados en todo momento y lugar.
- **Cambiar la actividad:** colocar el producto en nuevas experiencias. Aprovechando que muchas personas pierden tiempo en atascamientos, surgieron empresas que ofrecen cursos de idioma para la radio.

Cómo valorar si la idea es viable

Una idea buena debe cumplir al menos con tres requisitos:

- Ser capaz de atraer al público.
- Que se pueda convertir en realidad.
- Que el emprendedor conozca el terreno de juego o se asocie a alguien que los conozca.

Como vemos, el proceso de búsqueda de una idea no termina en la propia idea. Después sigue el largo camino de darle forma y comprobar que es viable. Como apunta Trías de Bes, “el 50% de las ideas se van a desestimar, otro 30% pueden llegar a ser viables, pero sólo nos quedaremos con un 15% de lo generado”.

Una herramienta para analizar la viabilidad de una idea es el modelo de negocio, que consiste básicamente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué vendo?
- ¿A quién le vendo?
- ¿Cómo lo vendo?
- ¿Cómo lo produzco?
- ¿Cómo genero ingresos?
- ¿Cuáles son mis costos?

Como sostiene Daniel Miguez en “El emprendedor profesional”, los nuevos emprendimientos no se crean de un día para el otro, con el surgimiento de una excelente idea, si no que requieren de una serie de pruebas y aceptación en tiempo y forma.

Jorge Lawson, Fundador de la Fundación Empresarial para Emprendedores (E+E), por su parte, considera que “se debe ser valiente para emprender y soportar las críticas que llegan con facilidad”. “Los emprendedores son personas que quieren ser artífices de su propio destino”, resalta.

“Una idea de valor es un requisito para el éxito posterior, pero de ninguna manera asegura el éxito del negocio”

Jeffrey Timmons

MODELOS DE NEGOCIOS ¹

Emprender y crear nuevos negocios es una actividad natural del ser humano, desde las primeras épocas de la humanidad hasta nuestros días. Los avances de la tecnología y la estructuras económicas han ido cambiando y sofisticando el proceso de creación de negocios. Pero el verdadero cambio, la verdadera revolución de nuestro tiempo viene dada por la importancia e impacto de lo que se denomina “modelos de negocios”.

Buscando una definición

Es inexorable comenzar definiendo de qué hablamos bajo el concepto de modelos de negocios. Y, como es habitual, existen muchas maneras de definirlo. De hecho, no han sido pocos los au-

¹ Apartado desarrollado por Lic. Andrés Pallaro. Fundador y Director de Estrategia y Comercialización de Modelos Digitales. Presidente de Fundación Mundos Emprendedores, Docente de Modelos y Planes de Negocios y Emprendedor por vocación - www.andrespallaro.com

tores de management, “emprededurismo” y negocios que han ensayado definiciones para el concepto de negocios.

En general, todos los que han intentado definir al concepto de modelo de negocios han “pivotado” y combinado de distintas maneras los siguientes elementos:

- ¿Qué se hace en un negocio y para quiénes (clientes)?
- ¿Qué organización y actividades internas se requieren?
- ¿En qué se gasta y por qué se cobra?
- ¿Cómo se vincula un negocio con el mercado y actores aliados?
- ¿Cómo se gana dinero?

Podemos decir que sobre estos cinco grandes elementos se han concentrado habitualmente las distintas definiciones que se intentaron sobre el concepto de modelo de negocios. Por ende, si los elementos son más o menos los mismos, las definiciones tendrán sólo diferencias de grados unas de otras. Lo que es lo mismo decir que es más importante la sustancia que la definición.

Ahora bien, las buenas definiciones suelen tener el arte de la simpleza. Ello significa que en pocas palabras puede decirse mucho, poniendo el foco en el corazón de un tema y logrando que sea fácil de entender y aprehender. Por ello, elegimos la siguiente manera de definirlo:

“Modelo de negocios describe la fórmula con la que una organización crea, entrega y captura valor”. Pertenece a los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, en su ya emblemático libro “Generación de Modelos de Negocios”.

Por su simpleza, no hace falta abundar en la explicación, pero nos detengamos brevemente para poner énfasis en destacar que, bajo este enfoque, toda empresa o emprendimiento dispone de modelo de negocios si logra describir claramente:

1. **Cómo crea valor:** un producto, servicio o combinación de ambos es en sí mismo un intento de crear valor para alguien que lo necesita y que, por ello, está dispuesto a pagarlo. No todo lo que se produce está hecho bajo una concepción de “propuesta de valor”, pues muchas veces la visión de adentro del mostrador del negocio ha impedido o dificultado entender la sensibilidad de un mercado y construir un diseño de valor, que siempre está dado por el cliente. Y por esto es clave describir la creación de valor dentro de un modelo de negocios.
2. **Cómo entrega el valor creado:** vincular los productos / servicios con los mercados de destino es un eslabón que ha ido creciendo en relevancia hasta llegar a ser hoy determinante para el éxito de cualquier negocio. Por ello, el modelo debe diseñar una manera propia de entregar lo que produce, explicando cómo va promocionar, llegar física o virtualmente a los clientes y estructurar relaciones con ellos que apunten a la permanencia.
3. **Cómo captura beneficios por el valor creado:** una empresa se diferencia de cualquier otro tipo de organización porque debe producir beneficios económicos. Ello permite recuperar la inversión realizada y alimentar nuevos procesos de inversión para crecer. Por ello, el modelo de negocios debe explicar cómo vuelve en dinero ese valor creado y entregado, habiendo aquí una alquimia de precios, formatos de venta y maneras de cobrar, particulares en cada negocio.

De esta forma, podemos visualizar la importancia que tiene poner foco, en cualquier momento de nuestra actividad emprendedora, en cómo orquestar de la forma más viable y potente posible estos tres ejes: agregar valor al mercado a través de un producto / servicio, ponerlo en el mercado de destino haciendo contacto con clientes reales, y generar dinero que haga todo esto sostenible y virtuoso.

Modelos, planes y estrategias

Habitualmente se mezclan tres dimensiones del mundo de los negocios y emprendimientos: los modelos, los planes y las estrategias de negocios.

Tienen muchos puntos en común y trabajan con la misma materia. Pero difieren en los enfoques en base a los cuales abordan el fenómeno. Tratemos de explicitarlo:

- Los modelos de negocios se enfocan en diseñar la manera de funcionar de un negocio, combinando distintos elementos bajo una fórmula propia para crear, entregar y capturar valor (como ya dijimos anteriormente).
- Los planes de negocios toman el modelo imaginado y/o en ejecución de un negocio y profundizan todas las variables y aspectos del mismo para organizarlos bajo un formato de plan, desagregando cada tópico, estimando variables y operativizando muchas definiciones propias del negocio. En general, suelen cobrar mayor utilidad cuando un negocio real ya ha recibido validaciones en un mercado y se requiere delinear su crecimiento para los próximos años.
- Las estrategias de negocios son grandes definiciones de cómo se harán las cosas en las distintas dimensiones de los mismos. Alimentan el diseño de modelo de negocios y facilitan la coherencia de ellos al “atarlos” de alguna manera a un paquete de decisiones estratégicas que el emprendedor y su equipo deben tomar al arrancar. Hay una diversidad de temas y matrices que hacen a la estrategia. Para nombrar sólo algunos diremos que suelen ser definiciones estratégicas aquellas que, por ejemplo, indican si una empresa va a competir por precios, diferenciación o enfoque en un nicho de mercado. O por ejemplo si va a tratarse de una empresa basada en la eficiencia operativa (procesos), en la relación estrecha con sus clientes (vínculos) o en la capacidad de generar y lanzar nuevos productos (cartera de negocios).

Vemos, de esta forma, que no se trata de lo mismo. Y que los tres elementos se complementan en la organización y diseño de un negocio.

Ahora bien, en los últimos años ha crecido la importancia de los modelos de negocios frente a los demás elementos mencionados. Hubo una época donde lo más relevante era el plan y otra donde prácticamente no podía hablarse de otra cosa que no fuera estrategia. Actualmente, es ampliamente reconocido en la literatura de la disciplina emprendedora, que la clave de cualquier negocio imaginado y en expansión radica en la claridad y potencia de su modelo de negocios.

Las razones por las cuales el concepto de modelo de negocios parece estar un escalón por arriba de los demás básicamente son:

- La proliferación de ofertas en todos los mercados. Hay “sobreoferta” en casi todos los consumos humanos de nuestro tiempo (en algunos mercados más que en otros).
- La complejidad y dispersión de la demanda: estamos en el imperio de los nichos de mercado (llamada economía del “Long Tail”), cada uno con sus especificaciones, gustos y localizaciones.
- Economía del alma: que refleja la creciente vigencia de todo tipo de satisfactores emocionales en cualquier mercado (basta pensar lo que hizo Starbucks con la experiencia creada en sus locales a partir del café para entender este punto).
- Las facilidades para copiar, a partir de la libre circulación de la información que ha llegado de la mano de Internet y las debilidades cada vez más marcadas de cualquier tipo de ventaja competitiva que no esté basada en la química y arquitectura de trabajo conjunto de un equipo humano.
- Las cada vez más borrosas fronteras entre las distintas industrias, a partir de nuevos espacios de consumo que la gente define con sus prácticas sociales, como por ejemplo la mezcla de gastronomía y cultura / espectáculos, situación que origina múltiples diseños de modelos de negocios que pretenden atender dichos espacios (restaurantes con programación permanente de espectáculos y “vida” cultural en su interior, por ejemplo).

Todos estos factores, de plena vigencia en el entorno económico actual, convergen en levantar la cuestión de los modelos de negocios al máximo nivel de importancia. Son cada vez menos las chances de poder lanzar y sobrevivir en un mercado si lanzamos un negocio que no ha recibido el tiempo, el ingenio y la energía necesaria para definir una combinación concreta de cómo crear, entregar y capturar valor.

Y por ello, inversores, analistas y emprendedores en general están insistiendo tanto con la creación de modelos de negocios. Al decir de un reconocido inversor de capital de riesgo norteamericano como John Doerr: *“Nunca ha habido un mejor tiempo que ahora para iniciar empresas. En el pasado, los emprendedores comenzaban negocios. Hoy, ellos inventan nuevos modelos de negocios. Esta es una gran diferencia y crea oportunidades inmensas”*.

El lugar que antes había, por ejemplo, para crear una empresa de jardinería domiciliaria, ahora es un espacio para inventar una manera distinta de prestar ese tipo de servicios, quizás agregando componentes de paisajismo, de mantenimiento preventivo, de huerta orgánica domiciliaria, de consejería especial sobre especies y tipologías, etc. Es decir, todos los factores mencionados arriba generan que cualquier emprendedor deba poner más “ingenio” en crear un modelo de negocios propio para aquello que quiere hacer como negocio.

Matrices y metodologías para “dar vida” a los modelos de negocios

Hasta el momento hemos delineado el entendimiento del concepto de modelos de negocios, a través de:

- Clarificar cuál es su enfoque dentro del mundo de los negocios y emprendimientos.
- Especificar los elementos que suelen constituir un modelo de negocios, más allá de la definición concreta del mismo al que adscribamos.
- Elegir una definición de modelo de negocios que nos parezca simple y amplia, explicándola.
- Diferenciar el modelo del plan y la estrategia de negocios. Y destacar la importancia exponencial de los modelos.

Ahora llegó el momento de tangibilizar y concretar lo que llamamos modelos de negocios. Y ello se logra a través de alguna matriz, diseño o metodología que le permita a todo equipo emprendedor trabajar con ella y convertirse en propietarios de una manera de organizar un negocio en un mercado determinado.

Ser “propietarios” de un modelo de negocios es fantástico dado que refleja una capacidad de entendimiento, diseño e imaginación para poner un negocio a funcionar en nuestra época. Y no requiere derechos de autor, abogados, procedimientos ni autorizaciones. Sólo trabajo en equipo, pasión por alguna actividad, conexión con un mercado y darle rienda suelta a los talentos.

Hay muchas matrices y metodologías para trabajar modelos de negocios. Introduciremos a continuación sólo algunas de ellas:

CANVAS:

Creado por los mismos autores de la definición de modelo de negocios que hemos elegido en el presente trabajo (Osterwalder y Pigneur), es quizás la metodología de mayor fama y uso mundial en la actualidad.

La gran virtud de Canvas es haber elegido, agrupado y relacionado visualmente nueve variables que todo diseño de negocios debería tener bien definidas para funcionar de manera coherente y aspirar al éxito. Decimos visualmente porque el centro de esta matriz lo constituye lo que se denomina “lienzo”, que es una lámina con la arquitectura de las nuevas variables que debe ser completada con las definiciones de un equipo a través de una determinada metodología. Como resultado, tenemos el “diseño de un modelo de negocios” sobre dicho lienzo, listo para instrumentar.

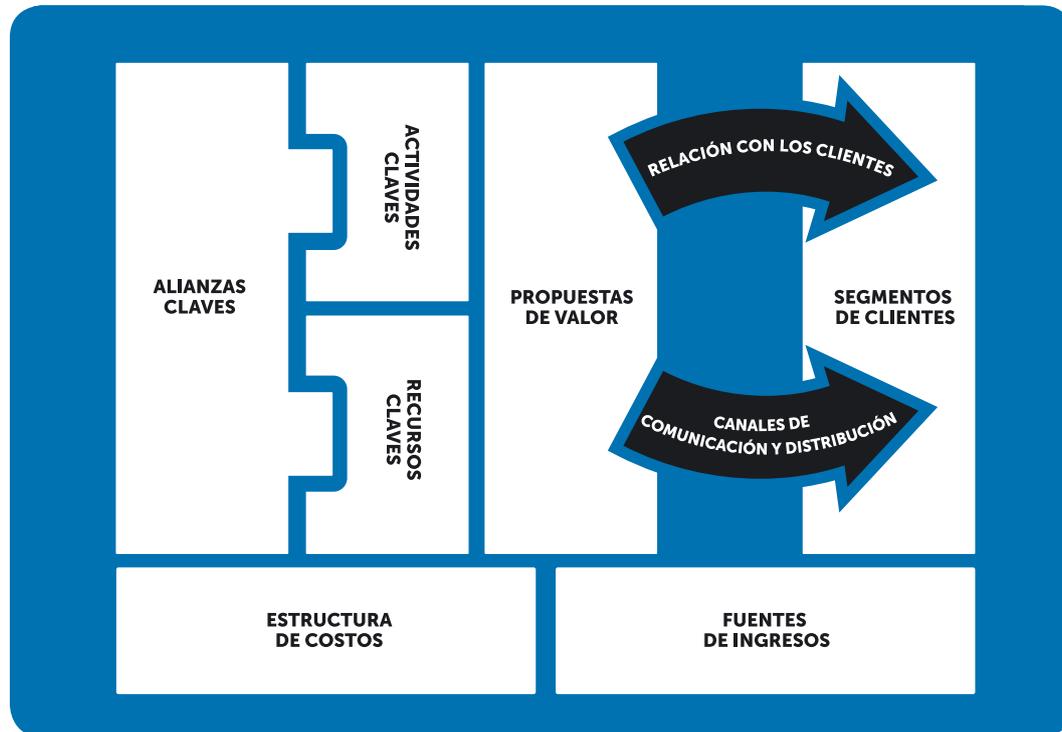
Las nueve variables del modelo están a su vez agrupadas en grandes secciones:

- La propuesta de valor que creamos
- La manera de llegar a los clientes y vender
- La organización de las actividades internas
- Las finanzas

En la ilustración 3 se reproduce el diseño de Canvas y se puede advertir que las cuatro secciones están reflejadas en las nueve variables que constituyen el modelo. El corolario de trabajar en la

definición de estas variables es lograr lo que se denomina la “propuesta mínima viable” (PMV) que indica el producto / servicio más concreto que puede comercializarse inicialmente bajo el modelo en construcción.

Ilustración 3: CANVAS



Fuente: www.businessmodelgeneration.com, en el mismo sitio puede obtenerse más información y herramientas para trabajar con Canvas.

MODELO DE LAS CUATRO CAJAS

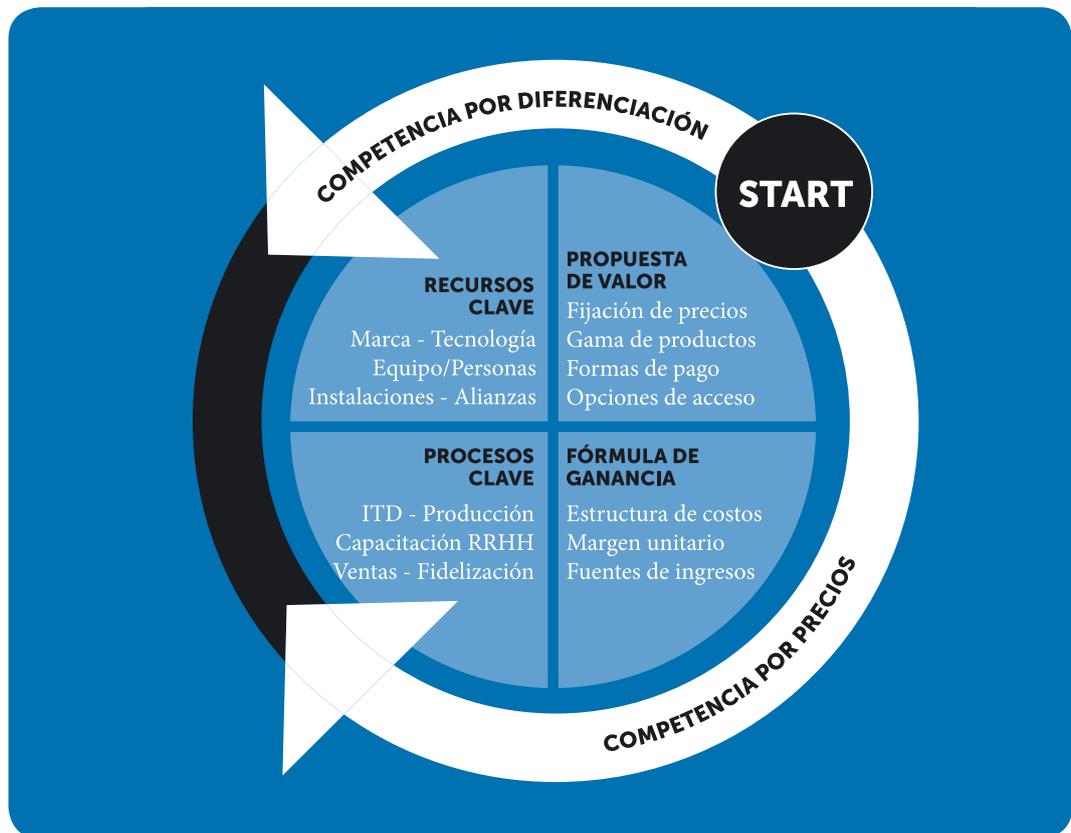
Una alternativa no muy lejana al modelo anterior (Canvas) lo constituye el trabajo de Mark Johnson (Fundador y Presidente de Innosight).

Básicamente propone que todo diseño de negocios que aspire al éxito en la realidad debe definir cuatro grandes elementos que pueden representarse por cuatro cajas interdependientes:

- Propuesta de valor para el cliente: para el autor se trata de la “tarea” que una empresa debe realizar y convertir en oferta para satisfacer una necesidad de quienes pagarán por ella.
- Recursos clave: combinación de elementos, instalaciones, capitales, marcas, entre otros que permiten crear y entregar la propuesta de valor.
- Procesos clave: son las tareas secuenciales más cruciales que un modelo debe realizar para funcionar bien, como por ejemplo vender, capacitar, fidelizar y producir.
- Fórmula de ganancias: es la visión de los números de un modelo, donde deben definirse los formatos de ingresos, la estructura de costos, el margen unitario que se pretende lograr y la velocidad de giro de los recursos (rotación del stock necesario).

Con fuertes similitudes con Canvas, quizás las principales virtudes de este modelo radican en la simplificación de todo en cuatro variables y la importancia de los aspectos del mundo financiero sintetizados bajo el concepto de “fórmula de ganancias”.

Ilustración 4: Modelo de las cuatro cajas



Fuente: <http://www.seizingthewhitespace.com/>

MODELO DE TRES NIVELES

En Córdoba, la Fundación Mundos Emprendedores (Mundos E), especializada en educación emprendedora, creó hace algunos años (antes de la llegada de modelos más visuales como Canvas), una metodología para desarrollar modelos de negocios en base a tres niveles de complejidad creciente en las definiciones que se requieren por parte de un emprendedor y su equipo. De esta forma:

Nivel 1: menor complejidad

- Qué vendemos: definición de la propuesta de valor que enriquece un producto o servicio a ofrecer al mercado.
- A quién le vendemos: identificación de los segmentos de clientes objetivo.

Nivel 2: complejidad media

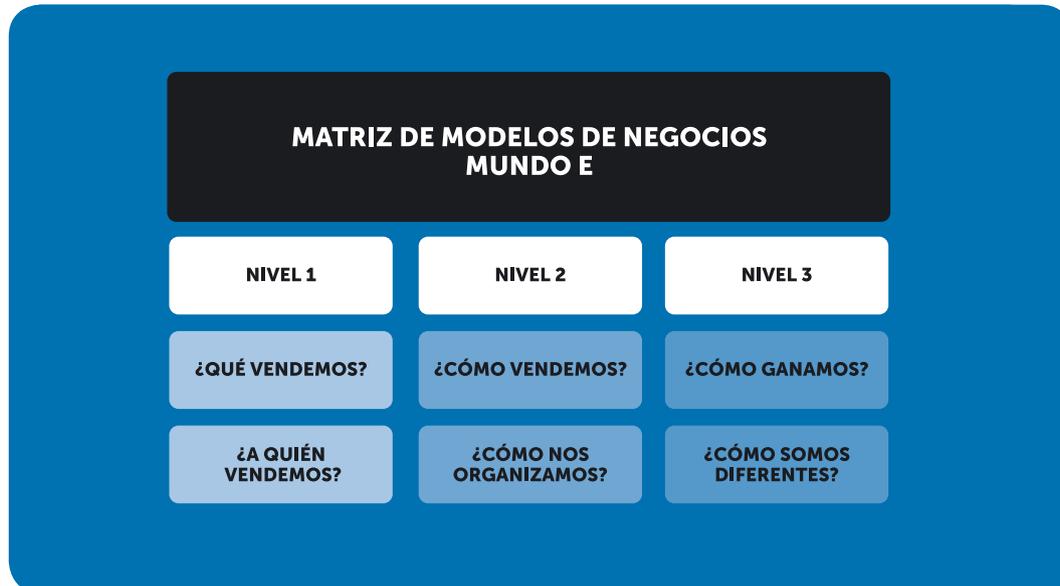
- Organización interna: mezcla de patrones y procesos que hacen que la gente funcione en equipo para fines colectivos.
- Cómo vendemos: combinación e inteligencia de canales de promoción y distribución para llegar efectivamente a los mercados de destino.

Nivel 3: complejidad avanzada

- Cómo ganamos dinero: explicita la ecuación de ingresos - egresos y el motor de generación de rentabilidad elegido para el modelo de negocios.

- **Fórmula de diferenciación:** describe el mecanismo o elemento central que un modelo elige para apostar fuerte a ser percibidos “diferentes” de otros competidores del mercado.

Ilustración 5: Matriz de modelo de negocios – Mundos E



Fuente: www.mundose.org

Validación, calidad y escalabilidad

Habiendo expuesto algunas de las metodologías para la generación de modelos de negocios, es importante aclarar que:

- No se trata de un proceso mágico ni administrativo. Es decir, un modelo de negocios no surge de un hallazgo de una mente creativa ni tampoco de un proceso formal en el que sólo deban seguirse ciertos pasos hasta el final. Se trata de una construcción en equipo, a partir de haber elegido un sector de negocios donde emprender, detectado una oportunidad y de sucesivos acercamientos que el emprendedor y su equipo van teniendo con el mercado (ensayos, pruebas de concepto, prototipos, investigaciones, etc.).
- Se trata de una construcción iterativa: es decir requiere de sucesivas versiones, a medida que la comprensión y niveles de implementación de un equipo van creciendo. La versión inicial de un modelo de negocios no es la más completa ni consistente, pero es la que abre puertas para seguir avanzando en busca de otras más profundas que seguramente vendrán si el equipo persevera en la acción.
- Suele requerir de la asistencia de instructores externos, que facilitan el proceso de deliberación, análisis y definición de los distintos temas por parte de los emprendedores.
- No se trata de consultores que traigan fórmulas infalibles, pues son los emprendedores los que saben del mercado y el negocio en el que están o quieren estar. Sólo se trata de facilitadores, encargados de que los emprendedores no se enamoren demasiado de sus ideas y trabajen en la búsqueda de coherencia entre los elementos que definen para crear un modelo.

Bajo estas consideraciones, cerraremos el presente capítulo introduciendo tres conceptos de importancia central al momento de diseñar y poner en uso modelos de negocios. Ellos son:

VALIDACIÓN

Cualquier metodología de modelo de negocios (las expuestas aquí o cualquier otra) trabajan con la máxima de que la prueba y validación de un modelo de negocios requiere de clientes reales en mercados reales. La distancia que existe entre el mundo de las hipótesis y las investigaciones de mercado con el mundo de las ofertas y demandas concretas y reales, suele ser cada vez mayor.

Por ello, un modelo de negocios requiere de tramos cortos de tiempos para cerrar una versión y, más aún, necesita del ingenio de los emprendedores para desplegar escenarios de prueba en la realidad a través de primeras versiones que se encuentren con los “momentos de la verdad” frente a los clientes.

Decimos ingenio porque muchas veces no existe aún la empresa creada y esto requiere de ensayos, adelantos, pruebas de comercialización de lo que, ojalá, será la empresa futura. Y en empresas o emprendimientos ya existentes, también se requiere del ingenio para “hacerle lugar” a estos ensayos de nuevos modelos, que muchas veces deben convivir durante un buen tiempo con los productos / servicios que se fabrican y venden habitualmente.

Luego del contacto con clientes reales, de concretar las primeras ventas, recibir las primeras críticas, toparse con los grandes obstáculos que puedan existir, es cuando el equipo emprendedor vuelve al diseño del modelo de negocios, identifica los fallos, descubre nuevos elementos quizás descuidados o ignorados anteriormente y lo optimiza para salir de nuevo al mercado.

CALIDAD DE UN MODELO DE NEGOCIOS

Existen muchos criterios para evaluar que tan bueno es un modelo de negocios. A la larga, ello siempre viene dado por los resultados que un modelo logra “probar” en el mercado durante un buen período de tiempo.

No obstante, a los efectos de orientar la permanente conversación y dudas que existen en torno a las posibilidades de éxito de un modelo de negocios que un grupo de emprendedores están creando, diremos que es sano poner foco en los siguientes criterios:

- Capacidad de generar ingresos con recurrencia: siempre es importante lograr venderle seguido a los clientes que se van logrando en un negocio.
- Capacidad de “enganchar” a los clientes más allá de las compras puntuales que realicen en cada momento: esto significa que el modelo logra entretener, enamorar, fidelizar.
- Capacidad de conseguir clientes y usuarios sin esfuerzos imposibles de pagar, dado que lo que se denomina “costo de adquisición de clientes” suele ser el factor central de caída de una empresa.
- Capacidad de lograr que otros, que no son empleados, hagan partes del trabajo que se necesita dentro del modelo. Pueden ser aliados, usuarios, voluntarios, etc. La wikinomía (trabajo colaborativo sin relaciones de dependencia) es real, posible y necesaria a partir de que Wikipedia lo demostrara mundialmente.

LA CUESTIÓN DE LA ESCALABILIDAD

Muy relacionado con el apartado anterior de la “calidad de un modelo”, pero por encima de los criterios incluidos allí, se encuentra esta cuestión de la escala que un modelo de negocios puede tener.

Y está un punto más arriba del resto debido a que el mundo globalizado permite producir y vender en mercados mundiales cada vez más amplios. Por ello, la oportunidad de crear modelos de negocios escalables pasa a ser casi un imperativo. Sobre todo pensando en sortear límites y problemáticas que pueda tener un mercado local en cualquier momento.

¿Qué es un modelo de negocios escalable? Básicamente se trata de modelos donde es factible pronosticar que el crecimiento de las ventas no vendrá necesariamente asociado a un crecimiento de los costos en similares proporciones. El razonamiento que hay detrás de esto es que la expansión de un negocio siempre conlleva más horas de trabajo, más procesos, más empleados y los

riesgos asociados al mismo son fuertes y constantes. Hasta puede llegar a “comerse” los beneficios marginales derivados de dicha expansión.

¿Cómo se logra evitar esta ecuación que parece tan normal (crezco en ventas pero también en costos)? Diseñando modelos cuyas actividades puedan soportar niveles de inteligencia y automatización que eviten traducir a más horas de trabajo cualquier expansión de la operación y las ventas. ¿Es posible? Sí, cada vez más, dado que disponemos de tecnología, software, herramientas de trabajo en equipo, posibilidad de tercerizar tareas. En algunos negocios más que en otros, por supuesto, pero en general, todo modelo de negocios debiera plantearse el desafío de ser escalable, pudiendo operar en mercados que excedan su barrio, su ciudad, su provincia y, en el mejor de los casos, su país.

EL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es un instrumento que permite analizar un emprendimiento en su totalidad. En él se pretende abarcar, de manera estructurada, todos los aspectos relacionados al mismo, de forma tal que no se pierdan de vista ningún aspecto relevante en torno al negocio, formalizando lo pensado en la instancia del modelado de negocio.

Un plan de negocios involucra el análisis del negocio tanto desde sus elementos componentes y sus estrategias (particulares y generales), permitiendo de esta forma una mirada sistémica y holística del negocio.

En él se deberá plasmar estructuradamente la idea que dio origen al emprendimiento. Para hacerlo, en el presente libro procuraremos abordar algunas cuestiones y herramientas que serán necesarias considerar al iniciar un plan de negocio.

Es decir, intentaremos proveerles múltiples instrumentos que serán de utilidad para pensar el emprendimiento desde una perspectiva de mercado, de aprovisionamiento, de comercialización y marketing, de procesos técnicos, de recursos humanos, de aspectos legales, y finalmente desde una mirada económica y financiera, para su posterior evaluación o reformulación.

En términos generales, los elementos que suelen caracterizar a un buen plan de negocios son: la diferenciación del producto o servicio que se ofrece, la existencia de barreras de entrada que impidan o dificulten el ingreso de potenciales competidores, y la potencialidad del mercado.

La mayoría de los planes de negocio se enfocan demasiado en los números y dejan en segundo plano la información que realmente le interesa al inversor. Un buen plan de negocios se debería centrar en responder una serie de preguntas relacionadas a los factores críticos para el éxito de una nueva empresa: la gente, la oportunidad, el contexto, el riesgo y las potenciales recompensas.

Las preguntas sobre las personas que llevan adelante el emprendimiento deberían orientarse a tres asuntos: ¿cuáles son los conocimientos que pueden aportar?, ¿a quiénes conocen, cuáles son sus redes?, y si éstos ¿son conocidos?

En cuanto a la oportunidad, ¿es grande o está creciendo?, ¿el sector, es atractivo desde el punto de vista estructural o sólo coyunturalmente?

El emprendedor deberá demostrar un conocimiento acabado del contexto en el que operará la nueva empresa, y cómo responder a los cambios que se presenten.

Finalmente, deben contemplarse los riesgos asociados y la recompensa que se puede esperar y cuándo pueden esperarla.

A partir de ello, se pueden identificar al menos tres objetivos, los cuales no implican que sean incompatibles entre sí. El primer objetivo es permitir al emprendedor estructurar y formalizar la idea-proyecto que viene meditando y, de ésta forma, poder dotarla del realismo suficiente como para poder evaluarla en lo que se denomina factibilidad técnica, legal, financiera y económica. Es decir, intentando responder si será posible llevar adelante el proyecto, en qué marco legal, si se podrán afrontar las inversiones y costos asociados dado el capital disponible, y si el mismo será rentable.

El plan de negocio, al ser un instrumento que permite, de manera ordenada, transformar la idea/proyecto que el emprendedor tiene en mente a un plan de acción, describiendo qué vamos

a hacer (objetivos) y cómo lo vamos a hacer (actividades), servirá de base para gestionar el emprendimiento, pues en él habremos establecido los objetivos y las metas que el emprendimiento desea alcanzar, en qué periodo de tiempo, así como la estrategia para alcanzarlos. Es decir, el plan de negocios será la hoja de ruta del emprendedor durante la implementación de su proyecto, trascendiendo su función primera de evaluación de la idea. Es importante destacar que al cumplir la función de hoja de ruta, al mismo será necesario reformularlo periódicamente al contrastarse y enriquecerse de la realidad.

Otro objetivo común para quienes desarrollan un plan de negocio es el acceso a fuentes de financiamiento o a inversores para el proyecto. El plan será el instrumento que evaluará quien esté pensando prestar dinero o invertir en el mismo, por lo tanto será necesario que sea inspirador, realista y conciso.

Los componentes básicos de un plan de negocio, tal como en el presente libro se proponen son:

- Resumen ejecutivo
- Análisis del entorno dinámico del emprendimiento
- Definición de la planificación estratégica
- Análisis del mercado, el negocio y el producto
- Comercialización y Marketing
- Aspectos técnicos y de gestión del emprendimiento
- Aspectos legales para el inicio y gestión del emprendimiento
- Análisis de viabilidad económica y financiera.

A partir de estos componentes, fueron diseñados los apartados y capítulos que encontrará en el presente libro. En este punto es importante destacar que el mismo no pretende ser una guía rápida de cómo alcanzar el éxito a través de una idea; su objetivo es el de brindar al emprendedor una batería de herramientas a las que pueda echar mano a la hora de pensar y transformar su idea en un negocio concreto. La utilidad de cada una de estas herramientas dependerá de las especificidades del emprendimiento a comenzar y de la creatividad de los emprendedores que decidan adoptarlas.

Esperamos que estas herramientas les sean útiles para pensar, procesar, sistematizar y finalmente, evaluar su negocio, realizando las adaptaciones que resulten necesarias del mismo, para de esta forma disminuir (aunque nunca eliminar) los riesgos que emprender implican.

RESUMEN

Emprender consiste en un proceso de tres etapas: **gestación, puesta en marcha y desarrollo inicial.**

Pero antes debe darse el nacimiento de una **BUENA IDEA.**

Una idea es buena cuando:

- Es capaz de atraer al público.
- Se puede convertir en realidad.
- El emprendedor conoce el terreno de juego.

Ahora bien, **una buena idea es imprescindible pero no suficiente.**

1

La ejecución es la clave. Y la implementación comienza con la fase de **GESTACIÓN.** Aquí se identifica una oportunidad real, se estudia el contexto y se desarrolla la visión del negocio, que luego debe ser plasmada en un modelo de negocio claro y preciso. Para llevarlo a cabo se puede optar por distintas matrices: Canvas, de 4 cajas, de 3 niveles.

2

La fase de **PUESTA EN MARCHA** es donde el emprendedor toma la decisión de iniciar las operaciones de la empresa. Deberá concretar la constitución legal, los permisos, financiamiento, instalaciones, empleados y visitas a clientes. En la medida de lo posible, es mejor lanzar el negocio a nivel de prueba piloto primero hasta demostrar que tiene demanda. Aquí se destacan tres conceptos clave: la validación, la calidad y la escalabilidad del modelo de negocios que, si bien fueron analizadas antes, sólo en “el mundo real” se pueden ajustar a partir de la práctica.

3

Entonces empieza el **DESARROLLO INICIAL DEL NEGOCIO.** En esta fase los emprendedores logran sus primeras ventas exitosas. **Clave:** saber que habrá imprevistos. Se hacen ajustes, promoción, se redoblan esfuerzos.

A partir de entonces, la empresa deberá encargarse de responder constantemente a las tres preguntas principales:

CÓMO CREAR VALOR, CÓMO ENTREGAR EL VALOR CREADO Y CÓMO CAPTURAR BENEFICIOS POR ESE VALOR.

Un **PLAN DE NEGOCIOS** es un instrumento que permite sistematizar los diversos aspectos relacionados al emprendimiento para poder planificar y evaluar nuestra idea de negocio, intentando de esta forma minimizar los riesgos asociados a su puesta en marcha.

2

EL ENTORNO DINÁMICO Y EL EMPRENDIMIENTO

EL EMPRENDEDOR AL FINALIZAR ESTA SECCIÓN DEBERÍA SER CAPAZ DE RESPONDER:

- ¿Cuál es la cadena de valor de su emprendimiento? **1**
- ¿Cómo es el entorno en el que se encuentra el mismo? **2**
- ¿Cuáles son las Amenazas y Oportunidades que les presenta? **3**
- ¿Cuáles serán las redes que se esperan tender? **4**
- ¿Cuáles son sus Fortalezas y Debilidades? **5**
- ¿Cuáles son la visión, misión, valores y objetivos del emprendimiento? **6**

INTRODUCCIÓN

En el presente apartado se intentará proporcionar las herramientas necesarias para que el emprendedor conozca y administre su emprendimiento tomando en cuenta el entorno dinámico en el que se encuentra.

La estructura de la sección se compone de 4 capítulos. En el primero, **El entorno**, se presentarán algunos de los factores que influirán directa o indirectamente sobre la realidad del emprendimiento. Para poder analizar el impacto que tendrán sobre el mismo y las medidas que pueda tomar respecto a ellos, será necesario separar a los factores del entorno directo (microentorno), de aquellos provenientes del entorno indirecto (macroentorno).

Un concepto de gran ayuda para entender el desempeño de la empresa en ese contexto es “la cadena de valor”, entendiéndolo que las actividades que lleva a cabo son eslabones interrelacionados, de los cuales dependerá el valor generado por el emprendimiento. La “cadena de valor” interactúa con diversos factores externos, estando cada eslabón condicionado por muchas variables que provienen del entorno.

Es importante destacar que la forma en que el emprendimiento se relacione con el entorno y saque provecho del mismo dependerá del tipo de redes que logre construir, en cantidad y calidad, administrándolas responsablemente. Ahora bien, establecer redes no es tarea sencilla, no sólo se trata de conocer personas y empresas del sector, sino establecer relaciones de confianza donde todas las partes puedan obtener beneficios de las mismas. Para ello es necesario introducir los temas que se presentan en el Capítulo **Tendiendo redes**: las estrategias asociativas, la responsabilidad social empresarial y, por último, un instrumento que favorecerá la consolidación y la generación de valor a través de las relaciones generadas: la negociación.

En el capítulo 4, **Diagnóstico organizacional** se presentará el análisis FODA y El Modelo Penta. El primero es un instrumento útil para el proceso de toma de decisiones empresariales. Ofrece información sobre factores claves para el éxito del negocio, porque permite analizar y evaluar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual se desarrolla. El Modelo Penta es una herramienta técnica para realizar diagnósticos e intervenir en las empresas con el objeto de apoyarlas en su creación de valor económico. El modelo refleja la interacción entre cinco pilares considerados básicos: la estrategia, la cultura, los recursos, la organización y los mercados.

Finalmente, en el capítulo 5 se destaca la importancia de planificar estratégicamente. Así, cuando se habla de “estrategias” se estará haciendo referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos organizacionales y que comprende conceptos como Visión, Misión, Valores, Objetivos, Indicadores y el Plan de acción. Para concluir el capítulo, se presenta el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, un instrumento muy valioso para medir el desempeño organizacional.

CAPÍTULO 2: EL ENTORNO

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas y organizaciones se desenvuelven en entornos cada vez más complejos, lo que provoca la necesidad de contemplar un número mayor de variables y factores al momento de pensar y diseñar un emprendimiento. Como afirma Jorge Lawson, los emprendedores son “aquellos que traen sus ideas desde el futuro para cambiar la realidad social”. Es por ello que analizar el entorno en el que se desarrollarán es fundamental para poder tomar las oportunidades que éste presenta.

Al analizar el entorno, aparecerán factores que influirán directa o indirectamente sobre la realidad del emprendimiento. Para poder dimensionar el impacto que tendrán sobre el mismo y las medidas que pueda tomar respecto a ellos, será necesario separar a los factores del entorno directo (microentorno), de aquellos provenientes del entorno indirecto (macroentorno).

Gráficamente, esto sería:

Ilustración 6: El emprendimiento y su entorno



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico precedente podemos visualizar el contexto en el que se encuentra el emprendimiento. De aquí en adelante nos embarcaremos en el estudio del emprendimiento y cómo éste se relaciona con el entorno. Para ello partiremos desde el emprendimiento, describiéndolo y analizando su cadena de valor, para luego estudiar el entorno y la manera en que éste se relaciona con el mismo. Al entorno, a su vez, lo separaremos en el micro y macroentorno. Sobre éste último, el emprendimiento no tendrá gobernabilidad, sin embargo será clave hacer un monitoreo constante, pues conocer las tendencias nos permitirá protegernos de las amenazas y aprovechar oportunidades. Sobre el microentorno, las posibilidades de influencia son mayores, siendo posible accionar sobre él y, aunque de forma limitada, influenciarlo.

LA CADENA DE VALOR

En términos de Michael Porter toda empresa puede ser analizada considerándola como una cadena, desagregándola en sus principales actividades generadoras de valor, para poder analizarla internamente. Lo propuesto por Porter también es aplicable a los emprendimientos.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto) donde cada una de ellas va añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Análiticamente las actividades pueden separarse en actividades primarias y actividades de apoyo. Gráficamente esto sería:

Ilustración 7: La cadena de valor de la empresa



Fuente: Buitelaar, Rudolf M (2000). "¿Cómo crear competitividad colectiva?"

Las actividades primarias o de línea

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- **Logística interna (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Logística externa (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- **Marketing y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planificación, las finanzas, la contabilidad.

- **Gestión de recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- **Abastecimiento:** actividades relacionadas con el proceso de compras. Al desagregar una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno, permitiendo, sobre todo, identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos. Y, de ese modo, potenciar o aprovechar dichas ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos.

La competitividad que la empresa alcance será en función de cómo gestione los enlaces en dicha cadena. Como plantea Rudolf Buitelaar, las ventajas provendrán de concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos. Siendo la empresa más que la suma de sus actividades, conformando éstas un sistema interdependiente que se conecta mediante enlaces o eslabones. Los enlaces se generan cuando una actividad afecta los costos y/o la eficacia de otras. La coordinación adecuada de las actividades disminuirá los costos de transacción y generará mayor información para una mejor gestión. Justamente esta gestión será la determinante de las ventajas competitivas que pueda generar la empresa.

EL MICROENTORNO

El microentorno está compuesto por los clientes, los canales de distribución, los proveedores, la competencia y los productos sustitutos y sus respectivas cadenas de valor. Éstos conforman lo que se denomina, en términos de Porter, un “Sistema de valor”, donde la empresa se encuentra vinculada con un gran número de agentes a través de diversas y complejas actividades.

Ilustración 8: El sistema de valor de la empresa



Fuente: Buitelaar, Rudolf M (2000). “¿Cómo crear competitividad colectiva?”

Según la Universidad de Málaga¹, las cadenas de valor de los proveedores crean y aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de éstos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

Las cadenas de valor de la distribución son los mecanismos de entrega de los productos o servicios de la empresa al cliente intermedio o final. Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que pagan los clientes. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción de éstos.

Las cadenas de valor de los compradores son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

La empresa y su cadena de valor, es decir la forma en que se interrelacionan las distintas actividades dentro de la empresa para generar valor a sus clientes, se encuentra eslabonada con estos

¹ Enciclopedia Virtual: www.eumed.net

componentes del sistema de valor.

De esta forma resultarán clave los tipos de eslabonamientos que se conformen con el entorno directo de la organización, en términos de la competitividad que la empresa pueda generar. Las ventajas competitivas de las empresas hoy en día se encuentran cada vez más en función del sistema en el que se insertan.

Los enlaces o eslabones conectan a la empresa generando interdependencias entre la empresa y los proveedores, las instituciones de soporte, sus canales de distribución y los clientes. La empresa podrá crear ventajas competitivas mediante la optimización o coordinación de los eslabones con su entorno. Como afirma Carlos Cleri, “en el mercado no compiten empresas sino cadenas de valor que enhebran desde el insumo más básico hasta el bien o servicio que es finalmente consumido. De esta forma no basta con ser eficiente. Todos los eslabones deben serlo y sus engarces no deben cargar los costos sino reducirlos (eficiencia por especialización)”².

En relación al sistema de valor, Gerardo Saporosi³ presenta el caso “Puma”, empresa que pudo salir de una inminente bancarota. Su CEO, Zeitz, apuntó: “Quien aspire a sobrevivir y tener éxito, está obligado a romper con las viejas estructuras y a construir redes con los proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes”.

Estrategias a considerar en el análisis del microentorno

- **Estrategia de oposición:** Tratar de cambiar el entorno. Intentar influir en las fuerzas del mismo para contrarrestar su impacto. Esto sólo es posible si se tiene control sobre una variable determinada.
- **Estrategia de adaptación:** Adaptarse a las nuevas condiciones que fija el entorno.
- **Estrategia ofensiva:** Intentar transformar la nueva influencia en una ventaja. Una rápida respuesta puede proporcionar una buena ventaja competitiva.
- **Estrategia de reordenación:** Transformarse, trasladar los activos a otra industria.
- **Estrategias eventuales:** Determinar un amplio abanico de posibles reacciones. Buscar sustitutos.
- **Estrategia pasiva:** No responder. Dejar el problema para más tarde.

Las cinco fuerzas competitivas

Porter desarrolló en este marco lo que denominó las cinco fuerzas competitivas, un modelo holístico que permite analizar la rentabilidad de cualquier industria, partiendo de los componentes del microentorno.

El modelo está compuesto por cuatro fuerzas: los proveedores, los clientes, los potenciales competidores y los bienes sustitutos que, combinadas, crean una quinta, la rivalidad entre los competidores existentes. Estas fuerzas serán determinantes en la configuración de una industria y por tanto de su rentabilidad. Del análisis de las mismas, surgirán las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Siguiendo a Saporosi, el objetivo del emprendimiento será, a partir del análisis de las fuerzas, encontrar una posición en el sector en el cual pueda defenderse contra esas cinco fuerzas o inclinarlas a su favor.

2 Cleri, Carlos (2007) “El libro de las PyMEs”. 1ra edición. Editorial Granica. Buenos Aires.

3 Saporosi, Gerardo (1999). “Clínica empresarial”. Ediciones Macchi. Buenos Aires

Ilustración 9: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: M. Porter "Estrategia competitiva", REI – CECSA, Buenos Aires.

Las fuerzas pueden ser amenazas u oportunidades según se las mire; lo importante es conocer que cada una de ellas, según el poder que tenga en el mercado, podrá influir en la estructura de la industria.

Los **clientes**, según la cantidad y las formas de organización que presenten, podrán influir en los precios y en la inversión necesaria. Los **proveedores**, por su parte, tendrán incidencia directa en el costo de los insumos. Esta fuerza dependerá de la especificidad de los insumos que proveen y de la estructura de mercado de los mismos. Cuanto más concentrada sea esta industria, mayor será el poder de fijación de precios de los mismos.

La **competencia potencial**, es decir, la posibilidad de que entren nuevos competidores al mercado, generará límites a los precios y la inversión necesaria de entrada. Algunos factores que definen esta fuerza son la existencia de barreras de entrada, economías de escala, mejoras en la tecnología, etc. Los **bienes sustitutos** representarán una amenaza, pues pueden satisfacer, a través de diferentes tecnologías, las necesidades a las que se encuentra dirigida la industria, influenciando de esta forma en el precio.

De la combinación de estas cuatro fuerzas, surgirá la configuración de la quinta, la **rivalidad competitiva**. Es decir, la forma en que compiten los productores existentes. La rivalidad entre ellos formateará la estructura existente en el mercado, surgiendo como resultado: el precio, el tipo de producto, la publicidad, y la fuerza de venta.

Las cinco fuerzas competitivas darán forma a la estructura del sector, cuyos elementos estructurales que la caracterizan son:

- **Barreras de entrada:** son las dificultades que existen en un mercado para los competidores que deseen entrar. Ejemplo de ellas son las economías de escala (obligan a los nuevos competidores a realizar grandes inversiones o a aceptar una desventaja en costos). Los costos cambiantes, el acceso a los canales de distribución, algunas políticas gubernamentales, entre otras.
- **Determinantes del poder de los clientes:** los clientes ejercen presión sobre la industria cuando obligan a bajar los precios, a mejorar los productos o servicios y cuando enfrentan competidores entre sí. El poder que tengan los clientes dependerá de su grado de concentración y de los volúmenes de compra. Por otro lado, la información con la que cuentan los clientes respecto del mercado (demanda, costos de producción y proveedores) les dará la posibilidad de influenciar en el mercado y, por tanto, obtener una ventaja en las negociaciones.
- **Determinantes de la rivalidad:** esto se debe a que un competidor se siente presionado o ve oportunidades para mejorar su posición. Las estrategias competitivas de una compañía influyen en otras, por lo cual realizan esfuerzos para contrarrestar estas tácticas y estrategias

competitivas. La falta de diferenciación de productos y la existencia de barreras de salida son factores determinantes de mayor rivalidad.

- **Determinantes del poder de proveedores:** los proveedores ejercen poder sobre la industria. En algunos casos pueden determinar los precios y variar la calidad de sus productos o servicios. Con estas medidas, los proveedores con mayor poder pueden influir significativamente en la rentabilidad de un emprendimiento. El poder estará determinado por la concentración de proveedores que puedan existir en un mercado, la cantidad de sustitutos que existan y la importancia que tenga la industria para el proveedor, entre otros.
- **Determinantes de la amenaza de sustitución:** los sustitutos pueden limitar el rendimiento de un sector ya que imponen un techo a los precios en que pueden venderse determinados productos.

De la interacción entre estas cinco fuerzas se determinará la rentabilidad del sector. Esto es así porque del poder que tengan las fuerzas dependerán el precio, los costos y la inversión para acceder al mercado y desarrollarse en el mismo. Las tendencias más importantes son las que en un escenario determinado afectan a las estructuras industriales, estos cambios estructurales pueden generar grandes oportunidades de negocio. Dependerá del emprendedor su estrategia de abordaje para tomar ventajas de las mismas.

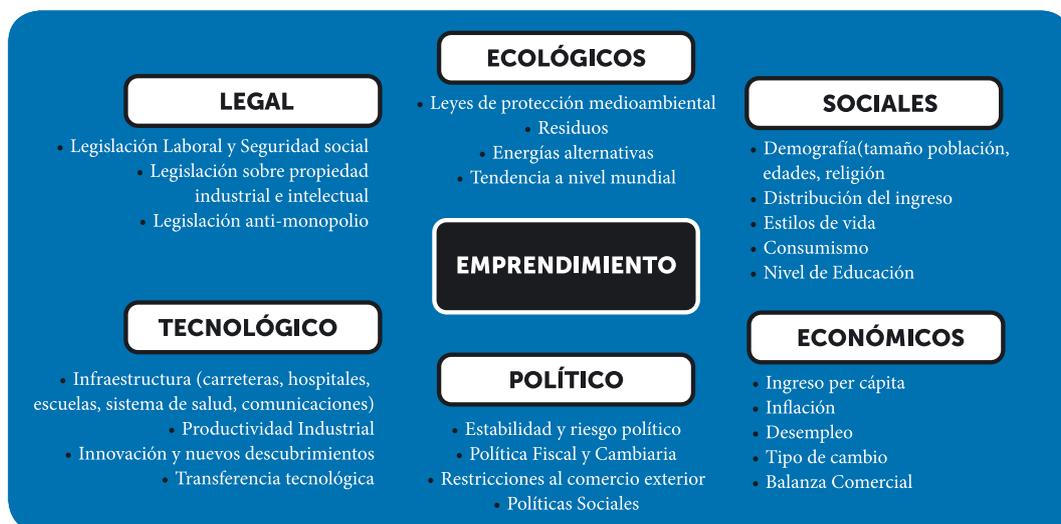
EL MACROENTORNO

En un mundo tan globalizado como en el que vivimos debemos tener presente que el entorno que nos rodea afecta en mayor o menor medida a todas las organizaciones. De un correcto seguimiento y diagnóstico de la evolución de las variables macro dependerán las estrategias que se diseñen para protegerse o tomar ventajas del mismo.

Las distintas variables que el emprendimiento puede considerar han sido sistematizadas por el análisis PESTEL, que permite identificar cómo pueden afectar a la organización las tendencias Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales. Éstas, según su estado, podrán constituir oportunidades o amenazas al emprendimiento.

Para poder aplicar el análisis PESTEL al emprendimiento será necesario preguntarse cómo estas variables inciden en su entorno y cómo podrían afectarlo o beneficiarlo.

Ilustración 10: Análisis PESTEL



Fuente: Chapman, Alan. (2004) "Análisis Dofa y análisis Pest"

Cada una de estas variables no representan una amenaza o una oportunidad en sí misma. Lo serán en función del emprendimiento, para ejemplificar, un estilo de vida cada vez más naturista en conjunto con mayores leyes medioambientales podrán constituir oportunidades para muchos negocios y amenazas para otros. Lo relevante del PESTEL es poder identificar las mencionadas tendencias e interpretarlas en relación al emprendimiento y su microentorno.

Escenarios

Para iniciar un emprendimiento no sólo es necesario conocer el sistema de valor en que se inscribe y su macro entorno, sino también conocer cómo éstos pueden llegar a evolucionar en el tiempo. El análisis que hemos presentado hasta aquí hace las veces de una fotografía que permite conocer el estado actual del emprendimiento y su entorno.

Ahora bien, conocer y gestionar el entorno no es una cuestión estática. Al análisis realizado es preciso dotarlo del dinamismo necesario para poder abordar y pensar a futuro. Como decía Seneca, “es más importante saber hacia dónde van los eventos que saber de dónde vienen” .

Siguiendo a Porter, el resultado de las estrategias que las empresas adopten dependerá de los eventos futuros, por más que las empresas insistan en plantearlas esperando que los eventos del pasado se repitan el día de mañana.

Como el futuro es incierto, esperar conocerlo de antemano sería un absurdo. Como describimos al analizar el entorno, existen demasiadas variables, tanto a nivel macro como a nivel micro, la evolución de cada una de ellas es indeterminada, y por tanto, la combinación de ellas resulta desconocida. Ante esta realidad, lo posible y viable será construir lo que se denominan **escenarios**, es decir construcciones analíticas de lo que podría suceder en el futuro. Estos constituyen “potenciales” situaciones que podrían llegar a presentarse en un futuro, siempre y cuando se verifiquen ciertas y determinadas pautas, condiciones y o parámetros en un cierto horizonte de tiempo.

Existen diversos métodos para la construcción de escenarios, algunos de ellos son la prospectiva, el método de Porter, el “Future mapping” (mapeo futuro), el método “what if?” (Qué pasaría si...) de Hermida y Saporosi, entre otros. Lo importante es que todos son instrumentos que facilitan la construcción de lo que podría suceder en el futuro y son valiosos para el proceso de planificación y la definición de estrategias que el emprendimiento lleve adelante.

Por su parte, la prospectiva plantea mirando hacia el futuro, la definición de lo que a la empresa le gustaría que sucediera en un plazo de tiempo determinado, volver al presente e identificar lo que debería alterar del mismo para poder llegar a esa situación futura deseada. Para ello propone la determinación de al menos dos escenarios: uno probable y otro deseable. El primero hace referencia a lo que podría suceder si las variables mantuvieran sus niveles de hoy, es decir, si las cosas no cambiaran de manera significativa. El “deseable”, justamente hace referencia al horizonte que planteamos para alcanzar.

Otra posibilidad es pensar en tres tipos de escenarios, pensando en uno “optimista”, uno “normal” y otro “pesimista”. El “optimista”, será un indicador de los “mejores” resultados que podrían llegar a presentarse en un futuro determinado, el “normal” los resultados que en “promedio” podrían llegar a presentarse y por último, los peores que podrían llegar a presentarse.

El modelo “What if?”, propone para el armado de estos tres escenarios, no dejar de tener en cuenta cuatro subescenarios: el económico, tecnológico, de demanda y político sindical. Estos son el comportamiento de las variables macroeconómicas del país y mundiales; cambios tecnológicos que puedan esperarse, tanto generales como en el sector en particular; comportamiento de los consumidores y competidores, cambios en los mismos, tendencias de compras, etc.; y por último, todas aquellas variables englobadas en las diversas instituciones políticas, sociales, religiosas, etc. que conforman el entorno. En esto es importante destacar que no necesariamente cada uno de los escenarios deberá contener las mismas variables, cambiando sólo la dirección de ocurrencia del evento. Sencillamente pueden considerarse distintos eventos en los subescenarios para cada uno de ellos.

RESUMEN

Cualquier empresa se desenvuelve en un entorno complejo. Por eso conviene agrupar los factores que la afectan, para poder analizarlos mejor.

Así, están los factores del entorno directo (microentorno) y aquellos provenientes del entorno indirecto (macroentorno).

Un concepto de gran ayuda para entender el desempeño de la empresa en ese contexto es

“LA CADENA DE VALOR”, entendiendo que las actividades que lleva a cabo son como eslabones interrelacionados. A su vez, éstas pueden separarse en actividades primarias y actividades de apoyo.

LAS ACTIVIDADES DE APOYO agregan valor al producto pero no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, como el diseño de infraestructura, la gestión de recursos humanos, la tecnología y el abastecimiento.

VOLVIENDO AL ENTORNO, CONVIENE ENTENDER QUE ESA “CADENA DE VALOR” INTERACTÚA CON DIVERSOS FACTORES EXTERNOS: CADA ESLABÓN ESTÁ CONDICIONADO POR MUCHAS VARIABLES QUE PROVIENEN DE FUERA DE LA EMPRESA.

PARA COMPRENDER ESTAS INTERACCIONES, SIRVEN LAS CATEGORÍAS DE “MICROENTORNO” Y “MACROENTORNO”.

El **MICROENTORNO** está compuesto por los clientes, los canales de distribución, los proveedores, la competencia y los productos sustitutos y sus respectivas cadenas de valor. Estos conforman lo que se denomina un “sistema de valor”.

El **MACROENTORNO** incluye factores sociales, legales, políticos, económicos, tecnológicos y ecológicos.

Analizarlo es una tarea tan compleja como el mismo entorno.

CLAVE: tener claro todo lo que podría influir en la empresa, qué factores críticos hay que vigilar, elegir las mejores fuentes de información, automatizar la selección de esa información y distribuir los datos internamente y crear escenarios (proyecciones y supuestos sobre lo que pasará en el futuro ante distintos resultados).

CAPÍTULO 3: TENDIENDO REDES

En el capítulo previo analizamos el entorno directo e indirecto del emprendimiento, la estructura del mercado y los escenarios posibles que podrían suceder en el futuro. Es importante destacar que la forma en que el emprendimiento se relacione y saque provecho del mismo generando mayor valor, dependerá del tipo de redes que logre construir, en cantidad y calidad, administrándolas responsablemente. Ahora bien, establecer redes no es tarea sencilla, no sólo se trata de conocer personas y empresas del sector, sino establecer relaciones de confianza donde todas las partes puedan obtener beneficios de las mismas. Para ello es necesario introducir los temas que se presentan a continuación: las estrategias asociativas, la responsabilidad social empresaria y por último un instrumento que favorecerá la consolidación y la generación de valor a través de las relaciones generadas: la negociación.

ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS

Los emprendedores que se definen como exitosos generan instrumentos que les permiten fortalecer sus estructuras, sabiendo y entendiendo que por ser chicos y sentirse solos, deben triplicar sus esfuerzos para lograr sus metas. En este contexto son esencialmente individualistas, tanto que a veces les cuesta admitir que necesitan asociarse a otros para contrarrestar sus debilidades y potenciar sus fortalezas en el mercado.

Las circunstancias por las que deben atravesar los emprendedores los transforman en trabajadores, administradores, vendedores, asesores y gerentes de sus propias empresas, donde las propias concepciones culturales hacen que tiendan a recurrir a un empleado recién luego de haber agotado completamente las instancias de empleabilidad dentro de su ámbito o núcleo familiar o bien cuando estén lo suficientemente seguros de que podrán retribuir el trabajo del otro sin afectar sus propios ingresos.

Existen diversas estrategias asociativas a las que los emprendedores pueden recurrir para sortear aquellos obstáculos que por lo general dificultan su desarrollo. Estas estrategias pueden ser de carácter horizontal, con otros emprendimientos o empresas de su mismo sector o de carácter vertical, es decir con otros eslabones de la cadena de valor en la que se encuentra inserto el emprendimiento.

Como establece Carlos Cleri, “las políticas de cooperación son una forma de resolver los cuellos de botella para alcanzar las metas que persigue la actividad empresarial. Se trata de una herramienta a la que se apela cuando no existen opciones para motorizar una gestión individual con posibilidades de éxito, sumar ventajas y neutralizar desventajas son recursos que agregan efectos sinérgicos”.

Jordan Lewis, por su parte, considera que al ser el mercado “... una jungla donde las compañías se deben valer por sí mismas; una manera de hacer más fáciles las cosas, consiste, para algunos, en desarrollar capacidad juntos”.

Retomando a Cleri, las alianzas posibilitarán que los emprendedores sumen fortalezas para obtener “mayor potencia operativa” es decir sinergizarán sus habilidades que individualmente pueden no llegar a ser suficientes.

En términos generales las alianzas estratégicas tendrán por ventajas:

- Reducción de costos, a través de economías de escala o alcance.

- Evitar, compartir o reducir riesgos.
- Obtención de sinergias y aprovechamiento de complementariedades; la cooperación entre emprendedores presenta una oportunidad de combinar competencias distintivas y recursos complementarios.
- Acceso al conocimiento tecnológico, constituyéndose como una alternativa para adquirir conocimientos o habilidades.
- Factores políticos, las alianzas estratégicas facilitan el acceso a mercados locales o el mejoramiento de relaciones con las autoridades.
- Las alianzas pueden utilizarse para restringir o limitar la competencia, los resultados de las alianzas dependen de las acciones de los dos socios y por tanto se precisa generar un clima de confianza y establecer mecanismos de cooperación eficaz.

Un proceso asociativo en los emprendedores puede surgir en respuesta a múltiples necesidades y oportunidades. Algunas de ellas son la adecuación a los cambios operados en el entorno, a los requerimientos de sustentabilidad o permanencia en el tiempo de una actividad determinada, a una necesidad de lograr ventajas competitivas en determinados campos de acción. O de contar con una estructura organizativa con características distintivas que esté orientada al logro de objetivos comunes a partir de vínculos de cooperación, participación y confianza que pueden involucrar personas, empresas y/o instituciones gubernamentales o no gubernamentales de distintos segmentos sociales.

En los siguientes apartados se proponen algunas estrategias posibles de integración horizontal y vertical que pueden constituir estrategias útiles a los emprendedores para crecer y consolidarse, manteniendo su propia identidad.

Integración horizontal

La integración horizontal implica la generación de redes de cooperación entre distintas empresas o emprendedores, de tamaño similar, competidoras en la provisión de un bien o servicio. La cooperación puede enfocarse a la comercialización, a la compra conjunta de insumos, a la adquisición y uso compartido de infraestructura y bienes de capital, entre otros. El objetivo común de estas estrategias es la de generar economías de escala, y de esta forma poder ampliar su poder de negociación en el mercado.

VENTAJAS DE LOS ESQUEMAS ASOCIATIVOS HORIZONTALES

Las experiencias asociativas pueden representar numerosas ventajas para quienes forman parte de estos procesos. Como afirma Carlos Cleri, “la cooperación facilita que los pequeños se aproximen a la eficiencia de los grandes, al tiempo que mantienen la ventaja de ser chicos”. Algunas de las ventajas son:

Provisión de insumos: la fuerza de compra que puede alcanzarse al realizar adquisiciones en forma conjunta siempre será mayor cuanto mayor sea el volumen de las mismas.

Esto significa que los volúmenes a adquirir pueden equilibrar las fuerzas de la negociación y será allí donde se puedan lograr ventajas competitivas que difícilmente se alcanzarían en negociaciones individuales.

Esta es una manera concreta de lograr beneficios individuales propiciando una reducción de costos de producción, con el consecuente incremento de la rentabilidad en cada iniciativa.

Infraestructura: este es uno de los principales obstáculos que deben enfrentar los emprendedores, ya que generalmente la capacidad de inversión que presentan es limitada. Así, los productores pueden incorporar máquinas y/o equipos de uso compartido, desarrollando una infraestructura que resulte adecuada para el desarrollo de sus actividades, compartiendo medios y tecnologías varias.

Pero, para ello, deberán en primera instancia superar el concepto de competencia entre los más pequeños, uniendo fuerzas para enfrentarse a competidores de mayor envergadura, como empresas ya consolidadas en el mercado.

Información y capacitación: las condiciones cambiantes del entorno hacen que resulte imprescindible estar informados y preparados para llevar adelante los emprendimientos, generando alternativas para enfrentar los continuos procesos de cambio. El fenómeno de la globalización impone así nuevas concepciones y formas de dirigir los emprendimientos.

Variables como las tendencias que operan en el comportamiento del consumidor, el mercado, sus diferentes segmentos, la presentación de los productos y servicios, el manejo de los flujos económicos y financieros, el proceso de toma de decisiones empresariales, entre otros aspectos, son factores claves que hoy sólo pueden alcanzarse a partir de una adecuada formación y capacitación como también de la obtención de información precisa disponible en tiempo y forma.

De lo anterior surge que los emprendedores, en la actualidad, deben realizar un aprendizaje permanente vinculado a un entrenamiento continuo, con pensamiento sistémico, con capacidad de generar valor para generar ventajas competitivas. Esto les permitirá ser sustentables en el tiempo, destacándose de sus principales competidores. Es difícil pensar entonces, de manera estratégica, cuando se trabaja aislado y se debe atender simultáneamente a los proveedores, los bancos, las tareas administrativas, los clientes, los problemas de la producción y los avatares de la economía y las finanzas.

Aquí es donde el asociativismo debe permitir a los emprendedores delegar algunas tareas de la organización, dedicando el tiempo necesario para pensar en el futuro, para tratar de anticiparse a los cambios, para poder reunir y disponer de la información necesaria en el momento justo y oportuno, pudiendo acceder a las diferentes alternativas de capacitación y formación disponibles para micro, pequeñas y medianas empresas.

Acceso a la financiación: a veces la presentación de proyectos o iniciativas sectoriales tiene un impacto distinto en la valoración que sobre ellas realizan las entidades financieras respecto de iniciativas individuales.

Es de esperar que las condiciones establecidas en la negociación conjunta entre los diferentes actores, resulte más beneficiosa para cada uno de los integrantes que lo que cada uno de ellos podría lograr de manera aislada.

La comercialización de la producción: en la mayoría de los emprendimientos, la comercialización de la producción es uno de los factores determinantes para el éxito empresarial. Una economía globalizada supone hoy que el mercado puede estar en cualquier parte del mundo; las nuevas tecnologías acortan distancias y permiten aprovechar oportunidades que tiempo atrás hubieran sido impensadas para muchos empresarios, que ven extendidas sus fronteras por encima de los mercados locales y regionales. Sólo un continuo proceso de interacción con el resto del mundo, los colocará en situación de aprovechar esas posibilidades en pos de su propio desarrollo y crecimiento empresarial.

Para incursionar en mercados internacionales y mantener una relación comercial basada en la calidad, la continuidad y la seriedad que exigen estos mercados, es necesario contar además con cierta escala de producción. Aquí es donde el asociativismo cumple un rol insustituible, ya que son muchas las producciones que podrían comercializarse en los mercados externos si los productores se agruparan aprovechando las economías de escala, compartiendo costos y minimizando riesgos asociados a esas actividades.

Representación institucional: la representación institucional seria y significativa permite posicionar al sector frente a los organismos públicos y privados, realizar propuestas sobre la implementación de políticas activas orientadas a determinadas actividades, donde probablemente los reclamos individuales no llegarían de la misma forma o con la misma fuerza.

La adopción de alguna de las estrategias asociativas enumeradas posibilitará, en definitiva, que los emprendedores puedan acceder a múltiples beneficios que no podrían alcanzar individualmente, logrando así, un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles.

OBSTÁCULOS A LA HORA DE ASOCIARSE

En términos generales, los principales obstáculos para llevar adelante estrategias asociativas en las micro y pequeñas empresas son la desconfianza, los costos de la información y de coordinación. Éstas, al ser pequeñas y estar atomizadas en el territorio, les es muy difícil conocer a las otras empresas participantes y conocer realmente su situación.

Al mismo tiempo, es difícil la coordinación y el diseño de mecanismos que permitan el cumplimiento de los contratos, manteniendo arreglos informales que pueden minar la confianza del grupo. Además, pueden generarse diferencias entre los miembros que conforman los grupos asociativos originadas en intereses contrapuestos, en objetivos no definidos correctamente, en acuerdos no cumplidos o en roles y tareas no establecidos oportunamente. Por último, puede existir una percepción sesgada de los costos y beneficios de asociarse que logran que se minimicen los beneficios que pueden lograrse mediante la acción colectiva.

En definitiva, la mayoría de los emprendedores tiene claro que el aislamiento dificulta su proceso, pero al mismo tiempo les cuesta encontrar los mecanismos que permitan unir fuerzas y potenciar sus capacidades por encima de sus esfuerzos individuales. La sugerencia para enfrentar esta etapa, sería tener en cuenta las desventajas que pueden llegar a presentarse al decidir negociar con otros, para tomar los recaudos necesarios para enfrentar esos riesgos, pero sin dejar de poner en la balanza los múltiples beneficios que podrían llegar a producirse asociándose con los demás, y las ventajas que ello puede significar para el trato y la relación con los clientes, los proveedores, los competidores, y el entorno.

Un ejemplo concreto de empresas que se asocian es el Grupo Exportador de Productos Alimenticios y de Limpieza (Grepal), que se conformó a mediados de 2006 convocado por la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. Entre sus beneficios asociativos, el principal es obtener ventajas competitivas en el mercado exterior, utilizar los contactos y clientes de las empresas involucradas, y compartir las misiones comerciales.

Desde que se conformó el grupo, las empresas pertenecientes (Manfrey, Porta Hnos., Pastas Bettini, José Guma, Goy Widmer & Cía (Orieta), Molinos Passerini (Egran) y Productos Género) han crecido considerablemente en cantidad de unidades colocadas. El grupo abrió mercados en Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Perú. Afianzar Centroamérica y el Caribe, realizando misiones a Panamá, Costa Rica, Cuba y México.

Integración vertical

Las redes verticales se definen como “aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían alcanzar de manera individual”. (Introducción a la integración productiva, 2000)

Los procesos de integración vertical pueden ser:

Ilustración 11: Integración vertical



Fuente: Elaboración propia

La integración hacia delante, es decir las estrategias llevadas adelante en conjunto con el eslabón de distribución, procura obtener beneficios de aproximarse a sus clientes finales. Si la integración es con los proveedores, se la denomina hacia atrás. Con este tipo de estrategia se busca obtener beneficios en relación las fuentes de insumos, materias y primas y otros servicios que puedan ser de apoyo a la organización.

En la **integración hacia adelante**, una empresa puede establecer su propia red de distribución. Las empresas pueden utilizar la integración hacia adelante con el fin de diferenciarse de sus rivales. Se puede ofrecer soporte técnico, garantías, entre otros. Asimismo, se adquiere un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores. Debido a esta nueva cercanía al cliente, la integración hacia adelante puede generar una relación duradera con él.

La integración hacia delante significa entonces que el emprendedor puede adquirir **más canales de distribución**, trabajando en el desarrollo de sus propios centros de distribución, creando nuevos almacenes y tiendas para la comercialización de sus productos.

La **integración hacia atrás** constituye una forma de cooperación con los proveedores de insumos y de apoyo para poder generar ventajas competitivas a partir de estos eslabones de la cadena. Una ventaja es la de asegurarse insumos para la producción en condiciones convenientes

La integración “hacia delante o hacia atrás” en la cadena productiva puede graficarse a través del ejemplo de Ferrocons División Inmobiliaria, una unidad de negocios que nació para comercializar departamentos. Para esto, la integración se logra por el trabajo conjunto con la mayoría de las inmobiliarias de Córdoba, que se encargan de coordinar todos los aspectos técnicos, administrativos, legales y las entregas pactadas.

Responsabilidad social empresaria

La responsabilidad social empresarial (RSE) es la contribución activa y voluntaria a las mejoras sociales, económicas y ambientales por parte de las empresas. Está definida por la relación ética de la empresa con la comunidad que puede afectar o ser afectada por sus actividades y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

La implementación de la responsabilidad social en un emprendimiento trae como beneficios el incremento de la productividad (motiva a los trabajadores) y la reducción de costos. Las políticas, generalmente utilizadas de responsabilidad ambiental, como el reciclado y acciones sociales, proporcionan una buena imagen y reputación de la empresa a los consumidores, mejorando la relación con las comunidades y gobiernos.

La RSE se lleva adelante a través de diferentes acciones que pueden involucrar dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos, y otros recursos dirigidos hacia las comunidades en las cuales opera y con las cuales se encuentra comprometido. El objetivo de las intervenciones y las acciones es maximizar el impacto de las mismas. Cuando las iniciativas se diseñan y ejecutan en forma programada y estratégica, no sólo se entrega un valor agregado a los receptores, sino que éstas refuerzan la reputación de los emprendimientos, sus marcas y productos en las comunidades locales donde ellas tienen intereses comerciales.

La RSE es la base del crecimiento sustentable en el tiempo del emprendimiento y de la sociedad.

La responsabilidad social empresarial se caracteriza por:

- Ser una práctica empresarial responsable.
- Iniciativas voluntarias que van más allá de la normativa legal y de las obligaciones contractuales.
- Actividades beneficiosas para los trabajadores, la sociedad o el medio ambiente.
- Contribuciones positivas para un grupo objetivo al tiempo que minimiza los efectos negativos en otros grupos.
- Actividades de carácter regular a través del tiempo.

PIRÁMIDE DE RSE

La teoría de la pirámide, desarrollada por Carroll (1991), plantea cuatro clases de responsabilidades sociales de las empresas. Estas son responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas.

Ilustración 12: La pirámide de la RSE



Fuente: <http://ktpar.blogspot.com>

Las **responsabilidades económicas** constituyen la base de la pirámide y son entendidas como la producción de bienes y servicios que los consumidores necesitan y desean. Como compensación por la entrega de estos bienes y servicios, la empresa debe obtener una ganancia aceptable en el proceso.

Las **responsabilidades legales** tienen que ver con el cumplimiento de la ley y de las regulaciones estatales, así como con reglas básicas según las cuales deben operar los negocios.

Las **responsabilidades éticas** se refieren a la obligación de hacer lo correcto, justo y razonable, así como de evitar o minimizar el daño a los grupos con los que se relaciona el emprendimiento. Estas responsabilidades implican respetar aquellas actividades y prácticas que la sociedad espera, así como evitar las que sus miembros rechazan, aun cuando éstas no se encuentren prohibidas por la ley.

Las **responsabilidades filantrópicas** comprenden aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la gestión responsable. Estas acciones incluyen el involucramiento activo de las empresas en actividades o programas que promueven el bienestar social y mejoren la calidad de vida de la población. La diferencia entre las responsabilidades éticas y filantrópicas está en que las primeras surgen porque la empresa quiere cumplir con las normas éticas impuestas por la sociedad; mientras que las segundas representan una actividad voluntaria de parte de las empresas, no responden a ninguna obligación ética o moral.

En resumen, de acuerdo con la teoría de la pirámide, la RSE implica el cumplimiento simultáneo de las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas. En otras palabras, la RSE debe llevar al emprendimiento a obtener ganancias, obedecer la ley, ser ética y comportarse como un buen ciudadano corporativo.

Arcor es un claro ejemplo de buenas prácticas en materia de RSE, ya que se fundó con una visión socialmente responsable. Desde sus inicios, impulsada por sus fundadores, la empresa adoptó un modelo de desarrollo basado en la generación de valor económico, social y ambiental. “Una empresa está bien cuando la comunidad en la que vive está bien”, es el lema de sus fundadores.

En 2009, el Grupo Arcor avanzó en la migración del concepto de RSE al de Sustentabilidad, con el objetivo principal de fortalecer la ventaja de la sustentabilidad para el negocio y consolidar su gestión transversal. Para ello, la empresa realizó un ciclo de planeamiento estratégico, involucrando a colaboradores de distintas áreas y a referentes externos de RSE en la realización de un diagnóstico del tema en la empresa, y analizó las tendencias, riesgos y oportunidades de la sustentabilidad para la industria.

Entre las principales acciones que realiza la empresa en esta materia, se encuentran:

- Fuerte inversión en el desarrollo profesional de sus colaboradores.
- Creación de empleo genuino.
- Cultura organizacional diversa.
- Estrecha relación con los canales de venta y los consumidores.
- Desarrollo de clientes y proveedores.
- Participación activa en cámaras, asociaciones y foros.
- Liderazgo en el compromiso con la causa ambiental.
- Desarrollo de las comunidades y generación de capital social

La negociación

LA IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN

¿Por qué algunos tienen más éxito que otros? ¿Qué hace que ciertas personas se sientan más seguras al negociar que otras? Pues bien, no existe una clave específica o una metodología a seguir para lograr desarrollar esta competencia, fundamental hoy en día. Lo importante es tener en cuenta que negociar es una habilidad que se adquiere con la práctica.

¿Cómo hacerlo? Es claro que el principal objetivo de negociar es llegar a un acuerdo satisfactorio entre dos partes que quieren acercar posturas y están dispuestos a conceder algo por algo. Usted necesita llegar a acuerdos, establecer límites, conceder mas no ceder y detectar claramente cuál es la necesidad que tanto usted como la otra parte necesita sea satisfecha por cada una de las partes.

La negociación es entonces, “un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo, en donde ambos tienen intereses comunes

pero también intereses contrapuestos”. La razón para negociar es: **“Obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar”**.

Cada vez que tratamos de influir en otra persona a través de un intercambio de ideas, o de algo material, estamos negociando.

La presencia de entornos cada vez más complejos y competitivos, vuelve clave las capacidades de negociación de una organización, siendo estas continuas y permanentes, tal que todos los días estamos negociando por algo. Una persona puede negociar un aumento de sueldo, el precio de un producto o servicio, diferentes empresas pueden negociar su participación o posicionamiento en el mercado, dos naciones distintas podrían tener que negociar la salida a un determinado conflicto.

Normalmente, la negociación puede darse entre individuos, grupos o empresas o entre aquellos actores donde uno tenga algo que el otro desea y por lo que está dispuesto a negociar para poder obtenerlo. Las principales estrategias para llegar a un buen acuerdo, parten de las siguientes premisas:

- **Colaboración:** entendida como el grado en el que se intenta satisfacer los intereses del otro.
- **Competencia:** como el grado en que se intenta satisfacer los intereses propios.

Definido el espacio de negociación, deberemos identificar **ganancias y resultados**, para poder situar cada negociación en un estilo **ganar / ganar, tendremos que conocer “cómo gana cada persona implicada en la negociación”**.

EL MÉTODO DE HARVARD

El **Método Harvard de la negociación**, es una metodología que fue diseñada por los profesores Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury. Este método plantea una manera universal de resolver situaciones conflictivas, partiendo de ciertas premisas donde podrán aprender una nueva forma de resolver los conflictos o disputas apartándose de los métodos tradicionales que aseguran que para poder ganar una negociación alguien más debe perder.

Conocido como la negociación por méritos y por intereses en contraposición a la negociación por posiciones, la metodología propone 7 aspectos básicos a tener en cuenta para enfrentar situaciones en las cuales se necesite llegar a acuerdos sin perdedores .

Estos conceptos son: intereses, alternativas, opciones, criterios legítimos, compromiso, comunicación y relación, donde:

- **Intereses:** corresponde a lo que realmente desean las partes, lo que está detrás de sus posiciones. La distinción clave entre intereses y posiciones es una de las contribuciones principales de esta metodología. El fundamento paradigmático de los procesos modernos de negociación radica en que centra su atención en los intereses de las partes (motivaciones, aspiraciones, preocupaciones) y no en sus posiciones, poder de coerción o derechos legales.
- **Opciones:** las opciones son los posibles acuerdos entre los negociadores, considerando las distintas maneras de satisfacer los intereses de las partes. En la medida en que ambas partes incorporen su creatividad al diseño de opciones, pueden lograr mejores resultados para ambas.
- **Alternativas:** corresponde a lo que las partes pueden hacer, ya sea por sí mismas o en acuerdo con terceros fuera de la negociación. Cada una de las partes debería conocer cuáles son sus alternativas a lo que puedan negociar.
- **Legitimidad:** se refiere a la argumentación sobre la base de criterios objetivos e independientes de la voluntad de las partes.
- **Comunicación:** muchas negociaciones se dificultan porque una parte mal interpreta lo que la otra ha dicho o hecho. Si los malentendidos son comunes entre personas que se conocen y tienen confianza mutua, con mayor razón se presentan entre personas que están negociando temas complejos.

- **Relación:** las partes en conflicto mantienen algún tipo de relación, aunque sea sólo respecto de la disputa. Cualquiera sea su naturaleza, una buena relación de trabajo permite enfrentar en mejor forma los desacuerdos, grandes o pequeños, que inevitablemente surgen en toda interacción.

El objetivo de los 7 elementos es ser incondicionalmente constructivo para generar compromisos que sean:

- **Claros y operacionales:** todos saben lo que cada quien tiene que hacer, cómo y cuándo, sin dar lugar a confusiones o malos entendidos
- **Realistas:** ambas partes de la negociación realmente pueden hacer aquello a lo que se han comprometido, y hacerlo no atenta contra sus intereses.
- **Suficientes:** cubren todos los aspectos necesarios para alcanzar el resultado necesario, sin requerir negociaciones adicionales.

Los principios de negociación en este modelo son:

- Separar a las personas del problema.
- Concentrarse en los intereses, no en las posiciones.
- Generar alternativas de mutuo beneficio.
- Identificar y utilizar criterios que sean objetivos.

La aplicación del modelo, supone los siguientes pasos:

- Identificación de las partes que conforman la negociación.
- Análisis de intereses de cada una de las partes.
- Creación de opciones que combinen recursos y puedan satisfacer intereses de las partes.
- Identificación de intereses no reconocidos.
- Creación de nuevas opciones que contemplen los nuevos intereses no identificados con anterioridad.
- Ciclo de creación de valor para todas las partes – Objetivo: entablar relaciones Ganar – Ganar.
- Los resultados de una negociación efectiva deberían mejorar las posiciones iniciales de todos los integrantes.

DESARROLLANDO LA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LA EMPRESA. TENDENCIAS ACTUALES

Son muy pocas las empresas cuyo éxito no depende, por lo menos en parte, de la calidad de sus negociaciones. Ya sean éstas de gran envergadura, en las cuales se juega el futuro de la empresa, o una multitud de negociaciones de menor impacto individual pero de gran importancia acumulativa.

Para maximizar el retorno de las negociaciones, la organización completa debe desarrollar estructuras que apoyen los esfuerzos individuales, en forma consistente y sistemática.

Una «alianza interna» a favor de la productividad requiere del establecimiento de nuevas reglas del juego y nuevos procesos, donde deberán tenerse en cuenta entre otros, los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el objeto de la negociación?
- ¿Qué situaciones positivas se pueden presentar?
- ¿Qué situaciones negativas se pueden presentar?
- ¿Cuál situación es la más crítica?
- ¿Qué áreas aun no negociadas pueden ser identificadas como negociables?
- ¿Cuáles son los elementos que intervienen en la negociación?
- ¿Qué elementos adicionales pueden ser incorporados para lograr nuevos acuerdos?

Resumiendo, una de las áreas donde la negociación se torna más evidente es en el ámbito empresarial. En un contexto de mercados dinámicos y competitivos, distintos ejecutivos negocian con clientes, proveedores, empresas de la competencia, autoridades y otras instituciones. Del éxito de estas negociaciones, dependerá la rentabilidad de los negocios como la viabilidad que la empresa pueda lograr en el largo plazo.

En el interior de la misma, los diversos integrantes negocian constantemente entre sí. Del carácter de estas negociaciones dependerá a su vez, el clima de la organización, la complementariedad entre los distintos perfiles, la eficacia de los líderes, como también la productividad general del personal.

No importa si negocia asuntos relativos al escenario financiero, industrial, comercial, político, tecnológico, judicial, agrícola o familiar, las herramientas aquí presentadas van más allá de los contenidos en juego y se enfocan en el manejo de un proceso universalmente aceptado en términos de negociación; de este modo, la aplicación del método le permitirá al emprendedor, entre otras cosas:

- Ordenar sus ideas y sistematizar la forma de preparar, conducir y evaluar procesos complejos de negociación.
- Desarrollar sus habilidades negociadoras.
- Obtener resultados más eficientes y creativos en cada negociación.
- Aumentar su capacidad para abordar y resolver conflictos creando valor a partir de las diferencias.
- Trabajar en equipo en la preparación y conducción de sus negociaciones.
- Conducirse asertivamente frente a negociadores difíciles.
- Construir relaciones de largo plazo.
- Extraer aprendizajes a partir de cada negociación.

Preparar y conducir una negociación con una mejor aproximación al “mapa” y la percepción del otro, de manera tal, de poder arribar a una negociación efectiva, que en definitiva una vez culminado el proceso, implique mejores condiciones para cada parte, respecto de su situación original, como también respecto de lo que cada una de ellas, hubiera podido lograr de manera individual.

RESUMEN

Las **ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS** sirven a empresas que alcanzan metas más altas consolidando alianzas con otras empresas, logrando reducir costos, aumentar su alcance, expandirse, reducir riesgos, potenciarse y limitar la competencia.

La estrategia de **integración horizontal** implica la generación de redes de cooperación entre distintas empresas, competidoras en la provisión de un bien o servicio. La **integración vertical**, en cambio, son modos de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva.

La **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

es la contribución activa y voluntaria a las mejoras sociales, económicas y ambientales por parte de las empresas. Está definida por la relación ética de la empresa con la comunidad que puede afectar o ser afectada por sus actividades. Es por lo tanto mucho más que una estrategia, pero sí debe ser estratégica la elección de qué aspecto de la realidad es el que la empresa elige mejorar activamente.

La **NEGOCIACIÓN** es “un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo, en donde ambos tienen intereses comunes pero también intereses contrapuestos”. Y la razón para negociar es: “Obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar”.

Las empresas están insertas en entornos cada vez más complejos y competitivos, por lo que sus capacidades de negociación son “clave” para la rentabilidad y supervivencia. En este capítulo se plantea el **método Harvard** como una manera de resolver situaciones conflictivas y que **se aparta de los métodos tradicionales que aseguran que para poder ganar una negociación alguien más debe perder.**

Básicamente, los principios de este método son:

- **separar a las personas del problema;**
- **concentrarse en los intereses, no en las posiciones;**
- **generar alternativas de mutuo beneficio;**
- **identificar y utilizar criterios que sean objetivos.**

El desafío está en preparar y conducir una negociación con una mejor aproximación a la percepción del otro, para poder arribar a una negociación efectiva, que implique mejores condiciones para cada parte respecto de su situación original, como también respecto de lo que cada una de ellas hubiera podido lograr de manera individual.

CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

LA MATRIZ F.O.D.A.

La matriz FODA es un instrumento útil para el proceso de toma de decisiones empresariales. Ofrece información sobre factores claves para el éxito del negocio, porque permite analizar y evaluar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual se desarrolla.

Esta matriz tiene múltiples aplicaciones pudiendo ser utilizada para medir cualidades o características de los productos, el mercado, las líneas de producción, la respuesta de los clientes, los proveedores, los competidores, etc.

Del análisis de la **matriz FODA** surgirán las **fortalezas y debilidades** del emprendimiento, como también las **oportunidades y amenazas** que rodearán a la organización, afectando su entorno.

De lo anterior puede concluirse que la matriz FODA consta de dos dimensiones esenciales: **una interna y otra externa**.

La **dimensión interna** tiene que ver con las **fortalezas y las debilidades** del negocio, con aquellos aspectos sobre los cuales se puede tener control, es decir, que son variables que podrán ser ajustadas o modificadas desde la organización.

La **externa** muestra las **oportunidades y amenazas** generadas en el entorno de la organización. En general, suponen variables que están fuera del control directo de la empresa, pero que pueden afectar su desempeño. Gráficamente, podemos representar a la matriz FODA de la siguiente manera:

Ilustración 13: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

Dimensión interna

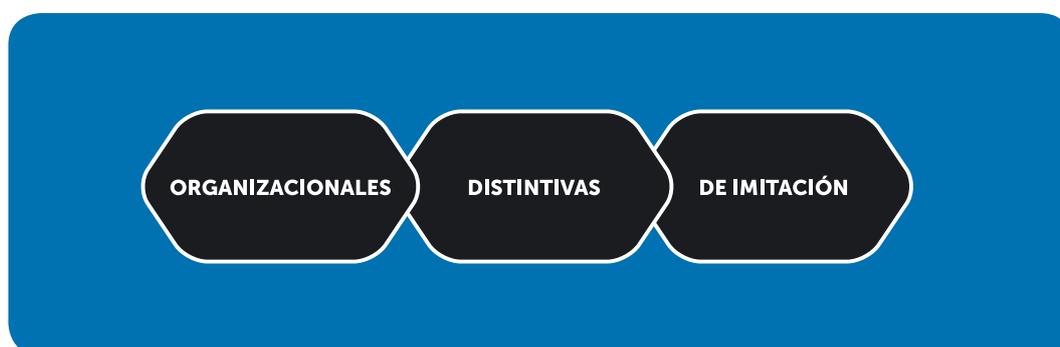
FORTALEZAS

Las fortalezas son aquellas características por las cuales se distingue la empresa respecto de la competencia; se refieren a variables que se relacionan con aspectos internos de la empresa que la organización podrá modificar.

Por ejemplo, son fortalezas: tener una buena imagen en el mercado, tener recursos humanos calificados, productos de calidad, presentación acorde a estándares y normas de calidad, etc.

Al evaluar las fortalezas de una organización deberíamos tener en cuenta que podríamos clasificarlas en:

Ilustración 14: Posibles fortalezas



Fuente: Elaboración propia

a Fortalezas organizacionales

Se refieren a las características que son propias de cada organización, aquellos aspectos que la hacen única.

b Fortalezas distintivas

Son aquellas cualidades que permiten que un emprendimiento se diferencie del resto de sus competidoras, ya sea por las características de sus productos, servicios, por la forma en que intervienen en el mercado en el cual operan, etc. Generalmente, logran ventajas competitivas a partir de estas diferencias.

c Fortalezas de imitación

Suponen la capacidad de copiar las “mejores y más destacables” fortalezas distintivas de otra empresa competidora. Tienen que ver con la capacidad de crear nuevas ventajas competitivas a partir del aprendizaje de los aciertos logrados por otras compañías que operan en mercados similares en condiciones parecidas a las de nuestro emprendimiento.

Estas ventajas competitivas así creadas serán “sostenibles en el tiempo” en la medida que la competencia no intente imitarlas o mejorarlas nuevamente.

DEBILIDADES

Las debilidades son aquellas características por las cuales la empresa quedará en situación de desventaja respecto de su competencia, al momento de realizar una comparación entre ellas.

Se trata de aspectos que podrían mejorarse con el tiempo pero que, en la actualidad, representan “puntos flojos” que la empresa deberá revisar para poder luego corregir si desea mantener su sustentabilidad en el tiempo.

Son ejemplo de debilidades tener una estructura administrativa deficiente, un mal clima organizacional, poseer fallas en los procesos de producción, tener un sistema de información ineficiente, etc.

Al evaluar las debilidades será necesario tener en cuenta que hablamos de aspectos, cualidades o características que la empresa podría mejorar respecto de su competencia. Es decir, que en estos campos de acción hay otras empresas del rubro que son superiores a la nuestra y que, por lo tanto, detentan ellas esas ventajas competitivas. Son justamente los puntos débiles que el emprendimiento tiene los que tendrá que evaluar con detenimiento, para evitar futuras complicaciones en estos campos.

¿Cómo identificar correctamente fortalezas y debilidades?

Para poder identificar correctamente las fortalezas y debilidades que incluiremos en la matriz FODA deberíamos considerar, entre otras, las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los aspectos claves donde Ud. cree que supera a sus principales competidores?

¿Cuáles son aquellos aspectos donde Ud. cree que sus competidores podrían superarlo?

Al evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización Kourdy ⁴ propone hacerlo no sólo para la organización como un todo, sino también por áreas o temas. Es decir, analizar las mismas para las cuestiones financieras, del personal, operativo, productos y mercados. Muchos de los temas tratados en el siguiente cuadro serán profundizados a lo largo del libro, por lo que le recomendamos que una vez concluido vuelva a analizar los ítems aquí tratados.

⁴ Kourdi, Jeremy (2008), “Estrategias, claves para tomar decisiones en los negocios” Editorial Cuarto media. Buenos Aires.

Tabla 1: Fuentes de fortalezas y debilidades

TEMAS FINANCIEROS	TEMAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	TEMAS OPERATIVOS	TEMAS DE PRODUCTOS Y MERCADOS
<p>Flujo de caja y manejo de efectivo.</p> <p>Estructura financiera.</p> <p>Capacidad para obtener capital.</p> <p>Actividades relacionadas al crédito.</p> <p>Administración del riesgo.</p>	<p>Calidad (capacidad, experiencia y actitud) de los empleados y directivos.</p> <p>Concentración de destrezas y pericia (Hasta qué punto el destino de la empresa está concentrada en pocas manos).</p> <p>Niveles de motivación.</p> <p>Remuneraciones.</p> <p>Habilidad para atraer y retener a las mejores personas.</p> <p>Alcance y efectividad de las capacitaciones.</p> <p>Flexibilidad del personal.</p> <p>Cultura empresarial (motiva la eficiencia o la frustra).</p> <p>Administración de iniciativas del personal (¿Se fomentan?).</p> <p>Niveles de presión.</p> <p>Efectividad de los canales de comunicación.</p>	<p>Productos actuales.</p> <p>Pericia técnica y capacidad para desarrollar nuevos productos.</p> <p>Sistemas de investigación de mercado.</p> <p>Sistemas de gestión de la información.</p> <p>Cadenas de aprovisionamiento.</p> <p>Plazos de producción y eficiencia.</p> <p>Nuevos procesos que reduzcan los costos.</p> <p>Control de inventario.</p>	<p>Almacenaje, Transporte y factores logísticos.</p> <p>Canales de distribución.</p> <p>Fijación de precios.</p> <p>Percepción de la marca.</p> <p>Atención al cliente.</p> <p>Mercado potencial para el producto.</p> <p>Experiencia en el marketing mix.</p>

Fuente: Kourdi, Jeremy (2008), "Estrategias, claves para tomar decisiones en los negocios".

Dimensión externa

OPORTUNIDADES

Las oportunidades se encuentran en aquellos segmentos o nichos no explotados aún por la organización, en los cuales podrían generarse elevados niveles de desempeño.

Las oportunidades, a diferencia de las fortalezas que mencionamos anteriormente, son indicadores externos, tienen que ver con el entorno en el cual se desenvuelve la empresa. Se tratan entonces de situaciones que "vienen dadas" y que cada emprendedor deberá ver y reconocer a tiempo, para no dejarlas pasar y aprovechar esas circunstancias a su favor, con la finalidad de generar nuevas posibilidades de negocios, a partir de ellas, para la organización.

Son oportunidades las siguientes: exploración de nuevos mercados. Cambios producidos en la coyuntura económica del país que promuevan el consumo interno de zapatos, por ejemplo, incentivaría a los diseñadores locales a producir una mayor cantidad de pares de zapatos, para dar respuesta a esa mayor demanda; cambios de modas y tendencias, que instalen o posicionen en el mercado el consumo o compra de un cierto bien, por ejemplo vestidos de gasa: los diseñadores de ropa en este caso deberían analizar la posibilidad de incorporar este tipo de géneros en sus catálogos, ya que por circunstancias externas podrían tener mayores ventas de este producto, etc.

AMENAZAS

Las amenazas son factores también externos a la organización, que en caso de producirse o verificarse podrían generar resultados altamente negativos para el giro normal y habitual de los negocios de la empresa.

No son controlables por el empresario, responden a los daños o riesgos que podrían producirse por cambios negativos operados sobre el mercado, los indicadores económicos, sociales, laborales, políticos, geográficos, etc. Por cambios introducidos imprevistamente por la competencia, por falta de abastecimiento de insumos por parte de los proveedores, etc.

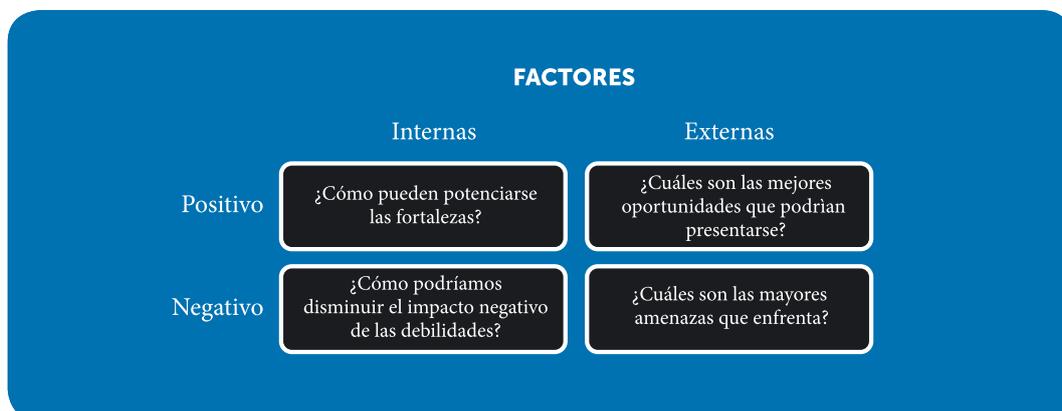
ASPECTOS A TENER EN CUENTA AL MOMENTO DE EVALUAR AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Análisis del entorno: será muy importante analizar detalladamente la estructura de su mercado (quiénes son los proveedores, cuáles son los canales de distribución, cómo operan los clientes, qué características presenta la demanda, cómo actúan los competidores). También será importante tener en cuenta los cambios operados en las variables: demográficas, políticas, legislativas, económicas, sociales, culturales, etc. Es decir, los instrumentos propuestos por las 5 fuerzas de Porter y el PESTEL.

Identificación de los grupos de interés: están conformados por el Gobierno, las instituciones públicas, los sindicatos, gremios, accionistas y la comunidad en general. Dada la posición que representan estos grupos, influyen sobre la vida de las empresas en general, modificando su comportamiento en el tiempo.

Resumiendo, para definir el FODA del emprendimiento y realizar una buena estrategia, pregúntese:

Ilustración 15: Preguntas FODA



Fuente: Elaboración propia

Al realizar el FODA siempre tenga presente que:

- Las Fortalezas deberían potenciarse
- Las Oportunidades deberían aprovecharse
- Las Debilidades deberían reducirse y/o eliminarse
- Las Amenazas deberían sortearse/neutralizarse

EL MODELO PENTA

El Modelo Penta es una herramienta técnica diseñada por Alberto Levy para realizar diagnósticos e intervenir en las empresas con el objeto de apoyarlas en su creación de valor económico. El modelo refleja la interacción entre cinco pilares considerados básicos: la estrategia, la cultura, los recursos, la organización y los mercados. Las relaciones existentes entre estos pilares se visualizan en el siguiente gráfico:

Ilustración 16: El modelo y sus pilares



Fuente: Levy, Alberto (2011) "Desarrollo Competitivo y Dinámica de los Sectores Industriales" Materiabiz

Los pilares

El Penta, entonces consiste en la articulación de los cinco pilares clave de cualquier organización:

- La Estrategia,
- La Cultura,
- Los Recursos,
- La Gestión,
- Los Mercados y sus interrelaciones.

El proceso se orienta a que la empresa determine sistémica y sistemáticamente cuáles habrán de ser las iniciativas de innovación, especialmente a nivel estratégico, y los objetivos a alcanzar y cómo pretende lograrlos, a través de una cultura de innovación, también estratégica, pero fuertemente impulsora de las innovaciones tácticas y operacionales.

LA ESTRATEGIA

Es el pilar central. La estrategia de la empresa tiene que ver con “cómo ésta decide crear valor económico sostenible en el marco de un riesgo aceptable”.

En el modelo Penta se tienen en cuenta dos decisiones. La primera es la decisión de **Portafolio**, en **qué negocios se pretende crear valor sostenible**; mientras que la segunda decisión tiene que ver con la definición de **Estrategia Competitiva**, esto es, por qué “pretende ser líder rentable y preferido en cada uno de esos negocios a través de la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y las imprescindibles iniciativas de innovación para hacer lo mejor todavía mejor”.

El concepto de innovación aparece en este modelo para consolidar fortalezas, como eje para superar debilidades, como un factor capaz de neutralizar amenazas, y aprovechar oportunidades. En definitiva, **innovación estratégica para liderar el futuro**.

LA CULTURA

Se refiere a la Matriz Relacional-Emocional, la cosmovisión, el “**modo de vivir de la organización**” que surge de las ideas guía, de las creencias, valores, hábitos, estilos y clima organizacional, de coordinar las diversas áreas de la organización y de tratar de generar una visión comprendida, compartida y comprometida, especialmente fomentando una cultura de “**Descubrir**” y de “**Inventar**”.

LOS RECURSOS

Los recursos humanos, como **recursos tangibles** –sumados a los financieros, productivos, de infraestructura– junto con los **recursos intangibles**: del tipo información, tecnología, mística, imagen, aparece como un eje fundamental que debe potenciarse en cada uno de los espacios de la empresa.

LA GESTIÓN

Tiene que ver con su diseño organizacional, con sus sistemas de información, con sus procesos. Bajo este concepto y este modelo, la innovación también debería implementarse sobre los proyectos y sobre la metodología de gestión de la organización.

LOS MERCADOS

Incluye posicionamiento, marca e imagen, construcción y mantenimiento de ventajas competitivas y detección de nuevos mercados atractivos. Tiene que ver con el impacto del escenario externo, la envergadura y la tasa de crecimiento, las barreras de entrada y de salida, el poder de negociación de los proveedores, de los distribuidores y de los clientes finales, la compatibilidad tecnológica y cultural, la sinergia y el riesgo. Todo esto en un horizonte de “hoy” y “mañana”.

RESUMEN

En este capítulo se presenta el análisis **FODA**, instrumento útil para el proceso de toma de decisiones empresariales. Ofrece información sobre factores claves para el éxito del negocio, porque permite analizar y evaluar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual se desarrolla.

Del **ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA**, surgirán las fortalezas y debilidades del emprendimiento, como también las oportunidades y amenazas que rodearán a la organización, afectando su entorno. Al realizar el FODA siempre tenga presente que:

Básicamente, los principios de este método son:

- **Las Fortalezas deberían potenciarse**
- **Las Oportunidades deberían aprovecharse**
- **Las Debilidades deberían “reducirse y/o eliminarse”**
- **Las Amenazas deberían sortearse/neutralizarse**

El **MODELO PENTA** es una herramienta técnica para realizar diagnósticos e intervenir en las empresas con el objeto de apoyarlas en su creación de valor económico. El modelo refleja la **interacción entre cinco pilares considerados básicos: la estrategia, la cultura, los recursos, la organización y los mercados.**

El proceso se orienta a que la empresa determine sistémica y sistemáticamente cuáles habrán de ser las iniciativas de innovación, especialmente a nivel estratégico, y los objetivos a alcanzar y cómo pretende lograrlos, a través de una cultura de innovación, también estratégica, pero fuertemente impulsora de las innovaciones tácticas y operacionales.

CAPÍTULO 5: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Al pensar en un emprendimiento deberemos planificar y prever con la anticipación necesaria el camino por el cual transitaremos los primeros pasos.

Las organizaciones son creadas para generar valor a través de la producción de bienes y servicios; conociendo sus estrategias y todo lo que ellas implican podremos conocer la **orientación** que habrá de adoptar la empresa en el futuro.

Cuando hablamos de “**estrategias**” hacemos referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los **objetivos** organizacionales, tomando en cuenta el entorno y las características propias del emprendimiento.

Así pues, la estrategia comprenderá conceptos como: visión, misión, valores, objetivos, indicadores y un plan de acción.

Carlos Cleri plantea que “toda buena conducción comienza con la razón de ser de la empresa (*misión*), avanza hacia un sueño (*visión*) y la reflexión sobre la manera de concretarlo (*estrategia*); continua con la transmisión de valores a los integrantes de la organización, luego la planificación de las acciones; sigue con la *gestión* y la *ejecución* y culmina con el *control*.” En ello, destaca que las empresas exitosas mantienen valores y objetivos en el tiempo, adaptando constantemente las estrategias y prácticas empresariales al los cambios en el entorno.

A continuación realizaremos una breve descripción de cada uno de estos conceptos.

Visión

La visión se refiere al sueño de la empresa. La empresa que quiere ser de acá a 10 o más años. Constituye un estado ideal al cual se pretende arribar. Constituirá, entonces, una imagen clara del estado deseado al cual quiere llegar la organización en un futuro, de modo tal que intentará motivar a cada uno de sus miembros para poder hacerla realidad. Para ello es necesario, como afirma Levy, tener una visión comprendida, compartida y comprometida.

¿Qué aspectos deben tenerse en cuenta al definir la visión de una empresa?

La “**visión**” debería ser:

- Convincente, fácil de captar y recordar.
- Inspiradora, capaz de plantear retos y desafíos.
- Consistente con los valores estratégicos de la empresa.
- Coherente con la misión.
- Breve y clara.

Recuerde que su visión no puede ser simplemente “hacer dinero”, sería muy poco trascendente. Su visión hace referencia a quiénes son y hasta dónde quieren llegar.

La visión de Arcor, por ejemplo, es: “Ser la empresa N° 1 de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional”⁵.

Misión

Alberto Levy define a la misión como la declaración sobre en “...qué colina habrá de ser plantada la bandera”⁶. Entonces, la misión es la razón de ser de la organización. Contiene la definición de sus productos, del mercado y de su alcance geográfico.

Se trata de una afirmación que deberá describir el concepto del emprendimiento, la naturaleza del negocio, el por qué estamos en él, para quién vamos a producir nuestros bienes y servicios y los principios y valores bajo los cuales pretendemos funcionar.

¿Por qué necesitamos definir nuestra misión?

La definición de la misión nos ayudará a mantener claridad y consistencia en los propósitos perseguidos, por cuanto, proporciona un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán que tomar en el ámbito de la organización.

Le da rumbo y sentido a las actividades cotidianas del emprendimiento, posibilitará obtener el compromiso de todos sus integrantes a través de una comunicación clara, donde todos puedan conocer el concepto de negocio del cual están formando parte. Esto también es útil al momento de asignar tareas y responsabilidades.

Saporosi⁷ interpreta a la misión como el principio de control superior que ayudará a sortear los cambios en el entorno. La misión no puede ser “aumentar la rentabilidad” o ganar cuota de mercado u otros objetivos comunes a cualquier otra empresa. La misión define claramente el ámbito de los negocios de la empresa y sus líneas estratégicas. Es necesario que esté bien definida, pues sólo así será compartida y conocida por los miembros de la organización pero también tiene que ser eficaz, para evitar darle lugar a la competencia.

Para definir la misión, Saporosi propone plantearse 3 preguntas básicas:

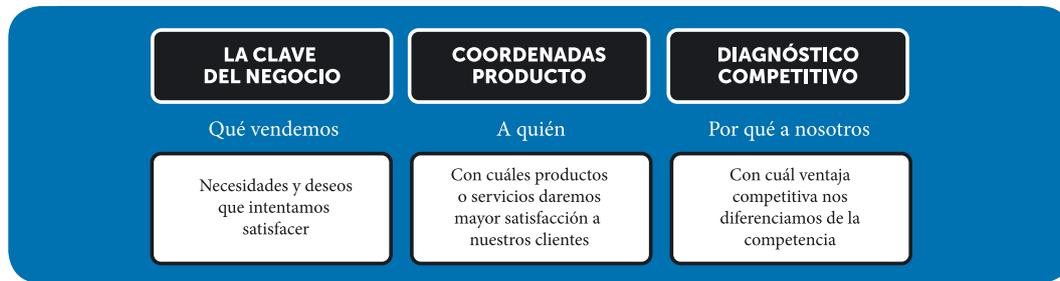
- 1 ¿Cuál es la clave del negocio? o ¿qué vendemos?, es decir, pensar en las necesidades y deseos que se intentan satisfacer desde la empresa.
- 2 Definir a quién le vendemos, o lo que se denominan las coordenadas producto-mercado. En este punto es válido cuestionarse con cuáles productos o servicios se dará mayor satisfacción a los clientes.
- 3 Realizar un diagnóstico competitivo, es decir, preguntarnos por qué los clientes estarían dispuestos a comprarnos a nosotros, con cuál ventaja competitiva nos diferenciamos de la competencia.

5 <http://www.arcor.com.ar/PageController.aspx?pgid=8&secid=1>

6 Levy, Alberto (2003), “Liderando en el infierno: La competitividad de empresas, clusters, ciudades”. Editorial Paidós. Buenos Aires. Pp. 46.

7 Saporosi, Gerardo (1999). “Clínica empresarial”. Ediciones Macchi. Buenos Aires

Ilustración 17: Definición de la Misión



Fuente: Saporosi, Gerardo (1999). "Clínica empresarial". Ediciones Macchi. Buenos Aires

Retomando el caso de Arcor, su misión es la de "Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente a través de una gestión basada en procesos sostenibles".

Valores

Carlos Cleri ⁸, define a los valores como la columna vertebral de la empresa, los que la sostendrán en momentos de peligro, dudas o riesgos. Son las cualidades que importan y merecen respeto. No existen valores universales, cada empresa tendrá los propios, provenientes, por lo general, de los valores básicos de sus creadores.

Son aquellas cualidades y características que van a regir el funcionamiento de la organización, conforme sus propios principios y su cultura organizacional.

Son ejemplos de valores:

- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad
- Respeto
- Solidaridad
- Generosidad

Cabe destacar que para que los valores explicitados sean eficaces es necesario que sean entendidos y compartidos por la organización.

Como sugiere Carlos Cleri ⁹, el escenario ha cambiado tanto que los viejos esquemas de gestión han quedado obsoletos. En un entorno dinámico, complejo y cambiante, donde la ética y la moral han resurgido como valores fundamentales para la sociedad, es preciso adquirir nuevas formas de gestión en consonancia con la realidad. Desde un enfoque humanista, se propone crear empresas que logren asumir lo ético y moral, alcanzar competitividad y donde las partes integrantes de la empresa sean felices con su trabajo.

El entendimiento adecuado del humanismo en la empresa servirá incluso para fortalecer su objetivo de rentabilidad. Cleri ahonda afirmando que hoy en día "...los modelos individualistas complotan contra la prosperidad y, en el largo plazo, llegan a poner en peligro el propio orden y hasta su posición más ventajosa." Peter Drucker afirma que las viejas formas de gestionar que hacían caso omiso a la ética, la moral y la equidad, debilitaron las posibilidades de desarrollo y atentaron contra los propios objetivos económicos de las empresas.

Por su parte, los valores de Arcor son: Confianza, Respeto, Compromiso, Integridad y Liderazgo. Articulando un pentágono de valores.

⁸ Cleri, Carlos (2007) "El libro de las PyMES". 1ra edición. Editorial Granica. Buenos Aires.

⁹ Ibídem anterior.

Objetivos

Un objetivo es el enunciado de la situación futura deseada, alcanzable por los efectos de la **gestión** propia de la organización. Son las guías que le darán dirección y sentido a la empresa, siempre en consonancia con la visión, permitiéndonos ir alcanzándola, en el marco de la misión.

Los objetivos constituyen los estados deseados en el corto, mediano y largo plazo. Según el mismo, será la generalidad en la definición de los objetivos. Cuanto más corto sea el plazo, más conciso y cuantificable será el objetivo.

Se sugiere que una vez definidas la visión, misión y valores organizacionales, se aplique el análisis FODA, pues de las conclusiones que obtengamos al realizarlo tendremos importantes insumos para definir nuestros objetivos, tomando en cuenta las oportunidades que nos ofrece el mercado, así como las fortalezas que tenemos para alcanzarlos, protegiéndonos de las amenazas y trabajando sobre las debilidades.

Al definir los objetivos será necesario tener en cuenta que éstos representan lo que buscamos alcanzar, pero no cómo queremos hacerlo. El cómo lo constituye la estrategia. Si bien los objetivos deben representar un desafío, es recomendable que sean realistas y posibles de alcanzar, con los recursos disponibles, en un determinado período de tiempo.

En términos generales podemos decir que la **claridad, cuantificabilidad y verificabilidad** son atributos necesarios para la correcta definición de los objetivos. Al definir un objetivo será necesario que explicitemos lo que deseamos alcanzar, no presentando ambigüedades. El mismo, a su vez, debe ser susceptible de medición, pues sólo de esta forma podremos conocer si lo estamos alcanzando. Por último, para el objetivo a definir deberá ser factible de contrastar con posibilidades reales de conocer su estado.

Al mismo tiempo, los objetivos deben plantearse para ser aplicados en una cierta unidad de tiempo, tal que, podrán ser:

- **De largo plazo:** son **generales, globales u organizacionales**. Normalmente guardan relación con decisiones muy importantes para el giro de la empresa y del negocio. Suelen establecerse a nivel de la alta dirección
- **De mediano plazo:** son **tácticos o gerenciales**. Suelen definirse a nivel de los mandos medios por ejemplo: gerentes
- **De corto plazo:** son conocidos como objetivos **operativos**. Se definen en general, en el ámbito de las operaciones, tareas y actividades cotidianas.

Es importante destacar que los objetivos de la empresa no sólo deben referirse a la rentabilidad de la misma. Los modelos actuales de gestión identifican claramente la necesidad de pensar la organización estratégicamente en distintas perspectivas contemplando no sólo la financiera sino también a los clientes, los procesos internos, los recursos humanos y materiales que serán necesarios para la generación de valor. En este tema profundizaremos al referirnos al Cuadro de Mando integral, desarrollado por Kaplan y Norton.

Ken Blanchard, en “**Loyalty as an essential value**” considera que las personas actúan como si la única razón para llevar adelante un negocio fuera hacer dinero. Advierte, que si los empleados, los clientes y todo el mundo consideran que ése es el objetivo de la empresa, la tratarán simplemente como a una transacción.

Si los empleados reciben una oferta laboral superadora en otro lugar, se van a ir rápidamente. Si los clientes consiguen otra empresa que se haga cargo de ellos más rápido, se irán. No hay lealtad, porque piensan ¿Por qué debo serle fiel a usted? Usted es un mercenario, está sólo aquí por el dinero.

En esta línea, sugiere que el resultado de la empresa es un triple balance. La ganancia es el aplauso que se recibe por cuidar a la gente, creando un ambiente motivador y cuidando a los clientes. El beneficio sólo llegará a largo plazo, si el empresario cuida a su gente, la cual cuida a sus clientes, los cuales harán sonar la caja registradora.

Indicadores

Los indicadores constituyen instrumentos que permiten monitorear la evolución del emprendimiento. Existen múltiples indicadores, cada uno de ellos formulados con distintos propósitos. En esta instancia nos parecen pertinentes dos tipos de indicadores: los indicadores de resultado y los de eficiencia.

Cada objetivo deberá ser acompañado por indicadores que permitan monitorear el logro de los mismos.

Los indicadores de resultado pueden ser definidos como instrumentos que nos permiten medir el nivel de logro de un objetivo; los indicadores de eficiencia hacen referencia a cómo se están llevando a cabo los procesos dentro de la organización. Si se están realizando de la mejor manera posible, o si son factibles de ser mejorados.

En términos generales, podemos decir que **cantidad, calidad y temporalidad** son datos imprescindibles para formular un buen indicador cualquiera sea su clasificación.

Cada indicador deberá ser:

- **Medible:** permite medir el indicador objetivamente y es fácil de recopilar.
- **Relevante:** es la mejor manera de saber si se ha alcanzado el objetivo.
- **Específico:** corresponde a información explícitamente particular al objetivo.
- **Acotado:** el indicador se encuentra enmarcado en el tiempo. Presenta una temporalidad en sus metas definidas.
- **Independiente:** no puede haber relación de causa efecto entre el objetivo y el indicador.

¿Cómo hacer para estar seguros que tenemos toda la información que necesitamos para construir un buen indicador?

Al tener el objetivo especificado:

- 1 Especificar el lugar
- 2 Cuantificarlo (establecer metas)
- 3 Hacer explícita la calidad esperada
- 4 Establecer el tiempo

Metas a alcanzar

Son el **resultado específico** esperado en el corto y mediano plazo y que responden al progreso deseado hacia un objetivo. Se expresa en el **cuánto y cuándo**. Al definir las metas para los indicadores, lo que estaremos posibilitando es la medición del cumplimiento de objetivos. Comparando en su debido momento con los datos reales ejecutados.

Ejemplo:

- Colocación de 5% de la producción de fibra óptica, en septiembre del 2011, en el mercado de Chaco.

Plan de Acción

Un plan de acción es la programación de las actividades necesarias para cumplir las metas, es decir, es la dimensión operativa que debería responder a la estrategia. Se trata de una herramienta que nos permitirá dar respuesta a preguntas operativas del tipo, cuánto invertir (idea de inversión), cuándo realizar cada tarea (*idea de tiempo que implicará el proyecto*), quién (*con qué recursos humanos deberíamos contar para cumplir con los objetivos previstos en el tiempo establecido*), acciones (*qué pasos se seguirán*).

Monitoreo y control de gestión

Durante la implementación del plan de acción definido a partir de la estrategia, será necesario ir analizando cuán en línea nos encontramos en relación a los objetivos planteados. Planes muy bien formulados pueden fracasar por la falta de aplicación, lo que significa que no se ha efectuado correctamente el control de gestión.

El control de gestión formalmente se define como el conjunto de medidas tendientes a permitir a los responsables a establecer los resultados de la gestión y confrontarlos con los objetivos planteados en el proceso de toma de decisiones, con el propósito de evaluar dichos resultados y efectuar los ajustes o correcciones que fueran necesarias.

Periódicamente habrá que monitorear el avance de los indicadores e identificar si las metas planteadas se están logrando. En caso que no se estén cumpliendo será necesario indagar sobre las causas de la brecha generada y proponer nuevas acciones para poder corregir el plan de acción, re-direccionándolo para el logro de los objetivos.

El control de gestión es clave para alcanzar los objetivos definidos, sin él la visión y los objetivos son meros enunciados que poco tendrán que ver con la realidad de la empresa.

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Un instrumento muy valioso para medir el desempeño organizacional es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, propuesto por Kaplan y Norton durante la década de los noventa. Éste fortalece a las organizaciones, permitiendo que las mismas se alineen y se focalicen en la estrategia, al mismo tiempo que permite traducir y comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización.

En su concepción básica, lo que estos autores se propusieron fue brindar un instrumento que se adaptara al nuevo entorno dinámico y cambiante, que propusiera más valor que la sola observación de la perspectiva financiera de la empresa. La idea surgió del convencimiento de que hoy en día “la habilidad para movilizar y explotar los activos intangibles o invisibles, se han convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar activos tangibles y físicos ¹⁰”.

Estos activos intangibles serían las capacidades y habilidades organizacionales necesarias para generar valor para el cliente y por tanto generar rentabilidad.

Siguiendo a Norton y Kaplan¹¹, los activos intangibles permiten que la empresa desarrolle relaciones de lealtad con los clientes existentes y puedan captar clientes de nuevos segmentos y mercados, introduciendo nuevos productos y servicios innovadores, realice productos de alta calidad, con bajos costos y cortos tiempos de espera; moviliza las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta, aplicar tecnología y sistemas de información.

El valor de esta herramienta surge de ampliar la mirada, incorporando indicadores que no sólo analizan los eventos del pasado sino que también actúan como inductores de actuación futura, contemplando la actuación de la organización en cuatro perspectivas: la financiera, la de los clientes, la del proceso interno y finalmente la de formación y conocimiento.

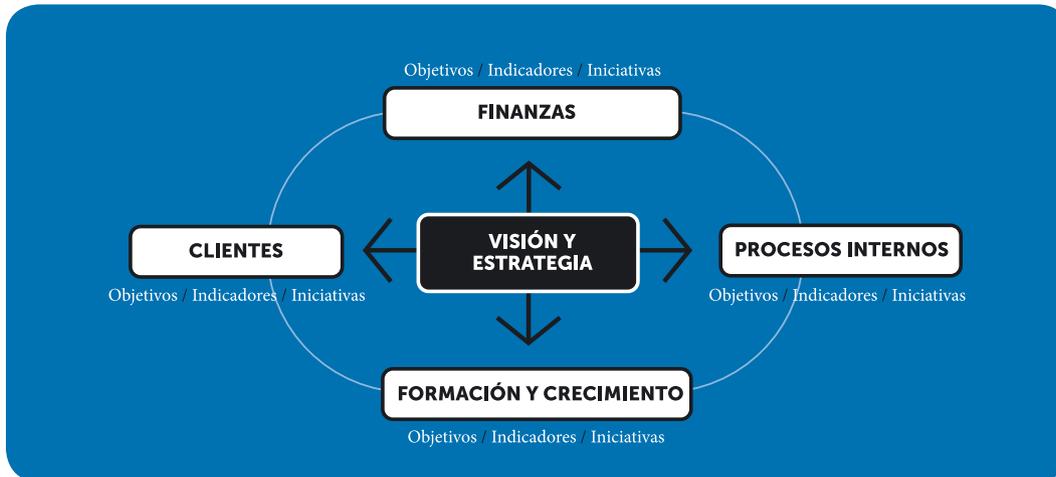
La propuesta es expandir los objetivos más allá de los indicadores financieros, midiendo la forma en que se genera valor para los clientes actuales y los futuros y la forma en que deberán potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos necesarios para mejorar su actuación futura¹².

10 Itami H (1987), “Mobilizing invisible assets”, Cambridge, Harvard University Press.

11 Kaplan, Robert y Norton, David (1997). “El cuadro de mando integral”. Editorial Gestión 2000.

12 *Ibidem* anterior.

Ilustración 18: La estructura del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (1997) "Cuadro de Mando integral". Editorial Gestión 2000.

La relación entre las diversas perspectivas es de causalidad lógica desde abajo hacia arriba, por lo que la mutua afectación de las perspectivas es intrínseca a su desarrollo y por lo que no podría planificarse un objetivo en una determinada perspectiva que no tuviese su correspondencia en las demás. Para poder satisfacer a los consumidores, será necesario trabajar los procesos internos de forma tal de poder hacerlo en tiempo y forma, al mismo tiempo será preciso tener los conocimientos requeridos para poder hacerlo.

De cierta manera a esto parecería referirse Blanchard cuando afirmaba que la ganancia es el aplauso que se tiene por cuidar bien al personal, el cual se encargará de cuidar a nuestros clientes, los cuales se encargarán de llenar las arcas. Hoy en día, para poder alcanzar cualquier objetivo de rentabilidad, será necesario poder crear valor para los clientes, y como bien explicitamos previamente, la creación de valor no dependerá de tener nuevas máquinas, sino más bien de activos intangibles como es el personal calificado y motivado con una acabada comprensión de los clientes y sus necesidades.

A las mencionadas perspectivas podemos dividir las en perspectivas externas e internas. Dentro de las **perspectivas externas** encontramos a la dimensión financiera y la de clientes, en cuanto éstos últimos representan el factor externo de decisión y éxito de una empresa; y la dimensión financiera, puesto que por un lado los accionistas son los destinatarios de la rentabilidad de la organización

Perspectivas

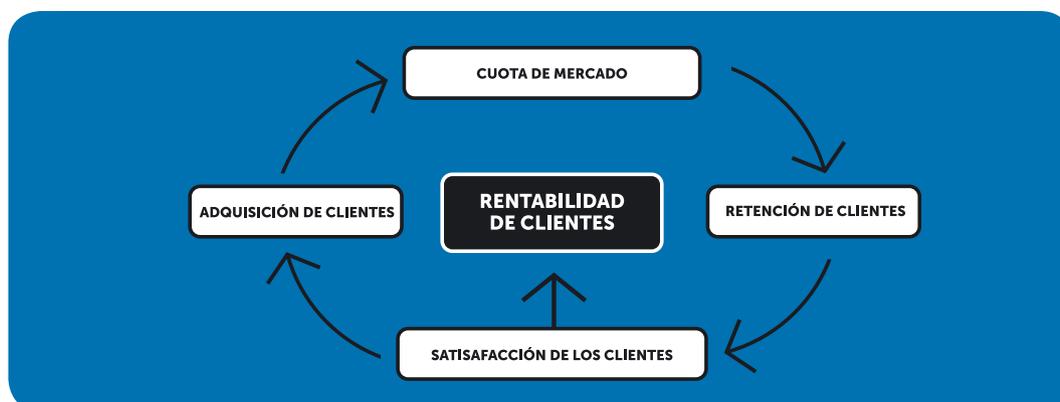
PERSPECTIVA FINANCIERA

- ¿Qué rendimiento pretenden los accionistas o dueños de la empresa?
- Describe los resultados financieros tradicionales de acciones ya realizadas
- Los indicadores convencionales son: ingresos de explotación, rendimiento del capital invertido, o el valor añadido económico, crecimiento de las ventas, o generación de ingresos

PERSPECTIVA CLIENTES

- ¿Cómo debemos ser vistos por nuestros clientes?
- Define la propuesta de valor para los clientes objetivos.
- Los indicadores tradicionales son: la satisfacción del consumidor, la retención de clientes, nuevos clientes, y la cuota de mercado en los segmentos que haya seleccionado.

Ilustración 19: La perspectiva del cliente, indicadores centrales



CUOTA DE MERCADO	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado.
INCREMENTO DE CLIENTES	Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en la que el emprendimiento atrae nuevos clientes.
RETENCIÓN DE CLIENTES	Tasa en la que el emprendimiento mantiene a sus clientes.
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según estándares preestablecidos, según la propuesta de valor añadido.
RENTABILIDAD DEL CLIENTE	Mide el beneficio neto de un cliente, o de un segmento, después de descontar los gastos de mantener a ese cliente.

Fuente: Kaplan y Norton (1997) "Cuadro de Mando integral". Editorial Gestión 2000.

Dentro de las **perspectivas internas** se ubica a la dimensión de procesos internos y formación y crecimiento por el hecho que definen desde dentro de la organización toda la estructura de recursos humanos, materiales y de comunicación necesarios para el cumplimiento de los objetivos de las otras dos perspectivas de clientes y financiera.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y accionistas? No se trata de mejora continua sobre procesos ya existentes, sino procesos totalmente nuevos a la organización en los cuales deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.
- Cada empresa tiene un proceso propio para generar valor a sus clientes y generar rentabilidad. Sin embargo, el siguiente modelo genérico puede ser de utilidad para pensar la perspectiva de procesos internos.

Ilustración 20: La cadena genérica de valor



Fuente: Kaplan y Norton (1997) "Cuadro de Mando integral". Editorial Gestión 2000.

PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

- ¿En qué debemos mejorar o cambiar para alcanzar nuestra visión?
- Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización provienen de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos provenientes de las otras perspectivas mostrarán un gran vacío entre estas tres fuentes, es por ello que será necesario invertir en calificar empleados, potenciar los sistemas y la tecnología y coordinar los procedimientos de la organización.

Ilustración 21: La estructura de los indicadores de aprendizaje



Fuente: Kaplan y Norton (1997) "Cuadro de Mando integral". Editorial Gestión 2000.

Indicadores genéricos

Tabla 2: Indicadores genéricos

PERSPECTIVA		INDICADOR GENÉRICO
FINANCIERA		Rendimiento sobre las inversiones Valor añadido económico.
CLIENTES	Si se procura aumentar la rentabilidad en el largo plazo es necesario generar valor para el cliente.	Satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y cuota de mercado.
PROCESOS INTERNOS	Identificar los procesos críticos para conseguir los objetivos referidos a clientes y rentabilidad.	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos.
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Estos objetivos constituirán la base para el alcance de los objetivos definidos en las demás perspectivas .	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información, desarrollo de nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton (1997) "Cuadro de Mando integral" Editorial Gestión 2000.

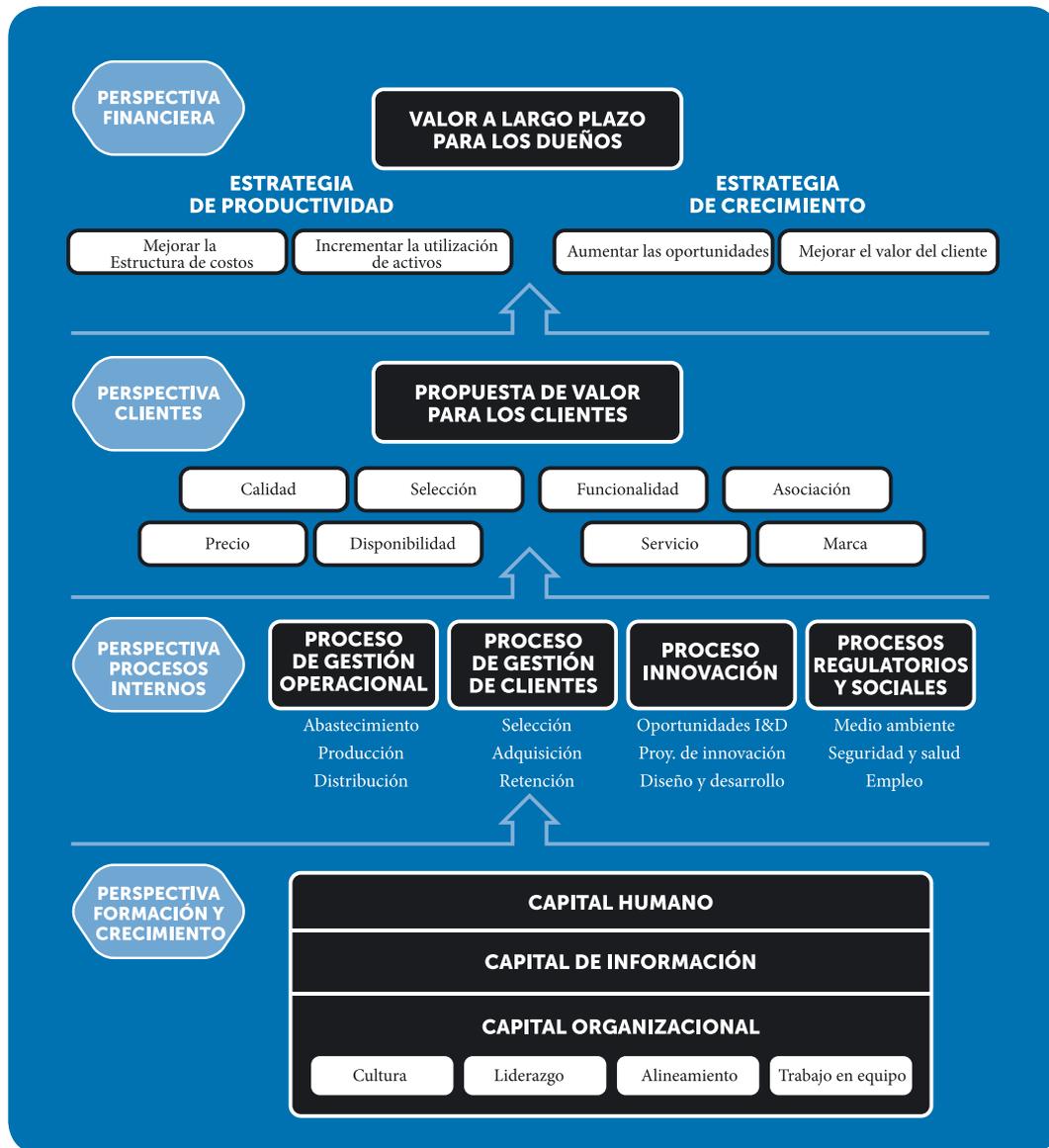
Tabla 3: Metas y medidas características

PERSPECTIVA	METAS	INDICADOR GENÉRICO
FINANCIERA	Mayor rentabilidad Mayor rendimiento sobre los activos	Flujos de caja Reducción de costos Márgenes brutos Rendimiento sobre capital/ patrimonio/inversiones/ ventas Crecimiento de los ingresos Plazos de pago
CLIENTES	Adquisición de nuevos clientes Retención de clientes Satisfacción de clientes Volúmenes de ventas cruzadas	Participación de mercado Atención y satisfacción del cliente Número de quejas Rentabilidad del cliente Tiempos de entrega Unidades vendidas Cantidad de clientes
PROCESOS INTERNOS	Mejores capacidades básicas Mejores tecnologías críticas Procesos más eficientes Mejor moral de los empleados	Mejoras en la eficiencia Mejores plazos de entrega Menores costos unitarios Menos desechos Mejor entrega de proveedores/ abastecimiento Mejora en la moral del personal y menor rotación.
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Desarrollo de nuevos productos Mejoras continuas Capacitación y destrezas de los empleados	Cantidad de nuevos productos Ventas de nuevos productos Cantidad de empleados que reciben capacitación Resultados de la capacitación de los empleados Horas de capacitación por empleado Número y alcance de destrezas aprendidas.

Fuente: Jeremy Kourdi (2008), "Estrategias, claves para tomar decisiones en los negocios" pp 44.

A continuación presentamos un mapa estratégico con diversos objetivos para cada perspectiva. Es importante destacar que “Un cuadro de mando integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la empresa. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto”. Es decir, debe reflejar la estrategia que se desea llevar adelante para alcanzar los objetivos. Recordando una vez más que no se generará rentabilidad en la empresa si no se dispone de los activos tangibles e intangibles necesarios para satisfacer a los clientes actuales y potenciales.

Ilustración 22: Mapa estratégico organizacional



Fuente: Sistema de Gestión por Objetivos (2010), Gobierno de la Provincia de Córdoba.

RESUMEN

En este capítulo se destaca la importancia de **contar con una planificación estratégica en un emprendimiento**, que se refiere a la planificación anticipada del camino por el que se transitarán los primeros pasos. Así, cuando se habla de “**estrategias**” se hace referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los **objetivos** organizacionales y que comprende conceptos como:

Básicamente, los principios de este método son:

- **Visión**, que se refiere al sueño del emprendimiento y lo que quiere ser de acá a 10 o más años.
- **Misión**, que es la razón de ser del emprendimiento. Contiene la definición de sus productos, del mercado y de su alcance geográfico.
- **Valores**, que son aquellas cualidades y características, que van a regir el funcionamiento de la organización, conforme sus propios principios y su cultura organizacional.
- **Objetivos**, que son los estados deseados en el corto, mediano y largo plazo; son las guías que le darán dirección y sentido a la empresa.
- **Indicadores**, que constituyen instrumentos que permiten monitorear la evolución del emprendimiento. Los más importantes son los de resultado y los de eficiencia.
- **Plan de acción**, que es la programación de las actividades necesarias para cumplir las metas, es decir que es la dimensión operativa que debería responder a la estrategia.

Luego se presenta un instrumento muy valioso para medir el desempeño organizacional: el **Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard**. Es un **método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia**. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

3

EL NEGOCIO EN EL MERCADO

**EL EMPRENDEDOR AL FINALIZAR ESTA SECCIÓN
DEBERÍA SER CAPAZ DE RESPONDER:**

- ¿Cómo es el mercado? ¿Cuál es su mercado potencial? **1**
 - ¿Cuál es su mercado objetivo?
- ¿Cuál será su estrategia de segmentación? **2**
- ¿Quiénes son los actores implicados en el mercado? ¿Los conoce? **3**
 - ¿Ha interactuado con ellos?
- ¿Cuál es el poder de negociación que estos tienen?
- ¿Cuál es la estrategia genérica que adoptarán? **4**
- ¿En qué innovarán? **5**

INTRODUCCIÓN

El presente apartado se estructurará en torno a tres aspectos clave de todo emprendimiento: el mercado, el negocio y el producto.

El análisis del mercado es el punto de partida para emprender cualquier actividad y/o potenciar una existente, sin conocerlo será difícil proyectar un emprendimiento y, para poder hacerlo, se deberá evaluar la posibilidad real de inserción de los productos o servicios y conocer cuáles serán los clientes reales y potenciales.

Hasta ahora hemos abordado, por medio de las 5 fuerzas de Porter, la estructura de mercado, su concepto y relevancia. Vimos que la estructura quedará determinada por la cantidad de demandantes y oferentes actuales y potenciales en torno a un producto o servicio, así como las relaciones de poder que existan entre los mismos (en términos de volúmenes e incidencia en la fijación de precios); y que de la estructura existente dependerá la rentabilidad del sector; por último comprendimos que del adecuado análisis que se realice en torno a ella dependerán las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

En el siguiente capítulo intentaremos ahondar en el mercado, en sentido de quiénes podrán ser los clientes del emprendimiento y cómo direccionar los esfuerzos a través de estrategias para identificarlos y captarlos, partiendo siempre de la premisa de la innovación como única manera de generar ventajas competitivas de largo plazo.

Por lo general la idea del emprendimiento surge de la noción de un producto o servicio que está ausente en el mercado o que lo está satisfaciendo de manera incompleta. Esta idea puede accionarse y terminar generando un emprendimiento en torno a la misma, realizando al producto como lo más valioso del mismo. Sin embargo, en tiempos como los que corren, donde los mercados están prácticamente saturados y los bienes comoditizados, difícilmente el producto sea el generador de las ventajas competitivas que sostendrán y darán rentabilidad continua al emprendimiento. Existe un consenso generalizado de que estas ventajas provendrán del negocio más que del producto o servicio. Es decir, las ventajas surgirán de cómo se comercialice y se genere. A ello nos hemos referido cuando Andrés Pallaro introdujo los modelos de negocio. Bajo estas consideraciones, en el capítulo 7 ahondaremos las cuestiones imprescindibles para analizar y definir el negocio en el que se inscribirá el producto o servicio a comercializar, proponiendo una metodología básica para la definición del mismo.

Posteriormente, en el capítulo 8, analizaremos el producto, definiéndolo y presentando algunas clasificaciones y características, lo que nos permitirá completar la definición de la estrategia que se adopte en el mercado.

CAPÍTULO 6: EL MERCADO

ANÁLISIS DE MERCADO

En esta instancia queremos ingresar al análisis del mercado propiamente dicho, ya no en un sentido estructural, sino más bien de investigación de los potenciales consumidores a los cuales estarán destinados los productos o servicios. Es importante destacar que mercado no es el que se adapta a nuestros productos, sino que **“nuestros productos deben adaptarse a las necesidades del mercado y satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes”**.

LA IMPORTANCIA DE TENER CLARO QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE

Resulta muy importante saber a qué público dirigirse, es decir, quiénes van a comprar nuestros productos o servicios. Tener claro quiénes son nuestros potenciales clientes nos permitirá satisfacer sus necesidades y expectativas de manera exitosa.

Un producto o servicio se vende a un cliente. Si no hay clientes, no hay ventas, y por lo tanto el emprendimiento no tendría razón de ser. Por eso, es muy importante conocer a nuestros clientes y esto se logra a través de lo que se denomina **“estudio de mercado”**. Realizar este estudio nos va a permitir definir las estrategias comerciales a seguir en un futuro.

Siguiendo a Sapag Chain, cada emprendimiento requerirá un estudio de mercado diferente. Sin embargo, es posible generalizar un proceso que intente conocer las experiencias de otros emprendedores del rubro y sus resultados alcanzados. Así como un análisis de la situación actual y futura que permita conocer el mercado y su posible evolución. Para poder conocer estas realidades será fundamental conocer al consumidor, sus hábitos, motivaciones de compra, su ingreso y composición del gasto.

Si bien existen diversas técnicas para realizar estudios de mercado -como son las encuestas al consumidor, la selección de grupos focales y otras metodologías- para la realidad emprendedora son inaccesibles pues implican cuantiosas sumas de dinero.

Ascher¹, tomando en consideración las restricciones presupuestarias del emprendedor, le propone que intente realizar su propio estudio de mercado, “preguntando, preguntando y preguntando” (a los clientes actuales y potenciales). “Escuche al cliente”, es su recomendación, pues considera que los clientes saben mucho más de lo que el emprendedor supone. También será recomendable la construcción de bases de datos de clientes, permitiendo retener de esta forma el historial de compras de cada uno de ellos.

Es importante destacar que al mercado no lo constituyen todos los clientes de un determinado producto pues, siguiendo a Saporosi, existen distintos mercados para un mismo producto. Por mercado significamos a un grupo de consumidores (actuales y potenciales) con necesidades, deseos, intereses, poder adquisitivo y disposición para comprar similares. Es decir, los consumidores a los que apuntará el emprendimiento tendrán características comunes que trascienden la necesidad de un bien genérico.

¹ Ascher, Mario (2008). “Marketing y Clientes: cómo conseguirlos, retenerlos y crecer”, 3ra edición. Editorial de los cuatro vientos, Buenos Aires.

Tamaño del mercado

Para analizar el mercado efectivo al que estará dirigido el producto será necesario determinar el tamaño del mismo. Si el emprendimiento estuviera dirigido a soluciones informáticas para PyMEs, el mercado no serían todas las PyMEs de la región, sino que se deberían indagar cuáles de ellas podrían requerir los servicios de la empresa, cuántas ya están siendo atendidas y cuáles se podría satisfacer de acuerdo a las capacidades de la empresa.

Siguiendo a Saporosi, es posible dimensionar al mercado a través de un conjunto de filtros, por medio de los cuales se pasa a los consumidores y van quedando los que la empresa está o estará en condiciones de atender.

Ilustración 23: Filtros de mercado



Fuente: Saporosi, Gerardo (1999). "Clínica empresarial". Ediciones Macchi. Buenos Aires.

El proceso consiste en analizar el Mercado Potencial pasándolo por un filtro, llamado demográfico, el cual está compuesto por variables socio económicas y geográficas, es decir aspectos generales y observables del mercado del producto en sentido genérico. Para el ejemplo, esto sería identificar en las PYMES aquellas que presenten procesos informáticos relevantes sujetos a la prestación del servicio. Una vez aplicado el filtro se obtendrá el Mercado Atendible.

El Mercado Atendible, a su vez, deberá analizarse o filtrarse nuevamente para determinar cuáles de sus integrantes podrán conformar el Mercado Factible al cual el emprendimiento podría dirigirse; para hacerlo habrá que indagar en el comportamiento de los consumidores, su cultura, valores y estilo de vida, separando a los potenciales consumidores por categorías.

Obtenido el Mercado Factible, se aplicará un nuevo filtro en el que se buscará identificar el Mercado Objetivo (target). Este último filtro está relacionado con el ciclo de vida del producto y deberán pasar por él aquellos consumidores que realmente puedan comprar el producto en el periodo relevante. Es decir, no sólo identificar si es una PyME que posee procesos informáticos relevantes, que pueda llegar a requerir los servicios propuestos por el emprendimiento, sino también que estén pensando en hacerlo en el momento determinado. Este filtro (entre el Mercado Factible y el Mercado Objetivo) está sumamente relacionado con el "timing" y los escenarios. Puede ofrecerse un producto que tenga fuerte potencial de demanda (Mercado Factible amplio), pero en un momento dado, el escenario económico, socio-político, no acompañe la realización de la demanda (presentado un Mercado Objetivo inexistente).

Una vez obtenido el Mercado Objetivo deberá analizarse si el emprendimiento podrá hacer frente a su totalidad y liderarlo o si tendrá que optar por otra estrategia. En caso que no pueda abordar íntegramente el Mercado Objetivo, podrá pasar a los consumidores que pertenecen a

este mercado por un último filtro, para identificar el porcentaje de ellos que podrá satisfacer, lo cual determinará la participación que el emprendimiento tendrá en el mercado.

Estrategias de mercado

A. Chandler , considera que la estrategia es la determinación de metas a largo plazo, la adopción de trayectorias y la asignación de recursos para conseguirlas. Para Porter , es la búsqueda de una posición competitiva favorable y sostenible en el tiempo frente a sus competidores. Drucker , por su parte, considera que la estrategia es el nexo entre lo que es el negocio y lo que debería ser. Para Cleri , la estrategia es el “arte de planificar cursos de acción para conducir las fuerzas de la organización hacia un objetivo determinado dentro de un plazo, tomando en cuenta sus recursos y habilidades así como también sus debilidades, y en el marco de un escenario y circunstancias que acarrearán riesgo y a la vez oportunidades.” En relación a las estrategias, Trout y Rivkin consideran que “Ya no se debe hablar sólo de estrategia, sino de estrategia competitiva”. Es decir, toda estrategia debe estar enmarcada en la comprensión que la misma será relativa a la competencia y que ésta actuará una vez determinada y explicitada nuestra estrategia.

Las estrategias por lo tanto implican un proceso de toma de decisiones, elegir algunos caminos para el alcance de los objetivos planteados (medible a través de los indicadores) Las estrategias pueden ser explícitas o implícitas, pero siempre existirán. El éxito dependerá de elegir la adecuada por sobre las demás.

Estrategias de Mercado

Conociendo el mercado y su tamaño, será necesario diseñar una estrategia para generar ventajas competitivas. Siguiendo a Porter, existen tres estrategias genéricas para elegir la forma de participar en el mercado (definición del producto, cómo se competirá y quiénes serán los clientes):

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

A su vez, las dos primeras estrategias pueden ser complementadas por la tercera, según sea la demanda a alcanzar (la segmentación que se haga del mercado)

- Posicionamiento amplio (al mercado en general)
- Enfocada (a un segmento especializado)

LIDERAZGO EN COSTOS

Consiste en tener un costo más bajo que la competencia, esto hace que el rendimiento de una empresa sea mayor que el del resto de sus competidores. El liderazgo en costos protege a la empresa de los consumidores que ejercen poder en los precios, la defiende de la presión de los proveedores y genera ventaja sobre los sustitutos.

Las estrategias de costos, como sugiere Carlos Cleri , generalmente pueden estar basadas en la experiencia de la empresa, las economías de escala (vinculada al importante volumen de producción), por economías de alcance (crecimiento del negocio) y por una mayor utilización de la capacidad instalada; en todos estos casos la estrategia se basa en bajos costos debido a una alta productividad. Hermida, Serra y Kastika , consideran que esta estrategia es aplicable sólo para empresas con gran capital y con un importante aprendizaje para poder minimizar los costos. Por tanto, para nuevos y pequeños emprendimientos, la estrategia de costos probablemente no sea la adecuada. Siendo poco factible que alcancen grandes volúmenes de producción y que comiencen la actividad con grandes inversiones de capital.

DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia genérica consiste en diferenciar el producto o servicio ofrecido, transformándolo en algo que en la industria se percibe como único. Siguiendo a Hermida, Serra y Kastika², “La diferencia se logra creando una posición defensiva frente a la competencia, no por tener costos y precios bajos, sino, por ser percibidos por los consumidores, con apreciables ventajas diferenciales sobre los competidores”.

La diferenciación proporciona una protección contra la rivalidad competitiva porque puede generar lealtad en la marca por parte de los clientes, permitiendo estar mejor posicionado frente a productos sustitutos y disminuyendo la sensibilidad al precio, aumentando los márgenes de utilidad y de esta forma prescindir de una estrategia de liderazgo en costo.

La estrategia de diferenciación muchas veces impide una mayor participación en el mercado y por lo tanto, la exclusividad será incompatible con este tipo de participación.

Estas estrategias pueden ser más adecuadas, dado que procuran alcanzar ventajas competitivas basándose en especificidades del producto o servicio ofrecido. Las estrategias de diferenciación pueden recaer sobre el producto o servicio o sobre la marca o imagen que se pueda tener del mismo. El propósito de la estrategia es que los consumidores le otorguen una valoración en relación a productos o servicios de referencia. La diferenciación puede ser por lo bajo o por lo alto, intentando que el cliente lo posicione como un bien inferior o superior al de referencia, fijando desde la empresa precios que entren en consonancia con el tipo de posicionamiento del bien esperado. Es de esperar que los emprendimientos nacientes adopten la diferenciación por lo alto, ya que debido a su pequeña escala es poco probable que puedan diferenciarse por lo bajo, sobre todo si compiten con grandes empresas en el mercado, las cuales, al tener mayor escala productiva, podrán ofrecer el mismo bien a un precio inferior. Como sugiere Cleri, las pequeñas empresas deberían intentar ofrecer “más valor que precio, por vía de la satisfacción absoluta o la creación de valor para el cliente”

Como diferenciación, un buen caso es S.O.S, empresa cordobesa que hoy es líder en el segmento de auxilio automotor. Cuando entró al mercado, allá por 1987, su más importante competidor era el Automóvil Club Argentino (ACA) y la empresa decidió posicionarse de una manera claramente diferenciadora: entendiendo que la mayoría de los auxilios se podían resolver sin tener que trasladar el vehículo. Así, S.O.S. creó el primer servicio de taller móvil y sorprendió a los clientes con unidades bien equipadas que solucionaban problemas en pocos minutos. La empresa instaló el concepto de urgencia mecánica.

A pesar de haber cambiado su modelo de negocio inicial (hoy venden su servicio a las compañías de seguro) S.O.S. siempre basó su propuesta de valor en brindar la mejor solución al usuario y hace más de 20 años que trabaja para diferenciarse en eso.

Posiblemente donde encuentren la mayor productividad los emprendimientos es en aquellos bienes y servicios donde la escala no proporcione ventajas, sino por el contrario en aquellos donde la pequeña escala y la flexibilidad las dé. Como los bienes hechos a medida, fuera de lo común, adaptados a las necesidades de los clientes, modelo denominado “Taylor Made”, aquello que no puede ser realizado en serie. Para encontrar este nicho, es preciso enfocarse en un grupo determinado de clientes para poder conocer sus deseos y necesidades. “Las pequeñas empresas no pueden ser mejores en todo ni para todos” .

En esta línea, lo que se propone es la segmentación, es decir, separar el mercado en partes homogéneas que difieren del resto del mercado del mismo bien o servicio, para encontrar aquella que no está siendo satisfecha o que lo está siendo pero de manera insuficiente. Lo que nos lleva a analizar la tercera estrategia genérica el enfoque.

ENFOQUE

Consiste en enfocarse en un determinado segmento de mercado, procura proporcionar un servicio de calidad en un mercado específico. Sirve para posicionarse en mercados menos vulne-

2 Ibidem anterior. pp. 284

rables a los sustitutos o a las fuerzas competitivas. Esta estrategia es compatible con el liderazgo en costos y con la diferenciación.

En relación a la focalización o nicho, Alberto Levy plantea que el nicho, es aquel segmento "...lo suficientemente chico como para que no resulte atractivo para las empresas grandes, pero lo suficientemente grande para sí ser atractivo para las empresas chicas".

De estas tres estrategias genéricas, siguiendo a Hermida, Serra y Kastika, se debe elegir el enfoque entre las cuatro estrategias posibles de la combinación de la primera o la segunda con la tercera estrategia. No resulta recomendable posicionarse en la mitad de las estrategias. Lo cual no significa que con el transcurso del tiempo la misma no pueda cambiarse.

Ilustración 24: Estrategias genéricas



Fuente: Hermida, J.; Serra, R. y Kastika E. (1999) "Administración y estrategia". 4ta edición. Editorial Macchi. Buenos Aires. pp. 283

Alberto Levy³, por su parte considera que no existe tal cosa como tres estrategias genéricas, sino sólo una, la diferenciación. El argumento planteado por él es que tanto el liderazgo en costos, como el enfoque, constituyen estrategias de diferenciación, pues una estrategia definida por los costos implica una diferenciación del producto en el mercado por su precio, y una estrategia focalización es una estrategia de diferenciación, pues se adoptará un producto diferenciado que satisfaga al nicho.

Segmentación

Alberto Levy⁴ cree que "No hay información estratégica más importante que conocer los segmentos que componen el mercado". Si no conocemos los segmentos no conocemos el producto a ofrecer, ni a quien se lo ofreceremos. Para él, "Conocer el mercado es descubrir cómo está segmentada la demanda. Si no sabemos esto no conocemos el mercado"⁵. Guillermo Bilancio cree que "Entender el mercado es entender la demanda, y por ende el consumo"⁶.

La metodología de filtros propuesta por Saporosi, implica justamente una herramienta para poder segmentar. De acuerdo a lo presentado hasta ahora, el primer paso en el análisis de clientes y mercados es definir a qué tipo de cliente estará dirigido el producto. Ello implica la definición del perfil de los clientes actuales y potenciales. De acuerdo al perfil del cliente al cual nos dirijamos, encontraremos diferentes pautas de consumo, gustos y preferencias.

3 Levy, A. (1998) "Mayonesa: La esencia del Marketing". Editorial Granica. Buenos Aires.

4 Ibidem anterior. Pp. 31

5 Ibidem anterior. pp. 57

6 Bilancio, G. (1999) "Creación: la nueva lógica empresaria". Editorial Macchi. Buenos Aires.

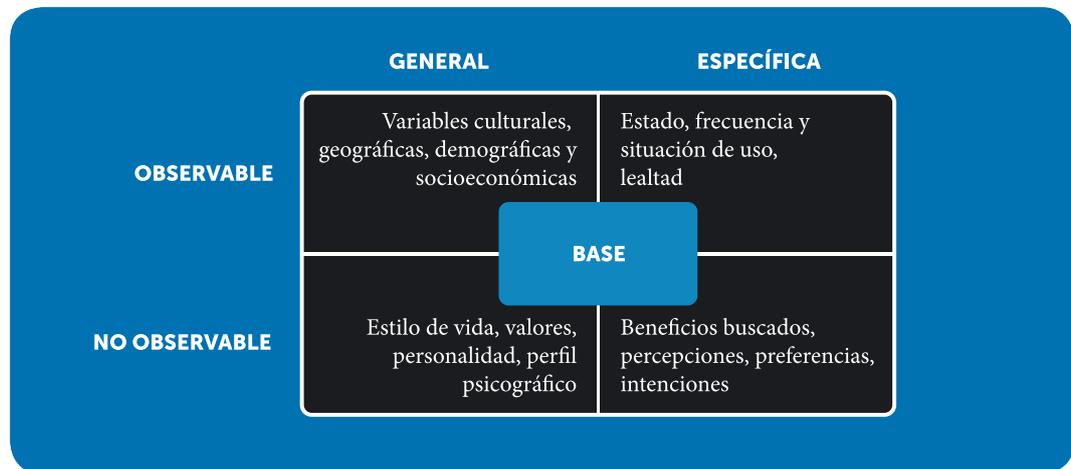
La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, de manera de aplicar la estrategia de marketing más conveniente para cada grupo.

Para que la segmentación del mercado sea efectiva es necesario que los segmentos sean:

- **Identificables:** El grupo poblacional se debe poder identificar y su potencial de compra poder medir.
- **Accesible:** Los segmentos poblacionales seleccionados han de poder ser efectivamente alcanzados.
- **Sustanciales:** El segmento tiene que poseer un tamaño que lo haga rentable para la empresa. Debe ser un grupo de consumidores homogéneo en el que valga la pena invertir.
- **Diferentes:** Cuando se segmenta en dos o más grupos deben de presentar diferencias en sus comportamientos de compra o uso del producto, y su respuesta a la oferta debe ser distinta para justificar una estrategia diferenciada.
- **Posible:** La empresa en función de sus recursos y capacidades tiene que considerar si puede desarrollar una oferta diferenciada para los distintos segmentos.
- **Defendibles:** La estrategia rentable a largo plazo tiene que permitir defender los segmentos rentables de los competidores. La estrategia competitiva sostenible a largo plazo descansa en ventajas competitivas y en la posibilidad de defender los segmentos más rentables del mercado.

Para poder “segmentar un mercado” deberán considerarse variables como: la edad, el sexo, el nivel socio – económico, la ubicación geográfica, los estilos de conducta de los consumidores, la tasa de uso de los bienes, etc. En el gráfico siguiente podemos ver una clasificación de las distintas bases de segmentación:

Ilustración 25: Las bases de la segmentación



Fuente: Saporosi, Gerardo (1999). “Clínica empresarial”. Ediciones Macchi. Buenos Aires

Como se visualiza en el gráfico previo, tendremos bases para la segmentación que serán generales, es decir, válidas para todo tipo de productos, y también existirán bases específicas. Al mismo tiempo estas bases generales y específicas podrán ser directa o indirectamente observables.

Una vez que definamos los segmentos, los valoraremos tanto por su tamaño, previsión de crecimiento y rentabilidad esperada, correspondiente al mercado donde nos disponemos a competir. Con lo que habremos completado nuestra segmentación.

Tabla 4: Análisis de segmentos

SEGMENTOS			
SEGMENTO	TAMAÑO	CRECIMIENTO ESPERADO	RENTABILIDAD ESPERADA
SEGMENTO 1	5.000 CONSUMIDORES	10%	15%
SEGMENTO 2	10.000 CONSUMIDORES	15%	5%
SEGMENTO N	20.000 CONSUMIDORES	5%	20%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la competencia

El análisis de la competencia implica destacar sus puntos débiles y fuertes, comparándolos con los de nuestra empresa y definirla desde diferentes perspectivas: dimensión, recursos humanos, zona de influencia, estructura, prestigio, etc., o en el caso de tratarse de un producto completamente nuevo, será necesario hacer un esfuerzo para determinar cómo se resuelve actualmente la necesidad que nuestro producto o servicio pretende satisfacer y qué posibilidades existen de que surjan potenciales competidores de productos sustitutos.

Será necesario identificar los competidores más importantes que ofrecen un producto o servicio similar al que presentamos, analizar cómo trabajan y evaluar cuáles son sus puntos fuertes y débiles y cómo el mercado los valora.

Muchas veces, este tipo de análisis es menos complicado de lo que parece, hay que ser imaginativo y emprender acciones tales como:

- Revisar sus catálogos, aproximarse a alguno de sus clientes y, en la medida de lo posible, adquirir alguno de sus productos para realizar un análisis comparado.
- Además, se debería ver qué facilidad tienen otros posibles competidores de entrar en el mercado y cuáles serían los efectos en nuestro emprendimiento.

Con esta información, lo que se pretende es determinar con mayor facilidad las estrategias de comercialización que se deberán aplicar para operar en el mercado en condiciones competitivas

Un adecuado análisis de la competencia permitirá contar con valiosas herramientas para poder evaluar cuál es la situación del emprendimiento frente a ella (ventajas, desventajas), y tomar, a partir de allí, mejores decisiones hacia delante.

Las estrategias que puede adoptar una empresa son múltiples, algunas de ellas son mutuamente excluyentes, pero otras pueden ser complementarias. Ejemplo de ello, es el posicionamiento de la empresa; la empresa puede elegir ser “cola de león” o “cabeza de ratón”. Difícilmente pueda elegir ser ambas al mismo tiempo. Sin embargo, cualquier posición que la empresa desee alcanzar, puede y debería ser compatible con estrategias de innovación, asociativas (horizontales y/o verticales) y con estrategias de responsabilidad social.

La matriz de oportunidades

Igor Ansoff desarrolló la matriz de análisis del ámbito de los productos y los mercados, en la cual existen dos dimensiones para impulsar el crecimiento, hacia los productos o hacia los mercados, existentes o a crear. Las estrategias en este ámbito pueden ser las siguientes:

Ilustración 26: Matriz de oportunidades



Fuente: Hermida, J.; Serra, R. y Kastika E. (1999) "Administración y estrategia". 4ta edición. Editorial Macchi. Buenos Aires. pp. 197

Siguiendo a Bilancio, "En un mundo competitivo e imprevisible, trabajar sobre clientes actuales y necesidades manifiestas es altamente riesgoso (...) El área de expansión es un intento por tomar posición y mayor participación. Pero la diferencia la marcan quienes explotan oportunidades por generar necesidades no manifiestas. Es la creación de mercados, es buscar ruptura, la disrupción para cambiar las reglas. Más que entender, es inventar el consumo"⁷.

La innovación

La innovación debería ser la estrategia permanente de TODO emprendimiento. Como afirma contundentemente Tom Peters ⁸, sólo a través de ella será posible mantener y generar las ventajas competitivas en el tiempo. La diferenciación y el liderazgo en costos, en un entorno tan competitivo y veloz, sólo podrán ser las fuentes de las ventajas en un momento dado del tiempo, pudiendo ser imitados rápidamente por otros competidores, fenómeno denominado "comoditización". En ello radica el hecho de que si lo que se quiere es ganar en el mercado, será imperante estar constantemente innovando.

Para Enrique Mulder, "La innovación es un proceso de orquestación de las capacidades humanas y organizativas orientado a identificar e implantar novedades que generen valor diferencial para el cliente"⁹.

La innovación implica creatividad, pero la creatividad no es sinónimo de innovación, pues como afirma Sainz de Vicuña Ancín, "... la creatividad supone pensar cosas nuevas, mientras que innovar supone hacer cosas nuevas"¹⁰.

Ahora bien, innovar no sólo significa introducir productos que hasta ahora no existían. Innovar implica hacer las cosas de una manera distinta a las que se vienen haciendo, hacer hincapié en aquellos aspectos que la competencia ha olvidado. Se puede innovar en la marca, en la atención al cliente, en los procesos productivos, en la gestión y administración de la organización, en el marketing y en el "diseño". Innovar una vez, introduciendo al mercado un nuevo producto, no es una estrategia de innovación, pues generará ventajas competitivas por un tiempo, pero rápidamente, este producto podrá ser copiado, e incluso, superado por la competencia.

Lo importante de una estrategia de innovación es adoptarla de manera permanente. Esto es, la innovación debe pasar a ser la filosofía de la organización y debe buscarse y fomentarse de manera continua.

⁷ Bilancio, G. (1999) "Creación: la nueva lógica empresarial". Editorial Macchi. Buenos Aires. Pp 172

⁸ Peters, Tom (1998) "El círculo de la innovación". Editorial Atlántida. Buenos Aires.

⁹ En: Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2006) "Innovar con éxito". Editorial ESIC. Pp. 10

¹⁰ Ibídem anterior. pp. 34.

Cuando Guma, la empresa de higiene y belleza de Colonia Caroya, lanzó la marca Gigante innovó en su concepción de productos de limpieza. Serían envases grandes, con cantidad suficiente para limpiar un gran espacio como una empresa. Al presentarla al público masivo, Gigante fue mostrada como la marca que elegían las industrias, un sistema de validación original en su momento.

Según Eduardo Remolins ¹¹, Steve Jobs plantea “Los 7 secretos de la innovación” que son:

- 1 Haga lo que le apasione. La pasión es la clave del genio. Jobs descubrió en su propia experiencia cómo alinear el trabajo con los propios gustos e intereses, esto redundó en mayor energía, creatividad, constancia y resistencia a la adversidad.
- 2 Cree una visión. Las visiones inspiran y motivan. Nos llevan a pensar en grande, a superar los límites y ayudan a liderar y unir los grupos de trabajo y darles un sentido de dirección y pertenencia. Jobs fue comparado muchas veces con un evangelizador, más que como un hombre de negocios. Podía estar lanzando un reproductor de audio o un nuevo teléfono, pero en su discurso parecía que estaba cambiando al mundo.
- 3 Reactive su cerebro. Hágase las preguntas que nadie se hace. ¿Por qué? ¿Qué pasaría si sucediera tal cosa? Conecte aquello que parece dissociado. Los productos de Apple en los últimos años fueron excepcionales muestras de hibridización. Combinar telefonía, reproducción de audio, video, navegación web, etc. es la forma en que han buscado para dar a sus dispositivos una ventaja.
- 4 Venda sueños, no productos. Ayude a sus clientes a mejorar sus vidas con sus productos. Después de todo, es eso lo que ellos persiguen. No están enamorados de su empresa, sino de sus propias aspiraciones y deseos. Ayúdelos a alcanzarlos.
- 5 Mantenga el foco. Diga que no a 1.000 cosas. La verdadera pregunta que debemos hacernos todo el tiempo es: ¿por qué me comprarían este producto? Todo lo que no lleve a responderla satisfactoriamente puede y debe ser eliminado. El resto no crea valor, dispersa energía. Elimine los productos no rentables de su portafolio y concéntrese en los más interesantes. En los negocios, la efectividad es hija de la concentración.
- 6 Brinde una gran experiencia. Preste atención no sólo al producto sino a la experiencia que provoca al cliente, desde el momento mismo en que lo adquiere. Permita que experimenten su producto antes de comprarlo.
- 7 Comunique efectivamente. Que todos sepan que tiene un gran producto. Diga las cosas de forma sencilla. En una presentación no transmita más de tres ideas. Explique con dibujos y utilice historias. La comunicación es casi tan importante como el producto. Después de todo, ¿de qué sirve haber creado el mejor producto si no sabemos comunicarlo?

Tom Peters, por su parte plantea lo que él denomina el “Círculo de la Innovación”. El círculo está compuesto por 15 paradas (ideas) las cuales constituyen una gran idea.

Cada una de estas paradas serán las necesarias, según Peters, para alcanzar la innovación como una obsesión prioritaria. Como se puede visualizar, muchas de ellas, parecerían estar pensadas para grandes empresas, sin embargo detrás de muchas de estas paradas, existen conceptos muy sencillos y valiosos que sería útil para el emprendedor analizarlos, tales como:

LA DISTANCIA HA MUERTO

“Todos nos hemos convertido en ‘el vecino de al lado’”¹², para él la muerte de la distancia implica que la “verdadera competencia” ha comenzado. Ya no sólo se compete en el mercado local, con otros proveedores locales, con consumidores domésticos sino con todo el mundo (literalmente), tanto proveedores como por consumidores.

En este mundo donde la distancia ha muerto, “todos somos vecinos de al lado”, quienes han ganado han sido los “traga libros”, lo cual implica que el valor proviene del producto intelectual

¹¹ Remolins, Eduardo (2011) “Siete secretos de la innovación, por Steve Jobs”. <http://www.lanacion.com.ar/1370235-los-siete-secretos-de-la-innovacion-segun-steve-jobs>

¹² Peters, Tom (1998) “El círculo de la innovación”. Editorial Atlántida. Buenos Aires. pp. 18

y los jóvenes marcan el camino. En este contexto es importante cuestionar el incrementalismo como camino. Es decir, en un mundo como este, no vale mejorar de “a poquito” un producto. Es necesario innovar, presentar propuestas nuevas y diferentes, por locas que parezcan. Para Kevin Kelly, “En el nuevo régimen la riqueza proviene directamente de la innovación y no de la optimización; vale decir que la riqueza no se genera perfeccionando lo conocido sino captando imperfectamente lo desconocido”¹³. Richard Sullivan plantea, “Piense en términos de revolución, no de evolución.”¹⁴. Tom Peters es más contundente en este sentido, él afirma “Vuélquese a la innovación o muera”.

NO SE PUEDE VIVIR SIN UNA GOMA DE BORRAR

Dee Hock, creador de Visa, afirma: “El problema nunca es cómo introducir pensamientos nuevos e innovativos en su mente, sino cómo sacarse de la cabeza las ideas viejas.”¹⁵. La propuesta es no aferrarse a viejas ideas, aunque ellas hayan rendido su fruto y lo sigan haciendo, esto es “captar y olvidar”. Para ello será necesario probar, y probar. Lo que Peters denomina: “¡Listo! ¡Fuego! ¡Apunten!” Una recomendación un tanto radical, pero en el concepto rescatamos que la única manera de emprender exitosamente será probar y probar, y en esto será preciso saber tolerar los fracasos, de hecho comprendiéndolos como una distinción. Si bien la propuesta es radical, no propone que invirtamos todos los recursos en un producto de prueba, sino que realicemos rápidamente prototipos de bajo costo para que puedan ser probados en el mercado. La recomendación final que Peters le daría sería: “Fracase, Avance, ¡Rápido!”

TODOS SOMOS MIGUEL ÁNGEL

La propuesta consiste en volver a TODOS los participantes de la empresa en empresarios creativos que como corolario lo que obtendrá es un excelente servicio al cliente. En esta idea el foco está en explicarles y mostrarles periódicamente cómo sus actividades contribuyen en los resultados de la misma. Warren Bennis afirma: “Lo mejor que puede hacer un líder para lograr un Gran Grupo es permitir a sus miembros que descubran su propia grandeza.”¹⁶ Tom Peters, le llama “Contener y soltar, soltar y contener”

BIENVENIDO A LA REVOLUCIÓN DE CUELLOS BLANCOS

Por revolución de cuellos blancos se entiende a la profesionalización de los negocios. Como el mundo cambió, cambiaron las organizaciones y la forma de desempeñarse de ellas. Hoy en día la “obsesión” se ha trasladado de la eficiencia y la productividad de los operarios a la eficiencia y responsabilidad de quienes dirigen y dan servicios profesionales (desde adentro y desde afuera) a la organización. Cynthia Kellmas afirma: “Si no es capaz de responder en qué concretamente está usted mejorando su empresa, usted está fuera de carrera.”¹⁷ Esto implica el incremento del desempeño de todos aquellos que forman parte de la organización (este aspecto será profundizado al analizar la planificación estratégica y el Cuadro de Mando Integral, por el momento, citando a Kaplan y Norton, podemos afirmar que lo que no se puede medir no se puede mejorar).

TODO VALOR PROVIENE DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES

La propuesta de esta parada es justamente profesionalizar todos los servicios dentro de la organización para poder obtener la mejor atención al cliente posible. Profesionalizar no implica contratar profesionales para tal fin. Sino adoptar una mirada profesional sobre cada área (desde la limpieza hasta la gerencia) dándole una gran importancia a: cómo se gestiona al interior de cada una de las áreas, cómo se realizan los procesos, con qué calidad, y si son factibles de mejorar o innovar en ellos para agregar valor.

13 Kelly, Kevin (1997) “New rules for the new economy” Wired. Pp 140

14 Peters, Tom (1998) “El círculo de la innovación” Editorial Atlántida. Buenos Aires. pp. 55

15 Waldrop, M. Mitchell (1996), “The trillion-dólar vision of Dee Hock” Fast Company

16 Peters, Tom (1998) “El círculo de la innovación”. Editorial Atlántida. Buenos Aires. pp. 169

17 *Ibidem* anterior. pp. 186

EL INTERMEDIARIO ESTÁ CONDENADO

En este nuevo mundo donde la distancia ha muerto, la tecnología despoja de su eficacia a los intermediarios. Las barreras con los proveedores y los clientes son cada vez más difusas, aplanando las pirámides. ¿Por qué el intermediario está condenado?, porque eliminarlo implica ganar transparencia, logrando de esta forma que el cliente y el proveedor interactúen con la empresa en sus procesos y funcionamiento interno, adaptándolas a sus necesidades. En estas nuevas formas organizacionales, las redes dentro de la organización tanto como redes externas son fundamentales. Con quiénes se integre (horizontal o verticalmente) y cómo lo haga será fuente potencial de innovación. Algunas palabras claves para analizar alianzas estratégicas son: “mejor del mundo”; “química personal”; “confianza”; “tiempo”; “reciprocidad”; “resultados”; “inversiones” y “gente”.

EL SISTEMA ES LA SOLUCIÓN

Para las organizaciones del día de hoy, los sistemas pasan a ser imperantes. Y estos, según el autor, deberían ser “bellos”. Un sistema grandioso tiene que ver con arte, belleza, gracia, focalización y claridad, afirma Peters. En esto agrega que todo sistema es 5% tecnología y 95% de psicología y actitud personal. La tecnología sólo constituye un facilitador, siendo la gente la que puede estar dispuesta a contribuir con su conocimiento.

GENERE OLEADAS DE AVIDEZ

La propuesta es: niegue la comoditización. Genere estrategias, dígame si a la calidad, en sentido no de ser mejor, de cumplir con los estándares de calidad ni de cumplir con los requisitos, sino de considerarse el único que está haciendo lo que está haciendo. Genere avidez, genere codicia por su producto o servicio.

TOMMY HILFIGER SABE

Con ello quiere significar: LA MARCA ES FUNDAMENTAL. La recomendación: “Destáquese con una marca de la multitud”, “imponer una marca no es nada más (¡ni nada menos!) que crear una personalidad diferenciada... y contárselo al mundo... sea como fuere... contra viento y marea... ¡Desarrolle una obsesión por la marca!”¹⁸.

CONVIÉRTASE EN UN DESCUBRIDOR DE TALENTOS

Busque talentos, tanto como empleados, como consultores, como aliados, como asociados. Exija talento, no se conforme con menos. Estructura no siempre implica talento. “Reunir gente genial para lograr cosas fantásticas”¹⁹; en ello busque diversidad, distintas inteligencias, distintas formas de ver la realidad.

ESTE ES UN MUNDO DE MUJERES

No hace falta más detalle, las mujeres son una fuente de oportunidad no explotada a pesar de ser grandes compradoras, ellas son quienes manejan la economía familiar adquiriendo desde pañales a neumáticos. ¡Constituyen una oportunidad para su negocio, no lo olvide! “El tema central no es el grado de satisfacción de la mujer con sus productos y servicios. El tema es si la mujer es desalentada de entrada a comprar en su negocio... en su empresa o en su industria”²⁰.

LO PRINCIPAL SON LOS DETALLES

El diseño lo es todo. Apple basó sus ventajas competitivas en el mismo. Sony, Nike, Gillette también lo hicieron y muchas otras más empresas que podrían haber sentido comoditizado su producto. El diseño debe convertirse en un eje fundamental de su innovación y por tanto será la fuente de ventajas competitivas. Peters nos pide comprender que una excelente calidad hoy se ha convertido en un requisito fundamental de base, pero no constituye hoy una fuente generadora, por si misma, de ventajas competitivas. Adopte el diseño como forma de vida, trascienda al

18 Peters, Tom (1998) “El círculo de la innovación”. Editorial Atlántida. Buenos Aires, pp. 363

19 Ibidem previo (1998), pp. 390.

20 Ibidem previo. (1998), pp. 445.

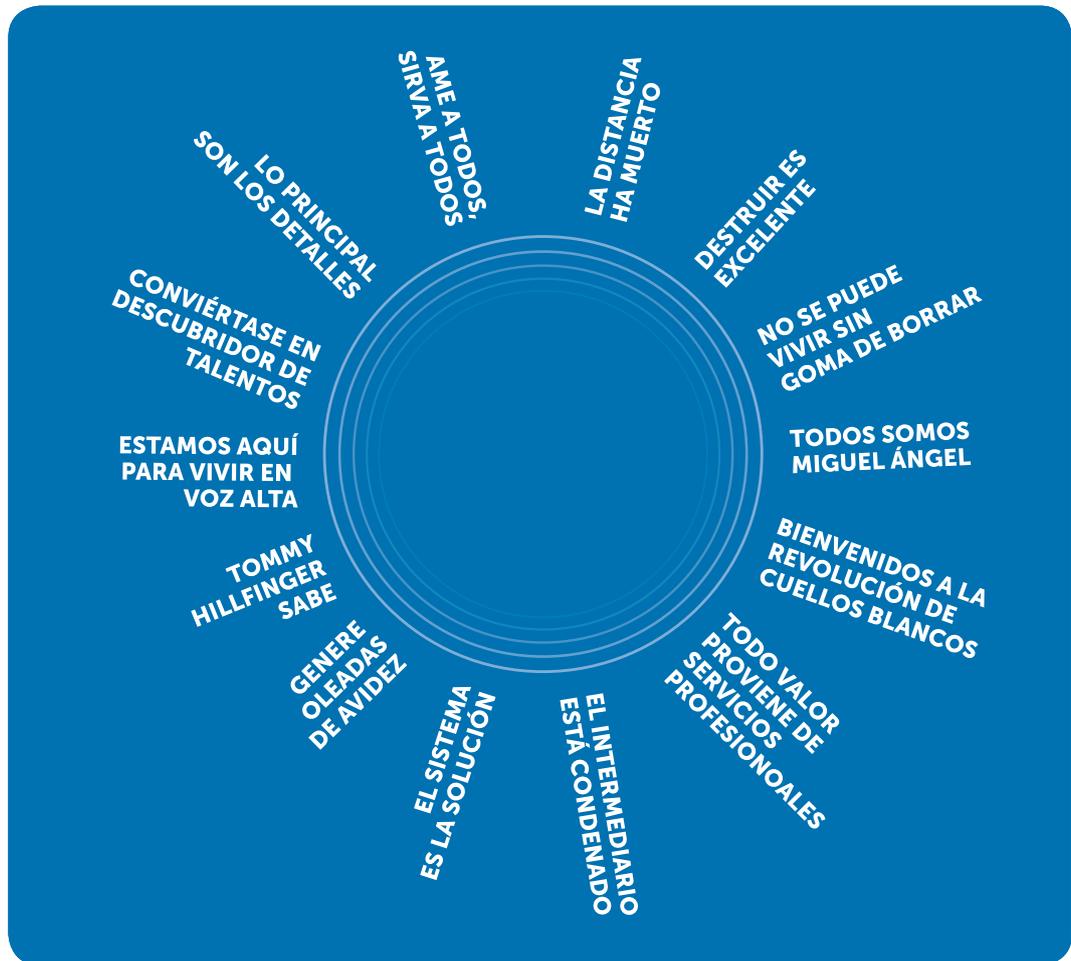
producto propiamente dicho es la recomendación. Peters, en su libro “Re-imagina”²¹ plantea al diseño en contraposición a algo superficial o embellecedor, como “El alma de la nueva empresa”. No es algo que puede o no gustar, lo plantea como algo relativo a “...la pasión. A la emoción. A la conexión (...) Es la diferencia principal entre... el amor y el odio”²²

AME A TODOS, SIRVA A TODOS

Brinde un EXCELENTE SERVICIO. Nuevamente no sólo aplique esta recomendación al producto, cuide los detalles y la atención. La recomendación en esta etapa que ofrece Peters es: “La mayor innovación es un servicio excelente... genere momentos mágicos”²³

Estamos aquí para vivir en voz alta: Para cerrar el círculo de la innovación, Peters propone: “¡La pasión exige pasión!”²⁴ Y la pasión exige: obsesión, entusiasmo, focalización, gente, la verdad (decir la verdad) y decirla en voz alta.

Ilustración 27: El círculo de la innovación



Fuente: Peters, Tom (1998) “El círculo de la innovación”. Editorial Atlántida. Buenos Aires

21 Peters, Tom (2006) “Re-imagina: La excelencia empresarial en una era perturbadora” Editorial Prentice Hall

22 Ibídem previo (2006). Pp. 135

23 Peters, Tom (1998) “El círculo de la innovación”. Editorial Atlántida. Buenos Aires. pp. 487

24 Ibídem previo. (1998), pp. 501

RESUMEN

Son los productos los que deben adaptarse a las necesidades del mercado y no al revés. Eso, sumado a lo importante que es tener claro quién es el cliente, justifica el estudio de mercado como herramienta vital para el negocio.

Mercado es un grupo de consumidores (actuales y potenciales) con necesidades, deseos, intereses, poder adquisitivo y disposición para comprar similares. Es importante tener claro que ese mercado que se ha identificado es lo que le da sentido al emprendimiento.

La metodología es planteada por el técnico, es decir el especialista que hará el estudio. Pero si el emprendedor no contara con los medios para contratar ese servicio, podría hacer su propio estudio, escuchando, preguntando, investigando y nunca apurándose al sacar conclusiones. También puede confeccionar bases de datos de clientes, reteniendo el historial de compras de cada uno de ellos.

Además de las características del cliente, son claves otras categorías de análisis: el tamaño del mercado, que puede dimensionarse mediante el uso de filtros; las estrategias de mercado, que implican entender cuáles son las ventajas competitivas y relevantes a emplear; la segmentación, que consiste en encontrar fracciones del mercado más atractivas; la competencia, sus ofertas, sus precios, sus diferenciales, sus métodos y procesos, cuantos más detalles se procesen sobre los competidores, mejor.

La innovación debería ser la estrategia permanente de TODO emprendimiento. Sólo a través de ella es posible mantener y generar las ventajas competitivas en el tiempo.

CAPÍTULO 7: EL NEGOCIO

INTRODUCCIÓN

Como afirma Saporosi, “Existen tantas demandas como actitudes creativas desde la oferta”. Es decir, dos emprendedores con el mismo producto pueden dedicarse a dos negocios totalmente diferentes. De esta manera, el **negocio** describe qué es lo que se va a hacer con el producto, siendo el **producto** aquel bien o servicio que se intenta vender, mientras que el **negocio**, se refiere al modo en que él mismo va a venderse, el **cómo**.

Como podemos ver, el **concepto de negocio** es mucho más amplio y relevante que el de **producto** propiamente dicho, ya que un negocio será atendido por una empresa, la empresa será llevada adelante por emprendedores, quienes atenderán un mercado compuesto por consumidores, quienes demandarán bienes y servicios a cambio de un flujo de dinero, por medio del cual buscarán cubrir sus expectativas y necesidades.

Esto significa que el emprendedor debería esforzarse por imaginar y diseñar en qué negocio se encuentra su producto y en cuál le gustaría posicionarse. Tomando en cuenta el sector al que pertenece y la estructura de su mercado.

Ilustración 28: El negocio y su producto



Fuente: Saporosi, Gerardo (1999). “Clínica empresaria”. Ediciones Macchi. Buenos Aires

La relación entre el negocio y el consumidor será un vínculo simbólico, el cual será el eje de la estrategia que los emprendedores diseñen para vincular el bien con las necesidades y los deseos de los consumidores. Este vínculo será la clave del marketing que más adelante abordaremos.

Lo importante a destacar en esta instancia es que las **estrategias** que tendremos que aplicar en cada caso estarán en función del **modelo de negocios** que elijamos, aunque siempre teniendo presente que el objetivo perseguido será lograr un producto que pueda satisfacer las necesidades de los clientes.

Definición del negocio

De lo anterior se comprende la necesidad de generar valor para el cliente para poder obtener ventajas competitivas que hagan sostenible y rentable el emprendimiento, lo cual trascenderá al producto o servicio, y hará necesario definir el negocio de manera estratégica. Siguiendo a Saporosi, en la definición del negocio aparece la necesidad de considerar los siguientes elementos:

Tabla 5: Elementos para la definición del Negocio

ELEMENTOS	REFERENCIAS
FINANCIERA	Del negocio Del producto
MISIÓN ORGANIZACIONAL	La clave del negocio (¿qué se vende?) Las coordenadas del producto – mercado (¿a quién se lo vende?) El diagnóstico competitivo (¿Por qué se lo compran a la empresa y no a la competencia?)
ESTRATEGIA COMPETITIVA	¿Cómo piensa competir la empresa con ese producto en el mercado? ¿Cuál será la estrategia a seguir?
ESTRATEGIA DE INGRESO	¿Cómo piensa ingresar el producto al mercado? ¿Cómo cree que reaccionará la competencia?
EL POSICIONAMIENTO	¿Cómo piensa instalar el producto en la mente del consumidor?
POLÍTICAS DE PRECIOS	¿Qué estrategias piensa adoptar para la fijación de precios de su producto?

Fuente: Saporosi, Gerardo (1999). "Clínica empresaria". Editorial Macchi. Buenos Aires.

LA CULTURA

Según sea la cultura de la empresa, serán los tipos de negocios que tengamos que considerar, para analizarlos es posible pensar en dos dimensiones:

- **El peligro o el riesgo que implica llevar adelante el emprendimiento.**
- **El ritmo que presenta la actividad que caracteriza al emprendimiento.**

De lo cual, surge que hay dos tipos de negocios:

Con relación a la **primera dimensión**, existen negocios seguros y **negocios riesgosos o inseguros**.

Con relación a la **segunda dimensión**, podremos tener: **negocios rápidos o lentos**.

Gráficamente esta relación se puede observar en el siguiente esquema:

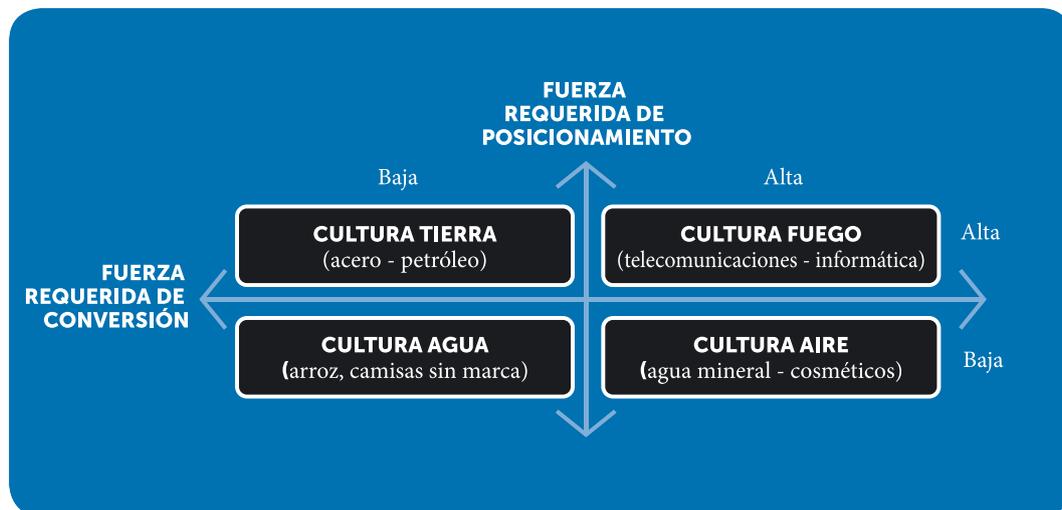
Ilustración 29: Negocios y Cultura



Fuente: Saporosi, Gerardo (1999). "Clínica empresaria". Ediciones Macchi. Buenos Aires

Alberto Levy²⁵, suma también sus aportes en este tema combinando los elementos anteriores, de forma tal que se realice una evaluación cultural del producto, la cual será el resultado de balancear los esfuerzos de producción (conversión de los recursos productivos) en relación con los esfuerzos por posicionarse en el mercado, originando a su vez, cuatro culturas posibles, a saber:

Ilustración 30: Cultura y Producto



Fuente: Levy, A. (1998) "Mayonesa: La esencia del Marketing". Editorial Granica. Buenos Aires. Pp 77

Ambas matrices serán útiles siempre y cuando se combinen sus elementos para poder definir el negocio, porque determinadas culturas del producto necesitan determinadas culturas del negocio.

No ser consistente entre la cultura del producto y la del negocio podría causar problemas serios en las ventas o en la rentabilidad de la empresa y por eso es necesario ser sumamente cuidadoso en estos aspectos. Una "cultura burocrática" difícilmente sea compatible con una "cultura aire" del producto, por ejemplo (ver matriz).

25 Levy, A. (1998) "Mayonesa: La esencia del Marketing". Editorial Granica. Buenos Aires

Como podemos observar, aparecen cada vez más marcadas las diferencias existentes entre el negocio y el producto, por lo que tal vez aquí resulte importante mencionar también que el emprendimiento tendrá un ciclo de vida útil diferente al ciclo de vida del producto en sí mismo, donde si bien las etapas pueden resultar similares, no necesariamente serán iguales entre sí. Más adelante retomaremos este tema.

LA MISIÓN

La misión entendida como principio de control superior ayudará a sortear cambios en el entorno. Define claramente el ámbito de los negocios de la empresa y sus líneas estratégicas. Tiene que estar bien definida, ser compartida y conocida por todos los miembros pero también tiene que ser eficaz en el mercado, no dejando lugar a la competencia.

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Como mencionamos al referirnos a las estrategias, todo emprendedor al iniciar su negocio deberá decidir si será “cabeza de ratón” o “cola de león”. Para ello será determinante hacer un buen análisis de la estructura de la industria, valiéndose, por ejemplo, del análisis que propone Porter de las 5 fuerzas competitivas, pero principalmente, deberá realizar un análisis de la competencia, para no embarcarse pensando que la misma no existe.

Trout J. y Ries A.²⁶ proponen cuatro formas o estrategias competitivas dentro de un sector, éstas son: defensa, ataque directo, ataque lateral (flanqueo) y principios de guerrilla. Saporosi considera que en todo mercado que no sea monopolístico existirán siempre los “número uno”, los segundos, los terceros y los cuartos. Para desarrollar una estrategia competitiva adecuada, será necesario preguntarse qué puesto quiere ocuparse, para poder direccionar los esfuerzos adecuadamente y lograr ser el mejor de la categoría que haya escogido utilizando alguna de las cuatro estrategias planteadas por Trout y Ries.

Tabla 6: Estrategias para alcanzar un puesto en el mercado

PUESTO DESEADO EN EL MERCADO	QUÉ DEBERÁ HACER	CONSIGNA GENERAL
PRIMERO	Hacer crecer el mercado, sólo así logrará aumentar sus ventas. Bloquear a la competencia en sus acciones peligrosas.	DEFENDERSE
SEGUNDO	Esta posición implica agresividad, intentar alcanzar el primer puesto.	ATACAR
TERCERO	Prestar atención a las contiguas entre el primer y el segundo lugar, detectando las posiciones que dejan de ocupar en la misma.	FLANQUEAR
ESTRATEGIA DE INGRESO	Guerrillero, alto conocedor del terreno y entrenado. Deberá luchar por el campo con todos los demás n°4. Pueden existir estrategias de “todo vale”.	REDUCIR EL CAMPO DE BATALLA

Fuente: Elaboración propia en base a Saporosi, Gerardo (1999). “Clínica empresarial”. Ediciones Macchi. Buenos Aires

26 Trout, J. y Ries, A. (1986) “La Guerra de mercadotecnia”. Editorial McGraw Hill, Nueva York.

LA ESTRATEGIA DE INGRESO

Siguiendo a Hermida, J.; Serra, R. y Kastika E. para definir la estrategia de ingreso, será necesario responder a dos interrogantes básicos:

- 1 **Qué barreras a la entrada existen en la industria:** físicas, naturales, legales, competidores existentes con menores costos, etc. Identificar las barreras nos ayudará a determinar las inversiones necesarias para participar en el mercado.
- 2 **Cuál es la reacción esperada de los competidores:** indica como actuará la competencia ante la incorporación de nuevos productos en el mercado. Según George Yip, para quienes tengan escasos recursos, las oportunidades básicas de ingreso son las del “ataque lateral” o la de la “minidúplica”. La primera implica entrar con productos de alta diferenciación al mercado, haciéndolos pasar como sustitutos de manera tal que los competidores no se sientan directamente atacados. La estrategia de la minidúplica, por su parte, consiste en hacer productos con baja diferenciación, es decir más de lo mismo, pero con la carga adicional de los bajos recursos, por lo que difícilmente pueda ser inferior en costos, siendo negocios poco rentables. Desafortunadamente esta es una de las estrategias más utilizadas.

Definiendo estas dos variables, surgen cuatro estrategias de entrada a un sector industrial.

Ilustración 31: Matriz de nuevas entradas



Fuente: Hermida, J.; Serra, R. y Kastika E. (1999) "Administración y estrategia". 4ta edición. Editorial Macchi. Buenos Aires. Pp. 280.

EL POSICIONAMIENTO

Se refiere a cómo se instalará la marca o el producto en la mente del consumidor. Este tema se analizará con mayor detalle en el capítulo siguiente, sin embargo, por ahora adelantaremos que el posicionamiento es una cuestión relativa.

Difícilmente se pueda acceder, en la actualidad, a un mercado totalmente no explotado, por lo que para entrar al mismo será necesario que el consumidor posicione a la marca en el “lugar” que la empresa desea. El posicionamiento implica procesos psicológicos sobre la percepción que las personas tienen sobre los productos, su necesidad y su vinculación afectiva, entre otros.

LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO

Como mostraremos en el capítulo 14, dar con el precio justo no es tarea sencilla. No consiste sólo en determinar los costos y agregarle un margen de ganancia o determinar nuestro precio

en relación a los de la competencia, sino que aparece la necesidad de tener en cuenta una serie de factores adicionales ²⁷ como:

- a Crear valor para el cliente
 - Hablamos de darle una razón al cliente para que compre el producto. Se mencionan 4 valores esenciales: conveniencia, disponibilidad, vínculo y funcionalidad.
 - Supone eliminar en el cliente los motivos por los cuales no aceptaría comprar el producto (eliminar los elementos que inhiban la compra y manejo de objeciones potenciando los atributos, ventajas o beneficios del producto).
- b Seleccionar al cliente. Corolario del primer requisito, elija clientes que puedan valorar su producto o servicio. Aléjese de aquellos clientes a los que no pueda brindarles valor, al analizar el producto que vamos a ofrecer, debemos tener en cuenta el cliente al que va dirigido el producto, si en esa acción se cometieran errores, probablemente el cliente elegido no valorará correctamente el producto y descartará su compra.
- c Diferenciarse. Cuanto más se diferencie de los demás, mayores serán las oportunidades de fijar un precio distinto al de la competencia. A mayor valor, generalmente suele corresponderle mayor precio.
- d No autodestruirse. No compita con usted mismo a través de muchos productos con escasas diferencias, pues confundirá al comprador evitando que focalice su atención en alguno de ellos, afectando así su decisión de compra.
- e Cobrar en función del valor. Desarrolle una forma de fijar el precio para cada venta, teniendo en cuenta la calidad o la cantidad de valor que le brinda el producto al cliente.
- f Cumplir promesas. Evite darle motivos al cliente para elegir a la competencia. Si cumple las expectativas de sus clientes, se concentrarán menos en el precio. Los clientes satisfechos pagan más rápido que los que no lo están. Contemple siempre un plus que le asegure que su cliente vuelva a elegirlo próximamente.

Considerado estos seis elementos será posible definir el negocio en el que se pretende estar, a través del cual se generará, entregará y capturará valor.

27 En HSM Argentina (2010) "Ventas: cómo crear valor para el cliente" 1ª ed. Buenos Aires, Argentina

RESUMEN

El **negocio** describe qué es lo que se va a hacer con el **producto**, siendo el producto aquel bien o servicio que se intenta vender; mientras que el **negocio** se refiere al modo en que él mismo va a venderse, el **cómo**. La tarea del emprendedor es esforzarse por imaginar y diseñar en qué negocio se encuentra su producto y en cuál le gustaría posicionarse. Esto, tomando en cuenta el sector al que pertenece y la estructura de su mercado.

Lo importante es que las **estrategias** que tendremos que aplicar en cada caso estarán en función del **modelo de negocios** queelijamos, aunque siempre teniendo presente que el objetivo perseguido será lograr un producto que pueda satisfacer las necesidades de los clientes.

Es relevante tener en cuenta que la relación entre el negocio y el consumidor será un vínculo simbólico, el cual será el eje de la estrategia que los emprendedores diseñen para vincular el producto con las necesidades y los deseos de los consumidores.

Para definir correctamente un negocio aparece la necesidad de considerar los siguientes elementos:

- **Cultura:** del negocio y del producto
- **Misión organizacional:** la clave del negocio (¿qué se vende?); las coordenadas del producto – mercado (¿a quién se lo vende?); el diagnóstico competitivo (¿por qué se lo compran a la empresa y no a la competencia?)
- **Estrategia competitiva:** ¿Cómo piensa competir la empresa con ese producto en el mercado? ¿Cuál será la estrategia a seguir?
- **Estrategia de ingreso:** ¿Cómo piensa ingresar el producto al mercado? ¿Cómo cree que reaccionará la competencia?
- **El posicionamiento:** ¿Cómo piensa instalar el producto en la mente del consumidor?
- **Políticas de precio:** ¿Qué estrategias piensa adoptar para la fijación de precios de su producto?

CAPÍTULO 8: EL PRODUCTO

Una vez pensado y definido el modelo de negocio, se podrá pasar a definir el producto propiamente dicho. Recuerde que a pesar de que la identificación del producto suele ser la idea traccionante del emprendimiento, la elección de un modelo de negocio adecuado será posiblemente más importante que el producto mismo, quedando éste en función del negocio planteado.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

En el presente libro definiremos al **producto** como el conjunto de atributos y/o características que posee un bien o servicio, tendiente a satisfacer una determinada necesidad, por el cual, una persona estaría dispuesta a pagar un cierto valor.

Al definir un producto, será necesario pensar en su diseño como en las características que debe reunir para ser comercializado, por ello, es importante que el emprendedor evalúe los requerimientos técnicos del producto a comercializar y/o del servicio a prestar.

Esto implicará tener en cuenta aspectos como: sus atributos, dimensiones, colores, materiales, utilidad, entre otros, los cuales resultarán necesarios no sólo para planificar el proceso de producción, sino también para poder comunicar, correctamente, sus ventajas al cliente o consumidor final. Estos aspectos serán profundizados más adelante al abordar los aspectos técnicos del emprendimiento. Por el momento, podemos afirmar que los productos pueden describirse en términos de sus **características y beneficios**, donde:

- **Características:** son las propiedades funcionales y técnicas que guardan relación con el uso que los clientes van a hacer del producto.
- **Beneficios:** son las necesidades del cliente satisfechas por tales características.

Las **características** tendrán relación con la descripción de conceptos como: tamaño, color, potencia, funcionalidad, diseño, horas de servicio, etc.

Los **beneficios**, en cambio, podrán ser medidos en términos de garantía, seguridad física e higiénica, uniformidad del producto, comodidad de uso, estatus, categoría superior, identificación con un grupo de referencia, costo de adquisición, rentabilidad, etc.

Las **características** que el producto presente, como los **beneficios** que brinde para el consumidor, influirán en su decisión de compra, y por lo tanto, en la valoración final que este realice de ese producto o servicio.

El **valor** “percibido” por el cliente en torno a un cierto producto determinará el importe que éste estaría dispuesto a pagar por obtenerlo. Los beneficios que obtenga el consumidor, a su vez, impactarán en el grado de satisfacción que el mismo tenga con relación a ese producto o servicio.

Para poder identificar los posibles beneficios de sus productos y servicios, los emprendedores deberán, entonces, considerar cuáles son los principales gustos, preferencias y expectativas de sus clientes a los fines de diseñar el producto que mejor se adapte a sus necesidades e inquietudes. Esta tarea deberá ser realizada de manera continua y permanente, sin perder de vista las características del mercado y del entorno en el cual opera la firma.

En síntesis, entender cuáles son las características y beneficios de los productos y servicios ofrecidos, permitirá:

- **Describirlos** en términos de valor para los clientes.
- **Diferenciarlos** respecto de los elaborados por la competencia.
- **Definir** estrategias de precio y posicionamiento que resulten aplicables a cada tipo de producto y/o servicio.

Tangibilidad - intangibilidad

Si bien las consideraciones particulares relacionadas a las especificaciones del producto serán profundizadas al analizar la factibilidad técnica del emprendimiento, en esta instancia es pertinente introducir la diferencia entre lo *tangible* y lo *intangible* de un producto o servicio.

Una primera aproximación a estos conceptos permite diferenciar los productos de los servicios, donde los primeros suelen ser bienes físicos tangibles, lo que significa que pueden medirse, contabilizarse, evaluarse en unidades, en volumen, etc.

Los servicios son intangibles y, por lo tanto, se diferencian de los productos propiamente dichos. Éstos se consumen en el momento en que son prestados, y por lo tanto su valoración aparece sólo luego de que efectivamente se haya recibido el servicio. No son susceptibles de ser medidos ni cuantificados sino por aspectos como la calidad del servicio, la habilidad, experiencia, y/o trayectoria del profesional que efectúa la prestación, aspectos todos altamente subjetivos, dependiendo de las percepciones de cada persona.

En general, los productos no se comercializan solos, sino que son acompañados de servicios y viceversa.

Esto es así, porque los consumidores requieren cada vez más productos y servicios que contemplen prestaciones adicionales, cubran o satisfagan más necesidades al mismo precio, es decir, que la relación costo – beneficio está cada vez más presente en sus decisiones de compra.

La decisión de compra es un proceso complejo donde median diferentes factores y variables, que a veces escapan al control del emprendedor. En este momento, tal vez resulte importante aclarar que, por lo general, lo que se vende son “*intangibles*”, “*promesas de satisfacción*”, lo que implica decir que en realidad el negocio consiste en manejar **intangibles que están en la mente del consumidor**. Así, por ejemplo, los cosméticos venden “belleza”, las cremas anti arrugas venden “la ilusión de volver el tiempo atrás”, las publicidades de algunas marcas de bebidas en realidad venden “el placer que se logra compartiendo cierto status”, los artículos de lujo venden representaciones simbólicas de posición social, etc.

Clasificación de los productos

Theodore Levitt propone la categorización de distintos tipos de producto, partiendo de la premisa de que lo que conocemos como un mercado, en realidad son varios. Para cada uno de ellos

necesitaremos, por lo tanto, un producto específico. La cuestión radica en que estos mercados sean interpretados y satisfechos, adecuada y oportunamente a los fines de aprovechar las ventajas que en cada caso podrían llegar a presentarse. En este sentido, los productos posibles son:

PRODUCTO GENÉRICO

Es el producto básico sin marca. Hace referencia al producto sin diferenciación en ningún aspecto en particular: “cualquier computadora de escritorio”; “cualquier televisor”, etc.

PRODUCTO ESPERADO

Estará determinado por las expectativas mínimas o básicas del cliente quien espera más que en el caso anterior. Es el producto previo a un precio determinado y con algunas condiciones. En esta modalidad, tomando en consideración estas variables, el consumidor compara marcas.

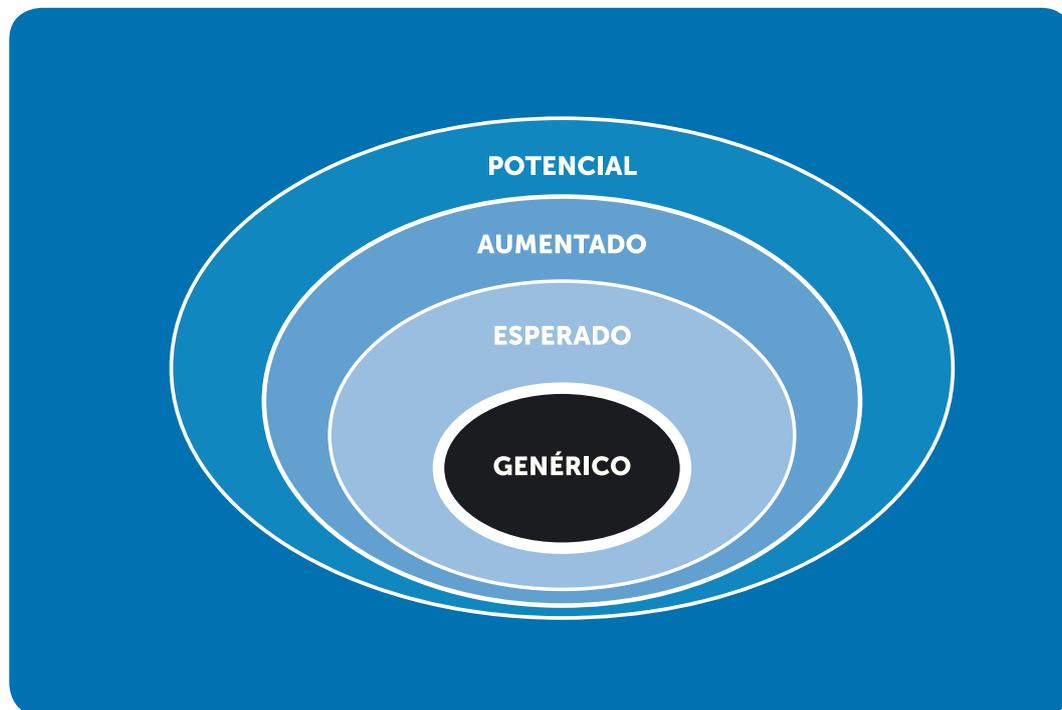
PRODUCTO AUMENTADO

Es diferenciado respecto de otro, aunque similar al ofrecido por la competencia. Aquel que se distingue de los demás por un valor agregado específico. Representa al producto esperado pero con alguna diferenciación clara y visible, ya sea en el producto propiamente dicho o en los servicios asociados al mismo.

PRODUCTO POTENCIAL

Partiendo del aumentado, el producto potencial tiene que ver con todo lo que se podría hacer con el producto para mantener o generar ventajas competitivas para la empresa.

Ilustración 32: Modelo de Levitt



Fuente: Saporosí, Gerardo (1999). “Clínica empresarial”. Ediciones Macchi. Buenos Aires

La definición del negocio debe ser clara y precisa para poder satisfacer la necesidad de un mercado dado, tal definición, ayudará también de manera simultánea a detectar los competidores reales y diseñar estrategias para contrarrestarlos.

Ciclo de vida del producto

Se denomina ciclo de vida del producto a la evolución en las ventas de un producto durante el tiempo que éste permanece en el mercado, es decir, desde el momento de su lanzamiento hasta que es retirado del mismo.

Según Kotler, afirmar que un producto tiene un ciclo de vida significa aceptar que:

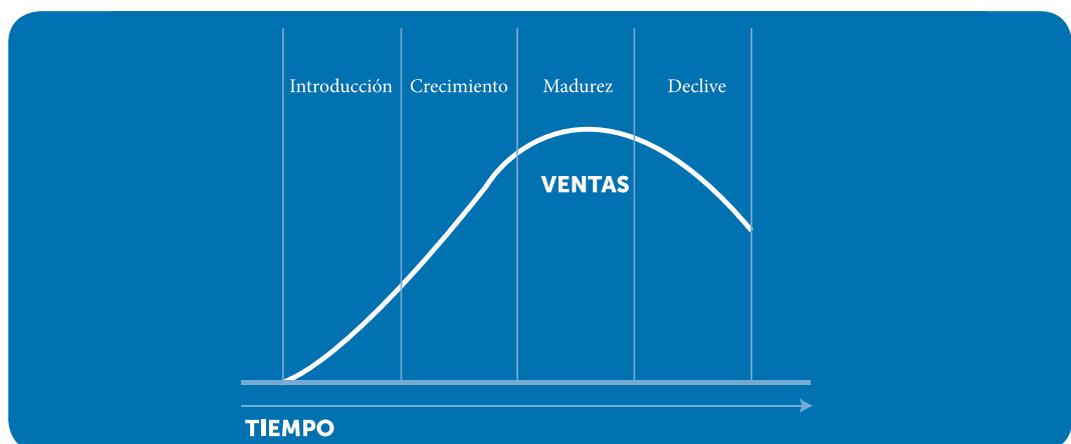
- El producto tiene una vida útil limitada
- Las ventas del producto atraviesan distintas etapas a lo largo de su vida útil, donde en cada una se presentarán diferentes oportunidades y desafíos para la empresa.
- Las utilidades varían durante las distintas etapas del ciclo de vida ya que este no es constante.
- Cada producto necesitará diferentes estrategias de producción, promoción, de compra, de personal y de financiamiento según la etapa del ciclo en la cual se encuentre.

ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Como vemos, cada producto atravesará distintas etapas en su vida desde su lanzamiento hasta su salida del mercado, las cuales pueden simplificarse en:

- **Introducción:** esta etapa ocurre justo después del momento en que un nuevo producto es lanzado al mercado. Se puede observar un crecimiento lento en las ventas debido a que el producto es poco conocido. Esta etapa se caracteriza también por los altos costos que representa el lanzamiento del producto, por lo que las utilidades suelen ser mínimas o nulas y en muchos casos negativas.
- **Crecimiento:** si el producto es aceptado por el mercado, sus ventas aumentan velozmente lo que lleva a que sus ganancias también aumenten rápidamente.
- **Madurez:** el incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado en un nivel, (niveles máximos de ventas) debido a que los compradores potenciales ya han aceptado el producto. Las utilidades suelen disminuir o se estabilizan debido al aumento de la competencia.
- **Declinación:** en esta etapa se produce una tendencia a la baja en las ventas de los productos debido a la influencia de múltiples factores como cambios operados en la tecnología, la competencia, o en los gustos o preferencias del consumidor, etc. Para tratar de solventar esta situación el empresario generalmente disminuye los precios con lo que sus utilidades suelen disminuir vertiginosamente.

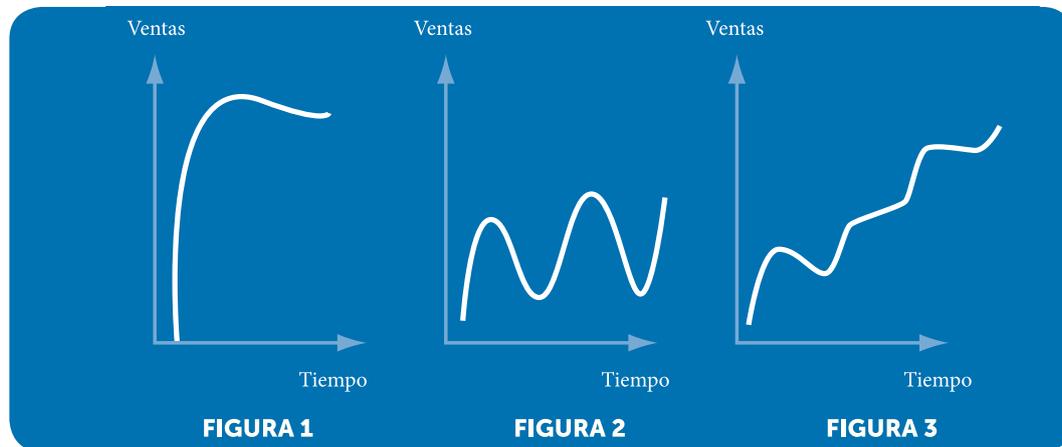
Ilustración 33: El ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que cada producto tendrá su propio ciclo de vida y que no siempre la curva tendrá forma de campana, sino que pueden adoptarse diversas formas. Ejemplos de ello serían:

Ilustración 34: Ciclos de vida alternativos



Fuente: Elaboración propia

En la **figura 1** se presenta un modelo de **crecimiento, madurez y declinación**, que se caracteriza por una **alta y rápida penetración** del producto. Este comportamiento suele ser común en los aparatos electrodomésticos como cocinas, batidoras, microondas, etc. En este caso, las ventas aumentan de forma significativa hasta un momento en el que se produce su estancamiento. Las ventas, en este modelo, se mantienen gracias a la compra de los clientes primerizos y a los que vuelven a comprarlo- fidelización de clientes-.

En la **figura 2** el modelo se denomina **ciclo-reciclo**, básicamente porque cuando sus ventas empiezan a descender se realizan campañas y promociones para estimularlas. Un ejemplo típico se da en los mercados de los medicamentos, donde las empresas farmacéuticas promueven intensamente sus productos en su lanzamiento y una vez que sus ventas empiezan a disminuir realizan nuevas campañas de promoción que reavivan el ciclo, que generalmente es más corto o de menor duración.

Finalmente en la **figura 3** se presenta un modelo de **ciclo de vida escalonado** donde las ventas atraviesan una serie de ciclo de vidas sucesivos, a medida que el producto se va descubriendo o conociendo con nuevas características y funcionalidades. Por ejemplo, el uso de nylon fue aumentando con el transcurso del tiempo, pues comenzó a utilizarse en la producción de diversos artículos que antes no se aplicaba (indumentaria, neumáticos, bolsas, etc.).

Una industria en la se puede apreciar claramente el ciclo de vida de sus productos (desde que se introducen hasta que desaparecen) es la electrónica o informática. Para graficarlo con más precisión, el ingeniero Román Irazuzta, de la Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas y de Comunicaciones del centro de Argentina (CIIECCA), explica:

En la década del 60 uno de los socios fundadores de la hoy principal empresa fabricante de microprocesadores del mundo formuló una ecuación técnica/económica que después se conoció con su nombre y lo hizo famoso por cumplirse durante más de 30 años: se trataba de la Ley de Moore, formulada por Gordon Moore, cofundador de Intel. Esta máxima para la industria informática dice que la cantidad de transistores fabricados dentro de un circuito integrado digital se duplica cada dos años; esto implica que aproximadamente la potencia de cálculo de un microprocesador (el más emblemático de los circuitos integrados digitales y que es el corazón tanto de una PC, como de un teléfono celular o del sistema de inyección de un auto), se duplica cada dos años y el costo se divide por dos en un año.

Esta máxima puso en papel una de las características más notables de la industria informática: su rápida evolución. Esto implica el mayor desafío para todos los que venden este tipo de productos: la obsolescencia, y por ende la desvalorización de sus stocks, con una escala temporal que se mide en meses. Desde que los aparatos de telecomunicaciones se digitalizaron, esta ley se extendió a los celulares y todos los productos que surgen de la intersección entre este mercado y la informática.

Las implicancias de este ciclo de vida corto no son sólo económicas para los vendedores sino que toda la sociedad se ve influida:

- Los usuarios deben cambiar para mantener su infraestructura “actualizada”: tanto el software como en el hardware, pudiendo acceder a nuevas facilidades, pero teniendo que erogar dinero en periodos cada vez mas cortos.
- Los proveedores de programas aplicativos y sistemas operativos deben actualizarlos permanentemente cada vez que surge un nuevo hardware.
- Los técnicos deben actualizar sus conocimientos.
- Las empresas electrónicas e informáticas deben invertir cifras multimillonarias en I+D para no perder posiciones en el mercado cada vez mas cambiante y a un ritmo más veloz.

ESTRATEGIAS A APLICAR EN LAS ETAPAS DEL CICLO DE VIDA

En la **etapa de introducción** algunas **estrategias a** implementar para que el producto se introduzca al mercado con mayor éxito son:

- Tratar de obtener toda la información posible del mercado (competencia, productos sustitutos, preferencia de los clientes, etc.).
- Responder con rapidez a los cambios que se pueden presentar.
- Consolidar la innovación del producto como componente de diferenciación.

En la **etapa de crecimiento**, el principal objetivo es mantener esa tendencia durante mucho tiempo, para eso algunas estrategias a implementar son:

- Elevar la calidad del producto, agregándole nuevas características y mejorar las que ya tiene.
- Penetrar en nuevos segmentos del mercado.
- Potenciar la imagen de la empresa, a través de actividades de publicidad y promoción.
- Aumentar la cobertura de distribución y agregar nuevos canales de venta.
- Política adecuada de precios. Por ejemplo, reducir los precios para atraer a compradores más sensibles – esquema de promociones y descuentos.

La **etapa de madurez** normalmente dura más que las anteriores y plantea desafíos más importantes para la empresa. La progresiva disminución de las ventas crea un exceso de oferta en el sector, lo que conduce a una competencia intensa entre los distintos productores. Algunas **estrategias** son:

- Diferenciación del producto basada en servicio y calidad.
- Centrarse en segmentos con mayores posibilidades de internacionalización.
- Tratar de expandir el mercado, conseguir nuevos clientes ofreciendo los productos en distintas plazas (supermercados, tiendas, etc.).

Por último, en la **etapa de declinación**, las ventas disminuyen por diversas razones, como los avances tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores y el incremento de la competencia. En esta situación algunas empresas deciden abandonar el mercado. Las que deciden seguir adoptan por ejemplo las siguientes **estrategias**:

- Disminuir el número de productos que ofrecen.
- Abandonar los segmentos del mercado más pequeños y los canales de distribución más débiles.
- Disminuir el presupuesto de promoción.
- Reducir aún más los precios.

Mantener los productos en esta etapa suele ser muy costoso para la empresa, no sólo por los gastos totales no recuperados sino por la gran cantidad de costos ocultos, como el tiempo que la dirección insume en tratar de salvar el producto.

Para concluir el ciclo de vida del producto, es importante resaltar, como lo hace Philip Kotler, que los patrones del ciclo de vida son demasiados diferentes en relación con su forma y duración, y que no se puede saber con exactitud en qué etapa del ciclo se encuentra el producto, por ejemplo,

un producto que parece maduro puede sólo estar estancado ligeramente antes de resurgir. Resulta claro que el ciclo de vida de un producto es una variable dependiente de las acciones del marketing, y no una variable independiente a la que las empresas deban adaptar sus programas de marketing.

Posicionamiento

Como mencionamos previamente, el posicionamiento se refiere a cómo se instalará el producto en la mente del consumidor y, por tanto, implica procesos psicológicos sobre la percepción que las personas tienen sobre los productos y las marcas, su necesidad y su vinculación afectiva, entre otros.

Peralba y González del Río²⁸ plantean que la única manera de destacarse hoy en día es a través del posicionamiento. Para ellos, esta es la estrategia competitiva que ha demostrado ser la más eficaz para cualquier actividad. “El posicionamiento es una estrategia que persigue la eficacia. Es decir, ayuda a determinar lo que se quiere hacer y a lograrlo”

Trout y Rivkin afirman que “El posicionamiento consiste simplemente en concentrarse en una idea, o incluso en una palabra, que defina a la compañía en las mentes de los consumidores. Tener una marca fuerte que identifique a la compañía da una ventaja competitiva importantísima”²⁹

Si lo que se necesita es entrar en la mente del consumidor, Trout y Rivkin consideran que para lograr un posicionamiento adecuado es imprescindible la “sobresimplificación”. “El mejor camino para entrar realmente en las mentes que odian la complejidad y la confusión, es sobresimplificar los mensajes. (...) Esta es la base del posicionamiento. Pero la palabra debe ser simple, fácil de entender y de relacionar con el concepto que queremos comunicar”³⁰.

Alberto Levy considera que posicionamiento “...quiere decir asociar a una marca con un adjetivo calificativo discriminador”³¹. Es decir, encontrar aquel adjetivo calificativo que separa una marca de las demás. Claros ejemplos son Volvo (Volvo es **seguridad**) y el Fernet Branca (Branca **único**). Es decir, “...Posicionar la marca (...) significa asociarla a un adjetivo que la califique con un significado que la distingue por una razón de ser, por algo por lo cual la marca espera ser elegida y vuelta a elegir...”³² Como mostraremos posteriormente el posicionamiento deberá ser implementado a través de las estrategias de marketing que la empresa defina.

Riesgos asociados a los productos

Identificados los productos principales y complementarios, como el mercado hacia el cual van a dirigirse los esfuerzos de venta, será necesario contemplar los riesgos que su lanzamiento podría traer aparejados como por ejemplo:

- a Riesgos de desarrollo: hay que evaluar la factibilidad real de realizar el producto.
- b Riesgos de fabricación: ¿puede fabricarse? ¿es factible su producción como está planeada? ¿son adecuados los recursos disponibles físicos, materiales, humanos para su elaboración?
- c Riesgos de mercado: una vez fabricado, ¿el producto podrá ser vendido? ¿hay clientes suficientes? ¿están dispuestos a pagar un cierto valor por obtenerlo? ¿El volumen producido alcanza para cubrir la demanda del mismo?
- d Riesgo gerencial: logró diseñarlo, fabricarlo y venderlo, ¿puede lograr además que sea rentable?
- e Riesgo de crecimiento: si es rentable y sustentable en el tiempo, ¿puede lograr crecer, expandirse y desarrollarse?

28 En Trout J. y Rivkin S. (1996) “El nuevo posicionamiento”. Edición española. Editorial Mc Graw Hill. Pp xi -xii.

29 Ibidem previo. Pp 45

30 Ibidem previo Pp 20-21

31 Levy, A. (1998) “Mayonesa: La esencia del Marketing”. Editorial Granica. Buenos Aires. Pp 186

32 Ibidem anterior.

RESUMEN

Producto es el conjunto de atributos y características que posee un bien o servicio, orientado a satisfacer una necesidad y por el que una persona estaría dispuesta a pagar un cierto valor. Por eso, si bien la idea del producto suele ser lo que da origen al emprendimiento, el diseño del producto es posterior al plan de negocio.

Tendrá unas características, que son las propiedades funcionales y técnicas que guardan relación con el uso que los clientes van a hacer del producto.
Y tendrá unos beneficios: que son las necesidades del cliente satisfechas por tales características.

EN CONJUNTO, ESTO PERMITIRÁ:

- Describirlo en términos de valor para los clientes.
- Diferenciarlo respecto de los elaborados por la competencia.
- Definir estrategias de precio y posicionamiento.

Para continuar agregando valor, se deberá analizar que en general los productos no se comercializan solos, sino que son acompañados de servicios y viceversa.

El producto será más “valioso” (no más caro, sino mejor valorado) en tanto vaya más lejos en la escalera que conforman las categorías Producto Genérico, Producto Esperado, Producto Aumentado y Producto Potencial. Mientras más “aumentados” estén sus beneficios y más potencial de crecimiento, más largo será su ciclo de vida.

Cabe recordar que cada etapa del ciclo de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez y declive) tiene sus estrategias para fortalecer el negocio.

El posicionamiento se refiere a cómo se instalará el producto en la mente del consumidor y por tanto implica procesos psicológicos sobre la percepción que las personas tienen sobre los productos, su necesidad y su vinculación afectiva, entre otros. Es decir el posicionamiento consiste en concentrarse en una idea que defina a la compañía en la mente de los consumidores.

4

COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

**EL EMPRENDEDOR, AL FINALIZAR ESTA SECCIÓN,
DEBERÍA SER CAPAZ DE RESPONDER:**

- ¿Cómo comercializará su producto o servicio? **1**
- ¿Cuáles serán sus canales de distribución? **2**
- ¿Cuál será su estrategia para retener a los clientes? **3**
- ¿Qué posición mantendrá respecto a la atención al cliente? **4**
 - ¿Cómo la llevarán adelante?
- ¿Cuál será su estrategia de marketing? (tradicional – digital) **5**

INTRODUCCIÓN

La comercialización, aspecto fundamental en todo emprendimiento, no es sinónimo de ventas, es un concepto integrador que implica un proceso retroalimentado entre el emprendimiento y los clientes. Los elementos básicos de este proceso son bienes y servicios, dinero, e información.

La cantidad de actores que se involucren en la relación variará según el emprendimiento y el rubro al que éste pertenezca. En términos generales, podemos afirmar que la cantidad mínima de actores serán dos, el emprendimiento y el cliente (actual o potencial), pudiendo agregar más actores en esta relación, según los canales de comercialización que adopte la empresa.

La comunicación, como se presentará en el capítulo 10, constituye un aspecto fundamental dentro de la comercialización, tanto así que las estrategias que se diseñen en torno a ella desde la empresa podrán marcar el rumbo de sus resultados.

En el presente apartado intentaremos hacer un recorrido por estos elementos, comenzando en el capítulo 9 por analizar las ventas, tanto desde la perspectiva de quien comercializa “la fuerza de venta”, como del consumidor, intentando ofrecer algunas herramientas para conocer sus procesos de toma de decisiones y direccionar correctamente los esfuerzos. Luego, pasaremos a analizar los **canales de distribución**, cuáles son las posibilidades con que cuenta la empresa para generar ventajas competitivas y las dificultades que pueden presentarse. Por último, en el capítulo 10, abordaremos el **marketing**, analizando las múltiples maneras que dispone hoy el emprendimiento para llegar a sus clientes.

CAPÍTULO 9: COMERCIALIZACIÓN

VENTAS

Vender es una actividad fundamental para cualquier empresa, es el resultado del trabajo conjunto de personas que contribuyen de diferente manera, clientes, vendedores y miembros de una organización. No sólo significa lograr el intercambio monetario a cambio de un bien o servicio ofrecido, sino también tener la capacidad de comprender lo que el cliente desea, buscando juntos su satisfacción. Para ello, es necesario muchas veces ponerse en lugar del cliente, creando un compromiso afectivo y una relación que perdure en el tiempo.

Vender no sólo es un proceso dentro de la empresa, es la manera de comunicación y de relacionarse con el mercado para generar posicionamiento a largo plazo. Para esto, es necesario conocer a los clientes y establecer una relación que perdure a través del tiempo, conocer el mercado, sus segmentos y las necesidades insatisfechas del público que lo integra, conocer el producto y las técnicas de venta de la competencia, etc.

Durante los últimos años existió un cambio de paradigma en las ventas. Antes el enfoque de las empresas era resolver “**cómo conseguir que el cliente comprara el producto**”; en el escenario actual, con un entorno dinámico y cambiante y una competencia permanente, las ventajas competitivas de hoy pueden no seguir siendo tales mañana, por lo tanto, el desafío de las ventas hoy está en “**cómo generar valor al cliente**”, para ello la clave está en comprender las necesidades y deseos. Quien vende un bien o un servicio debe resolver problemas, no generárselos a sus clientes.

Algunas claves para las ventas son¹:

- Descubrir las preferencias de los clientes.
- Identificar sus necesidades y deseos.
- Los clientes no necesariamente compran lo que necesitan sino lo que quieren.

La compra de bienes y servicios por parte de los consumidores constituye lo que se denomina procesos de toma de decisiones, éstos son complejos y es clave que el vendedor los guíe durante el mismo.

Para el proceso de toma de decisión, el consumidor tomará la información disponible, sin un apropiado acompañamiento por parte del vendedor, la decisión sólo se basará en el precio del producto. De poco vale enumerar un conjunto de atributos y características de un bien si no se toma en cuenta la relación que éstos tienen con las necesidades o deseos del consumidor.

Jeffrey Thull, considera que la clave de las ventas es cerrar lo que él denomina “la brecha de valor”. Ésta es la diferencia de percepciones entre el valor que se le promete al cliente del que efectivamente obtiene.

La brecha puede generarse antes o después de la venta. Antes, cuando el vendedor se encuentra convencido que le está ofreciendo valor a un cliente que no lo percibe así. Enfocándose el vendedor en las soluciones que ofrece el bien pero no en lo que el cliente necesita. Posterior a la venta, la brecha puede generarse cuando el cliente se decepciona una vez recibido el bien, no sintiendo que tiene el valor que le había sido prometido.

¹ HSM Argentina (2010) “Ventas: cómo crear valor para el cliente” 1ª ed. Buenos Aires, Argentina.

Es necesario cerrar esta brecha, no prometiendo atributos que el bien posteriormente no va a tener, y concentrándose en las necesidades del cliente para poder satisfacerlas.

Las fuerzas de venta

Las fuerzas de ventas son las personas que se dedican a tareas relacionadas con las ventas dentro de una empresa.

Según Philip Kotler, la administración de la fuerza de ventas consiste en el análisis, planeación, implementación y control de las actividades de venta, además de reclutar, seleccionar, entregar, supervisar y evaluar a los representantes de ventas de una empresa.

Entre las tareas de los representantes de ventas están:

- **Búsqueda de prospectos:** son los encargados de encontrar y atender a nuevos clientes y sus requerimientos.
- **Comunicación:** se encargan de informar de manera efectiva sobre productos y servicios que una empresa quiere comercializar.
- **Ventas:** se acercan al cliente para presentar el producto, responder a interrogantes del mismo y cerrar la venta.
- **Dar servicio:** proporcionan al cliente servicios de asesoría para resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades.
- **Recaban información:** investigan el mercado, redactando informes para mejorar la información que la empresa tiene sobre su mercado objetivo.
- **Asignación de productos:** evalúan la calidad del cliente para luego asignar productos durante periodos en los que existen escasez del mismo.

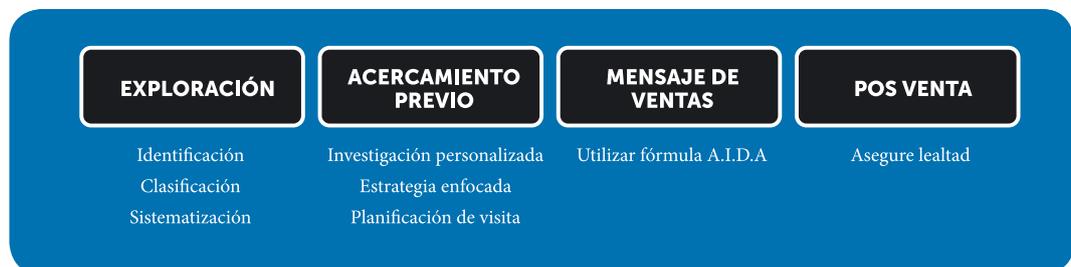
Los vendedores deben saber satisfacer las necesidades de los clientes, generando utilidades a la empresa. También, deben analizar los datos de las ventas y obtener información sobre el mercado para plantear estrategias en base a éste.

El proceso de venta

Según Stanton, Etzel y Walker, el proceso de venta "...es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)".

LAS FASES DEL PROCESO DE VENTA

Ilustración 35: Las fases del proceso de venta



Fuente: Elaboración propia

a Exploración: es el primer paso del proceso de ventas, consiste en la búsqueda de clientes potenciales para la empresa. La exploración consta de 3 etapas.

- **Identificación de los clientes:** en esta etapa, después de un estudio de mercado se identifican cuáles son los clientes potenciales a los que están dirigidos los productos de la empresa. Para realizar este estudio se pueden utilizar datos de clientes actuales, referencias que se obtienen en eventos sociales, empresas que producen productos o servicios complementarios, la competencia, y entrevistas a posibles clientes.
- **Clasificar los clientes en función a su potencial de compra:** Luego de la identificación de clientes se procede a clasificarlos individualmente para determinar su importancia de compra y el grado de prioridad que requiere por parte de la empresa. Los factores que se pueden utilizar para clasificar a los clientes potenciales pueden ser la capacidad económica, disposición de compra, decisión de compra, perspectiva de crecimiento y desarrollo, entre otros.

El valor que se le asigna a cada factor depende de los objetivos que la empresa persiga. Luego de asignar un valor a cada factor se califica a cada cliente potencial.

- **Elaboración de una lista de clientes potenciales:** luego de la clasificación se elabora una lista valorando los clientes según importancia y prioridad para la empresa. Según Allan Reid, "...existe una diferencia entre una lista de posibles clientes y una lista de clientes calificados en perspectiva. La diferencia radica en que la primera lista está compuesta por clientes que necesitan el producto, pero no necesariamente pueden permitirse (falta de recursos o capacidad de decisión); en cambio, la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además pueden permitirse la compra".

b El acercamiento previo: la lista de clientes ingresa en la etapa de acercamiento previo, que consiste en la obtención de información detallada de los clientes en los cuales la empresa está interesada y la elaboración de estrategias de ventas adaptadas a estos clientes.

El acercamiento previo involucra las siguientes etapas:

- **Investigación particular de cada cliente:** se busca información específica del cliente, como sus datos personales, pasatiempos, nivel de educación alcanzada. También se busca información comercial como productos similares que utiliza, motivos por los cual los usa, comportamiento de compra, etc.
- **Estrategia de ventas enfocada al cliente:** ya con la información del cliente, se realiza la estrategia de ventas enfocada al cliente perspectiva de la empresa, para elaborar la presentación del producto se debe basar en los atributos, los beneficios para el cliente y las ventajas con los productos de la competencia. En la presentación es importante captar la atención de cliente, saber cuáles son los aspectos que despertarán sus deseos, las respuestas a las posibles preguntas y cómo inducir al cliente a la acción de compra.
- **Planificación de las visitas:** dependiendo de cada cliente, se procede a pautar una cita para la presentación del producto.

c Presentación del mensaje de ventas: según Philip Kotler este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA: captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción de compra.

El mensaje debe adaptarse a las necesidades y deseos de los clientes a los que está orientado, debe promover una participación activa del cliente, para que sienta un compromiso en el mensaje y en la satisfacción de sus necesidades. La presentación del mensaje tiene una estructura basada en tres pilares:

- Características del producto, sus atributos.
- Ventajas, todo lo que lo haga superior a productos de la competencia.
- Obtención de beneficios por parte del cliente.

Al final de la presentación se realiza el cierre de venta.

c Servicios post venta: la finalidad de los servicios post venta es asegurar la satisfacción del cliente, es un valor agregado de la empresa, puede ocasionar lealtad a la marca y que el cliente influya positivamente en su entorno. Estos servicios pueden ser: verificación de las condiciones de envío, asesoramiento sobre el uso apropiado del producto, garantías, soporte técnico, etc.

Clientes

Los clientes actuales son aquellos consumidores que efectúan la compra de un producto o servicio de manera regular en un mismo lugar.

Los clientes potenciales son aquellos que en la actualidad no compran, pero tienen la disposición y el poder adquisitivo necesario para adquirir el producto o servicio que ofrece una empresa determinada.

Existen diversas clasificaciones a las que se puede echar mano para analizar a los clientes, lo que sí es válido en términos generales, es que un cliente mal atendido, no volverá a comprar a la misma empresa y, por lo general, intentará influir negativamente en su ambiente sociocultural. Barlon, J y Moller plantean que el hecho de que los clientes no se quejen directamente con la empresa no quiere decir que no lo hagan en otros entornos. “Los clientes insatisfechos hablarán a unas 8 o 10 personas del mal servicio que han recibido. Una de cada 5 personas se lo dirá a 20 personas”².

De acuerdo a la personalidad del cliente se deberá plantear una estrategia diferente de atención.

El cliente amigable, es el que toda empresa quiere tener, es amable y cortés, a menudo es hablador pero sabe escuchar, valora la buena atención. El cliente tímido es aquel introvertido e indeciso, suele necesitar tiempo para decidir su compra, la mejor estrategia es dárselo y hacer que se sienta cómodo con el tiempo deseado. Un cliente difícil es aquel que nunca está conforme, siempre tiene objeciones y encuentra defectos a todos los productos, no le gusta que lo contradigan y siempre quiere tener la razón, un excelente servicio post venta ayuda a que este tipo de clientes sobrepase las expectativas que tenía de la empresa. Por último, está el cliente impaciente, exige una rápida atención y su decisión de compra también lo es, estos clientes necesitan ser atendidos en el tiempo que ellos quieren porque si se demora en hacerlo se sentirá mal atendidos.

A continuación presentaremos dos tipos de clasificaciones, propuestas por Kotler y Ascher respectivamente, para analizar y clasificar a los clientes. Posteriormente, abordaremos teorías más generales que permitirán el análisis del comportamiento del consumidor a través de modelos de toma de decisión.

Siguiendo a Kotler, los clientes pueden clasificarse en:

- **Clientes activos e inactivos:** los clientes activos son los que compran periódicamente y no dejan pasar mucho tiempo en volver a repetir la acción de consumo. Los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra a la empresa en el pasado pero sin haber dejado de consumir el producto, es decir eligieron a la competencia.

² Barlon, J y Moller, C. (1999) “Una queja es un favor”. Editorial Norma. Colombia. Pp. 54.

Esta clasificación permite identificar a los clientes frecuentes para ofrecer un trato especial, para retenerlos, creando fidelidad a la marca, y también para identificar las causas del alejamiento de clientes, las debilidades de la empresa y las fortalezas de los competidores.

- **Cientes de compra frecuente, promedio y ocasional:** los clientes frecuentes son aquellos que repiten su compra sin dejar pasar un largo periodo de tiempo, es un cliente satisfecho con los productos o servicios ofrecidos y es fundamental fomentar la lealtad que tienen hacia la marca. Los clientes de compra habitual o promedio realizan compras con cierta periodicidad pero en menor medida que un cliente frecuente, está satisfecho con lo que ofrece la empresa pero es vulnerable a las opciones del mercado, hay que llevar a estos clientes a una conducta de compra frecuente. Los clientes de compra ocasional realizan compras muy de vez en cuando y por única vez.
- **Cientes de alto, medio y bajo volumen de compra:** estos clientes están determinados por el volumen de consumo, quienes tienen un volumen alto y medio, por lo general, son clientes satisfechos con lo que la empresa ofrece, pueden variar en volumen por su capacidad de gasto y sus ingresos. Los clientes de bajo volumen de compra tienen un consumo por debajo de la media y son en general clientes ocasionales.
- **Cientes satisfechos e insatisfechos:** el cliente satisfecho es aquel complacido por lo que la empresa ofrece, no está dispuesto a cambiar de marca y repite la conducta de compra. El cliente insatisfecho no vio satisfechas sus expectativas, tanto con el producto o servicio como en el valor agregado de comercialización que ofrece la empresa, no quieren repetir la conducta y optan por la competencia, es muy difícil poder cambiar la percepción de éstos para que vuelvan a elegir la empresa.
- **Cientes Influyentes:** este tipo de clientes se caracterizan por producir una percepción positiva o negativa en un grupo de personas, pueden llevar a un grupo de consumidores a elegir la marca o, por el contrario, pueden proyectar una mala reputación de acuerdo a la influencia de su experiencia.

Los **clientes potenciales** se pueden clasificar:

- **Cientes potenciales según su frecuencia de compra:** después de los respectivos estudios de mercado se los puede clasificar de manera similar a los clientes actuales, pueden ser clientes frecuentes, habituales u ocasionales.
- **Según el grado de influencia:** se puede determinar según una investigación de mercado que permite identificar las personas que ejercen influencia dentro del mercado potencial al que están dirigidas las acciones comerciales de la empresa.

En términos más sencillos, **Ascher** clasifica o segmenta a los clientes **según variables de compra**, estas son:

- **Frecuencia de compra:** no es lo mismo un cliente que visita la empresa regularmente que aquel que compra todo lo que necesita de una vez. El contacto permanente posibilita nuevas ventas.
- **Recencia:** lapso desde la última compra, si la recencia es superior a la frecuencia habrá que preocuparse de que se esté abasteciendo de la competencia.
- **Valor monetario:** de las compras realizadas por cada cliente será posible clasificarlos por los montos acumulados.
- **Valor de por vida:** implica segmentar por compras futuras y no por las históricas.

- **Potencial de compras futuras:** en línea con la variable anterior, propone focalizar la atención en determinados clientes.
- **Clientes más valiosos:** dependerán de la empresa y de la industria los valores que los transformen en los más valiosos. En términos generales son los que más compran.
- **Clientes de mayor potencial:** aquellos clientes a los que podemos venderles más, ganando participación en sus compras y evitando que le compren a la competencia.

NUEVOS DESAFÍOS COMERCIALES: RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Cuando nos referirnos a las ventas planteamos un cambio de enfoque de “cómo conseguir que el cliente compre el producto” hacia un enfoque de “cómo generar valor al cliente”. Los nuevos desafíos en relación a los clientes son cómo hacer para retenerlos y fidelizarlos. Para retener a los clientes será necesario que se sientan reconocidos y que la empresa les resuelva sus necesidades específicas.

Barlon y Moller plantean que “una queja es una declaración relativa a las expectativas que no han sido satisfechas (...) Una Queja es como un regalo que el cliente regala a la empresa.”³ Esto es así porque el cliente se ha tomado la molestia de venir a indicarnos qué le molestó y nos da la oportunidad de rectificarnos para poder seguir vendiéndole. El cliente que protesta sigue siendo cliente. En muchas oportunidades, de hecho, las quejas llevaron a las empresas a rectificar procesos internos, tanto productivos como de atención al cliente, que terminó reportándoles significativos aumentos en sus ganancias.

Siguiendo a Mario Ascher, no todos los clientes son iguales, es necesario segmentarlos y distinguirlos para plantear correctamente estrategias de fidelización. Para una empresa es esencial retener a sus clientes, especialmente cuando son los clientes más importantes. Para poder hacerlo es necesario segmentar a los clientes y armar un programa de retención.

Los clientes más valiosos de la empresa podrán ser aquellos que tengan una buena conducta de pago, presenten una alta frecuencia de compra y aquellos que tengan capacidad para recomendar a la empresa a potenciales clientes. Para su será útil la propuesta de Ascher de clasificación de los clientes por variables de compra.

Cuando un cliente habitual deja de comprar, la empresa deberá iniciar acciones para retenerlo antes que llegue a consumir productos de la competencia; para ello será necesario conocer y detectar al cliente, intentando definir las causas por las que se alejó de la empresa.

Cuando el cliente dejó de comprarnos se debe intentar reconquistarlo. Sólo entendiendo las causas del alejamiento se podrá garantizarle un cambio. Será indispensable cumplir con las promesas que se hagan para poder reconquistarlo, porque de esto dependerá la credibilidad y evitará futuros alejamientos. Como afirma Ascher, es cinco veces más fácil vender a un cliente que ya se tiene que incorporar a uno nuevo.

Barlon y Moller opinan: “Es bastante fácil perder a los clientes. Hay muchas maneras de hacerlo, y algunas empresas las han probado a todas. Dos de los métodos más comunes consisten en ignorar las quejas o responder a ellas de un modo muy deficiente. Las quejas tratadas correctamente pueden crear vínculos estrechos entre los clientes y las organizaciones”⁴.

Para Kourdy, es importante no considerar la fidelización por sí misma como valor fundamental, sino que es relevante en la medida que ésta genere ganancias. Para el cálculo de la rentabilidad de un cliente propone un conjunto de variables que serán de ayuda para determinarlo, éstas son:

³ Barlon, J y Moller, C. (1999) “Una queja es un favor”. Editorial Norma. Colombia. Pp. 13

⁴ *Ibidem* anterior. pp 26

Tabla 7: Cálculo de la rentabilidad del cliente

FACTORES QUE AFECTAN LAS GANANCIAS DE LOS CLIENTES	FACTORES QUE AFECTAN LOS COSTOS DEL CLIENTE
Ganancia por cliente	Costo por cliente (costo por venta y costo total por cliente)
Cantidad de pedidos por cliente	Costo por pedido
Referidos de clientes	Costo de retención del cliente (costo de programas de lealtad y ofertas especiales)
Razones para no comprar	Costo de adquirir un nuevo cliente
Necesidades futuras, volúmenes y valor de compra estimados	

Fuente: Kourdi, Jeremy (2008), "Estrategias, claves para tomar decisiones en los negocios." Editorial Cuarto media. Buenos Aires. pp 191.

Kourdy destaca en este cálculo la importancia de comprender las razones que tienen los clientes para comprar y qué atributos valoran (trascendiendo al producto o el servicio). Al mismo tiempo, es importante calcular los factores que afectan a los costos y cómo se pueden gestionar, monitorear y controlar. "Identificar al mejor y al menos rentable de los clientes posibilita iniciativas actuales y futuras para dirigir hacia los más redituables. Podría permitir encontrar una forma de reducir los costos y hacer negocios con los clientes menos rentables"⁵.

Tabla 8: Decisiones que construyen o destruyen la lealtad del cliente

QUÉ HACER	QUÉ NO HACER
Brinde a sus clientes una experiencia coherente, idealmente de "marca", cada vez que traten con su empresa.	Complicar demasiado la oferta del producto; en ventas, la claridad es útil.
Claridad en su proposición de valores: lo que está ofreciendo a los clientes.	Cambiar la oferta con demasiada frecuencia.
Brinde incentivos a los nuevos clientes para que vuelvan a comprar.	Permanecer mucho tiempo igual.
Premie la lealtad de los clientes.	Evitar preguntar al cliente o ver la compra desde su perspectiva.
Sea competitivo: lo que le parece un buen trato tal vez no sea suficiente para igualar a sus competidores a los ojos de sus clientes.	Ignorar los problemas y posibles riesgos: identifíquelos a tiempo, resuélvalos o en caso necesario, tenga planes de contingencia.
Que la experiencia del cliente sea fácil y lo más entretenida posible.	Focalizarse en divisiones internas, en cambio enfatice los elementos de gran relevancia e interés para los clientes.
Tranquilice a los clientes con servicios y productos que brinden serenidad.	Apuntar a todos; en lugar de eso, enfoque y atraiga a su grupo de clientes más rentables.
Mejore continuamente el proceso basándose en la reacción de los clientes.	Fallar en la comunicación, ya sea interna o externa.
Inspire confianza trabajando con colegas e invierta en recursos para el beneficio del cliente.	Controlar a los clientes; en lugar de eso hágales sentir que tienen el control.

Fuente: Kourdi, Jeremy (2008), "Estrategias, claves para tomar decisiones en los negocios" Editorial Cuarto media. Buenos Aires. pp 191.

5 Kourdi, Jeremy (2008), "Estrategias, claves para tomar decisiones en los negocios" Editorial Cuarto media. Buenos Aires. Pp. 187

Una manera de fidelizar a los clientes es ofrecer asistencia de post venta, que consiste lógicamente en brindar servicios posteriores a la adquisición del producto. Algunos ejemplos son la instalación del producto, el asesoramiento en su uso, mantenimiento y soporte, garantías, etc. Estas acciones, además de mejorar la percepción de “atención”, permiten mantener contacto con el cliente durante más tiempo. Centro Motors, concesionario cordobés de la red Toyota Argentina, es un excelente ejemplo de este tipo de fidelización.

Si bien su principal ventaja competitiva es la calidad del producto que comercializa, la empresa intenta ofrecer, además, una experiencia de compra que sea muy positiva para el cliente. Así, la gestión del servicio al cliente y de posventa es una de las etapas más importantes para Centro Motors. Para llegar a este resultado, la firma invierte mucho en el diseño de procesos, para que el cliente tenga experiencias satisfactorias: tiempos de espera cortos, transparencia en los precios, transmitir confianza al cliente, orden y limpieza en los lugares de trabajo. Ese esfuerzo se traduce en índices de retención / fidelidad muy altos, superiores a la media del mercado. Así, la cantidad de servicios de posventa en Centro Motors es 10 veces mayor al número de ventas. Y lo más importante: todos sus trabajadores son conscientes que atienden a un cliente diferente.

Otra forma efectiva de fidelizar clientes es haciendo uso de incentivos o promociones que tengan como objetivo que el cliente repita la compra. Por ejemplo, las tarjetas de puntos acumulables. Es el caso de la tarjeta del hipermercado Libertad SA, donde los clientes van acumulando puntos a medida que realizan las compras y luego, cuando obtienen determinado puntaje, pueden canjearlos por productos del local o acceder a descuentos especiales.

El programa de beneficios de los lectores de La Voz del Interior, Tarjeta Club La Voz, en el que los usuarios pueden disfrutar promociones y descuentos en un centenar de comercios adheridos, es otro ejemplo concreto de estas prácticas de fidelización.

Distribución

CANALES DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución son los medios que se utilizan para lograr que los productos lleguen a los consumidores finales e intermedios, en cantidades apropiadas, en el momento oportuno y con el menor costo para ambas partes.

Según Kotler *“Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industria”*.

Gran parte de la satisfacción del cliente se deberá a la elección de canales adecuados y eficientes que permitan un acceso en tiempo y forma al consumo del bien.

Zárate, fundada en Córdoba en 1978 y hoy un referente en materiales para la construcción, experimentó después de 2000 un crecimiento abrupto, con aperturas de grandes sucursales tanto dentro como fuera de la capital cordobesa. Esta nueva situación, que incluía una importante red de locales que abastecer, hizo que la empresa desarrollara su propio centro de distribución y logística, ubicado estratégicamente en avenida Circunvalación y Monseñor Pablo Cabrera. Zárate incluyó además en ese desarrollo un moderno showroom. La locación abarca en total un área de 15.000 m², dedicados a almacenaje, estacionamiento y maniobra. Incluye una estructura de 4000 m² de depósito, diseñada específicamente para mejorar la eficiencia de los procesos y sistemas. La proximidad con la avenida Circunvalación hoy es la clave para optimizar la logística de entrega y abastecimiento de las sucursales. Así, esta empresa cordobesa orientó su ubicación, superficie y diseño hacia la oportunidad de negocio que había detectado.

INTERMEDIARIOS

Como se comentó anteriormente, los productores, generalmente, no suelen vender sus productos directamente a los consumidores finales recurriendo habitualmente a uno o más intermediarios.

Los intermediarios seleccionados dependerán del tipo de producto, así como de la clase y tipo de consumidores.

Los intermediarios se clasifican en:

- Mercantiles
 - Mayoristas.
 - Minoristas o detallista.
- Agentes y corredores

Los mercantiles o comerciantes (tanto mayoristas como minoristas), son los que compran los productos para luego venderlos a los consumidores.

En cambio, los agentes y corredores nunca llegan a ser dueños de los productos que venden porque actúan en representación de los productores o de otros intermediarios.

Los intermediarios se utilizan principalmente porque ellos pueden suministrar más eficazmente los bienes a los consumidores. Gracias a sus contactos, especialización y experiencia, los intermediarios ofrecen a la empresa más de los que ésta puede lograr por su cuenta, haciéndole ahorrar dinero y trabajo.

FUNCIONES DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Los miembros del canal desempeñan muchas funciones claves. Kotler clasifica estas funciones según los objetivos a cumplir.

- **Las que ayudan a completar transacciones:**
 - Reunir y distribuir información acerca del mercado y actores, necesaria para planificar y apoyar el intercambio.
 - Desarrollar y difundir la oferta, mejor conocido como promoción.
 - Contactarse con los compradores.
 - Ajustar la oferta a las necesidades del comprador, por ejemplo actividades como fabricación y empaque.
 - Negociar el precio de las transacciones.
- **Las que ayudan a llevar a cabo operaciones concretadas:**
 - Transporte y almacenamiento de productos.
 - Obtener financiamiento para cubrir los costos del trabajo de capital.
 - Asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo.

SELECCIÓN DE CANALES

Niveles del canal

Los canales de distribución se pueden describir según la cantidad de niveles existentes.

El primer canal se denomina **canal directo**, no tiene intermediarios, es una empresa que vende directo a sus consumidores. Las empresas que venden sus productos de puerta en puerta o a través de reuniones en casas u oficinas, las empresas que tienen sus propias tiendas al público o el furor de momento como son las ventas por Internet de las grandes empresas, son ejemplos de canales directos de comercialización.

En los demás canales podemos observar que intervienen agentes intermedios por lo cual estos canales se denominan **canales indirectos**.

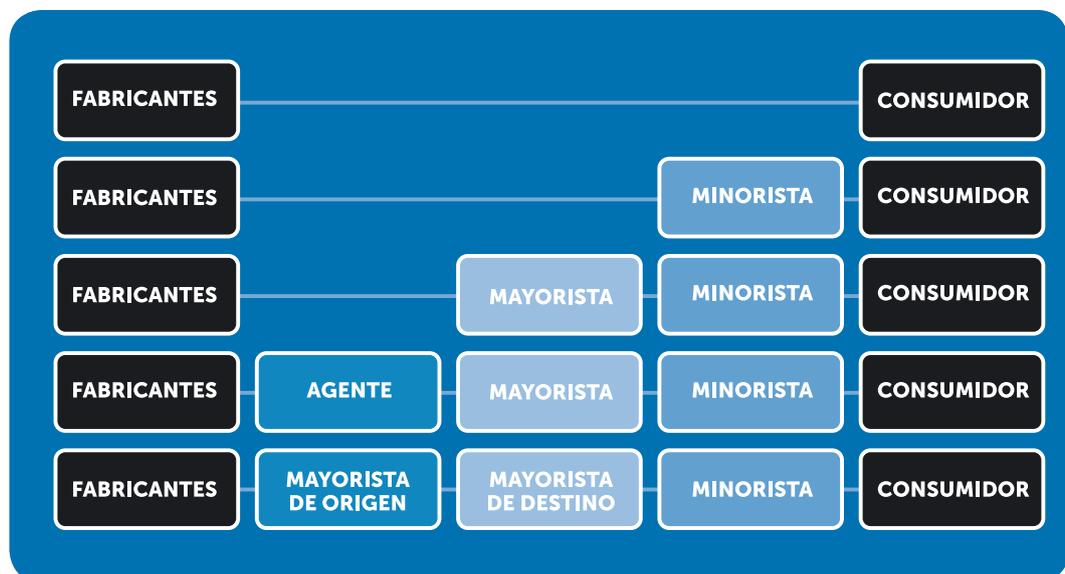
El primer canal indirecto, tiene un solo intermediario, generalmente es un detallista o un minorista. Ejemplos son los fabricantes de electrodomésticos, neumáticos y juguetes que suelen colocar sus productos en supermercados e hipermercados para que los vendan a los consumidores finales.

El canal siguiente contiene dos intermediarios: un mayorista y un minorista. Los productores pequeños de alimentos, fármacos y otros productos usan a menudo este tipo de canal.

Los últimos dos canales contienen tres intermediarios; en algunas industrias, por ejemplo la de carne, los agentes compran a mayoristas y venden a detallistas más pequeños, que normalmente no son atendidos por los grandes mayoristas.

Es posible, aunque no común, encontrar canales con más niveles, básicamente por la complejidad que presenta para la industria lo que deriva en un menor control.

Ilustración 36: Las posibilidades de distribución



Fuente: Elaboración propia

Factores que afectan a la selección del canal

Dependerá hacia quien esté orientada la empresa, por ejemplo, en una compañía orientada a los consumidores, los hábitos de compra de éstos regirán sus canales.

- **El mercado:** con distintos elementos tales como el tipo de mercado, el número de compradores potenciales, tamaños de pedidos y la concentración geográfica del mercado.
- **Los productos:** con elementos como el valor unitario, el carácter perecedero de algunos bienes y la naturaleza técnica del producto.
- **Los intermediarios:** elementos como servicios y disponibilidad de los intermediarios.
- **La compañía:** se toman en consideración sus recursos financieros, capacidad de los ejecutivos y el control sobre los canales.

RESUMEN

VENDER es una actividad fundamental. No sólo es un proceso dentro de la empresa, es la manera de comunicación y de relacionarse con el mercado para generar posicionamiento a largo plazo. En el escenario actual, con un entorno dinámico y cambiante y una competencia permanente, las ventajas competitivas de hoy pueden no seguir siendo tales mañana, por lo tanto, **el desafío de las ventas hoy está en “cómo generar valor al cliente”**; para ello la clave está en **comprender las necesidades y deseos**.

Algunas claves para las ventas son:

DESCUBRIR LAS PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES.

IDENTIFICAR SUS NECESIDADES Y DESEOS.

LOS CLIENTES NO NECESARIAMENTE COMPRAN LO QUE NECESITAN SINO LO QUE QUIEREN.

Respecto a la **COMERCIALIZACIÓN**, las fuerzas de venta son fundamentales. Son las personas que se dedican a tareas relacionadas con las ventas dentro de una empresa. Y deben saber satisfacer las necesidades de los clientes, generando utilidades a la empresa.

El proceso de venta, básicamente, se compone de las siguientes fases:

EXPLORACIÓN: consiste en la búsqueda de clientes potenciales para la empresa.

EL ACERCAMIENTO PREVIO: consiste en la obtención de información detallada de los clientes en los cuales la empresa está interesada y la elaboración de estrategias de ventas adaptadas a estos clientes.

PRESENTACIÓN DEL MENSAJE DE VENTAS: consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA: captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción de compra.

SERVICIOS POST VENTA: la finalidad de los servicios post venta es asegurar la satisfacción del cliente, es un valor agregado de la empresa, puede ocasionar lealtad a la marca y que el cliente influya positivamente en su entorno.

La clasificación más general de los clientes comprende a los clientes actuales que son aquellos consumidores que efectúan la compra de un producto o servicio de manera regular en un mismo lugar; y los clientes potenciales que en la actualidad no compran, pero tienen la disposición y el poder adquisitivo necesario para adquirir el producto o servicio que ofrece una empresa determinada.

Una definición más exhaustiva los clasifica en:

- Clientes activos e inactivos
- Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional
- Clientes de alto, medio y bajo volumen de compra
- Clientes satisfechos e insatisfechos
- Clientes Influyentes

Hoy en día se presentan nuevos desafíos a la empresa: **retención y fidelización de clientes**. Para retener a los clientes será necesario que los mismos se sientan reconocidos y que la empresa les resuelva sus necesidades específicas. Recuerde que el cliente que protesta sigue siendo cliente. Para retener a los clientes será necesario segmentarlos y distinguirlos para plantear correctamente estrategias de fidelización.

También es de suma importancia hacer un correcto **uso de los canales de distribución**, que son los medios que se utilizan para lograr que los productos lleguen a los consumidores finales e intermedios, en cantidades apropiadas, en el momento oportuno y con el menor costo para ambas partes.

CAPÍTULO 10: MARKETING

Siguiendo a Kotler, el *marketing* (mercadotecnia) se define como el “proceso social mediante el cual las personas obtienen aquello que necesitan o quieren, creando productos y servicios e intercambiándolos con otras personas”. Para John McKitterick, de General Electric, “...la principal labor de la función de marketing (...) no consiste tanto en tener la habilidad de hacer que el cliente haga lo que le conviene a la empresa, sino en tener la habilidad de idear y practicar la forma de que la empresa haga lo que se ajuste a los intereses del cliente”⁶. Para Balaguer, “el marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones”⁷.

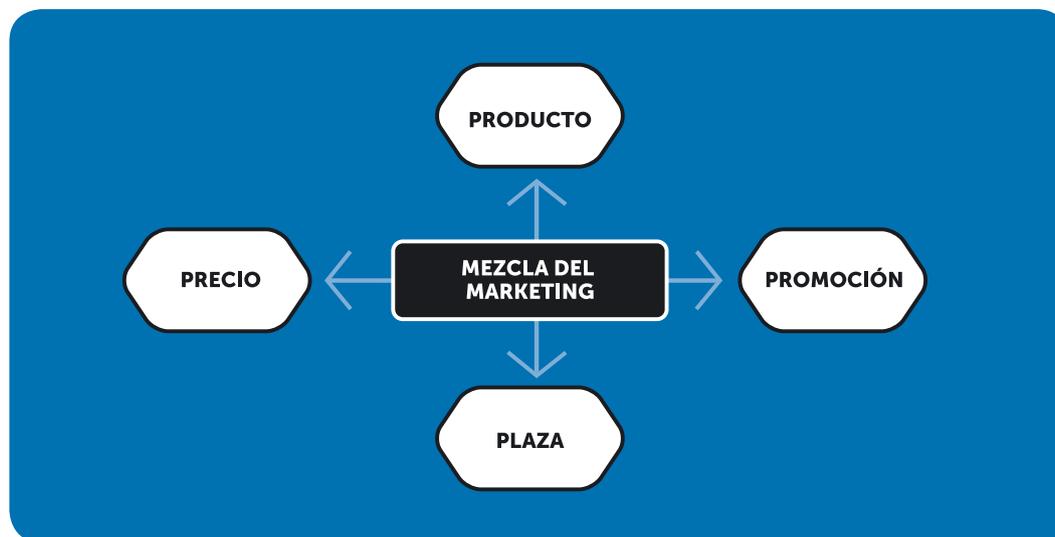
Como mencionamos previamente el marketing será la estrategia que definamos para alcanzar el posicionamiento buscado.

La mezcla del marketing

Se denomina “**mezcla de marketing**”, “**mezcla de mercadotecnia**” o “**marketing mix**” a las herramientas o variables que utiliza la empresa para cumplir con sus objetivos comerciales.

Los elementos que integran la mezcla de marketing son cuatro y se los conoce como las cuatro P, estas son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Ilustración 37: Las cuatro “P” del marketing



Fuente: Elaboración propia

1 PRODUCTO O SERVICIO:

Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, la marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

⁶ Barlon, J y Moller, C. (1999) “Una queja es un favor”. Editorial Norma. Colombia

⁷ Balaguer, E.G (1998) “Apuntes de Motivación para una gerencia creativa”. Programa Belgrano de Modernización del Comercio Minorista. Subsecretaría de Comercio Interior. Secretaría de Industria, Comercio y Minería. Buenos Aires. Pp23

Un ejemplo de marca que requirió mucha atención a estas variables es Orieta, la empresa de mermeladas y dulces. Sin duda los productos de Orieta están diseñados no sólo en su contenido, sino en su exterior, porque tienen que diferenciarse en una larga góndola de mermeladas en cada supermercado, además de resultar coherentes con su precio y segmento de calidad.

2 PRECIO:

Es el valor de intercambio de los bienes y servicios comercializados. El precio de un bien o servicio variará conforme la forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos (por pronto pago, volumen, recargos, etc.). Siguiendo con ejemplos locales de supermercado, MarianoMax, Cordiez o Buenos Días, son cadenas que necesitan competir en precios para mantenerse en carrera en un rubro donde el precio es un valor estratégico. Sus distintos enfoques en el manejo de descuentos, ofertas, medios de pago, financiaciones y otros recursos los hacen un ejemplo a estudiar, ya que en el “retail” es un rubro donde la estrategia de precios muy dinámica y competitiva.

- **Estrategias de fijación de precios:**

- *Precios de penetración de mercado:*

A algunos productos se les pone un precio bajo en la introducción para que capturen una gran cuota de mercado rápidamente, penetrando así en el mercado.

- *Precios de la línea de productos:*

En el establecimiento de precios de una línea de productos, se deben definir los saltos de precios entre cada producto de la línea.

- *Precios de productos opcionales:*

Bajo esta estrategia se ofrece un producto base y se pone un precio diferente para cada combinación de características opcionales u opciones añadidas al producto base a petición del cliente.

- *Precios de productos cautivos:*

Bajo esta estrategia se establecen precios de productos que deben ser usados con un producto principal.

- *Precios de un pack o “combo” de productos:*

Esta estrategia combina varios productos y los ofrece a un precio menor de lo que costaría comprar cada producto por separado.

- *Precios promocionales:*

Los precios promocionales son reducciones temporales en los precios, usadas para atraer a los consumidores. Los productos líderes se pueden llegar a ofrecer a bajo precio para atraer la atención a una línea entera de productos. Volvamos a los casos de los supermercados locales: por sus volúmenes de compra, su poder de negociación con los distribuidores y grandes marcas proveedoras les permiten ofrecer precios mejorados en líneas de producto, combos y promociones.

- **Estrategias de ajuste de precios:**

Así como hay estrategias de fijación de precios, existen diferentes mecanismos para el ajuste de los mismos, tal que tendremos:

- *Descuentos por pago efectivo:*

son reducciones sobre el precio de venta por pagos efectuados en efectivo.

- *Descuentos por volumen:*

son reducciones en el precio de venta por unidad de producto cuando el comprador hace un pedido grande.

- *Descuentos estacionales:*

son reducciones sobre el precio de venta que se producen por motivos de cambios de temporada.

3 PLAZA O LOCALIZACIÓN:

En este caso se define plaza como el lugar dónde comercializar el producto o el servicio ofrecido; es clave en este proceso que el producto sea accesible para el consumidor.

Es muy importante analizar las ventajas y desventajas de radicarse en un determinado lugar, ya que esta decisión probablemente afecte en mayor o menor medida el normal giro del emprendimiento.

4 PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN:

Implica comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos y ofertas para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Promoción propiamente dicha (folletos, e - mail, catálogos, webs, telemarketing, etc.).

Uno de los casos más resonantes de promoción de un producto local fue el lanzamiento de Fernet 1882, de Porta Hermanos, que entraba a competir en una categoría absolutamente liderada por Branca. La promoción se basó en arriesgarse a una comunicación disruptiva, una identidad visual muy reconocible y una estrategia de punto de venta sumamente agresiva.

Alberto Levy⁸, considera que en el entorno actual, si bien muchísimas empresas continúan utilizando el modelo de las cuatro P, es más pertinente hablar de un modelo PLIV. En este modelo la P del producto permanece, la P de plaza es reemplazada por la L de logística, la P de promoción es reemplazada por la I de impulsión y la P de precio es reemplazada por la V de valor.

La logística, según Levy, es hoy en día un factor más importante que la plaza, pues las decisiones del marketing no se refieren sólo al espacio geográfico servido, sino cómo se armaran los canales de distribución y cuáles serán los stocks almacenados dados los contextos inflacionarios y cómo se llegará a estos lugares (flujo físico).

La impulsión reemplazó la promoción, por la aparición de medios alternativos de posicionamiento de un producto que trascendieron a los métodos tradicionales de promoción y publicidad.

Por último, el precio fue reemplazado conceptualmente por el valor, debido a que las empresas no deberían tomar sus decisiones en torno al precio del producto, sino al valor que el mismo tiene.

Comunicaciones integradas

Cuando se habla de comunicación integrada en marketing se hace referencia a la coordinación de todos los mensajes emitidos por una empresa para que lleguen a los destinatarios en forma unificada. Es decir, utilizamos varios medios, pero un solo mensaje, enviando el mismo concepto a través de múltiples canales de comunicación.

La comunicación integrada establece y desarrolla relaciones efectivas y rentables con sus consumidores, proveedores y con toda la cadena de distribución. Debidamente gestionada puede realizarse con un costo accesible a cualquier empresa por pequeña que sea, y con un resultado positivo si son gestionadas con responsabilidad.

8 Levy, A. (1998) "Mayonesa: La esencia del Marketing". Editorial Granica. Buenos Aires

Las comunicaciones integradas pueden estar compuestas por:

Ilustración 38: Componentes de la comunicación integrada



Fuente: Elaboración propia

LA PUBLICIDAD

Es toda comunicación no personal y paga para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por cuenta de una empresa identificada. Es una manera efectiva de mejorar la imagen de la compañía, favorece a que aparezcan nuevas oportunidades de negocio. Es la herramienta de marketing más costosa. Para llevar adelante la publicidad se pueden utilizar medios tradicionales como radio, TV, diarios, revistas, cartelería publicitaria y también el sponsoreo, participación en ferias y exposiciones, entre otros.

La publicidad en su función informativa es necesaria para dar a conocer un producto, una marca o un slogan. En cuanto a su función persuasiva, busca persuadir a los consumidores y vender el producto.

MARKETING DE GUERRILLA

El marketing de guerrilla es un conjunto de estrategias y técnicas de marketing ejecutadas por medios no convencionales, y que consiguen su objetivo mediante el ingenio y la creatividad. Al no ser publicidad convencional permiten llegar al grupo objetivo de una forma diferente.

Este marketing se suele usar por pequeñas empresas con escasos recursos económicos. El secreto está en la creatividad, utilizando medios, espacios, situaciones del día a día, elementos del entorno y transformándolos en una experiencia que sorprenda y quede en la memoria. Ejemplos del marketing de guerrillas pueden ser: grafitis, flash mobs e intervenciones artísticas.

Una marca local muy centrada en el marketing de guerrilla es Libremática. Lejos de ser la única, es una empresa que ganó notoriedad con un personaje que comunicaba los beneficios del día en la peatonal.

Porta Hermanos utilizó este tipo de estrategia al introducir el Fernet 1882. Claro ejemplo de ello fue cuando llenó de delfines inflables La Cañada.

LAS RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégicas coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en acciones presentes y futuras.

En una PyME, el adecuado uso de las relaciones públicas permite establecer un mapa básico de públicos permitiéndole diferenciar entre los grupos de personas que comparten un mismo vínculo y expectativas con la empresa; por ejemplo clientes, consumidores, proveedores, empleados. Por más pequeña que sea la cantidad de personas que trabajen en el emprendimiento, estas categorías se podrán diferenciar. Las relaciones públicas construyen y mantienen una reputación y de esta manera optimizan los recursos del plan de negocios.

Una marca cordobesa de gran renombre muy orientada a las relaciones públicas e institucionales es la Universidad Empresarial Siglo 21, que construyó prácticamente todo su capital de marca formando parte activa del empresariado al que intenta aportarle nuevos profesionales y manteniendo el alto perfil de sus referentes.

MARKETING DIRECTO

El marketing directo es la comunicación a través de determinados medios que introduce la posibilidad de crear relación con el cliente. Tiene por objetivos ganar clientes y fomentar su fidelidad para que generen compras y repitan su acción de manera permanente.

Los principales medios de *marketing directo* son los siguientes:

- 1 **Marketing telefónico:** es la principal herramienta del marketing directo y consiste en utilizar el teléfono para vender directamente a los consumidores y a empresas.
- 2 **Marketing por correo directo:** implica enviar una oferta, un anuncio, un recordatorio, etc., a una persona en una dirección específica (domicilio o e-mail). Permite llegar de manera selectiva y personalizada al público meta, además es flexible y permite una medición fácil de los resultados.
- 3 **Marketing por catálogo:** tradicionalmente los catálogos consisten en una pieza impresa y encuadernada que ofrece diferentes productos y establece mecanismos para hacer pedidos directamente.
- 4 **Marketing de respuesta directa por televisión:** pueden ser anuncios en televisión que describen de forma persuasiva un producto, proporcionando un número de teléfono gratuito con el cual se pueden efectuar pedidos. También existen programas de televisión y canales de compras dedicados exclusivamente a la venta de productos y servicios.
- 5 **Marketing en kioscos:** consiste en colocar información y opciones de hacer pedidos en máquinas especiales. Este tipo de máquina, son ubicados en tiendas, aeropuertos y otros lugares.
- 6 **Marketing en línea:** consiste en utilizar un sitio web como canal para proporcionar información actualizada a los clientes acerca de los productos y servicios que se comercializan (por ejemplo, mediante catálogos on-line), y también, como un medio de distribución (por ejemplo, para entregar productos digitales como libros electrónicos, música, software o juegos, mediante una página de descarga on-line). Un sitio web también puede incluir formularios para que el cliente haga pedidos que le serán entregados en tiempos prudenciales.

En el ámbito del marketing directo, El Inmobiliario.com es una empresa que desde su comienzo ha comunicado su oferta vía e-mail marketing. Esta estrategia es coherente con el hecho de que El Inmobiliario basa casi el 100% de su marketing en la web, tema que se trata a continuación.

MARKETING DIGITAL

El universo digital esta cada vez más incorporado en la sociedad generando nuevos estilos de vida, cambios de actitud y nuevos hábitos en el comportamiento del los consumidores, quienes pueden estar conectados en todo momento y en cualquier lugar.

El marketing digital es una forma del marketing basada en el uso de medios digitales para desarrollar comunicaciones directas, personales e interactivas que provoquen una reacción en el receptor.

Características:

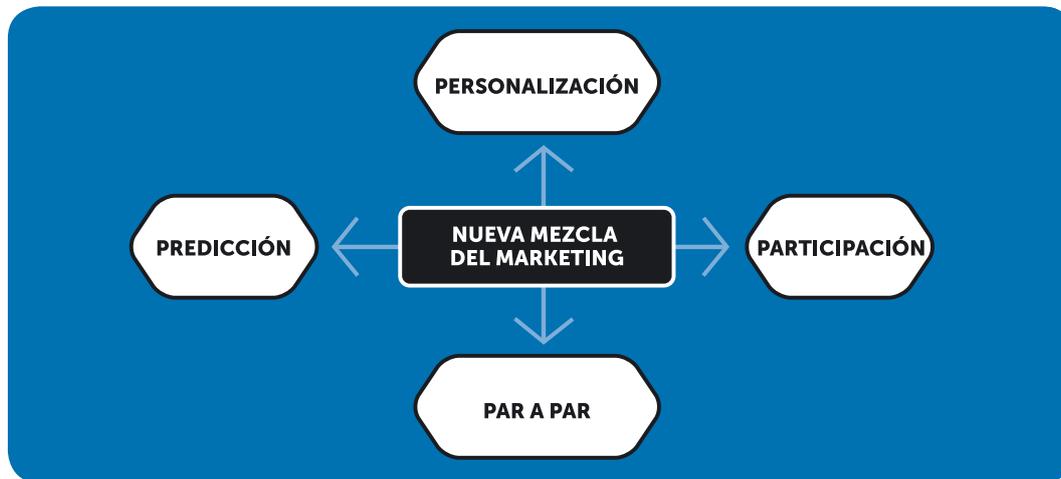
- Es un **marketing personalizado**: nos permite hacer marketing casi a la medida de cada usuario. La segmentación puede hacerse hasta alcanzar a cada uno de nuestros clientes individual y personalmente. En un entorno digital cada cliente vive una experiencia personalizada a través de la comunicación.
- Es un **marketing masivo**, con poca inversión se puede llegar a gran cantidad de personas y con herramientas digitales sencillas, como por ejemplo videos virales.
- Es un marketing bidireccional e interactivo, facilita la interacción entre los consumidores y nuestra empresa. Permite estar en contacto con las personas que realmente consumen nuestros productos o servicios y tener información de ellos. La Red brinda una plataforma de investigación eficiente y de bajos costos.
- Es un **marketing emocional**: al tratarse de un marketing personalizado es necesario que su mensaje también lo sea. Se deben buscar contenidos que el usuario pueda vincular a experiencias propias, emociones, sentimientos y vivencias.
- Es un **marketing medible**: existen aplicaciones para medir el impacto de las acciones de forma rápida, precisa y gratuita. Se pueden desarrollar encuestas online para investigar el mercado, medir la satisfacción del cliente e informarnos sobre las opiniones de los consumidores en las redes sociales.

El conjunto de soportes de comunicación que significa Internet está creciendo sin parar como plataforma de comunicación. Es el “medio” que más inversión publicitaria recibe año a año en el mundo y Córdoba no es la excepción.

Las cuatro “P” del marketing tradicional adaptadas al marketing digital.

- **Producto**: en el desarrollo de productos o servicios es donde se puede innovar más, se pueden comercializar productos y servicios 100% digitales.
- **Precio**: es en la web donde mejor se puede contrastar si nuestro precio es competitivo. Se puede ofrecer un precio diferenciado a cada cliente utilizando herramientas como plataformas de e-commerce, sitios de subasta, sitios de cupones etc.
- **Plaza**: las tiendas virtuales permiten tener disponibilidad 24 horas los 7 días a la semana, proporcionando de esta manera mayor valor a los clientes.
Un sitio web permite reservar y hacer pedidos que luego pueden ser recogidos en el punto de venta.
- **Promoción**: La publicidad y la comunicación cambian en el entorno digital. Existen nuevos medios como las redes sociales, blogs y publicidad en buscadores. Una campaña online, a diferencia de los medios tradicionales se puede poner en marcha de manera inmediata, ver los resultados obtenidos y modificarla de manera instantánea.

Ilustración 39: Las nuevas cuatro "P"



Fuente: Elaboración propia

- **Personalización:** la capacidad de buscar, guardar y medir datos de usuarios web y su comportamiento, permite una experiencia en línea cada vez más personalizada.
- **Participación:** es el involucramiento directo de los clientes, una vez que la experiencia online se vuelve personal, cada individuo puede participar y opinar.
- **Par a par:** contar con clientes conectados a través de un medio de comunicación social, es una ventaja diferencial. Los clientes confían más en las opiniones de sus pares sobre un producto o servicio que de los anuncios comerciales. Las redes sociales permiten a los consumidores interactuar con otros usuarios a través de los sitios o perfiles de la marca. La empresa genera confianza si sociabiliza sus acciones de marketing.
- **Predicciones:** Internet permite seguir, medir el comportamiento de cada usuario. Esta gran cantidad de datos, tanto anónimos como identificables, facilitan y economizan la obtención de predicciones sobre posibles escenarios futuros.

PRINCIPALES HERRAMIENTAS DEL MARKETING DIGITAL

Web 2.0: el término Web 2.0 está asociado a aplicaciones web que facilitan compartir información, la interacción y un diseño centrado en el usuario. Un sitio Web 2.0 permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido generado por usuarios en una comunidad virtual, a diferencia de otros sitios web donde los usuarios se limitan a la observación pasiva de los contenidos que se ha creado para ellos

Comercio electrónico (e-commerce): consiste principalmente en la compra, venta, distribución y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. Permite tener nuestro negocio disponible las 24 horas los 7 días de la semana y accesible desde cualquier parte del mundo. El éxito del comercio electrónico está en que el cliente sea el centro de atención, para ello hay que identificar, conocer y personalizar los productos y servicios para ofrecerle lo que necesita a través del medio que él elija y cuando quiera de manera eficiente, eficaz, rápida y cómoda.

Blogs: es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, con una temática particular

y que generalmente tienen un estilo informal y personal. Las empresas más activas en blogs son precisamente las pequeñas y medianas. Aportan ventajas a las empresas, generan tráfico a nuestra web y aumentan el tiempo de permanencia en la web de los usuarios, mejora el posicionamiento a través de los enlaces y buscadores, crea comunidad y amplía la interacción con los clientes. La mayoría de los blogs pueden realizarse utilizando plataformas gratuitas. Se trata de aplicaciones sencillas que están al alcance de cualquier usuario.

E-mail marketing de permiso: se basa en no enviar comunicaciones a través de e mails a aquellos usuarios que no han dado su permiso para hacerlo.

Posicionamiento en buscadores (SEO): es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los diferentes buscadores, sin pagarle dinero al buscador para tener acceso a una posición destacada en los resultados. La mayoría de los usuarios de Internet no pasa de ver la primera página de resultados y pocos llegan a la segunda o tercera, por lo cual si una empresa está entre los primeros resultados con las palabras que describen su producto o servicio, multiplicará la posibilidad de captar nuevos clientes.

Redes sociales: las redes sociales son estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, familia, conocimientos o intereses comunes. Se basan en las relaciones entre personas de igual a igual, han generado una nueva forma de socialización de las personas a través de “comunidades virtuales”. A su vez a las redes sociales digitales las podemos clasificar en:

- *Redes sociales horizontales:* son aquellas dirigidas a todo tipo de usuario y sin una temática definida. Permiten la entrada y participación libre y genérica sin un fin definido. Los ejemplos más representativos del sector son Facebook, Orkut, Twitter.
- *Redes sociales verticales:* están concebidas sobre la base de un eje temático agregador. Su objetivo es el de congregar en torno a una temática definida a un colectivo concreto. En función de su especialización, pueden clasificarse a su vez en:
 - Redes sociales Verticales Profesionales: están dirigidas a generar relaciones profesionales entre los usuarios. Por ejemplo Xing y LinkedIn.
 - Redes sociales Verticales De Ocio: su objetivo es congregar a colectivos que desarrollan actividades de ocio, deporte, usuarios de videojuegos, fans, etc. Por ejemplo Wipley, Dogster, Moterus.
 - Redes sociales Verticales Mixtas: ofrecen a usuarios y empresas un entorno específico para desarrollar actividades tanto profesionales como personales en torno a sus perfiles: Unience, PideCita.

LAS PYMES Y LAS REDES SOCIALES

Las redes sociales⁹ son herramientas que ayudan a las empresas a conocer qué valoran sus clientes, qué necesitan, por qué deciden comprar sus productos o creen en sus marcas y por qué deciden irse a la competencia. Si la PyME desarrolla una buena estrategia de marketing digital, a través de redes sociales puede escuchar a sus clientes de forma distinta y cercana, dialogar con ellos, entender lo que quieren y lo que no, conocer sus expectativas para tratar de satisfacerlas, mejorar los productos y servicios actuales atendiendo sus quejas como también crear nuevos productos o servicios a partir de su participación creativa o crítica, tener más eficacia en la publicidad y comunicación, con mayor capacidad de respuesta y difusión, etc.

Gestionar incorrectamente una red social puede influir en el concepto que el cliente obtenga de la empresa.

9 Pablo Fernández Burgueño, Abogado español especializado en Derecho de Internet.

MARKETING VIRAL

El marketing viral es un conjunto de técnicas que hacen uso de medios en Internet para lograr aumentar las ventas de productos/servicios o el posicionamiento de una marca gracias a la propagación del mensaje en forma exponencial.

Vale aclarar que las técnicas de marketing viral no están relacionadas con los virus informáticos. Sino más bien a lo que se conoce como la propagación “boca en boca” tradicional pero haciendo uso de los medios digitales. Se maneja a través de campañas en internet, normalmente se hace uso de Blogs, páginas Web, Fan Page de Facebook, cuentas de Twitter, videos en YouTube, juegos, boletines por mail, entre otros. El objetivo es generar cobertura mediática a través de temas de alto impacto o interés.

Un caso cordobés interesante es el de Mayonesa Natura, de AGD, que se atrevió a crear comerciales animados exclusivos para la web. Luego, con acciones de prensa, y en blogs y en redes sociales, logró un interesante número de visualizaciones.

EL MARKETING ESTRATÉGICO

El marketing estratégico parte del análisis de las necesidades de los individuos y de la investigación de los mercados. Su objetivo es conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de potenciales mercados, valorar el potencial e interés de dichos mercados, orientar a la empresa en busca de oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos.

Podemos definirlo como un análisis sistemático y continuado de las características del mercado y del desarrollo de conceptos o de productos rentables, orientados a grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva a largo plazo.

Siguiendo a Saporosi: “La tarea del marketing estratégico es operar rentablemente sobre la red simbólica que vincula sujetos con objetos, en un ciclo comercial permanente que depende del interjuego entre empresas y mercados”.

Es indispensable para que la empresa pueda, a través del posicionamiento y en el corto plazo, ubicarse en un lugar destacado que en el futuro permita sostenerse en el mercado. Para lograr un posicionamiento en el corto plazo, el marketing estratégico pone énfasis en las oportunidades de mercado como una base de la planeación del marketing y las estrategias de crecimiento empresarial en donde el foco de atención va a estar en las necesidades y deseos del consumidor y de los competidores.

Un plan de marketing estratégico deberá considerar:

- 1 **Delimitación del mercado relevante:** la formulación de una estrategia parte de la definición de la propia empresa, el producto que vende o el servicio ofrecido y el mercado al que sirve. El ámbito de actividad debe ser definido en relación a una necesidad genérica, en términos de solución aportada al consumidor. La delimitación del mercado relevante pretende definir el grupo de consumidores atendidos o interesados por un producto, en qué se les satisface y cómo se les satisface.
- 2 **La segmentación del mercado:** la segmentación trata de agrupar a los consumidores en conjuntos lo más homogéneos posibles en cuanto a su respuesta a una oferta comercial, y diferenciarlos con relación a otros grupos de consumidores; es un elemento clave en la formulación de estrategias y en las posibilidades competitivas de las empresas.
- 3 **Análisis de la competencia:** en el entorno competitivo actual es de vital importancia la

información sobre los competidores y el análisis de las distintas fuerzas competitivas. El análisis de la competencia supone:

- Identificar competidores reales y potenciales, sus características, estructuras y evolución.
- Estudiar los objetivos de los competidores.
- Las fortalezas y debilidades de los competidores.

- 4 **Necesidades de proporcionar ventajas a terceros:** la entrada en ciertos mercados se encuentra restringida por las administraciones públicas, sindicatos o distintos grupos de presión. Se denomina megamarketing a la aplicación estratégicamente coordinada de capacidades económicas, psicológicas, políticas y de relaciones públicas con el fin de ganarse la cooperación de ciertos grupos para operar en un mercado concreto.
- 5 **Alianzas estratégicas:** la intensificación de la competencia fuerza a las empresas al establecimiento de redes de empresas, alianzas estratégicas y diferentes mecanismos de cooperación. Las alianzas de marketing pueden conseguir economías de escala o aprendizaje y lograr el acceso a mercados locales. Estas alianzas son una de las opciones estratégicas existentes para alcanzar los objetivos organizativos, tanto en el ámbito de la entrada en nuevos mercados o negocios, como en la mejora de la competitividad. Múltiples ventajas de las alianzas estratégicas fueron mencionadas al referirnos a las estrategias asociativas.
- 6 **Análisis del entorno genérico:** una empresa es un sistema abierto de fuerte interacción con su entorno. La planificación estratégica requiere el análisis del medio ambiente externo. Los cambios en las variables del entorno condicionan las actividades de las empresas. Las empresas precisan obtener información del entorno con el objetivo de conocer cuáles son las variables, cuál es su influencia sobre el mercado de la organización, para aprovechar las oportunidades y evitar posibles amenazas.

RESUMEN

Los elementos que integran la mezcla de marketing, conocidas como las cuatro P son: **PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN.**

Cada una de ellas implica una serie de decisiones, sin embargo, es la **promoción** la “P” más dinámica.

Ésta implica comunicar, informar y persuadir al cliente actual, a los potenciales y a otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales.

Lo que se llama **COMUNICACIÓN INTEGRADA** es la coordinación de todos los mensajes emitidos por una empresa, para que lleguen a los destinatarios en forma unificada, y acorde al medio en que se emiten. Contempla: la **publicidad**, es decir la comunicación no personal y paga; el **marketing de guerrilla**, que es el conjunto de técnicas no convencionales; las **relaciones públicas**, que fortalecen vínculos con distintos actores de la sociedad; el **marketing directo**, con múltiples técnicas para llegar al cliente de una forma más personal; el **marketing digital**, con un mundo de opciones en crecimiento (web 2.0, e-commerce, blogs, SEO, redes sociales, viral).

El marketing digital ofrece la posibilidad de dialogar con los clientes, permitirles participar y contar con sus opiniones, como también conocer hábitos actuales y tendencias.

Por encima de todas estas prácticas y herramientas, está el **MARKETING ESTRATÉGICO**, dedicado al análisis de las necesidades de los individuos y de la investigación de los mercados. Lo definimos como un análisis sistemático y continuado de las características del mercado y del desarrollo de conceptos o de productos rentables, orientados a grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva a largo plazo.

5

ASPECTOS TÉCNICOS Y GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

**EL EMPRENDEDOR AL FINALIZAR ESTA SECCIÓN
DEBERÍA SER CAPAZ DE RESPONDER:**

- ¿Cómo será su proceso productivo? **1**
- ¿Qué maquinaria o equipamiento **2**
necesitará para llevar adelante el proceso?
- ¿Tiene algún recurso productivo que sea riesgoso **3**
(de aprovisionamiento, de calidad, de entrada al país, etc.)?
- ¿Cómo será la logística? **4**
- ¿Cuántas personas considera que necesitará **5**
para el correcto desarrollo inicial del proyecto?

INTRODUCCIÓN

En el presente apartado intentaremos abordar aspectos técnicos y de gestión fundamentales para iniciar un emprendimiento, como es conocer el proceso productivo en su totalidad y los recursos físicos y materiales necesarios para llevarlo adelante y determinar si es viable.

En él se llevará adelante un estudio del proceso, a través del cual será posible dimensionar cuantitativa y cualitativamente los recursos necesarios para generar el producto esperado. A partir del mismo podremos identificar si la producción del bien o del servicio es factible o no y en qué condiciones. Al identificar el proceso integral podremos determinar qué maquinarias y herramientas serán necesarias y su disponibilidad, cuáles insumos serán precisos y su costo, así como los requerimientos de mano de obra en cantidad y calidad, y si ésta se encuentra o no disponible en el mercado local.

Estas consideraciones serán sumamente importantes a la hora de evaluar el inicio del emprendimiento, pues de ellas dependerá la posibilidad que efectivamente podamos ofrecer el bien a los consumidores y que se obtengan ganancias por ello.

La descripción del proceso productivo específicamente determinará los requerimientos de equipos y maquinarias para la operación, así como el monto de la inversión correspondiente. Del análisis de las características y especificaciones técnicas de las máquinas se precisará analizar su disposición en la planta, la que a su vez permitirá dimensionar las necesidades de espacio físico para su normal operación.

Esta descripción posibilitará, además, conocer las materias primas y los restantes insumos que demandará el proceso.

Este estudio también permitirá cuantificar las necesidades de mano de obra por especialización y asignarles un nivel de remuneración para el cálculo de los costos de operación.

Por lo mencionado previamente, el apartado se estructurará en 2 capítulos. El primero se referirá a la viabilidad técnica del emprendimiento y en él se analizarán los procesos productivos, la determinación del tamaño óptimo y localización de operatoria, los proveedores y la logística. En el segundo capítulo, intentaremos abordar los recursos humanos, estudiando su planificación, organización y administración dentro del emprendimiento, así como las nuevas tendencias que se visualizan.

CAPÍTULO 11:

LA VIABILIDAD

TÉCNICA

La viabilidad técnica hace referencia a la posibilidad de llevar a cabo un proceso productivo satisfactoriamente y en condiciones de seguridad con la tecnología disponible, verificando factores diversos como resistencia estructural, durabilidad, operatividad, implicaciones energéticas, mecanismos de control, abastecimiento de materia prima e insumos, según el campo del que se trate.

FACTORES A TENER EN CUENTA PARA EVALUAR LA VIABILIDAD TÉCNICA:

Factores de diseño

- **Funcionales:** utilidad, mantenimiento, reparabilidad, recambios, etc.
- **Estéticos:** textura, color, forma, armonía, simetría, etc.
- **Ergonómicos:** dimensiones, manejabilidad, peso, seguridad, etc.
- **Legales:** normativa, homologaciones, patentes, medioambiente, etc.

Factores de proceso

- **Maquinarias y herramientas necesarias:** accesibilidad y disponibilidad en mercado nacional y local.
- **Materias primas:** accesibilidad, precio y continuidad de suministro.
- **Recursos Humanos:** personal capacitado y seguridad. Motivación.
- **Requerimientos de energía y modalidad.**
- **Distribución en planta.**
- **Capacidad productiva.**
- **Gestión de la calidad.**
- **Pruebas y ensayos. Prototipos.**

LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

Una vez evaluado el mercado, definidos los productos y servicios a prestar, necesitaremos definir cuáles serán los procesos que deberemos cumplir en cada etapa de producción, de modo tal que, una vez establecidos los mismos, será imprescindible considerar las máquinas, herramientas y equipos que serán utilizados para poder completarlos de manera eficiente.

Toda organización, independientemente de su envergadura, tendrá que adoptar una estructura determinada conforme al rubro al que pertenece la empresa, la cantidad de empleados que posea y el volumen de operaciones que realice, entre otros factores.

Las características adoptadas por la organización marcarán, en definitiva, las máquinas, herramientas, equipos e infraestructura necesaria para que el emprendimiento pueda funcionar correctamente.

Procesos de producción

Los procesos de producción de un determinado bien o servicio pueden llevarse adelante de diferentes maneras, así tendremos por ejemplo: sistemas de producción artesanales y sistemas de producción en serie.

Sistema de producción artesanal o manual

Se incluyen aquí las obras y trabajos realizados manualmente con poca o nula intervención de maquinaria.

Cada tarea es realizada de manera rudimentaria, cada pieza será única y tendrá características y propiedades heterogéneas, que dependerán de factores tan diversos como: los clientes, sus gustos y preferencias, su poder adquisitivo, las tendencias, la moda, etc.

Las ventajas principales de este tipo de producción guardan relación con los márgenes de rentabilidad, ya que, normalmente al ser “piezas únicas” tienen un valor diferencial en relación a la producción en serie, lo que suele traducirse en mayores márgenes de ganancia por unidad producida.

Entre las desventajas hay que mencionar el tiempo consumido en la elaboración de cada producto, por cuanto el uso de dispositivos manuales, o bien los bajos niveles de tecnificación aplicados a los procesos de producción generan una limitación en cuanto a la capacidad de producción real que tendrá cada emprendedor.

Un buen ejemplo de producción artesanal es la pyme Annet, que fabrica varias líneas de productos de cerámica (guardas, toquetos, vajilla, bachas, entre otros). Todos los productos son 100 por ciento artesanales y pintados a mano. Cuando el emprendimiento está al tope de su capacidad, tienen una producción de entre 350 y 400 cerámicos diarios.

La técnica de producción que utiliza Annet se denomina “cuerda seca” y consiste en transcribir el dibujo a la cerámica, perfilar todos los contornos con una grasa especial, y rellenar cada zona con esmalte de color (una especie de vidrio en polvo diluido). Luego se limpian las piezas y se introducen en un horno, donde deben estar 24 horas, y en el que alcanzarán una temperatura de 980°C.

Sistema de producción en serie, masiva o industrial

La producción en serie es la elaboración de bienes en grandes cantidades utilizando diseños estandarizados de modo tal que puedan replicarse en piezas o modelos que sean todos iguales. En este método se utilizan técnicas de cadenas de montaje. Una cadena o tren de montaje es un sistema en el que el producto es fabricado según un proceso que se desarrolla paso a paso, a medida que éste va avanzando constantemente entre un conjunto de operarios y maquinarias.

En este aspecto, es importante tener en cuenta que elaborar productos seriados implica realizar importantes inversiones en tecnología, equipamiento y dispositivos para poder completar adecuadamente este tipo de producción.

La producción industrial resulta imprescindible en ciertas actividades o procesos, donde sería complejo y muy dificultoso realizar la fabricación en forma manual, por el gran desgaste de recursos que ello implicaría, como también por los elevados costos de materias primas que habría que enfrentar y la pérdida de tiempo que ello, además, significaría para la empresa.

En este sentido, la tecnología aplicada a los procesos de producción permitirá un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, ya que podrán producirse más unidades de producción con iguales recursos, o bien lograr un mismo nivel de unidades producidas con menor desgaste

de recursos aplicados en esa producción. Esto es lo que normalmente se conoce como “economías de escala”.

“**Economía de escalas**”: es el proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas por unidad de tiempo, como consecuencias de modificaciones operadas sobre la producción.

Por ejemplo, a una fábrica de trajes de vestir para hombres le cuesta 10.000 pesos producir 10 trajes, producir 20 trajes le costaría 19.000, producir 30 le costaría 27.000 y así sucesivamente, de tal manera que a mayor producción los costos por unidad son menores.

Tabla 9: Economías de escala

UNIDADES	COSTO TOTAL	COSTO UNITARIO
10	10.000	1.000
20	19.000	950
30	27.000	900

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con el ejemplo de los mosaicos, en el otro extremo de los métodos de producción se encuentra la empresa cordobesa Blangino, que produce siete mil metros cuadrados de baldosas por día, es decir, unos 2.400.000 de metros cuadrados por año. Ésta se lleva a cabo en su planta de 25 mil metros cubiertos ubicada en Monte Cristo, en un terreno de 10 hectáreas, trabajan en dos turnos más de 200 operarios, quienes forman parte de un plantel total de 350 trabajadores entre vendedores y transportistas. Una verdadera producción industrial, que se vende en Argentina, Chile, Uruguay y Bolivia.

Sistemas de producción mixtos

Como vimos, es posible combinar ambas formas de producción, (la producción en serie y la producción realizada en forma manual o artesanal). Por ejemplo, en la producción de artesanías se utilizan hornos de producción para lograr piezas que podrían estandarizarse, sin embargo, en sus terminaciones se realizan aplicaciones de pintura en forma manual, que permiten darle tonalidades únicas a cada uno de los productos elaborados, utilizando técnicas que variarán según los gustos y preferencias de los consumidores.

ASPECTOS A CONSIDERAR AL SELECCIONAR MAQUINARIA.

Al momento de seleccionar máquinas, herramientas y equipos para su negocio, el emprendedor debería tener en cuenta los siguientes aspectos:

Ilustración 40: Aspectos a considerar al seleccionar maquinaria

Fuente: Elaboración propia

PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

En la actualidad, coexiste en el mercado un abanico de posibilidades que incluyen actividades comerciales, de servicios, productivas e industriales. Cada una de ellas utilizará diferentes elementos según el rubro que estemos considerando, más aún, en un mismo rubro podríamos tener requerimientos de equipamiento y maquinarias distintos según el sentido que, a su vez, cada empresa decida darle a su negocio y/o emprendimiento.

Resulta entonces primordial identificar los procesos que permitirán elaborar cada pieza y cada producto. Una vez identificados todos estos procesos, será necesario evaluar cuáles son los materiales con los que habrá que contar para poder llevarlos adelante.

MERCADO

El mercado constituye un indicador de la capacidad de producción con la que deberíamos contar para enfrentar nuestra demanda de bienes y servicios.

Esta caracterización del mercado implicará tener en cuenta determinados parámetros en el diseño de los bienes y servicios ofrecidos. Probablemente las especificaciones técnicas, el diseño, los colores y el material utilizado serán diferentes según el mercado objetivo al que apuntamos.

SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

Según el sistema de producción adoptado por cada emprendedor, serán los equipos, dispositivos y maquinarias utilizadas en cada caso.

Quienes decidan llevar adelante una “producción artesanal” no utilizarán probablemente equipos de gran envergadura, ya que los detalles, aplicaciones o terminaciones en general serán realizados a mano.

Si en cambio hablamos de “producción en serie”, es probable que se utilicen máquinas, equipos y tecnología de cierta complejidad para poder cumplir con cada etapa de producción. La producción seriada supone la fabricación de piezas estandarizadas bajo ciertas especificaciones, que sólo pueden ser logradas mediante el uso de máquinas específicas vinculadas con cada rubro de actividad.

RECURSOS HUMANOS

Cuanta más “tecnología” tenga la empresa y cuanto más “mecanizados” sean sus procesos, probablemente menores serán los requerimientos de mano de obra para manejar esos equipos. Esta relación está dada en el hecho de que la incorporación de nuevas maquinarias a los procesos de producción permitirá reemplazar actividades que antes se realizaban en forma manual, por lo que se produce un desplazamiento de mano de obra. Este desplazamiento implica que ahora se necesitará mayor mano de obra calificada para operarlas y supervisar su correcto funcionamiento; sin embargo, en cantidad, los recursos humanos afectados a esas tareas serán ahora menor.

PROCESOS

Cuanto más complejos resulten los procesos que se lleven a cabo dentro del emprendimiento, mayor será la necesidad de contar con equipos y dispositivos especiales para poder llevarlos adelante.

Normalmente las actividades industriales y de producción son las que consumen o requieren mayor cantidad de bienes de capital para poder transformar la materia prima en productos elaborados. En cambio, en las actividades comerciales o de servicios disminuyen los requerimientos de maquinarias y tecnología aplicada, ya que en general, los procesos son más simples y pueden realizarse manualmente.

TECNOLOGÍA

Hay actividades que requieren mayor incorporación de tecnología para poder llevar adelante la producción de sus bienes y servicios.

La tecnología aplicada a los procesos de producción puede variar entre la incorporación de nuevos sistemas de comunicación, sistemas de registro de datos, equipos que introduzcan modificaciones sobre la materia prima que permitan o faciliten su presentación, embalaje, traslado, etc.

Según el caso y el rubro, también podríamos considerar sistemas de monitoreo, de manipulación y transporte de mercancías y mercaderías, entre otros aspectos.

Actualmente, son cada vez más las actividades y los rubros en los cuales se hace necesario contar con sistemas de información que faciliten la gestión de operaciones, el control de los inventarios, el manejo de los stocks de materia prima, la revisión de los procesos, de modo tal de evitar pérdidas o desperdicios, etc. Motivos por los cuales resultará importante analizar detalladamente las diferentes alternativas existentes en el mercado, a los fines de evaluar qué tipo de tecnología será la más conveniente y la que podría resultar mejor para nuestro emprendimiento.

Cada empresa es una unidad, aún desarrollando una misma actividad y perteneciendo a un mismo sector de actividad económica, por lo tanto, los requisitos en términos de tecnología aplicada cambiarán según el sentido que cada emprendedor decida darle a su organización.

NORMATIVA LEGAL

Al momento de incorporar un equipo determinado será necesario evaluar muy bien los aspectos legales que estén vinculados a su incorporación. A veces, hay maquinarias que no son producidas en el país, motivo por el cual existen impuestos, aranceles u obligaciones por cumplir para poder ingresarlas y comenzar a utilizarlas.

Conocer estas regulaciones permitirá evitar futuras complicaciones asociadas a su puesta en marcha dentro de la empresa. Su transporte también puede llegar a ser una dificultad, los costos de fletes también encarecen las operaciones, pudiendo afectarla de tal modo que resulte poco rentable realizarla, por lo tanto, estos factores deberán ser contemplados también en la serie de variables consideradas al momento de evaluar su incorporación.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Según sean las especificaciones técnicas asignadas a cada uno de esos productos o servicios será el equipamiento necesario para poder fabricarlos o elaborarlos.

Cada equipo, cada maquinaria, cada dispositivo, a su vez, responderá a ciertos parámetros técnicos y contará con determinadas características que deberán ser contempladas al momento de evaluar su incorporación. Aspectos como: la marca, el origen, el costo, los fletes, los impuestos y aranceles, las medidas, el espacio requerido para su puesta en marcha, la potencia, la capacidad de producción, las especificaciones técnicas, las funciones que cumple, el tipo de energía consumida, las garantías ofrecidas, etc. son los que deberán tenerse en cuenta al momento de la selección y la compra del equipo.

Lay Out - Disposición de los equipos y maquinarias

Para favorecer los procesos de producción es fundamental que las maquinarias y equipos utilizados estén correctamente ubicados dentro de la planta de producción. Esto es sumamente importante, para asegurar un correcto desplazamiento de los materiales, como para su manipuleo y traslado dentro de la planta, como para su posterior transformación en productos terminados.

La disposición de las máquinas debe ser tal que acompañe en definitiva a los procesos que habrán de realizarse dentro de la empresa ya que, en caso contrario, podrían producirse pérdidas de tiempo innecesarias que podrían causar demoras en los procesos haciendo ineficiente los mismos.

FLUJO DE MATERIALES DENTRO DEL TALLER

El Layout (disposición) de la fábrica deberá estar diagramado de forma tal que la materia prima ingrese por un lado y que a medida que se la procese pueda irse trasladando hacia el lugar de salida, donde finalmente los procesos serán completados y se enviará a los productos terminados al depósito, donde permanecerán hasta el momento en que deban ser entregados al cliente.

Estas tareas deben realizarse con la menor cantidad de “retrocesos” posibles. Esto debe ser así por dos razones esenciales: a) por cuestiones de orden y b) porque podemos estar considerando piezas grandes y pesadas, por lo tanto, su acarreo insume tiempo y esfuerzo. Si la disposición no es correcta o apropiada para el lugar, entonces tendremos como resultado una producción ineficiente.

TAMAÑO DE LA PLANTA

La importancia de definir el tamaño que tendrá el negocio se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de inversiones y costos que se calculen y, por lo tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación.

Siguiendo a Sapag Chain, entre los factores que determinan el tamaño de un proyecto podemos mencionar: demanda, disponibilidad de insumos, localización y plan estratégico comercial de desarrollo futuro de la empresa que se crearía con el proyecto, entre otras.

LA OPTIMACIÓN DEL TAMAÑO

El tamaño mantiene una estrecha vinculación con las inversiones, los costos de operación y los niveles de venta. Esto hace que muchas veces de la correcta determinación del tamaño dependa la magnitud de la rentabilidad de un negocio. Entre otras cosas, porque el tamaño se asocia a efectos de economías de escala (a mayor producción menores costos) que, si bien pueden ser atractivas para la disminución de los costos medios de producción, deben ser cuidadosamente analizadas por sus implicancias en los niveles de ociosidad que pudieran generar.

Es decir, que al determinar el tamaño óptimo deberá considerarse por un lado las economías de escala que permitiría generar (es decir la infraestructura necesaria para no tener costos elevados), pero que al mismo tiempo que la capacidad productiva se encuentre en consonancia con la demanda estimada, pues la existencia de las economías de escala estarán en función de la producción efectivamente realizada y no sólo de la capacidad instalada.

Al mismo tiempo, una gran capacidad instalada que no es utilizada (capacidad ociosa) implica dinero invertido que no está generando la rentabilidad esperada.

LOCALIZACIÓN

La localización adecuada de la empresa puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Por ello, la decisión acerca de dónde ubicar el negocio obedecerá no sólo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos e institucionales. Con todos ellos, se buscará determinar aquella localización que maximice la rentabilidad del proyecto.

La distribución geográfica de los comercios o emprendimientos varía de acuerdo a la importancia de lo que se vaya a comprar. Así, las cosas que se compran todos los días se adquieren lo más cerca posible del domicilio. Por el contrario, los comercios que venden artículos de precio elevado tienen mayor radio de acción que los que ofrecen productos que exigen pequeños desembolsos.

Por ejemplo, si alguien se dispone a comprar un automóvil, sabe que en la ciudad de Córdoba hay zonas donde se concentran varias concesionarias y están ubicadas precisamente sobre arterias importantes (avenida Colón, avenida Castro Barros, avenida Caraffa). En este caso, no importa tanto la cercanía con el cliente porque éste está dispuesto a trasladarse a donde sea necesario para hacer un buen trato por un producto de alto valor.

Algo similar sucede con los grandes hipermercados, donde las compras no se realizan a diario, sino cada cierto período de tiempo. Estos grandes comercios se instalan, en su mayoría, en la periferia de las ciudades aprovechando los grandes terrenos y las buenas vías de comunicación. En Córdoba, este es el caso de Wall-Mart, Carrefour, Libertad, Tadicor, Tarquino, entre otros.

Ahora bien, si el emprendimiento a montar es, por ejemplo, una panadería o una cafetería, que implican al cliente pequeños desembolsos de dinero casi a diario, tienen que estar localizados en zonas donde el consumidor tenga un acceso rápido y cercano. Los locales de la cadena de panificación y cafetería Lapan son un buen ejemplo de localización en zonas céntricas, polos gastronómicos y hasta barrios más densamente poblados.

Estudio de la localización

Al estudiar la localización del proyecto se puede concluir que hay más de una solución factible adecuada. Una localización que se ha determinado como óptima en las condiciones vigentes puede no serlo en el futuro. Por tanto, la selección de ubicación debe tener en cuenta su carácter definitivo o transitorio y optar por aquella que permita obtener el máximo rendimiento del proyecto.

El estudio de la localización no será entonces una evaluación de factores tecnológicos. Su objetivo es más general que la ubicación en sí misma; se deberá elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles.

Nuevamente utilizando los criterios propuestos por Sapag Chain, en los factores que comúnmente influyen en la decisión de la localización de un negocio, debemos incluir por lo menos los siguientes:

- Medios y costos de transporte.
- Disponibilidad y costo de mano de obra.
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento.
- Factores ambientales.
- Cercanía del mercado.
- Costo y disponibilidad de terrenos.

- Topografía de suelos.
- Estructura impositiva y legal.
- Disponibilidad de servicios (agua, energía eléctrica, etc.).
- Comunicaciones.
- Posibilidad de desprenderse de desechos.

La tecnología del proceso puede también, en algunos casos, convertirse en un factor prioritario del análisis si requiriera algún insumo en abundancia y a bajo costo, tal como el agua en una planta productora de bebidas.

La importancia de los factores mencionados dependerá del tipo de emprendimiento, teniendo en algunos casos mayor relevancia la cercanía a determinando factores productivos y en otros la cercanía con el mercado de consumidores.

Para el análisis de la localización comercial del emprendimiento, Mario Ascher nos indica algunas estrategias posibles para tener en cuenta.

- 1 **Localización de paso:** se denomina localización de paso cuando la empresa se sitúa en una zona donde ya se encuentran los clientes potenciales. Dependiendo de la visibilidad y la propuesta comercial que ofrece su empresa para lograr que los clientes potenciales se transformen en sus clientes.
- 2 **Localización de destino:** se denomina localización de destino cuando la empresa está situada en un mismo lugar desde hace mucho tiempo y cuenta con clientes leales y su principal objetivo es mantenerlos en el tiempo.

La saturación es un concepto que se debe tener en cuenta. Para ello se deberá analizar cuál será la distancia que habrá entre distintos locales de un mismo rubro en una zona determinada, de forma tal que no se presente un exceso de oferta en la zona.

Como afirma Ascher, la localización es importante en la definición del negocio. Escoger la estrategia adecuada puede marcar diferencias. Sin embargo, si el emprendimiento tiene dificultades para generar diferencias competitivas, de poco le servirá generar una buena estrategia de localización.

Proveedores

Como planteamos al describir la cadena de valor, el eslabón de los proveedores puede ser un aspecto estratégico en el emprendimiento. El mercado de los proveedores y su estructura será un factor crítico en la evaluación del emprendimiento. En muchos casos, este es un mercado más crítico que el del propio consumidor del proyecto.

Siguiendo a Sapag Chain, el estudio de este mercado es más complejo de lo que parece, pues al embarcarse en el mismo será necesario estudiar todas las alternativas de obtención de materias primas, si éstas son nacionales o importadas, su factibilidad de importación, sus costos, las condiciones de pago, perecibilidad, posibilidad de encontrar otros usos para el mismo insumo, oportunidad y demora en la recepción, entre otras variables.

El conocimiento sobre estas variables será más importante en términos de proyección hacia el futuro que conocer los datos del pasado. Las políticas de restricción de importaciones son un claro ejemplo de ello. Pues aquellos emprendimientos que hayan comenzado hace poco tiempo y requieran bienes de capital y capital de trabajo importado cuyo acceso se haya vuelto difícil, pueden llegar a abandonar su idea, pues la nueva realidad la ha transformado en una no viable, a pesar que hasta hace poco lo era, justamente por no poder abastecerse adecuadamente para su producción.

Conocer la disponibilidad de los insumos será clave para la determinación de los costos, porque de la misma dependerá el precio que haya que pagarse.

Grandiet es una cadena de tiendas de alimentos naturales con decenas de productos y un buen número de marcas propias. Su vinculación con la salud, la variedad de su oferta y el número de locales le exigen a esta empresa asegurarse el suministro necesario para su producción. Un ejemplo de negocio y de marca contruidos sobre una buena y aceptada estrategia de proveedores e insumos.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Para que el emprendimiento pueda desarrollarse adecuadamente y no presente obstáculos adicionales, una vez indagado el mercado de proveedores será necesario realizar una correcta selección de los mismos.

Los proveedores con los que el emprendimiento decida trabajar deberán presentar una buena relación de costo/beneficio. Es decir, deberán ser accesibles, confiables y asegurarnos una provisión a la medida del emprendimiento.

Los insumos y servicios requeridos dependerán del emprendimiento en particular. Sin embargo, cualquiera que estos sean, a la hora de seleccionar los proveedores será necesario, en términos generales, realizar un diagnóstico de la estructura del mercado en el que se ofrecen. Es decir, intentar identificar si existen muchos o pocos proveedores, si los productos son homogéneos y cuál es el poder de negociación que tienen.

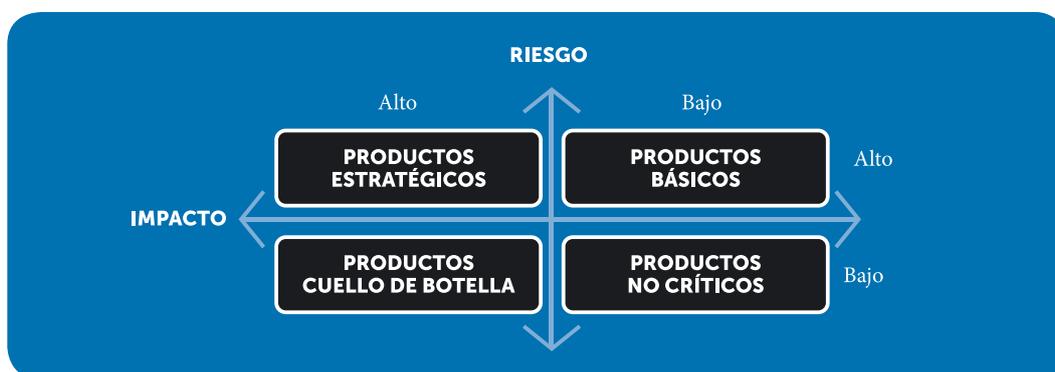
Conocida la estructura del mercado, deberemos profundizar básicamente en cinco aspectos: **precio, disponibilidad, calidad, tiempos y formas de pago**. Recordemos que los proveedores dentro de la cadena de valor son un aspecto clave que podrá influir, e incluso determinar, la satisfacción del consumidor y la rentabilidad del emprendimiento. Un proveedor que no cumpla con los tiempos de entrega nos llevará a no poder cumplir con nuestros clientes y posiblemente a perderlos.

Al analizar los proveedores puede suceder que nos encontremos con una gran cantidad y que presenten calidades disímiles, por lo que será recomendable sistematizar la información para clasificarlos por algún método que nos permita una adecuada selección de los mismos.

Un método sencillo y útil es el método de la Matriz de Impacto en el Beneficio – Riesgo en el suministro (IB/RS).

La clasificación de los insumos estará en función de la incidencia en los beneficios y del riesgo de su aprovisionamiento. Esto permite analizar el mercado de los insumos y determinar cuál es su posición estratégica en cuanto a las compras y elaborar las consecuentes estrategias y planes de acción.

Ilustración 41: Matriz de Impacto en el Beneficio – Riesgo en el suministro (IB/RS)



Fuente: Elaboración propia

Utilizando estos criterios, la empresa puede clasificar los productos que compra en las siguientes categorías:

- Productos estratégicos: alto impacto y alto riesgo
- Productos básicos: alto impacto y bajo riesgo
- Productos no críticos: bajo impacto y bajo riesgo
- Productos cuello de botella: bajo impacto y alto riesgo.

Cada una de estas cuatro categorías requiere de un enfoque de compra diferente, cuya complejidad estará en función de las consecuencias estratégicas que acarrearán. Por ejemplo, un insumo que sea no crítico permitirá una mayor flexibilidad en la política de compra para el emprendimiento; un producto estratégico precisará de una política de abastecimiento muy pensada que permita el aprovisionamiento continuo de los mismos, comprendiendo el poder de negociación que tendrá el proveedor sobre él.

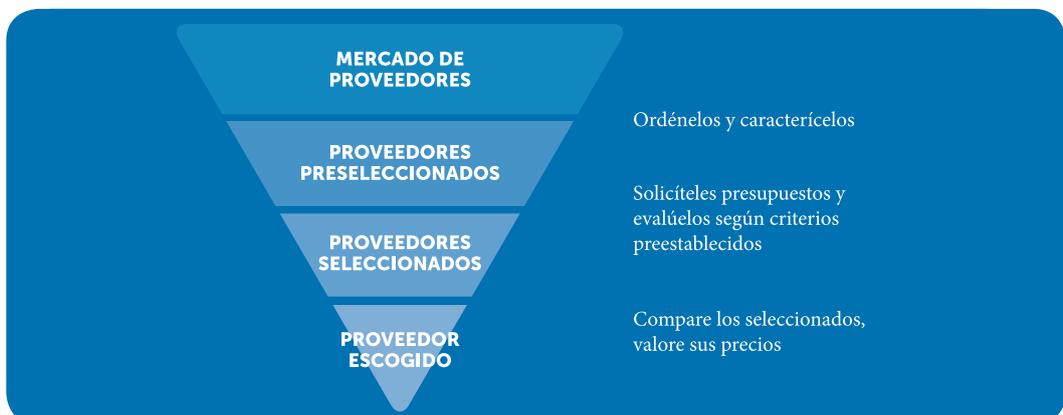
PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Una vez procesada toda la información disponible referida al mercado de los insumos y los oferentes del mismo, se podrá reducir el número de proveedores bajo consideración. A la hora de elegir entre ellos, no sólo considere el precio y la calidad, sino también incluya aspectos como confiabilidad, disponibilidad, tiempos de entrega, opciones de pago y costos de transporte.

Para seleccionar proveedores, los siguientes pasos propuestos por Freese (1996), podrían ser funcionales:

- **Conozca el mercado de proveedores** (recolecte datos e información necesaria).
- **Haga una preselección de sus potenciales proveedores** (ordénelos y haga una lista).
- **Solicíteles presupuestos.**
- **Establezca los criterios que utilizará para evaluarlos y qué peso le asignará a cada uno** (¿el precio, le importa tanto como el tiempo de espera?; ¿la forma de pago es tan importante como el precio para usted?).
- **Edite su lista** (elimine a aquellos proveedores que no cumplen con los requisitos).
- **Compárelos y seleccione cuales podrían ser sus proveedores.**
- **Valore sus precios.**
- **Formalice con el proveedor seleccionado**, (intente realizar buenos acuerdos que permitan construir relaciones satisfactorias hacia el futuro, manteniendo la calidad y el volumen de producción).

Ilustración 42: Filtros para la selección de proveedores



Fuente: Elaboración propia

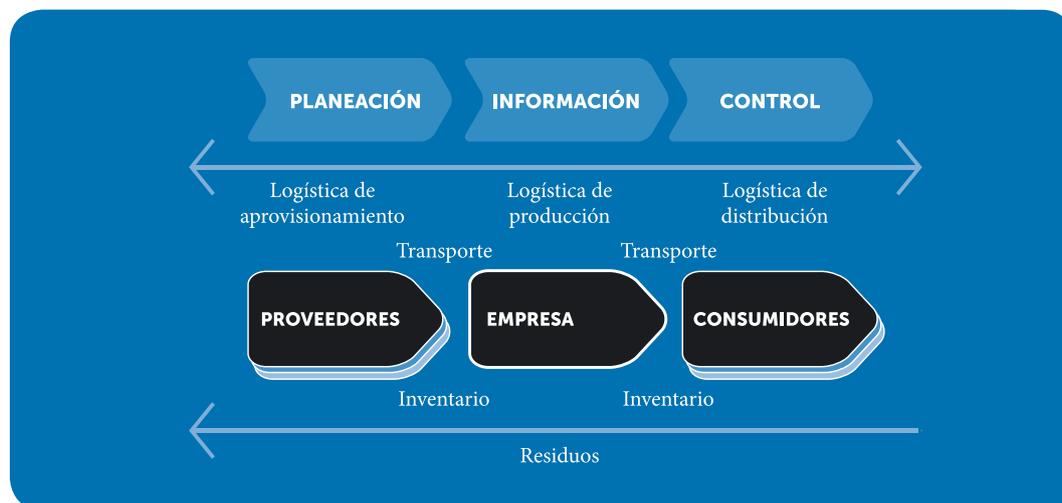
Logística

La logística ha pasado a ser para las empresas un área muy importante, tanto que las mismas crean áreas específicas para su tratamiento en la búsqueda de la competitividad y la excelencia empresarial.

La logística es un mecanismo de planificación (no una función operacional) y consiste en planificar, implementar y realizar un control de los flujos de materia prima, inventarios, productos terminados e información relacionada desde el origen de nuestra cadena (ingreso de materias primas) hasta el último eslabón (los consumidores), procurando realizar estos procesos de manera eficiente, siempre considerando como norte la satisfacción del consumidor.

Formalmente se la define como el “proceso de planificar, implantar y controlar eficaz y eficientemente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios y la información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo, con el propósito de alcanzar los requerimientos de los clientes”¹.

Ilustración 43: El circuito de la logística como proceso de planeación, información y control



Fuente: Elaboración propia

Las actividades claves de la logística son las siguientes:

- Servicio al cliente
- Transporte
- Gestión de Inventarios
- Procesamiento de pedidos

Estas actividades, de manera conjunta, permitirán a la empresa reducir los costos y mejorar la satisfacción del consumidor, objetivos comunes a las empresas por los cuales muchas empresas se enfocan en la logística para alcanzarlos.

Algunas de las razones para enfocarse desde el emprendimiento en la logística son:

- Aumento en líneas de producción.
- Mejoras en la eficiencia de producción.
- Necesidad de la cadena de distribución de mantener menores inventarios.
- Desarrollo de sistemas de información.
- Estrategias “Just in time”.

¹ Council of Logistics Management, 1992.

Para lograr el buen funcionamiento de la administración logística se necesitan ciertas características:

- Que se explicita una organización logística formal.
- Entender la logística como generadora de valor agregado.
- Orientación al cliente.
- Flexibilidad para el manejo de situaciones inesperadas.
- Outsourcing como parte de la estrategia empresarial.
- Entender que la logística forma parte del plan estratégico.
- Alianzas estratégicas.

Los beneficios de logística podrán ser:

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas.
- Optimizar la gestión logística comercial.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.

La empresa de materiales y servicios de construcción Ferrocons es un interesante ejemplo de logística. Por su rubro, mueve enormes cantidades de materiales pesados requeridos por los clientes en gran volumen. Para asegurarse una logística que la mantenga competitiva, esta empresa es dueña de sus propios camiones, grúas, montacargas, autoelevadores y cintas transportadoras. Entender que un aspecto del negocio es estratégico sirve para orientar los esfuerzos hacia ese lugar.

LA LOGÍSTICA INVERSA

La logística inversa propone analizar los procesos desde el último eslabón de la cadena de valor hacia el primero, procurando el retorno de las mercancías, residuos e información a la cadena de suministro, de la forma más efectiva y económica posible.

Ejemplo de ello son algunas políticas comerciales de libre devolución, donde los consumidores, en caso de estar insatisfechos con el producto, pueden devolverlo sin inconvenientes. Otras empresas buscan a través de esta logística la recuperación y reciclaje de los embalajes. Un ejemplo claro de logística inversa es el de los envases retornables en gaseosas y cervezas.

La logística inversa, a su vez, se encuentra alineada a la nueva conciencia que existe en torno a la contaminación ambiental, avocándose muchas empresas por responsabilidad social empresarial a recolectar y reciclar los embalajes y envases utilizados para sus productos.

Algunas de las causas que generan la necesidad de una logística inversa

- Mercancía en estado defectuoso.
- Retorno de exceso de inventario.
- Devoluciones de clientes.
- Productos obsoletos.
- Inventarios estacionales.

Actividades de la logística inversa

- Retirada de mercancía.
- Clasificación de mercadería.
- Reacondicionamiento de productos.
- Devolución a orígenes.
- Destrucción.
- Procesos administrativos.
- Recuperación, reciclaje de envases y embalajes y residuos peligrosos.

Algunos factores que motivan la incorporación de logística inversa, son consideraciones de costo beneficio (recuperación del valor de envases), requerimientos legales (en muchos casos por cuestiones de salud y protección medioambiental es exigida por las autoridades competentes) y por último por Responsabilidad social, impulsados por organizaciones no gubernamentales que procuran el cuidado del medio ambiente.

RESUMEN

Una vez que ya se evaluó el mercado y se definió el producto o servicio a prestar, es importante considerar la **viabilidad técnica del proyecto**, que hace referencia a **la posibilidad de llevar a cabo un proceso productivo satisfactoriamente y en condiciones de seguridad con la tecnología disponible**. En este punto es importante definir el proceso productivo que se necesitará.

Existen tres procesos de producción, según el tamaño y rubro de la actividad:

SISTEMA DE PRODUCCIÓN ARTESANAL O MANUAL:

son las obras y trabajos realizados manualmente con poca o nula intervención de maquinaria.

SISTEMA DE PRODUCCIÓN EN SERIE, MASIVA O INDUSTRIAL:

es la elaboración de bienes en grandes cantidades utilizando diseños estandarizados de modo tal que puedan replicarse en piezas o modelos que sean todos iguales. En este método se utilizan técnicas de cadenas de montaje.

SISTEMAS DE PRODUCCIÓN MIXTOS:

cuando se combinan ambas formas de producción.

En caso de utilizar maquinarias, herramientas o equipos, al momento de seleccionarlos el emprendedor debería tener en cuenta aspectos relacionados a: productos o servicios ofrecidos; el mercado; el sistema de producción; los recursos humanos; los procesos; la tecnología; la normativa legal aplicable; y las especificaciones técnicas.

Además, **para favorecer los procesos de producción es fundamental que las maquinarias y equipos utilizados estén correctamente ubicados dentro de la planta de producción.**

Esto es sumamente importante, para asegurar un correcto desplazamiento de los materiales, como para su manipuleo y traslado dentro de la planta, como para su posterior transformación en productos terminados.

Es importante también **definir el tamaño de la planta, ya que incidirá sobre el nivel de inversiones y costos que se calculen** y, por lo tanto sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación.

Por otra parte, **la localización adecuada de la empresa puede determinar el éxito o fracaso de un negocio**. Por ello, la decisión acerca de dónde ubicarlo obedecerá no sólo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos e institucionales. Del mismo modo, **los proveedores son un aspecto estratégico en el emprendimiento**. Para este mercado es necesario estudiar todas las alternativas de obtención de materias primas.

Por último, **LA LOGÍSTICA** ha pasado a ser para las empresas un área muy importante. Se trata de un mecanismo de planificación y consiste en **planificar, implementar y realizar un control de los flujos de materia prima, inventarios, productos terminados e información relacionada desde el origen de nuestra cadena (ingreso de materias primas) hasta el último eslabón (los consumidores)** procurando realizar estos procesos de manera eficiente, siempre considerando como norte la satisfacción del consumidor.

CAPÍTULO 12:

RECURSOS HUMANOS

ESTRUCTURA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Toda empresa, independientemente de su tamaño y envergadura, debe contar con los recursos humanos (RRHH) necesarios para poder llevar adelante las tareas correspondientes al giro normal y habitual de su negocio.

Los recursos humanos constituyen hoy el capital más importante de la empresa, ya que son las personas que la conforman quienes podrán darle forma a las actividades previstas, sentido y dirección a esa organización.

Resulta clave que estos recursos estén correctamente asignados, en función de la estructura, características y objetivos perseguidos por la organización.

Al referirnos a los recursos humanos es necesario distinguir la planificación, de la organización, y de la administración de los mismos.

Tabla 10: Los recursos humanos

PLANIFICACIÓN	Diseñar una estructura de “colaboradores”, acorde a las metas establecidas por el emprendimiento. Se deben planificar: las actividades que cada uno debería realizar (¿Qué hacer?), el tiempo en el que debería ejecutar cada acción (¿Cuándo hacerlo?) y el modo en que deberían llevarse a cabo las mismas (¿Cómo hacerlo?)
ORGANIZACIÓN	Una vez planificados y definidos los recursos humanos que serán necesarios para cumplir con los objetivos previstos dentro de la empresa, es muy importante asignarlos de manera adecuada, a los fines de que puedan aprovecharse al máximo las capacidades, cualidades y experiencia de cada uno de ellos, de modo tal que, ello resulte beneficioso para la organización en su conjunto.
ADMINISTRACIÓN	Cuando el emprendimiento comience a funcionar y tenga los recursos humanos asignados, será necesario llevar adelante una correcta administración de los mismos, compatibilizando los objetivos del personal con los de la organización y realizar un seguimiento tanto del desempeño como de la satisfacción del personal.

Fuente: Elaboración propia

Planificación de los recursos humanos

Al diseñar la estructura del personal, definiremos lo que se denomina, **organigrama**, una representación gráfica de la estructura organizacional en la que se indica y muestra en forma esquemática la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, sus relaciones con

el personal, las líneas de comunicación y de asesoría que en ella están establecidas. Del organigrama deberá poder leerse claramente la línea de autoridad en la empresa, “**la jerarquía**”, la cual tendrá que ver no sólo con la cadena de mando sino también con la forma en que se tomen las decisiones dentro de la empresa.

Cada uno de los puestos asignados dentro del organigrama deberá tener sus **roles y funciones asignadas**, definiendo qué responsabilidades va a tener cada persona dentro de la estructura de la organización, qué papel va a tener que desempeñar y qué es lo que se espera de cada uno de ellos, en términos de aportes y contribuciones para con la empresa.

Las **funciones** son las acciones que cada persona deberá ejecutar y realizar dentro de la estructura conforme “el orden jerárquico” establecido según su perfil, su experiencia, sus aptitudes y su vínculo con la empresa. Los **procedimientos** son los procesos, los pasos que hay que seguir para poder desempeñar las funciones asignadas precedentemente. Las tareas, por su parte, son las actividades cotidianas que específicamente debe realizar cada empleado conforme a los procedimientos definidos, para poder cumplir con las funciones asignadas previamente a cada uno de ellos.

Los **roles** tienen que ver con el papel que la persona debe desempeñar según su función asignada (una persona puede desempeñar varios roles en forma simultánea: puede actuar como secretaria, como asesora, como editora, como telefonista, etc.).

FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El principal objetivo del área de recursos humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas; esta área normalmente debe enfrentar gran cantidad de desafíos y exigencias que tienen que ver con los intereses y expectativas que sobre ellos tienen puestos los empleados, la dirección y la organización en general.

Cuando una organización mejora, la sociedad en su conjunto suele obtener ventajas de ello, entonces: cuál será el impacto sobre las organizaciones y cuándo se logra un mejor uso de sus recursos, serán cuestiones a analizar. De esta manera, un uso más eficiente de los recursos conducirá a mayores niveles de productividad, donde los recursos humanos contribuirán de manera directa al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la empresa, e indirectamente al mejorar su calidad de vida laboral.

Esto genera la necesidad de que los directivos tengan que conciliar delicados equilibrios entre los niveles de satisfacción esperados por los empleados, los objetivos perseguidos por la organización y sus resultados financieros esperados, ya que un alto nivel de calidad laboral no determina en sí mismo el éxito económico de la organización, motivo por el cual será necesario conciliar las estrategias perseguidas por la empresa con su política de manejo de recursos humanos, de manera tal que puedan mejorarse las contribuciones del personal hacia la organización y al mismo tiempo lograr un comportamiento responsable desde una mirada estratégica, social, ética, económica y financiera.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos tiene su razón de ser en apoyar a los niveles de alta dirección y al personal de la empresa para que ambos puedan alcanzar sus metas y objetivos, de modo tal que el área perseguirá objetivos como:

Objetivos corporativos

Indudablemente la necesidad de contar con un área de recursos humanos dentro de la organización o de la empresa tiene que ver con la necesidad de asistir al éxito de la misma a partir de la mejor contribución que se pueda alcanzar de sus integrantes.

Objetivos funcionales

Las contribuciones y aportes del área deben ser acordes y estar en estrecha relación con las necesidades de la organización.

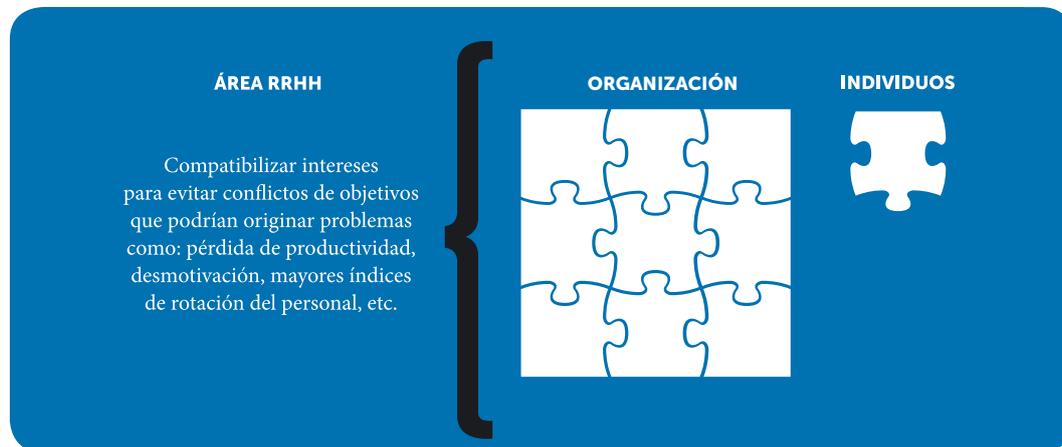
Objetivos sociales

La empresa está inmersa en un entorno social, motivo por el cual su área de recursos humanos debe estar atenta al modo en que cambios en este entorno pueden afectar su comportamiento o el de alguno de sus miembros.

Objetivos personales

Todo área de recursos humanos debe tener presente que cada uno de los integrantes de la empresa busca lograr ciertas metas y objetivos personales a partir de su propia participación dentro de la empresa. Es por ello que quienes estén al frente de las decisiones en este campo, deberán desarrollar, planificar y diseñar una estrategia por medio de la cual los empleados puedan alcanzar sus metas, pero simultáneamente, la organización pueda obtener el mejor desempeño de aquellos en pos de alcanzar sus propios objetivos organizacionales.

Esto implica que hay que conciliar objetivos individuales o personales con objetivos organizacionales o empresariales, ya que los intereses en juego siempre serán diferentes, tal que:



En este sentido, la mejor manera de alinear ambos intereses es trabajando sobre un proceso de comunicación continuo y permanente en todos los sentidos y direcciones, incluyendo a todos los niveles y a todos sus miembros, que pueda mostrarles a cada uno hacia dónde va la empresa y qué objetivos se persiguen en el desarrollo del negocio y cuál es su participación en ellos, o lo que se espera de cada uno en términos de aportes y contribuciones para el logro de los mismos.

Conocer la misión, visión, valores y objetivos de la organización es por lo tanto clave para que cada una de las personas que la conforman pueda entender, no sólo, para qué está trabajando, sino cómo puede lograr sus metas, contribuyendo a la expansión y crecimiento de la entidad de la cual está formando parte.

En materia de buenas prácticas de Recursos Humanos, Tarjeta Naranja es, sin lugar a dudas, el mejor exponente cordobés. Aquí se combinan exitosamente la satisfacción esperada por los empleados y los objetivos perseguidos por la empresa, lo que desemboca en muy buenos resultados. Una muestra de esto es que Tarjeta Naranja quedó seleccionada en distintas oportunidades entre las tres mejores a nivel nacional en el ranking Great Place to Work (en inglés, Gran Lugar para Trabajar). Estas distinciones le sirvieron a la empresa para ratificar la orientación de sus políticas de recursos humanos y validar el buen clima de trabajo logrado.

¿Cuáles fueron las Prácticas Naranja destacadas por el premio?

- **Evaluación democrática:** es una herramienta que permite a los empleados evaluar a sus jefes, además de ser un canal directo para comunicarse con la dirección.
- **Concursos internos:** en los dos últimos años, más de 350 “colaboradores” (así es como Naranja llama a sus empleados) fueron promovidos a nuevos puestos gracias a este sistema.
- **Formadores:** colaboradores que facilitan el desarrollo de las personas y transmiten la cultura organizacional.
- **Plan Anual de Motivación:** acciones que contribuyen con el clima laboral.
- **Capacitación y Desarrollo:** este año egresaron con título universitario 150 Colaboradores de la Universidad Naranja, diseñada en forma conjunta entre la empresa y diferentes universidades.

Es decir, los empleados de Naranja –a través de mediciones objetivas- están orgullosos de lo que hacen, disfrutan de la jornada con sus compañeros, trabajan en un marco de respeto y cuentan con oportunidades de crecimiento, participación y reconocimiento. Todas variables que, junto a una comunicación de doble vía, debería servirle a cualquier empresa para contar con gente satisfecha.

Desde esta empresa cordobesa con fuerte presencia en el país, aseguran que los empleados constituyen un factor clave de crecimiento, por lo que incorporan “a los mejores” y les brindan “una exigente capacitación y, fundamentalmente, la posibilidad de que el trabajo les permita desarrollarse y ser felices todos los días”.

Organización de recursos humanos

La estructura del área de recursos humanos dependerá de las demandas que deba satisfacer como del tamaño de la empresa que estemos considerando en cada caso- micro, pequeña o mediana-, pudiendo adoptar diferentes formas o modalidades.

En muchos casos es factible tercerizar funciones del área, contratando a consultoras y empresas el proceso de selección de personal y manteniendo en la empresa la administración de los recursos humanos que ya son parte de la organización. Estas empresas también pueden encargarse de la capacitación específica y continua de los recursos humanos de la empresa.

LA ASESORÍA EXTERNA EN RECURSOS HUMANOS (OUTSOURCING)

Los servicios externos son aquellos que una empresa requiere para completar las funciones administrativas o de determinadas tareas técnicas que internamente no pueden realizarse, por lo que se debe acudir al asesoramiento de especialistas o expertos que cuentan con la experiencia necesaria en determinados campos de acción.

Los servicios externos más comunes son:

- Programas de capacitación y formación profesional.
- Programas de reclutamiento, selección y entrenamiento de personal.
- Asesoramiento en sueldos y salarios.
- Liquidación de impuestos y servicios financieros.
- Actividades vinculadas con el mercado y el comercio exterior.

La contratación de estos servicios busca:

- Disminuir tramos de control.
- Acercar información clave a puestos de decisión.
- Optimizar recursos.

- Optimizar el funcionamiento de la cadena de valor.
- Automatizar o simplificar procesos.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las actividades del área de recursos humanos suponen, fundamentalmente, una serie de acciones para proporcionar a la empresa una fuerza laboral adecuada acorde a las necesidades de la empresa.

En este sentido, es importante tener en cuenta que las necesidades del personal cambiarán con el transcurso del tiempo y con la envergadura que vaya adoptando el emprendimiento, por lo tanto, quienes formen parte del área de recursos humanos tendrán que apoyar a la dirección, seleccionando nuevos recursos humanos, manteniendo los actuales, permitiendo que todos puedan adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de su puesto de trabajo.

Además, cada persona debe ser evaluada en su desempeño y cumplimiento de los objetivos previstos, motivo por el cual debe recibir además una compensación en forma de sueldos, salarios, incentivos, recompensas y prestaciones, cuya correcta asignación también forma parte de las responsabilidades del área de recursos humanos.

En general, las tareas de un área de recursos humanos responden al siguiente modelo:

1 Preparación y selección

- 1.1 *El análisis y el diseño de los puestos de trabajo.*
- 1.2 *El proceso de planificación de los RRHH.*
- 1.3 *El reclutamiento y la selección de personal.*

2 Desarrollo y evaluación

- 2.1 *Capacitación y desarrollo.*
- 2.2 *Evaluación del desempeño.*

3 Compensaciones

- 3.1 *Sueldos y salarios.*
- 3.2 *Incentivos y participación en las utilidades.*
- 3.3 *Prestaciones y servicios al personal.*
- 3.4 *Aspectos vinculados con la seguridad social.*

4 Revisión y control

A continuación presentaremos con más detalle cada una de las tareas llevadas adelante por el área de recursos humanos:

1 Preparación y selección

1.1 *El análisis y el diseño de los puestos de trabajo*

Como hemos podido observar hasta aquí, la organización debe enfrentarse cada vez más a una serie de desafíos internos, externos e internacionales que van ganando complejidad con el mero transcurso del tiempo, conforme varía el escenario al cual se enfrentan y en el cual operan las pymes en la actualidad.

Este es el principal motivo por el cual los puestos de trabajo que ellas requieran para poder desempeñarse correctamente en estos entornos cambiantes, constituirán la esencia misma del grado de productividad alcanzado, por cuanto, un diseño adecuado de puestos las orientará en el proceso de consecución de sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

De lo anterior, surge que el área de recursos humanos deberá contar con la mayor información posible sobre los requisitos de personal de la empresa, de manera tal que puedan conciliar las necesidades de la organización con los recursos humanos disponibles en el mercado, encontrando así los solicitantes idóneos para los puestos disponibles, ya que sólo conociendo cada posición y los requisitos esperados del puesto podrán reclutarse las personas adecuadas para ellos, en conocimientos, experiencia y habilidades necesarias.

1.2 El proceso de planificación de los RRHH

Este proceso tiene por objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de la empresa, a los fines de que pueda cumplir con sus objetivos.

Este proceso puede completarse de manera formal o informal, tal que, existen una serie de factores que intervienen en su determinación:

1.3 El reclutamiento y la selección de personal

El proceso de reclutamiento de personal es una herramienta por medio de la cual se identifican e interesan a candidatos capacitados y formados que responden a ciertos y determinados perfiles laborales, para cubrir vacantes dentro de la organización.

Las vacantes así producidas serán cubiertas, entonces, luego de un análisis detallado de las condiciones que debe reunir la persona para el puesto y de un proceso de selección de personal, que debería aportar una vez finalizado el candidato más conveniente para desempeñarse en ese puesto, tarea o función.

Ilustración 44: El proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

Una vez identificada la persona indicada para cubrir un determinado puesto dentro de la organización, el área de recursos humanos deberá iniciar un proceso de orientación, capacitación y desarrollo de la persona para que pueda desempeñar sus tareas de manera correcta conforme las expectativas que sobre él tendrá la empresa.

2 Desarrollo y evaluación

2.1 Capacitación y desarrollo

Normalmente, aún cuando los nuevos empleados parecen reunir las condiciones para desempeñarse en la empresa, es necesario entrenarlos específicamente en las labores para las cuales han sido contratados.

De esta manera, las aptitudes propias de la persona, sumadas a un proceso adecuado de orientación y capacitación en el puesto de trabajo, completarán las habilidades o conocimientos que la persona necesitará para desarrollar sus tareas de manera eficiente.

Ilustración 45: Proceso de capacitación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia

2.2 Evaluación del desempeño

La mayor parte de los empleados procura obtener una devolución acerca de cómo viene realizando sus tareas o el modo en que cumple con sus actividades, mientras que por el lado de la dirección, quienes toman decisiones deben saber cómo es el rendimiento y el compromiso que obtienen de cada persona, a los efectos de que puedan evaluar el desempeño individual, tomando en consecuencia las decisiones que correspondan en caso.

El área de recursos humanos puede conocer, entonces, a partir de esta herramienta, cuándo una persona responde por encima de las expectativas puestas sobre ella, o bien cuándo, en caso contrario, su desempeño es inferior a la media esperada en su comportamiento.

En este sentido, un sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos debería contar con los siguientes elementos:

Ilustración 46: Proceso de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia

Algunas de las ventajas de la evaluación de desempeño son: la mejora del rendimiento de cada empleado; ayuda a quienes tienen que tomar decisiones, quiénes deben recibir qué porcentaje de aumentos por productividad o desempeño; sirve de base de transferencias y promociones; permite identificar necesidades de capacitación, formación o desarrollo; guía el proceso de desempeño en tareas profesionales específicas y permite identificar errores en el diseño de los puestos.

3 Compensaciones

Los objetivos de la administración de compensaciones

La administración de las compensaciones en una empresa persigue ciertos objetivos como:

- Adquisición de personal calificado.
- Retener talentos.
- Garantizar condiciones de igualdad.
- Alentar un desempeño adecuado.
- Controlar los costos laborales.
- Mejorar la eficiencia administrativa.
- Cumplir con las disposiciones legales.

La determinación de la compensación

Una compensación adecuada debería establecerse a partir del análisis y evaluación de cada puesto de trabajo, como también, de estudios comparativos de sueldos y salarios para cada tramo de actividad, por lo tanto, la compensación que finalmente se determine surgirá de la comparación del valor determinado por la evaluación de cada puesto y del valor determinado por el mercado de trabajo.

Como surge de lo mencionado, el esquema de compensaciones de una compañía se conforma no sólo de sueldos, salarios, incentivos y participación en las utilidades recibidas en concepto de remuneración (compensaciones directas), sino también por las diferentes prestaciones al personal como los beneficios sociales (compensaciones indirectas).

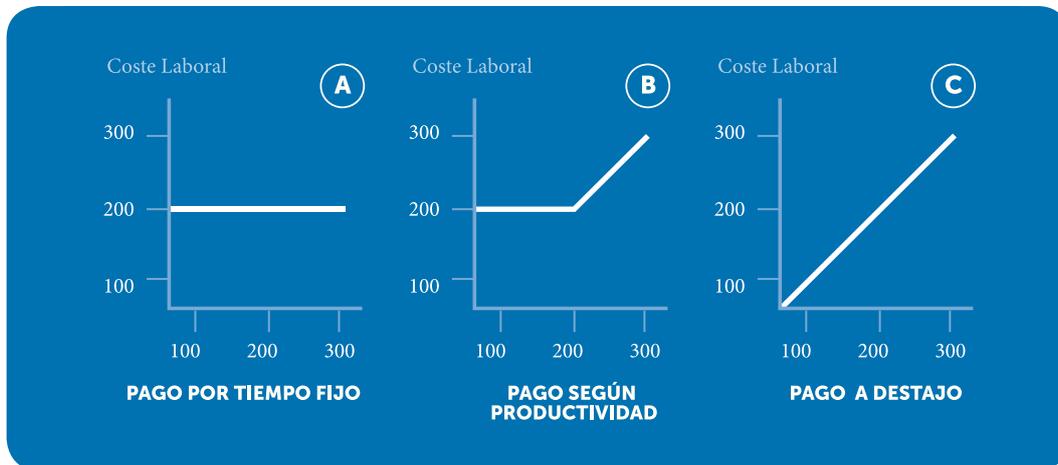
3.1 Sueldos y salarios

Las compensaciones medidas en términos de sueldos, salarios, prestaciones y conceptos similares se corresponden con las gratificaciones, recompensas, y/o remuneraciones que los empleados en relación de dependencia reciben a cambio de su labor.

Los conceptos anteriores están amparados en la legislación laboral vigente con relación a esta materia, de lo cual podemos citar la Constitución Nacional (Arts. 14 bis) y la Ley de contrato de trabajo N°20.744.

Existen diferentes sistemas de remuneración entre los que pueden mencionarse el sistema de pago por tiempo determinado (contrato a plazo fijo), por productividad (conforme al desempeño- al rendimiento obtenido u alcanzado), por destajo (por unidad producida).

Ilustración 47: Sistemas de remuneración:



Fuente: Elaboración propia

3.2 Incentivos y participación en las utilidades

Los sistemas de incentivos y participación en las utilidades de una empresa son aquellos que establecen una cierta relación entre los costos y los ingresos obtenidos por la organización en un determinado período de tiempo, de lo cual surgirá la compensación del trabajador para ese período, obviamente en este caso sus ingresos oscilarán conforme se modifiquen los resultados obtenidos por la misma. De esta manera, en temporada alta, por ejemplo, los ingresos serán mayores que los recibidos en temporada baja.

La ley de Contrato de Trabajo hace mención a esta modalidad en el artículo 108, estableciendo que cuando el trabajador sea remunerado en base a comisión, ésta se liquidará sobre las operaciones concertadas (realizadas).

3.3 Prestaciones y servicios al personal

La ley de Contrato de Trabajo en su Art. 103, define los beneficios sociales como las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene por objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

Algunos de los beneficios sociales pueden ser los servicios de comedor de la empresa, los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia, la provisión de ropa de trabajo, los reintegros de gastos de guardería y/o sala maternal que utilicen los trabajadores con hijos, la provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador, el pago de cursos o seminarios de capacitación o especialización, etc.

La principal ventaja de estas prestaciones para la empresa radica en la posibilidad de atraer, mantener, y contratar al personal que le interesa para lograr sus fines, ya que este tipo de beneficios suelen generar mayor identidad, mayor compromiso, menos niveles de rotación al sentir los empleados menor necesidad de renunciar a ventajas que consideran valiosas e importantes para ellos.

3.4 Aspectos vinculados con la seguridad social.

Todos los trabajadores están protegidos por legislación laboral vigente, con la posible excepción de los que trabajan de manera independiente que estarán regidos por leyes específicas para cada caso particular. En este marco, el empleador es el responsable de que se cumplan los aspectos legales en materia de seguridad y salud laboral.

Estas prestaciones buscan, en definitiva, preservar la salud y el bienestar de los miembros de la organización, son ejemplos de ellas: las compensaciones por enfermedad, por accidente, por discapacidad, por fallecimiento o defunción entre otras.

4 Revisión y control

El área de recursos humanos deberá encargarse, finalmente, de revisar todo el proceso a los fines de poder lograr la retroalimentación necesaria, de la cual puedan extraerse los juicios de valor positivos por los aspectos que se alcanzaron correctamente, como también las recomendaciones para poner en práctica las medidas correctivas que se consideren más pertinentes para ajustar posibles desviaciones sobre los objetivos planteados originalmente.

Estas evaluaciones se conocen como informes de auditoría de recursos humanos. Su objetivo principal radica en lograr que la relación establecida entre los empleados, gerentes y especialistas en recursos humanos se mantenga en torno de las normas, valores y objetivos planteados por la organización permitiendo, a su vez, alcanzar los niveles de productividad previstos en torno de una fuerza de trabajo adecuada y eficaz.

De manera tal que, para ser verdaderamente eficientes, las actividades de recursos humanos deberán considerar que los objetivos perseguidos por el personal estén alineados a los objetivos corporativos de la empresa como un todo.

Para completar estas auditorías se utilizan diferentes instrumentos que permiten realizar comparaciones tanto a nivel interno dentro de la compañía, como a nivel externo entre otras organizaciones de la industria, entre ellos pueden mencionarse: entrevistas, sondeos y encuestas de opinión.

Evaluación y perspectivas futuras

La continua y creciente necesidad de enfrentarse cada vez más a cambios sociales, culturales, personales, organizativos, políticos, económicos, entre otros, hacen que el papel que desempeña el área de recursos humanos sea clave en torno a su contribución a los planteamientos estratégicos de la empresa.

De esta manera, áreas como la de marketing, administración y finanzas dependerán de la habilidad de sus integrantes para cumplir con las tareas previstas. Esto hace que los administradores de recursos humanos se hayan transformado, en la actualidad, en los responsables de uno de los recursos más esenciales de la organización: las personas que la conforman.

NUEVAS TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El concepto de inteligencia emocional - Las competencias emocionales

Hay tendencias que en la actualidad buscan demostrar cómo, efectivamente, las emociones bien gestionadas pueden convertirse en un verdadero capital que puede ayudar a las organizaciones a ser más competitivas, eficaces y eficientes; pues es claro que constituyen fuentes de creatividad e innovación, activan los procesos de aprendizaje, proporcionan información muy valiosa y, fruto de su adecuado manejo, pueden hacer que las personas se vuelvan más flexibles para adaptarse a entornos cada vez más complejos.

Dentro de las llamadas competencias emocionales aparecen las competencias vinculadas con el área de la inteligencia “intrapersonal”, es decir, con aquellas cualidades que permiten tener conciencia de uno mismo, regulación emocional y autonomía emocional. Por otra parte, aparecen las competencias denominadas “interpersonales”: en las que se abordan conceptos como conciencia social, gestión de las relaciones y habilidades para la vida y el bienestar.

Normalmente, los líderes suelen estar bien preparados en lo que a habilidades de tipo cognitivo se refiere. Sin embargo, cuando se trata de manejar sus propias emociones y las emociones ajenas, es muy poco lo que saben. La importancia de ser emocionalmente inteligente yace en el hecho de que el líder debe ser en principio un moderador de las emociones propias como de las de su equipo de trabajo. El líder debería, por lo tanto, saber leer y aprovechar las emociones de los miembros del equipo con el fin de crear un clima organizacional más saludable.

El líder resonante crea más...

Aún cuando no cabe duda que el pensamiento analítico y la claridad conceptual sean habilidades fundamentales e imprescindibles para ejercer el liderazgo, la capacidad intelectual por sí sola, no hace a la figura del líder.

Los grandes líderes son personas que saben manejar sus emociones y la de los otros a su favor. De esta manera, su éxito no depende tanto de lo que hacen sino del modo en que lo hacen.

Bajo este enfoque el líder desempeñará un papel fundamental en el clima emocional colectivo de quienes tiene a su cargo, de modo tal que, si no tuviera la capacidad suficiente de manejar adecuadamente sus emociones, nada de lo que emprenda le dará probablemente los resultados esperados.

Así, por ejemplo, un exceso de reacciones negativas, como el enfado, la ansiedad y la tensión desmedida más allá de un cierto nivel, pueden llevar a menoscabar aportes de las personas directamente afectadas; mientras que emociones positivas relacionadas con el buen ánimo, la buena predisposición, el optimismo, pueden hacer que los integrantes de su equipo se sientan motivados a apoyar y acompañar al líder en sus decisiones.

Las emociones y sensaciones positivas ayudan a percibir más favorablemente los hechos y las personas, sentimientos estos que, sin duda, alimentan la creatividad, consolidan vínculos, convirtiendo el espacio de trabajo en un ambiente mucho más agradable con relaciones más solidarias y cooperativas, lo cual, puede influir altamente en el rendimiento del grupo.

Hay estudios que, bajo esta mirada, sostienen que el clima emocional da cuenta de entre el 20% y el 30% del rendimiento del grupo, donde a su vez, tal clima, depende en un 50% - 70% de las acciones y actitudes asumidas y llevadas adelante por el líder.

Las dimensiones de la inteligencia emocional

El autor del libro “El líder resonante crea más”, Daniel Goleman, hace referencia a cuatro dimensiones de la inteligencia emocional que, a su vez, se dividen en dos subdimensiones cada una, tal que:

Dimensión competencia personales

Determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y se clasifican en:

- Sub-dimensión: Conciencia de uno mismo
- Sub - dimensión: Autogestión

Dimensión competencia social

Determinan el modo en el que nos relacionamos con los demás y se clasifican en:

- Sub-dimensión: Conciencia social
- Sub - dimensión: Gestión de las relaciones

Estas dimensiones según el autor, a su vez, se relacionan con otras competencias a las que denomina “competencias asociadas”, tal que:

Dimensión competencia personal - conciencia de uno mismo

Aparece asociada a las siguientes competencias:

- 1 Conciencia emocional de uno mismo.
- 2 Valoración adecuada de uno mismo.
- 3 Confianza en uno mismo.

Dimensión competencia personal - autogestión

Aparece asociada a las siguientes competencias:

- 1 Autocontrol emocional.
- 2 Transparencia.
- 3 Adaptabilidad.
- 4 Logro.
- 5 Iniciativa.
- 6 Optimismo.

Dimensión competencia social - conciencia social

Aparece asociada a las siguientes competencias:

- 1 Empatía.
- 2 Conciencia de la organización.
- 3 Servicio.

Dimensión competencia social - gestión de las relaciones

- 1 Liderazgo inspirado.
- 2 Influencia.
- 3 Desarrollo de los demás.
- 4 Catalizar el cambio.
- 5 Gestión de conflicto.
- 6 Trabajo en equipo y colaboración.

Bajo este enfoque, los mejores y más eficaces líderes son aquellos que pueden hacer uso con flexibilidad de las diferentes modalidades de liderazgo y que pueden pasar de uno a otro estilo en función de las circunstancias que se presentan a su alrededor.

La inteligencia emocional posee un importante componente genético, y otro adquirido. Por lo tanto, si bien las personas pueden diferir en el nivel de partida de desarrollo de esas habilidades, todos podemos aprender a mejorarlas.

La creación de organizaciones emocionalmente inteligentes en el escenario de las competencias emocionales es una de las principales responsabilidades del líder, quien tendrá que desarrollar la capacidad necesaria para manejar sus emociones de manera saludable, orientando sus acciones de este modo al logro de los objetivos propuestos tanto para sí mismo como para los demás.

De él dependerá que una organización:

- 1 Identifique su realidad emocional.
- 2 Articule su visión ideal.
- 3 Contribuya a que los integrantes descubran el papel que les corresponde jugar dentro de cada organización orientando su comportamiento al logro de los resultados perseguidos.

La era de la inteligencia colectiva

Actualmente, las interrelaciones laborales conducen al desarrollo de la inteligencia organizacional para **generar valor**.

Las nuevas tendencias en la organización del trabajo están dirigidas a resaltar las tareas de oportunidad para quienes tengan la visión, creatividad y habilidad de tomar, en el momento preciso, la decisión adecuada que aporte valor agregado y contribuya al logro de resultados estratégicos. Los esquemas de trabajo especializado quedaron atrás para ceder lugar a la **interrelación laboral que da acceso a la inteligencia colectiva de toda la organización**.

El ejecutivo del siglo XXI debe responder a las condiciones de liderazgo que le exige el mercado laboral. Cada vez más, los directivos de primer nivel que evocan los estilos de centralización del poder y de la razón única, son **sustituídos por gente preparada, comprometida y con capacidad para estimular la confianza de su personal**.

Se enfatiza que **la diferencia entre una empresa de alta o baja competitividad está en la retención de personal talentoso**. Por ello, el gran desafío de los responsables de recursos humanos es, más que nunca, cómo contratar y retener a las personas capaces, creativas y comprometidas. Y uno de los mejores caminos para hacerlo es saber cómo medir y retribuir su aportación.

Peters, le asigna tal importancia a la correcta selección de personal que lo considera como una de las 15 paradas necesarias para la innovación. “Conviértase en un descubridor de talentos” pues de ellos dependerá la innovación de su empresa. Reúna “...gente genial para lograr cosas fantásticas”. En esto, lo que propone es que se contrate al personal no sólo en base a la diversidad, como propusimos en el círculo de la innovación, sino también en base a la actitud. Contrate actitud y después capacítelos para alcanzar la habilidad requerida, nos indica. Pues, la actitud, a diferencia de la habilidad, no puede ser formada. Es un atributo que, sencillamente, algunas personas poseen y otras no.

RESUMEN

Los recursos humanos constituyen hoy el capital más importante de la empresa, ya que son las personas que realizan las actividades que le dan sentido y dirección.

Es clave que estos recursos estén correctamente asignados, en función de la estructura, características y objetivos perseguidos por la organización. Para eso hay tres pasos principales para abordar el tema: planificación, organización y administración de los recursos humanos.

PLANIFICACIÓN: es la definición del organigrama, de los puestos asignados dentro del organigrama, de sus roles, funciones y responsabilidades.

ORGANIZACIÓN: implica la puesta en práctica de la planificación de los recursos y los ajustes de sus dimensiones.

ADMINISTRACIÓN: es la gestión en proceso de los recursos humanos tal como fueron organizados. Esta tarea tiene distintos objetivos: corporativos, funcionales, sociales y personales.

Así, ya conformada la empresa, la gestión de los recursos humanos implica las tareas de preparación y selección de los recursos, de desarrollo o capacitación y evaluación de desempeño, de compensaciones fijas y variables.

CAPÍTULO 13: ASPECTOS LEGALES PARA EL INICIO Y GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

INTRODUCCIÓN A LOS ASPECTOS JURÍDICOS

La importancia del marco legal

El ordenamiento jurídico de cada país, fijado por su constitución, leyes, reglamentos y decretos, entre otros, es un factor determinante en el marco institucional en donde se enmarcan las empresas. Este marco institucional afecta directa o indirectamente la actividad empresarial.

Siguiendo a Sapag Chain, el conocimiento de la legislación aplicable a la actividad económica y comercial resulta fundamental para la preparación eficaz del negocio, no sólo por las inferencias económicas que pueden derivarse del análisis jurídico, sino también por la necesidad de conocer las disposiciones legales para incorporar los elementos administrativos, con sus correspondientes costos que posibiliten un desarrollo de la organización fluido.

Uno de los primeros pasos al iniciar el emprendimiento es constituirlo jurídica e impositivamente, es decir, definir si se organizará como una empresa unipersonal (persona física) o como una sociedad (persona jurídica), de acuerdo a ello le corresponderá inscribirse y cumplir con ciertos impuestos.

La persona física, es la persona de existencia visible, susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones (Empresa Unipersonal). La jurídica, es aquella de existencia ideal (no visible) susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones (Sociedades Comerciales).

Independientemente del tamaño de la organización que estemos considerando, o de su rubro de actividad, siempre deberemos tener presente la forma jurídica que tendrá que adoptar ese emprendimiento en el tiempo, según sus características y tipología. Es indispensable por ello, conocer las formas legales disponibles para cada tipo de organización, a los efectos de conformar una estructura jurídica que se corresponda con las necesidades de cada empresa.

EMPRESAS UNIPERSONALES – PERSONAS FÍSICAS

Lo que comúnmente se denomina empresa unipersonal es una persona física que actúa a título personal y utiliza o puede utilizar un nombre de fantasía para su comercio. En este caso, la persona física responde por las deudas generadas por el negocio con todo su patrimonio personal.

SOCIEDADES COMERCIALES – PERSONAS JURÍDICAS

Cuando el emprendimiento es desarrollado en forma conjunta, asociada, entre dos o más personas, es recomendado establecer pautas claras desde el comienzo de las relaciones comerciales. Por ello, aún cuando todos los socios manifiesten su voluntad verbal de participar, siempre será conveniente que los acuerdos se establezcan por escrito. De esta manera podremos sentar claramente las bases y las reglas de juego para todos los integrantes de la nueva empresa. La firma de cada uno de ellos en un acuerdo fechado será la garantía de conocimiento y aceptación de estas bases y condiciones planteadas previamente.

Las personas jurídicas nacen como consecuencia de un acto jurídico (acto de constitución), o bien por el reconocimiento que de ellas hace una autoridad u órgano administrativo o por concesión. En ambos casos puede existir un requisito de publicidad, como la inscripción en un registro público. Entonces, será a través de un acuerdo entre personas que se creará una nueva persona; ya no física ni material, sino una persona jurídica.

Una persona jurídica es todo ente con capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones y que no sea una persona física.

Así, junto a las personas físicas existen también las personas jurídicas, que son entidades a las que el Derecho atribuye y reconoce una personalidad jurídica propia y, en consecuencia, capacidad para actuar como sujetos de derecho, esto es, capacidad para adquirir y poseer bienes de todas clases, para contraer obligaciones y ejercitar acciones judiciales.

Según el artículo 1 de la Ley 19.550 (Ley de Sociedades Comerciales), habrá sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en la ley, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambiando bienes o servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas.

TIPOS DE SOCIEDADES COMERCIALES

- **Sociedades no regularmente constituidas**

Las sociedades de hecho con un objeto comercial y las sociedades de los tipos autorizados que no se constituyan regularmente, son las denominadas sociedades no regulares. La regularización se produce por la adopción de uno de los tipos previstos en esta ley, que se detallan a continuación.

- **Sociedad Colectiva**

Dividen su capital en partes de interés. Los socios contraen responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales. El pacto en contrario es inoponible a terceros.

- **Sociedad en Comandita Simple**

Dividen su capital en parte de interés. En este tipo existen dos categorías de socios: comanditados y comanditarios. Los socios comanditados responden por las obligaciones sociales como los socios de la colectiva. Los socios comanditarios sólo responden con el capital que se obliguen a aportar, es decir que su responsabilidad es limitada al aporte.

- **Sociedad de Capital e Industria**

Dividen su capital en partes de interés. En este tipo existen dos categorías de socios: capitalistas e industriales. El o los socios capitalistas responden por las obligaciones sociales en forma solidaria, ilimitada y subsidiaria. El o los socios industriales responden en forma limitada hasta el total de las ganancias no percibidas.

- **Sociedad de Responsabilidad Limitada**
Dividen su capital en cuotas. Los socios limitan su responsabilidad a la integración de las cuotas que suscriban o adquieran.
- **Sociedad Anónima**
Su capital se representa en acciones. Los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas.
- **Sociedad Anónima con participación Estatal Mayoritaria**
Quedan comprendidas las sociedades anónimas que se constituyan cuando el Estado nacional, los estados provinciales, los municipios, los organismos estatales legalmente autorizados al efecto, o las sociedades anónimas sujetas a este régimen sean propietarias en forma individual o conjunta de acciones que representen por lo menos el cincuenta y uno por ciento (51%) del capital social y que sean suficientes para prevalecer en las asambleas ordinarias y extraordinarias.
- **Sociedad en Comandita por Acciones**
Los socios comanditados responden por las obligaciones sociales como los socios de la sociedad colectiva; los socios comanditarios limitan su responsabilidad al capital suscrito. Los comanditarios representan su capital en acciones.
- **Sociedad Accidental o en Participación**
Sociedad constituida para la realización de operaciones determinadas o transitorias, a cumplirse mediante aportes comunes a nombre personal del socio gestor. Carece de denominación o razón social. No se exigen requisitos de forma, ni de inscripción en el Registro Público de Comercio. Se prueba según las normas de prueba de los contratos.

Cómo constituir una sociedad comercial

La constitución de sociedad es un paso básico para toda persona que desea formalizar su negocio y proteger su patrimonio personal. Lo primero que debe hacer es definir qué estructura jurídica adoptará su empresa.

Las sociedades comerciales se constituyen por instrumento (por escrito) público o privado. Este instrumento es un contrato que se lo denomina acto constitutivo social o acto constitutivo de la sociedad. Si se trata del acto constitutivo de una Sociedad Anónima se lo denomina Estatuto o Estatuto social. Para considerarse formalmente constituidas deben tramitar las inscripciones en el Registro Público de Comercio, difiriendo los trámites según el tipo de sociedad que se trate.

Beneficios de crear una sociedad

Además de acceder con mayor facilidad a fuentes de financiamiento y atraer inversionistas, crear una Sociedad Comercial, como por ejemplo una SA o SRL le brinda dos importantes beneficios: la protección de su patrimonio personal y la limitación de su responsabilidad.

Tabla 11: Razones para constituir una sociedad

PROTECCIÓN DE SU PATRIMONIO	Los socios responderán solo con los bienes aportados o comprometidos de la empresa. Le permite proteger su patrimonio personal y diferenciarlo de su empresa
FINANCIACIÓN	Es de esperar que una sociedad tenga mayor posibilidad de acceso al crédito

CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS	Permite también obtener la máxima protección contra responsabilidad personal ante posibles conflictos con sus empleados.
CONTINUIDAD	Garantiza la continuidad de la actividad comercial. Pensamiento a futuro y prolongación en generaciones futuras. Continuidad de la empresa en caso de fallecimiento de uno de los socios.
IMAGEN	Le permitirá proyectar frente a terceros (clientes, proveedores o inversores) una imagen asociada a prestigio y seriedad.
ORGANIZACIÓN	Posibilita organizar claramente los roles, participaciones e interacción entre los socios.
ATRACCIÓN DE INVERSORES.	Es importante cuando se necesita reunir capital. Al proyectar una imagen seria, estable y de credibilidad comercial, aumentarán las posibilidades de lograr inversiones de capital en su empresa.

Fuente: Revista Asset - Estrategias y negocios

Entidades Cooperativas

Tienen una normativa específica: La ley 20.337 y sus modificatorias. La autoridad de aplicación y control es nacional a diferencia de lo que sucede en relación con las sociedades comerciales cuyo control es jurisdiccional, correspondiéndole a cada provincia.

La autoridad de control es el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Este instituto controla además a las mutuales. Las entidades cooperativas tributan a través del Impuesto al Valor Agregado (IVA), que se calcula en base al resultado obtenido.

ASPECTOS IMPOSITIVOS

Inscripciones impositivas

Si desea comenzar un emprendimiento comercial o de servicio hay que cumplir con las inscripciones en los tres organismos correspondientes, a nivel nacional (AFIP), a nivel provincial (Dirección General de Rentas) y a nivel municipal.¹⁹⁰

Nivel nacional

Existe un Régimen General y Régimen Simplificado para pequeños contribuyentes (Monotributo). Este último es el más adecuado para pequeños emprendimientos, por los costos del mismo. La elección de uno u otro dependerá de varios factores a tener en cuenta, entre ellos se encuentran: la actividad que se desarrolla, la envergadura del ente, si es persona física o jurídica, tipos de clientes y proveedores, costo impositivo de la opción elegida, etc.

Régimen Simplificado para pequeños contribuyentes (Monotributo)

Consiste en:

- Un impuesto integrado de cuota fija establecido por categorías.
- Un aporte jubilatorio.
- Un aporte de obra social.

Simplifica el cumplimiento de las obligaciones impositivas y de los recursos de la seguridad social, permitiendo contar con la cobertura de una obra social y la posibilidad de acceder en el futuro a una jubilación.

Quiénes pueden ser monotributistas:

- Personas físicas que realicen ventas de cosas muebles, locaciones y/o prestaciones de servicios.
- Integrantes de cooperativas de trabajos y de sociedades adheridas al monotributo.
- Sociedades de hecho y sociedades irregulares.

Quiénes no pueden ser monotributistas:

- Integrantes de sociedades no adheridas o no comprendidas en el régimen (S.A, S.R.L, Soc. Colectiva, etc.).
- Sujetos que se desempeñen en la dirección, administración o conducción de dichas sociedades.

No obstante ello, en ambos casos podrán adherir al monotributo por otra/s actividades.

Categorización:

El pequeño contribuyente deberá abonar un monto fijo según la categoría en la cual quede encuadrado de acuerdo a los ingresos parámetros:

- Ingresos brutos anuales.
- La actividad a desarrollar.
- Cantidad mínima de empleados exigidas.
- La superficie afectada.
- El consumo de energía eléctrica anual.
- El monto de los alquileres devengados anualmente.

Inicio de actividades:

A los efectos de categorizarse, en el caso de inicio de actividades, sólo debe tener en cuenta la superficie afectada a la actividad y de corresponder el monto pactado en el contrato de alquiler respectivo. De no contar con estos parámetros deberá realizar una estimación razonable.

Una vez transcurrido un cuatrimestre calendario deberá evaluar si necesita recategorizarse. Los meses para la recategorización son los meses de mayo, septiembre y enero. Dentro de estos meses, en la fecha designada por la AFIP se debe proceder a evaluar la sumatoria de los ingresos brutos, la energía eléctrica consumida y los montos de los alquileres de los últimos 12 meses, en caso que los montos de alguno de estos conceptos supere el umbral máximo establecido para su categoría deberá recategorizarse en aquella categoría que le corresponda según los datos obtenidos. Dicho trámite puede ser realizado por Internet a través de la clave fiscal obtenida en las oficinas de la AFIP.

El impuesto mensual correspondiente a su nueva categoría deberá ingresarlo a partir del mes siguiente de la recategorización.

Régimen general (Responsables Inscriptos)

Los que optan por inscribirse como Responsables Inscriptos en el Impuesto al Valor Agregado y no en el Régimen del Monotributo, deben pagar una serie de tributos: el impuesto al valor agregado (IVA), el impuesto a las ganancias, el impuesto a la ganancia mínima presunta y Régimen nacional de trabajadores autónomos .

Presentaciones y pagos

- Impuesto a las Ganancias y Ganancia mínima presunta: si está inscripto en este impuesto debe presentar la declaración jurada una vez al año y tributar según la ganancia declarada.
- Impuesto al valor agregado: si se encuentra inscripto en este impuesto debe presentar mensualmente la declaración jurada y tributar según corresponda.
- Régimen nacional de trabajadores autónomos: si está inscripto como trabajador autónomo, está obligado a efectuar mensualmente sus aportes al Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA).

Tanto los inscriptos en el Monotributo como en el Régimen General deben, además, y cuando corresponda, inscribirse y abonar los siguientes conceptos:

- **Impuesto sobre los bienes personales:** si está inscripto en el impuesto o si sus bienes, valuados de acuerdo con la normativa vigente, superan los \$305.000, debe presentar la declaración jurada una vez al año y tributar según corresponda.
- **Empleadores:** si tiene empleados en relación de dependencia, está obligado a comunicar el alta de cada uno de ellos, así como las modificaciones que se produzcan. Mensualmente deberá efectuar la presentación de una declaración jurada con el detalle de los aportes y contribuciones de cada uno de los empleados.

Nivel provincial

Más allá de los impuestos que fija la Nación, cada provincia establece sus propios impuestos restando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero. El organismo que administra los impuestos provinciales en Córdoba es la Dirección General de Rentas, dependiente de la Secretaría de Ingresos Públicos, del Ministerio de Finanzas de la Provincia.

El régimen tributario aplicable a la provincia de Córdoba se encuentra regido por el Código tributario (CT) Ley 6.006, TO 2004 y sus modificaciones, la Ley Impositiva Anual (LIA) que para el año 2012 es el N° 10013 y la Resolución normativa 01/2011 y sus resoluciones normativas modificatorias.

Según el artículo 146 del CT, el ejercicio habitual y a título oneroso en jurisdicción de la provincia de Córdoba, del comercio, industria, profesión, oficio, negocio, locaciones de bienes, obras o servicios, o de cualquier otra actividad a título oneroso, cualquiera sea la naturaleza del sujeto que la preste, y el lugar donde se realice, estará alcanzada por un Impuesto sobre los Ingresos Brutos.

Según la actividad, el monto del activo, la cantidad de empleados y tipos societario será el encuadramiento del sujeto en alguno de los siguientes regímenes vigentes establecidos en la Ley Impositiva Anual.

Régimen General

El artículo 22 de la Ley Impositiva Anual establece que el mínimo a tributar para los contribuyentes que encuadren en este régimen con excepciones descriptas en dicho artículo. A este mínimo los contribuyentes lo deben comparar con el resultante de multiplicar la alícuota que le corresponde según la actividad desarrollada por el monto de ingresos declarados, base imponible, y pagar el mayor. La alícuota general según el artículo 16 de la ley impositiva es del 4% que se aplicará a todas las actividades, con excepción de las que tengan alícuotas especiales especificadas en los artículos 17, 18 y 19 de la Ley Impositiva Anual.

Régimen Especial Monto Fijo:

El artículo 184 del Código Tributario Provincial establece quiénes pueden encuadrarse en este régimen, junto con el artículo 24 de la Ley Impositiva Anual que fija una serie de requisitos.

Los siguientes contribuyentes tributarán mensualmente y en forma definitiva los importes fijos que establezca la Ley Impositiva Anual, microemprendimientos productivos, patrocinados por el

Estado Nacional, Provincial o Municipal o entidades sin fines de lucro, en la forma y condiciones que establezca el Poder Ejecutivo; enseñanza, artesanado y servicios personales -excepto la actividad comprendida en el inciso 5) de la ley-, cuando la actividad sea desarrollada hasta con un (1) empleado y con un activo -excepto inmuebles a valores corrientes al inicio del ejercicio, no superior al importe que fije la Ley Impositiva Anual, entre otros.

El régimen especial de tributación establecido en el presente artículo, excepción del caso de los microemprendimientos productivos que se encuadren en el apartado 1) precedente, no comprende a los contribuyentes inscriptos en el Impuesto al Valor Agregado, a los sujetos adheridos al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes.

Ley Nacional N° 25.865- cuya sumatoria de ingresos brutos atribuibles a la totalidad de actividades desarrolladas supere los importes definidos en la Ley Impositiva Anual, ni a las sociedades y asociaciones de ningún tipo. Asimismo, quedan excluidos del presente régimen quienes tuvieran más de una unidad de explotación comprendida en el mismo.

Nivel municipal

Los artículos 4, 65 inciso 30 y 123 de la Constitución Nacional consagran el principio de autonomía municipal imponiendo a las provincias la obligación de asegurarla. La contribución municipal que incide sobre la actividad comercio, industria y de servicio es la que nos importa en este momento, cuando dicha actividad sea desarrollada dentro del ejido municipal estará sujeta a lo dispuesto por los códigos tributarios, ordenanzas y demás normas emitidas por la municipalidad en cuestión.

Cada municipio tiene sus especificidades, por lo que deberá acercarse al municipio donde quiera comenzar su emprendimiento. Sin embargo, en términos generales los municipios cobran un monto fijo o una alícuota sobre los ingresos brutos declarados como en el caso de Rentas.

RESUMEN

El ordenamiento jurídico de cada país es determinante en el marco institucional en donde se enmarcan las empresas. Este marco institucional afecta directa o indirectamente la actividad empresarial.

Uno de los primeros pasos al iniciar el emprendimiento es **constituirlo jurídica e impositivamente**, es decir, definir si se organizará como una **empresa unipersonal** (persona física) o como **una sociedad** (persona jurídica), de acuerdo a ello le corresponderá inscribirse y cumplir con ciertos impuestos.

Cuando se forma una sociedad comercial, es necesario que ese acuerdo sea plasmado en un documento (contrato o estatuto). Existe una clasificación según la Ley Nacional de Sociedades Comerciales (N° 19.550). Entre los principales beneficios de crear una sociedad, se encuentran: protección del patrimonio, contratación de empleados, buena imagen, organización, acceso a financiamiento, continuidad, atracción de inversores.

Las entidades cooperativas, por su parte, tienen una normativa específica (ley 20.337) y la autoridad de aplicación y control es nacional a través del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

Por último, es importante tener en cuenta que para comenzar un emprendimiento comercial o de servicio **hay que cumplir con las inscripciones en los tres organismos correspondientes, a nivel nacional (AFIP), a nivel provincial (Dirección General de Rentas) y a nivel municipal.**

6

VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

**EL EMPRENDEDOR AL FINALIZAR ESTA SECCIÓN
DEBERÍA SER CAPAZ DE RESPONDER:**

- ¿Qué inversiones necesitará realizar? **1**
(capital fijo/capital de trabajo/ puesta en marcha)
- ¿Cómo seleccionará el precio? **2**
- ¿Cuáles serán los ingresos esperados del emprendimiento? **3**
- ¿Cuáles serán los costos? (fijos/variables) **4**
- ¿Cuál será su punto de equilibrio? ¿Será factible de alcanzar? **5**

INTRODUCCIÓN

En los capítulos precedentes hemos analizado diversos aspectos necesarios para el inicio y gestión de un emprendimiento. Partiendo de la idea y del modelo de negocio, presentamos las herramientas para responder a los interrogantes qué, cómo y cuánto vender. Dónde y cómo producir. En esta instancia, nos resta analizar si el emprendimiento, tal como fue definido, será o no rentable.

Para llegar a conocer la rentabilidad estimada del emprendimiento, deberemos analizar las inversiones a realizar, los costos que implicarán la producción y el precio al cual venderemos el producto o servicio. Una vez procesada esta información, será factible, haciendo uso de algunas herramientas, la estimación de la rentabilidad económica y la factibilidad financiera del proyecto.

En el primer capítulo de este apartado, nos referiremos al cálculo de las inversiones y los costos; en el segundo analizaremos el proceso de fijación de precio, presentando algunas recomendaciones para que el mismo no quede sesgado ni por los costos, ni por el fijado por la competencia. En el capítulo 16, cierre de este libro, propondremos sistematizar toda lo trabajado hasta aquí, desde una perspectiva económica y financiera, brindando algunos indicadores que serán de utilidad para la evaluación del proyecto.

CAPÍTULO 14:

INVERSIÓN Y COSTOS

INVERSIONES

Por inversiones se comprende la magnitud de fondos que deberán ser asignados a la puesta en marcha y operatoria del emprendimiento. Para calcularla debemos tener en cuenta todas las erogaciones que serán necesarias realizar para poder ponerlo en funcionamiento.

Riesgos al establecer la evaluación de la inversión inicial

Al idear un negocio los emprendedores pueden subestimar las inversiones que implicarán llevarlo adelante, no tomando en cuenta diversos conceptos que componen la inversión inicial. Estos conceptos, al iniciar el proyecto, comienzan a materializarse y a implicar una fuente de egresos importante para el emprendimiento que puede llegar a obstaculizar el inicio de su operatoria.

La inversión para crear materialmente el emprendimiento y dar inicio a su operatoria está conformada por tres componentes básicos: la inversión fija, la inversión en capital de trabajo y la inversión para la puesta en marcha.

Inversión fija

Hace referencia a los bienes de capital e instalaciones necesarias para llevar adelante el emprendimiento. Algunos ejemplos son las fábricas, maquinarias, locales comerciales, oficinas, equipamiento, vehículos, etc.

Este rubro, por lo general, es al que más atención le prestan los emprendedores, considerándolo incorrectamente como el total de la inversión a realizar.

Su participación en el total dependerá de si el emprendimiento es de servicios o de producción, y en este último caso si está orientado a la producción industrial o más de tipo artesanal. A su vez, dependerá de las necesidades de mano de obra que el mismo presente. Los emprendimientos que sean de capital intensivo presentarán una mayor participación de las inversiones fijas en el total.

Es importante destacar que los bienes de capital se desgastan con el tiempo, esto en términos técnicos se llama depreciación. Siguiendo a Sapag Chain, la depreciación es la pérdida de valor promedio anual de un activo, pudiéndose descontar de la utilidad como un gasto. El plazo en que se puede depreciar un activo se define como periodo de depreciación. La importancia de la depreciación radica en que es deducible del impuesto a las ganancias.

Inversión en capital de trabajo

Es el monto necesario para cubrir los costos de materia prima y costos de producción, tanto de productos terminados como en procesos, más gastos de administración y ventas y créditos a clientes, que permitan funcionar hasta su cobranza y de esta manera cerrar el ciclo. Es decir, corresponde a aquellos recursos que deben estar siempre para financiar el desfase natural que se

produce en la mayoría de los proyectos entre la ocurrencia de los egresos y su posterior recuperación. En la evaluación de nuevos emprendimientos, es habitual menospreciar este rubro. Partir del voluntarismo de que la utilidad será tal que autosustente el negocio puede generar serios problemas financieros que impidan el desarrollo del mismo.

A grandes rasgos, para comenzar a funcionar se debe calcular:

- Stock de materias primas.
- Stock de productos terminados.
- Plazo de pago y de cobro estipulados.
- Gastos de administración y comercialización mensuales.
- Efectivo en caja.

El capital de trabajo que cada emprendimiento requiere está en función de múltiples factores. Es importante analizarlos exhaustivamente para cada producto, de manera de afrontar con mayor probabilidad de éxito el proyecto.

Sapag Chain presenta tres modelos para calcular el monto para invertir en capital de trabajo: el contable, el del periodo de desfase y el del déficit acumulado máximo.

El **método contable** proyecta los niveles promedios de activos corrientes o circulantes (recursos mantenidos en caja, cuentas por cobrar a clientes e inventarios) y de pasivos corrientes o circulantes (créditos bancarios a corto plazo, deudas con proveedores y otras cuentas por pagar a corto plazo) y calcula la inversión en capital de trabajo como la diferencia entre ambos.

El **método del periodo de desfase** calcula la inversión en capital de trabajo como la cantidad de recursos necesarios para financiar los costos de operación desde que se inician los desembolsos hasta que se recuperan.

El **método del déficit acumulado máximo** es el más exacto de los tres al determinar el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos; considera la posibilidad real de que durante el periodo de desfase se produzcan tanto estacionalidades en la producción, ventas o compras de insumos, como ingresos que permitan financiar parte de los egresos proyectados.

Inversión de puesta en marcha

Aun habiendo realizado una precisa evaluación de los rubros precedentes (inversión fija y capital de trabajo), el costo de la puesta en marcha puede tener una participación relativamente importante y por tanto ser condicionante del éxito del emprendimiento. La puesta en marcha implica tiempo y costos que deben ser considerados como parte de la inversión inicial. Algunos de los elementos que la integran son:

- Puesta en marcha del proceso de producción.
- Recursos (en tiempo y dinero) que requiera el logro del estándar de calidad del producto, sea un bien o un servicio.
- Tiempo hasta generación de la clientela.
- Entrenamiento del personal afectado.
- Otros imponderables.

Lo habitual al emprender es que haya un periodo en el que los costos superan ampliamente a los ingresos, demorando un tiempo hasta comenzar a generar retornos sobre las inversiones realizadas. Será necesario tener en cuenta este desfase en el flujo de fondos, pues la incapacidad financiera del emprendimiento para hacerle frente podrá ser un limitante crítico para desarrollo del negocio.

Planificar la Inversión

Como se mencionó previamente al iniciar un emprendimiento será necesario realizar determinadas inversiones en capital fijo, capital de trabajo y puesta en marcha. Es de valiosa utilidad poder dimensionar el monto de dinero que éstas implicarán para conocer si los emprendedores podrán hacer frente a la misma.

Entonces, para conocer la inversión inicial será de utilidad sistematizar la información, de manera tal que se conozca con detalle las inversiones a realizar. Un cuadro como el presentado a continuación servirá para tal fin.

INVERSIÓN INICIAL				
TIPO DE INVERSIÓN	DESCRIPCIÓN	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Maquinaria y Herramientas				
Puesta en marcha				
Materiales e insumos				
TOTAL				

Ahora bien, el emprendedor deberá comprender que la inversión inicial posiblemente no será suficiente para la operación durante la vida útil del emprendimiento, requiriendo reinversiones periódicas. Desgaste y obsolescencia de las maquinarias y herramientas, ampliación de la capacidad instalada, nuevo capital de trabajo, son algunas de las razones por las cuales se deberá reinvertir.

Para realizar una planificación detallada de las reinversiones será preciso considerar el crecimiento esperado de la demanda, el cual justificará la necesidad de ampliar la capacidad instalada, así como la vida útil de las inversiones realizadas en capital físico.

Con estos datos, será posible armar un plan de reinversiones, estimando de esta forma futuras necesidades de fondos para mantener la operatoria del emprendimiento.

PLAN DE INVERSIONES - AÑO 1										
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	...	11	12	TOTAL
Maquinaria y Herramientas										
Instalaciones										
Capital de Trabajo										
Otros										
TOTAL										

El momento 0 hace referencia a las inversiones iniciales previas a la puesta en marcha del emprendimiento, los momentos posteriores, en este caso, a los meses del primer año de operatoria, debiendo indicar el emprendedor los montos por cada uno de estos conceptos que deberá afrontar en línea con su plan de producción y comercialización.

COSTOS

Costo es el sacrificio o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo de tipo operativo, como pagar los sueldos al personal de producción, comprar materiales, fabricar un producto, venderlo, prestar un servicio, etc.

Todos los costos se relacionan con los bienes y servicios que la empresa comercializa y en esto es relevante destacar que un costo no es sinónimo de un gasto.

Un costo es toda erogación que esperamos genere un ingreso futuro, es decir, nos representará una inversión. Por su parte, un gasto es algo que no vamos a recuperar, disminuyendo las utilidades y que puede llegar a generarnos pérdida.

Importancia de su determinación

- Sirve de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de comercialización
- Facilita la toma de decisiones.
- Permite la valuación de inventarios.
- Posibilita controlar la eficiencia de las operaciones.
- Contribuye al planeamiento, control y gestión de la empresa.
- Permite obtener informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario (estado de resultados y balance general).
- Ofrece información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa (informes de control).
- Proporciona información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisiones (análisis y estudios especiales).

ELEMENTOS DEL COSTO

El costo comprende tres elementos:

- 1 Materia prima directa: son aquellos insumos o materiales que se utilizan para la producción de un producto.
- 2 Mano de obra directa: es lo que se les paga a los trabajadores relacionados con el proceso de producción.
- 3 Costos indirectos: son todos los costos necesarios para la producción y la comercialización que no puedan asignarse directamente a cada unidad producida y comercializada.

CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

Clasificación según su grado de variabilidad

Esta clasificación es importante para la realización de estudios de planificación y control de operaciones, y son de gran utilidad para el análisis financiero del emprendimiento.

Costos fijos

Son aquellos costos cuyo monto permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de “mantener la empresa abierta”, de manera

tal que se realice o no la producción, se venda o no el producto o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa.

Algunos de ellos pueden ser:

- Alquileres.
- Amortizaciones o depreciaciones.
- Seguros.
- Impuestos fijos.
- Servicios públicos (luz, tel., gas, etc.).
- Sueldo y cargas sociales de encargados, supervisores, gerentes, etc.

Los costos fijos, al mismo tiempo, pueden clasificarse en erogables y no erogables según impliquen o no el desembolso de dinero.

El hecho de alquilar un local comercial implica mes a mes un desembolso, el cual es independiente de los volúmenes producidos y comercializados. Es por ello que el alquiler, es un costo fijo erogable.

Las depreciaciones, por su parte, son consideradas como gastos fijos no erogables, contabilizándose las mismas como un gasto fijo (aunque no supone un desembolso de efectivo) pues las depreciaciones son deducibles del pago de ganancias.

Costos variables

Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por “producir” o “vender” que pueden imputarse a la unidad de producción.

Por ejemplo:

- Mano de obra directa (a destajo, por producción o por unidad).
- Materias primas directas.
- Materiales e insumos directos.
- Impuestos específicos.
- Envases, embalajes y etiquetas.
- Comisiones sobre ventas.
- Transporte y/o fletes.

Los costos variables son susceptibles de imputarse a cada bien producido o servicio prestado, conociéndose este concepto como el Costo Variable Unitario (CVU).

El CVU es un dato muy relevante para poder conocer el margen de contribución bruta, es decir, cuánto nos deja la venta de un producto una vez que deducimos el costo de su producción. El costo variable total surgirá de multiplicar el CVU por la cantidad de productos realizados.

Clasificación de los costos según su función

Costo de producción

Son los que permiten obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación.

Por ejemplo:

- Costo de la materia prima y materiales que intervienen en el proceso productivo.
- Sueldos y cargas sociales del personal de producción.
- Depreciaciones del equipo productivo.
- Costo de los servicios públicos que intervienen en el proceso productivo.
- Costo de envases y embalajes.
- Costos de almacenamiento, depósito y expedición.

Costo de comercialización

Es el costo que posibilita el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes.

Por ejemplo:

- Sueldos y cargas sociales del personal del área comercial.
- Comisiones sobre ventas.
- Fletes, hasta el lugar de destino de la mercadería.
- Seguros por el transporte de mercadería.
- Promoción y publicidad.
- Servicios técnicos y garantías de post-ventas.

Costo de administración

Son aquellos costos necesarios para la gestión del negocio.

Por ejemplo:

- Sueldos y cargas sociales del personal administrativo y general de la empresa.
- Honorarios pagados por servicios profesionales.
- Servicios públicos correspondientes al área administrativa.
- Alquiler de oficina.
- Papelería e insumos propios de la administración

Costo de financiación

Es el correspondiente a la obtención de fondos aplicados al negocio.

Por ejemplo:

- Intereses pagados por préstamos.
- Comisiones y otros gastos bancarios.
- Impuestos derivados de las transacciones financieras.

Costo de oportunidad

Hay otro costo, no incluido en la clasificación anterior, pero no por ello menos importante. Siguiendo a Case y Fair, el costo de oportunidad es aquello de lo que una persona se priva o renuncia cuando hace una elección o toma una decisión. Por ejemplo: si tengo ahorros por 10.000 pesos y tengo que decidir entre comprar una máquina para mi emprendimiento o ponerlo en un depósito a plazo fijo en el banco a una tasa del 10% anual, y finalmente decidiera comprar la máquina, el costo de oportunidad sería el 10% de interés que dejo de percibir por no haber optado por el plazo fijo, es decir en este caso puntual el costo de oportunidad sería de 1.000 pesos.

Un costo de oportunidad que los emprendedores por lo general no tienen en cuenta, es el costo de su tiempo. El tiempo dedicado al emprendimiento podría haber sido comercializado en el mercado laboral y por tanto habría generado ingresos. Los ingresos que se dejan de percibir por dedicarse al emprendimiento y no trabajar o hacer otras actividades rentables, son el costo de oportunidad del emprendedor.

RESUMEN

La inversión necesaria para dar inicio a un emprendimiento se calcula teniendo en cuenta diversos conceptos. Dejar alguno afuera puede resultar en un cálculo equivocado y obstaculizar el inicio de la operación.

Los tres componentes básicos que deben analizarse en detalle son: la inversión fija, la inversión en capital de trabajo y la inversión para la puesta en marcha.

LA INVERSIÓN FIJA son los bienes de capital e instalaciones necesarias para llevar adelante el emprendimiento, como oficinas, equipamiento, vehículos, etc.

LA INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO es el monto necesario para cubrir los costos de producción, de productos, más gastos de administración, ventas y créditos a clientes, que permitirán funcionar hasta que se cobren las primeras ventas y completar el ciclo. Hay distintos métodos para calcular la inversión en capital de trabajo: **el contable**, el de **periodo de desfase** y el de **déficit acumulado máximo**. Cada emprendedor debe estudiar estos métodos y ver cuál le conviene aplicar.

LA INVERSIÓN DE PUESTA EN MARCHA

está integrada por variables más flexibles, como:

- Puesta en marcha del proceso de producción.
- Recursos (en tiempo y dinero) que requiera el logro del estándar de calidad del producto, sea un bien o un servicio.
- Tiempo hasta generación de la clientela.
- Entrenamiento del personal afectado.
- Otros imponderables.

Ya funcionando, la empresa tendrá costos que, por supuesto, pues se darán con posterioridad a la puesta en marcha pero deberán haber sido estimados mucho antes. Determinarlos efectivamente sirve para tomar todo tipo de decisiones sobre el rumbo de la empresa.

CLASIFICACIONES:

Según de dónde provienen: materia prima, mano de obra directa y costos indirectos.

Además del origen, se los clasifica **según su grado de variabilidad:** serán fijos o variables, clasificación útil para evaluar el aspecto financiero.

Y también **según su función:** los costos pueden ser de producción, comercialización, administración o financiación. Esta última clasificación es más útil para evaluar el rendimiento.

Finalmente, una categoría muy útil para ver qué le conviene más a la empresa: **el costo de oportunidad**.

CAPÍTULO 15:

PRECIOS E

INGRESOS

La fijación de precios, también conocida como “pricing”, es el instrumento con mayor poder para influir en las utilidades de la empresa como así también en las decisiones de los consumidores.

El precio de venta es el valor a los que se venden a los clientes los productos o servicios. Al analizar el producto vimos que la determinación del precio es una de las decisiones estratégicas más importantes, ya que es uno de los elementos que los consumidores tienen en cuenta en sus procesos de toma de decisión.

Por un lado, el cliente estará dispuesto a pagar por los bienes y servicios lo que considera un precio “justo”, es decir, aquel que sea equivalente al nivel de satisfacción de sus necesidades o deseos con la compra de dichos bienes o servicios. Por otro lado, la empresa espera, a través del precio, cubrir los costos y obtener ganancias.

Entonces, en la determinación del precio será necesario tomar en cuenta los objetivos de la empresa y la expectativa del cliente, siendo fundamental, como afirma Saporosi, que el mismo tenga una coherencia interna y externa.

La coherencia interna se refiere a la contemplación de los costos de producción, considerando la rentabilidad esperada del emprendimiento. La externa, a analizar las expectativas de los consumidores, es decir su, disposición a pagar por el mismo.

La coherencia externa podrá evaluarse realizando un análisis de escenarios y de la competencia. El precio que finalmente fijemos dependerá, a su vez, del posicionamiento en el mercado elegido para nuestro producto y nuestra estrategia competitiva.

Los errores más comunes

- La fijación de precios está demasiado orientada a los costos.
- Los precios no se modifican con la frecuencia suficiente para aprovechar los cambios del mercado.
- El precio se fija con independencia de la mezcla de marketing y no como un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado.
- El precio no es lo bastante variado para los diferentes artículos, segmentos de mercado y ocasiones de compra.

Proceso de fijación de precios

- 1 SELECCIONAR EL OBJETIVO DE FIJACIÓN DE PRECIOS
- 2 DETERMINAR LA DEMANDA
- 3 ANALIZAR COHERENCIA INTERNA - COSTOS
- 4 ANALIZAR COHERENCIA EXTERNA - COMPETENCIA
- 5 ESCOGER SU ESTRATEGIA DE PRECIOS

1 SELECCIONAR EL OBJETIVO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Los objetivos de precios dan sentido a todo el proceso de fijación de precios, siendo el primer paso a adoptar. Según sea el objetivo a alcanzar será el precio seleccionado, no siendo el mismo si lo que se pretende es incrementar la rentabilidad del emprendimiento que si se desea ampliar la cuota de mercado. Algunos de los objetivos de la fijación de precios más comunes son:

- Incrementar la rentabilidad.
- Incrementar la cuota de mercado.
- Obtener una tasa determinada de retorno de la inversión.
- Estabilizar el mercado o estabilizar el precio.
- Crecimiento de la compañía.
- Mantener el liderazgo en precios.
- Desensibilizar a los consumidores acerca del precio.
- Desmotivar la entrada de nuevos competidores en la industria.
- Igualar precios de los competidores.
- Obtener o mantener la fidelidad o el entusiasmo de distribuidores u otro personal de ventas.
- Mejorar la imagen de la firma, marca o producto.
- Ser percibido como 'justo' por consumidores y consumidores potenciales.
- Crear interés y entusiasmo por un producto.
- Desincentivar rebajas de precios por parte de la competencia.
- Utilizar el precio para hacer el producto 'visible'.

2 DETERMINAR LA DEMANDA

En la mayoría de las circunstancias, cada precio genera una demanda diferente, por lo que éste influye en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Al determinar la demanda, no sólo deberemos analizar, como mostramos previamente, el tamaño de nuestro mercado objetivo, sino también cómo responde ante variaciones en los precios, es decir, su elasticidad -precio.

La elasticidad - precio de la demanda mide el porcentaje en que varía la cantidad demandada como consecuencia de una variación porcentual en los precios, en otras palabras, mide la intensidad con la que responden los compradores a una variación en el precio.

Los mercados de bienes y servicios presentan distintas elasticidades, respondiendo algunos con cambios en las cantidades demandadas con mayor intensidad que otros ante iguales cambios en los precios. De esta forma, en un mercado que presenta una demanda perfectamente inelástica, los cambios en los precios no implicarán cambios en las cantidades demandadas. En contraposición, una demanda perfectamente elástica significa que cualquier aumento en los precios llevará la cantidad demandada del bien a cero.

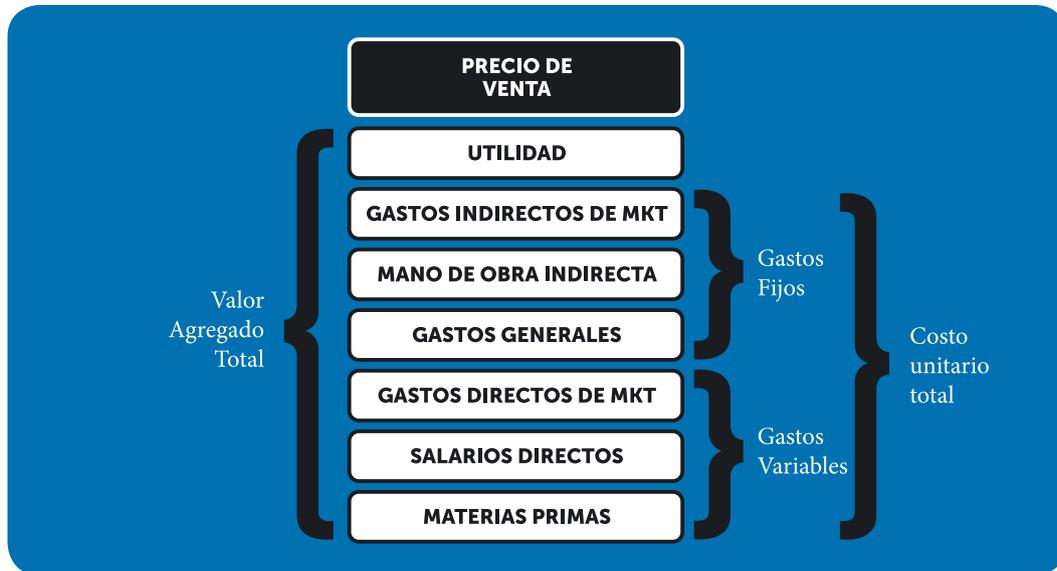
Si bien estos casos son prácticamente inexistentes en la vida real, sí existen bienes cuyos aumentos en los precios harán caer la cantidad demandada más que en otros. Ejemplo de ello son los artículos de lujo en relación a los bienes alimentarios básicos.

3 ANALIZAR COHERENCIA INTERNA - COSTOS

Como mencionamos previamente, además de determinar el objetivo de la fijación y analizar el comportamiento de la demanda, será preciso realizar un análisis de coherencia interna al fijar el precio. La demanda establece un límite superior al precio que la empresa puede cobrar por su producto. Los costos establecen el límite inferior. La empresa necesita cobrar un precio que cubra sus costos.

La siguiente tipificación de Braidot, presentada por Saporosi, puede ser útil para analizar los costos de su emprendimiento:

Ilustración 48: Fijación de precio



Fuente: Saporosi, Gerardo (1999). "Clínica empresarial". Editorial Macchi. Buenos Aires

El piso para el precio de venta será el costo unitario total, es decir:

Precio Base = costo unitario total

Costo unitario total = costo fijo unitario + costo unitario variable

4 ANALIZAR COHERENCIA EXTERNA - COMPETENCIA

Dentro de la gama de precios posibles, con su límite superior determinado por la demanda y su límite inferior por los costos, la empresa deberá, para alcanzar coherencia externa, tomar en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de los competidores, preferentemente diferenciando sus competidores directos de los potenciales. Tomando a su vez en consideración que los competidores pueden responder a su estrategia con cambios en los precios.

5 ESCOGER SU ESTRATEGIA DE PRECIOS

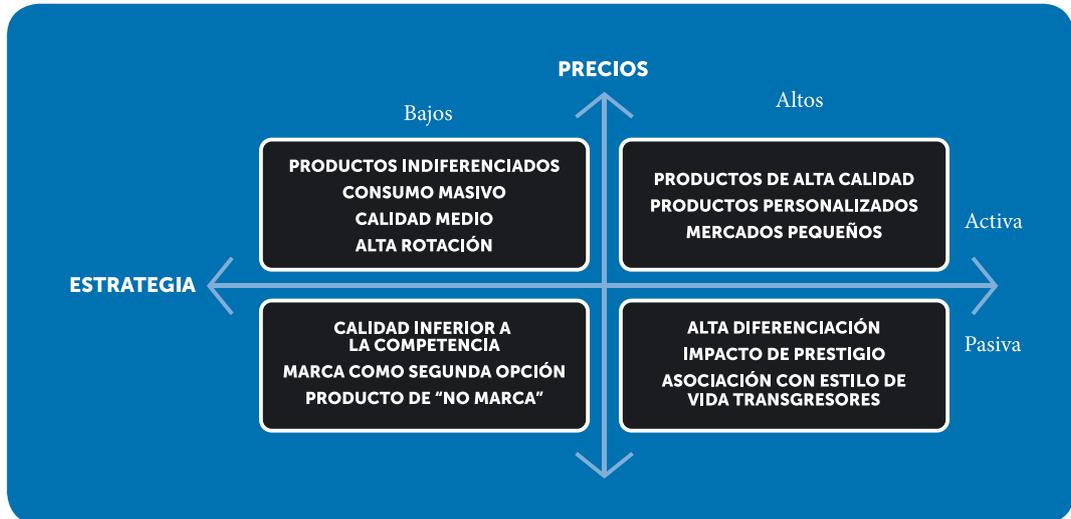
Un vez que se conozcan "las tres C" (la estructura de demanda de los **C**lientes, la función de **C**ostos y los precios de los **C**ompetidores) la empresa estará lista para escoger su estrategia de precio. La misma deberá estar en consonancia con sus objetivos planteados y tomar en consideración la coherencia interna (costos) y la externa (precios de competidores) e intentar que no se presenten sesgos hacia una en particular. Un excesivo sesgo hacia lo externo, al no considerar los costos, puede generar grandes pérdidas. Pero por otra parte, un claro sesgo hacia la coherencia interna (costos) puede llevar a que se pierda la oportunidad de posicionar adecuadamente al producto.

Al determinar el precio, existen diversas estrategias que el emprendimiento puede adoptar para que el mismo sea o no un factor de decisión para la toma de decisiones de los consumidores. Siguiendo a Saporosi, podemos clasificarlas en **estrategias activas y pasivas**.

Las **estrategias activas** ponen en primer lugar al **precio** del producto (sea alto o bajo) como **factor clave** para influenciar la toma de decisiones de los consumidores, posicionando al precio a través de la comunicación y la política de la empresa. Las **estrategias pasivas**, por su parte,

no utilizan al precio (alto o bajo) como factor de influencia en los clientes, intentando que los elementos clave para el proceso de toma de decisiones del consumidor radique en otros aspectos que no son el precio.

Ilustración 49: Estrategias para la fijación de precios



Fuente: Saporosi, Gerardo (1999). "Clínica empresaria". Editorial Macchi. Buenos Aires

Para el sector comercial, o aquellos que dispongan de una multiplicidad de productos para la venta dentro de las estrategias activas, encontramos a su vez, otras sub estrategias. Como indica Ascher, hay estrategias de precios "**altos y bajos**", los productos en oferta van rotando y una vez que salen de su oferta vuelven a ser altos, ejemplo de ello es la estrategia de la cadena de Supermercados Carrefour. Otra sub estrategia posible es la de EDLP (**todos los días precios bajos**), que buscan evitar las molestias que les generan a los clientes haber realizado sus compras en el día inapropiado.

Para aquellos que decidan llevar adelante una estrategia pasiva, donde el valor del producto no radica principalmente en el precio sino en otras ventajas competitivas como es el servicio. Existe lo que se denomina EDRP (**todos los días precios razonables**).

Es importante destacar que las estrategias pueden aplicarse individualmente o complementarse. Por ejemplo, mantener en líneas generales una **EDRP**, complementándolo con grandes ofertas sobre algunos productos en particular.

INGRESOS POR VENTAS

Una vez definida la estrategia de precio, será necesario estimar la cantidad de unidades a comercializar para poder, de esta forma, estimar los ingresos por venta.

El mayor desafío para todo emprendedor es justamente la estimación de demanda, ya que rara vez coincide lo estimado con lo vendido realmente. Es fundamental resaltar, nuevamente, que la demanda del producto o servicio estará condicionada por el posicionamiento de la marca, la estrategia de precio acordemente definida y la elasticidad precio de la demanda.

RESUMEN

La fijación de precios, también conocida como “pricing”, es el instrumento con mayor poder para influir en las utilidades de la empresa como así también en las decisiones de los consumidores. En la determinación del precio será necesario tomar en cuenta los objetivos de la empresa y la expectativa del cliente, siendo fundamental que el mismo tenga una coherencia interna y externa.

La coherencia interna se refiere a la contemplación de los costos de producción, considerando la rentabilidad esperada del emprendimiento. La externa a analizar las expectativas de los consumidores es decir su disposición a pagar por el mismo.

Existe un proceso de fijación de precios que consiste en cinco pasos:

SELECCIONAR EL OBJETIVO DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS:

el precio seleccionado va a depender del objetivo a alcanzar. No es lo mismo si lo que se pretende es incrementar la rentabilidad del emprendimiento que si se desea ampliar la cuota de mercado.

DETERMINAR LA DEMANDA:

cada precio genera una demanda diferente, entonces debemos analizar cómo responde el mercado objetivo ante variaciones de precios, es decir, lo que se conoce como la elasticidad precio.

ANÁLISIS DE LA COHERENCIA INTERNA

estimación de costos: los costos establecen el límite inferior del precio. La empresa necesita cobrar un precio que cubra sus costos.

ANÁLISIS DE LA COHERENCIA EXTERNA – LA COMPETENCIA:

la empresa deberá, para alcanzar coherencia externa, tomar en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de los competidores, preferentemente diferenciando sus competidores directos de los potenciales.

SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS:

la empresa deberá estar en consonancia con sus objetivos planteados y tomar en consideración la coherencia interna (costos) y la externa (precios de competidores) e intentar que no se presenten sesgos hacia una en particular.

CAPÍTULO 16:

ASPECTOS

ECONÓMICOS

Y FINANCIEROS

Habiendo presentado la inversión, la determinación de los costos y el proceso de fijación de precios, ya podemos abordar los aspectos económicos y financieros del emprendimiento.

Este nos servirá para realizar la evaluación final del plan de negocio, así como para monitorear y evaluar la marcha del emprendimiento y las posibles reinversiones.

La evaluación final del emprendimiento, como se mencionó anteriormente, tiene por objetivo determinar si el mismo, tal como fue planteado en el plan de negocios, puede o no mostrar capacidad de pago suficiente para ser sustentable en el tiempo.

Para ello echaremos mano a múltiples indicadores que nos permitirán realizar la evaluación.

Al realizar el análisis económico y financiero, no sólo se determinará si el emprendimiento será o no rentable. Probablemente, en el ejercicio se identificaran múltiples variables que precisarán ser ajustadas. En el proceso posiblemente se detecten incompatibilidades entre el producto, los precios, la estructura de costos, así como las inversiones planteadas y los objetivos definidos. Es decir, del análisis posiblemente surgirá la necesidad de ajustar las estrategias planteadas.

Estado de Situación Patrimonial

Es un estado contable que se construye bajo el principio de lo devengado, tal que refleja elementos estáticos y financieros. Es estático porque muestra una imagen de la empresa en un determinado momento del tiempo, que cuando se compara al inicio y al final del ejercicio permitirá determinar las variaciones patrimoniales.

El principio de lo devengado toma los ingresos y los egresos en el momento en el que se asumen los compromisos, no coincidiendo necesariamente éstos con el momento en el que “entra” o “sale” el dinero efectivamente. Un ejemplo de ello sería una venta de nuestro producto a crédito. Es decir, si bien la venta se efectivizó, el ingreso real del dinero ocurrirá en un momento posterior.

El Estado de Situación Patrimonial es financiero porque refleja lo ocurrido en los activos y pasivos de la empresa, y por lo tanto, indica a priori la capacidad de aquella para hacer frente a sus obligaciones en tiempo y forma.

Es un instrumento por medio del cual se refleja la situación del emprendimiento en torno a sus **activos, pasivos y patrimonio neto** en un momento determinado del tiempo, lo que da lugar a la siguiente ecuación:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio neto}$$

Es decir:

$$\text{Recursos que posee la empresa} = \text{Deudas con terceros} + \text{capital inicial} + \text{resultados no asignados}$$

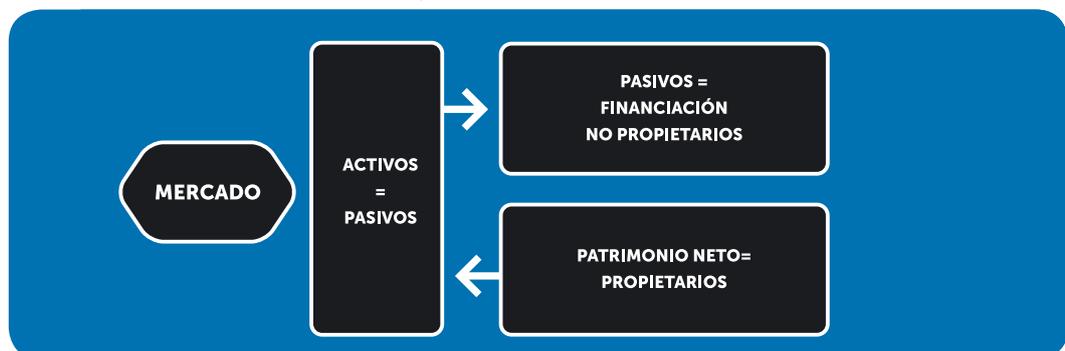
Formato Modelo Estado de Situación Patrimonial de Gestión

EMPRESA XX - BALANCE AL 31/05/2012	
Activo	19.500
Caja y Bancos	\$1.000
Documentos por cobrar	\$2.000
Materias Primas	\$1.500
Inversiones	\$11.000
Muebles y útiles	\$4.000
Otros Activos	
Pasivo	\$15.500
Proveedores	\$9.000
Préstamos Bancarios	\$1.500
Sueldos por Pagar	\$5.000
Patrimonio Neto	\$4.000
Capital Inicial	\$2.000
Resultado No Asignados	\$2.000
Resultados Esperados	

Roque Spidalieri ¹ afirma que se trata sólo de un concepto “a priori”, por cuanto, al tratarse de una imagen en un momento del tiempo no podemos, por ejemplo, conocer la fecha exacta en que vencen las deudas, como tampoco el momento en que se cobran los créditos de la firma, sólo indicando la existencia de los mismos.

Desde una mirada económica – financiera de la empresa podemos afirmar que la empresa parte de identificar necesidades de mercado, determinando, a partir de ellas, los recursos que la compañía deberá invertir para poder alcanzar sus objetivos de satisfacerla.

Ahora bien, para poder financiar esos recursos, la empresa podrá hacerlo de dos maneras: a) con fondos propios, de manera autónoma, o b) con fondos de terceros, donde seguramente quienes estén interesados en aportar estos fondos exigirán un interés extra por ellos, a cambio de no colocarlos en otra alternativa

Ilustración 50: La visión económica – financiera de la empresa

Fuente: Spidalieri, R. (2.010) Planificación y Control de Gestión – Scorecards en Finanzas –Cuestiones Básicas. Ed. Brujas, Córdoba.

¹ Spidalieri, Roque (2010) - Planificación y Control de Gestión – Scorecards en Finanzas –Cuestiones Básicas - Editorial Brujas, Córdoba

Para poder aplicar correctamente estos conceptos en un proyecto de inversión, es necesario aclarar algunos conceptos:

Activos: están conformados en general por los bienes y derechos que tiene una empresa. Suelen ser variados, pueden ser tangibles como el dinero en efectivo, los valores disponibles en caja y bancos, o bien intangibles, como una patente de invención, o un derecho de autor.

Normalmente su incorporación al patrimonio de la sociedad puede tener variados orígenes como la compra, la producción, la donación, aporte de los socios, entre otros.

Pasivos: surgen de considerar las obligaciones ciertas, determinadas o determinables (que pueden ser cuantificadas) como las contingentes.

Los pasivos suponen obligaciones adquiridas de manera voluntaria por la empresa, o bien pueden surgir como consecuencia de una imposición legal.

Según Roque Spidalieri², no todas las obligaciones son determinadas, sino que hay algunas que la empresa tendrá que enfrentar y que son determinables, por ejemplo, puede suceder que finalizado un ejercicio no sepa cuánto debe abonar en concepto de honorarios a síndicos o al directorio, sin embargo debería provisionar la deuda estimada.

A las anteriores deben adicionarse las deudas contingentes, las cuales, dependen de la presentación de un hecho futuro para que recién pueda perfeccionarse la obligación.

Patrimonio neto: se conforma, en general, del capital aportado inicialmente por los dueños del emprendimiento más todos los incrementos patrimoniales (aumentos o disminuciones) que se hayan producido como consecuencia de los resultados del ejercicio actual, como de ejercicios anteriores.

Variaciones patrimoniales: son aquellas modificaciones que se producen sobre el PN, tal que pueden aumentarlo o disminuirlo, a partir de operaciones vinculadas a hechos generados por las actividades normales y habituales de la empresa.

FLUJO DE FONDOS

Un flujo de fondos es un instrumento que nos permite sistematizar la información referida a los ingresos y egresos de un periodo dado y realizar proyecciones futuras. A través del mismo podremos armar los indicadores necesarios para conocer la rentabilidad del negocio y su solidez financiera.

Seguendo a Saporosi, el Flujo de Fondos "...describe el funcionamiento del negocio desde el punto de vista de su capacidad para generar dinero fresco (...) Es un indicador de cuán bueno es el negocio para valerse por sí mismo"³.

En este caso, vamos a evaluar la capacidad de una empresa para enfrentar sus compromisos de manera adecuada.

Bajo este análisis, la capacidad de pago de las obligaciones futuras de la empresa como su sustentabilidad, deberían ser analizadas en base a las estimaciones de ingresos y egresos de efectivo que se van produciendo a lo largo del tiempo.

De su evaluación podrá determinarse si la compañía tendrá excedentes de efectivo en algún período o faltantes en otros, con un grado de detalle de manera que pueda medir el impacto de los excedentes, o el grado de estrechez financiera que deberá afrontar en el período de tiempo considerado.

Disponer de esta información le va a permitir al emprendimiento evaluar si va a necesitar fondos de manera transitoria para cubrir eventuales faltantes futuros, podría negociar un descubierto temporario con el banco, un financiamiento mayor con los proveedores, o bien implementar alguna política de aceleración de cobranzas para poder hacerse de los fondos necesarios y entonces no llegar a tener que enfrentar ese faltante.

² Spidalieri, Roque (2010) - Planificación y Control de Gestión - Scorecards en Finanzas - Cuestiones Básicas - Editorial Brujas, Córdoba

³ Saporosi, Gerardo (1999). "Clínica empresarial". Ediciones Macchi. Buenos Aires. Pp 325

Para conformar el mismo será necesario considerar ordenadamente los ingresos y egresos del emprendimiento en el tiempo, realizando estimaciones para cada una de las variables que lo componen, asignándoles valores que posiblemente asuman. Cada fila del flujo representa los conceptos por los cuales ingresa o egresa el dinero, cada columna representa el momento del tiempo, pudiendo expresarse en meses o años.

El Flujo de Fondos constituye una proyección, por lo que cada variable deberá ser estimada a futuro, como éste es incierto, poder proyectar ingresos y costos en el tiempo implica imaginar diferentes escenarios que podrían llegar a presentarse en el futuro del emprendimiento. En esto es importante ser lo más realista posible, no intentando sobredimensionar las entradas de dinero ni minimizar las salidas.

Estamos hablando entonces, de “**planificar nuestro negocio en el tiempo**”, de manera tal que, en esa proyección, puedan verse reflejados los resultados que estimamos lograr durante los próximos años conforme se presenten ciertas variables y condiciones.

Para poder proyectar nuestro negocio en el tiempo, tendremos entonces que establecer cuáles serán los resultados que esperamos alcanzar en el futuro, teniendo en cuenta las características del entorno, el mercado, su estructura, los productos y servicios ofrecidos, el volumen de ventas, el manejo de stocks e inventarios, el abastecimiento de materias primas, etc. de modo tal que los escenarios así diseñados resulten comparables entre sí y una herramienta útil para la toma de decisiones empresariales.

Deberemos, por lo tanto, tener la precaución de contemplar la mayor cantidad de variables y parámetros posibles del entorno que rodea a la organización, a los fines de lograr predicciones realistas y bien fundadas, que permitan hacer una evaluación certera de estos conceptos, como también de las implicancias que posibles modificaciones sobre ellos tendrían sobre los resultados proyectados en el futuro de la empresa.

A continuación se intentará exponer cómo se conforma un flujo de fondos. Para su mejor comprensión se partirá desde lo general a lo particular, planteando en una primera instancia un Flujo de Fondos básico para luego complejizarlo.

Flujo de Fondos Básico

CONCEPTO	MES 1	MES 1	MES 1
a) Ingresos totales			
b) Egresos Totales			
c) Resultado Neto (a-b)			
d) Retiro Socios			
e) Flujo de Fondos (c-d)			
f) Acumulado			

INGRESOS TOTALES

En el cuadro previo vemos que la primera fila hace referencia a los **Ingresos Totales** del emprendimiento. Estos ingresos podrían provenir de la operatoria regular, es decir **Ingresos por Ventas, o de Otros Ingresos**.

Los **ingresos por ventas** se calculan multiplicando las unidades vendidas por el precio. En caso de tener una variada oferta de productos, deberán sumarse los ingresos correspondientes a cada línea de producto. Si el emprendimiento tuviera tres tipos de productos, los ingresos serían, para el primer mes:

CONCEPTO	MES 1	MES 1	MES 1
Producto A	10	100	1.000
Producto B	30	100	3.000
Producto C	50	100	5.000
Totales (Mes 1)		300	\$9.000

En **Otros Ingresos** se tomará en cuenta todo ingreso que no tenga origen en la actividad principal del emprendimiento, pero que represente inyecciones de dinero para el mismo. Algunas posibles fuentes de ingresos la constituyen los préstamos bancarios, los aportes de capital de los socios y/o inversores.

CONCEPTO	MES 1	MES 1	MES 1
INGRESO POR VENTAS			
Producto A	1.000	2.000	2.000
Producto B	3.000	8.000	8.000
Producto C	5.000	10.000	12.000
Total Ingresos por ventas	9.000	20.000	22.000
OTROS INGRESOS			
Préstamos bancarios	5.000		
Aportes socios	1.000		
Otros aportes			
Total Otros Ingresos	6.000	0	0
INGRESOS TOTALES	\$15.000	\$20.000	\$22.000

EGRESOS TOTALES

Los **Egresos Totales** están conformados por las salidas de dinero. Algunos de los conceptos que lo componen son los pagos realizados por **Costos Variables**, **Costos Fijos** y **Otros Egresos**.

Como se mencionó en el capítulo catorce, los **Costos Variables** hacen referencia a los costos que dependen directamente del volumen de producción. En este caso se contabilizarán todos los insumos, materia prima, mano de obra directa, impuestos, embalajes, etc. que sean necesarios para la producción de las unidades que estimamos vender.

El **Costo Variable Unitario** es justamente lo que cuesta producir el bien, tomando sólo en cuenta los costos imputables al mismo.

El **Costo Variable Total** se obtiene de multiplicar el **Costo Variable Unitario** por la cantidad de unidades que estimamos vender.

Si nuestros productos fueran zapatos, el **Costo Variable Unitario** de los mismos podría ser:

ORIGEN	MONTO
Suela	3
Capellada	2
Cordones	1
Mano de obra directa (Pegado)	0,5
Distribución	0,5
Costo Variable Unitario Zapatos	\$7

Suponiendo que los tres productos tuvieran el mismo costo variable unitario, y vendiéramos 30 pares de zapatos, los **Costos Variables Totales** serían \$2.100.

CONCEPTO	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES	COSTO VARIABLE
Producto A	7	100	700
Producto B	7	100	700
Producto C	7	100	700
Totales (Mes 1)		300	\$2.100

Los **Costos Fijos**, como indicamos previamente, no dependen de los niveles de producción ni de comercialización. Éstos deberán ser pagados independiente del volumen.

A modo de ejemplo, los Costos Fijos totales podrían ser:

CONCEPTO	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES	COSTO VARIABLE
Sueldos	2.000	2.000	2.000
Honorarios	1.000	1.000	1.000
Publicidad y promoción	500	500	500
Gastos de logística y distribución			
Alquiler			
Energía Eléctrica	1.600	1.600	1.600
Gas	100	100	100
Teléfono	150	150	150
Agua	100	100	100
Mantenimiento Equipos	1.150	1.150	1.150
Seguros			
Papelería	150	150	150
Obligaciones Fiscales	250	250	250
Total Costos Fijos	\$7.000	\$7.000	\$7.000

Los Costos Fijos y Variables no necesariamente representan el total de los egresos del emprendimiento, pudiendo existir salidas de dinero por otras razones, algunas de ellas podrían ser in-

versiones a realizar en maquinarias, equipos, instalaciones, así como impuestos a las Ganancias o a los ingresos brutos.

Al contemplar los ingresos se identificó en el primer periodo un préstamo bancario por \$5.000, el cual comenzará a ser devuelto a partir del segundo mes, siendo la cuota mensual para los próximos 12 meses de \$500. Este egreso deberá ser contemplado en el flujo de fondos. Al ser un sistema de cuota constante, implicaría para el mes 2 y el 3, un interés aproximadamente de \$146 y de \$135, respectivamente.

Suponiendo que por el momento estamos exentos de Impuesto a las Ganancias y de Ingresos Brutos, y considerando que en el tercer mes compraremos una nueva máquina cuyo precio es de 3.000 pesos, los egresos consolidados serán:

CONCEPTO	COSTO VARIABLE UNITARIO	UNIDADES	COSTO VARIABLE
Costos Variables			
Producto A	700	1.400	1.400
Producto B	700	1.870	1.870
Producto C	700	1.400	1.680
Total Costos Variables	\$2.100	\$4.670	\$4.950
Otros Egresos			
Sueldos	2.000	2.000	2.000
Honorarios	1.000	1.000	1.000
Publicidad y promoción	500	500	500
Gastos de logística y distribución			
Alquiler			
Energía Eléctrica	1.600	1.600	1.600
Gas	100	100	100
Teléfono	150	150	150
Agua	100	100	100
Mantenimiento Equipos	1.150	1.150	1.150
Seguros			
Papelería	150	150	150
Pago de Préstamos		500	500
Obligaciones Fiscales	250	250	250
Total Costos Fijos	\$7.000	\$7.000	\$7.000
Devolución de Capital		354	365
Intereses		146	135
Inversiones			3.000
Total otros egresos	\$7.000	\$7.500	\$10.500
Egresos totales	\$9.100	\$12.170	\$15.450

Volviendo a nuestro Flujo de Fondos Inicial, el resultado neto para los próximos meses sería:

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3
a) Ingresos totales	\$15.000	\$20.000	\$22.000
b) Egresos Totales	\$9.100	\$12.170	\$15.450
c) Resultado Neto (a-b)	\$5.900	\$7.830	\$6.550
d) Retiro Socios			
e) Flujo de Fondos (c-d)			
f) Acumulado			

Contemplando el retiro de los socios podemos concluir nuestro ejercicio y suponiendo que retirarán \$5.000 por mes.

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3
a) Ingresos totales	\$15.000	\$20.000	\$22.000
b) Egresos Totales	\$9.100	\$12.170	\$15.450
c) Resultado Neto (a-b)	\$5.900	\$7.830	\$6.550
d) Retiro Socios	\$5.000	\$5.000	\$5.000
e) Flujo de Fondos (c-d)	\$900	\$2.830	\$1.550
f) Acumulado	\$900	\$3.730	\$5.280

En el flujo podemos ver que el emprendimiento genera neto de todo egreso y retiro, para los tres primeros meses \$900, \$2.830 y \$1.550, respectivamente.

Al conformar un Flujo de Fondos es habitual agregar una primera columna que se corresponde con el momento inicial. Este momento es considerado como el momento cero (0) en el cual se realizan las distintas inversiones necesarias para la puesta en marcha del emprendimiento y para poder dar inicio a la operatoria.

Si para dar inicio a la producción de calzados debiéramos comprar dos máquinas de 5.000 pesos cada una y adquirir capital de trabajo por 2.000 pesos, pagando ambas inversiones con capital de los socios que inician el emprendimiento, el Flujo de Fondos completo sería:

CONCEPTO	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3
Ingreso por ventas				
Producto A		1.000	2.000	2.000
Producto B		3.000	8.000	8.000
Producto C		5.000	10.000	12.000
Total Ingresos por ventas	0	9.000	20.000	22.000
Otros Ingresos				
Préstamos bancarios		5.000		
Aportes socios	12.000	1.000		
Otros aportes				
Total Otros Ingresos	12.000	6.000	0	0

a) Ingresos Totales	\$12.000	\$15.000	\$20.000	\$22.000
Costos Variables				
Producto A		700	1.400	1.400
Producto B		700	1.870	1.870
Producto C		700	1.400	1.680
Total Costos Variables		\$2.100	\$4.670	\$4.950
Otros Egresos				
Sueldos		2.000	2.000	2.000
Honorarios		1.000	1.000	1.000
Publicidad y promoción		500	500	500
Gastos de logística y distribución				
Alquiler				
Energía Eléctrica		1.600	1.600	1.600
Gas		100	100	100
Teléfono		150	150	150
Agua		100	100	100
Mantenimiento Equipos		1.150	1.150	1.150
Seguros				
Papelería		150	150	150
Obligaciones Fiscales Fijas		250	250	250
Total Costos Fijos		\$7.000	\$7.000	
Inversiones	12.000			3.000
Devolución de Capital			354	365
Intereses			146	135
Total otros egresos	\$12.000	\$7.000	\$7.500	
b) Egresos totales	\$12.000	\$9.100	\$12.170	\$15.450
c) Resultado Neto (a-b)	0	\$5.900	\$7.830	\$6.550
d) Retiro de Socios		\$5.000	\$5.000	\$5.000
e) Flujo de Fondos (c-d)	0	\$900	\$2.830	\$1.550
f) Acumulado		\$900	\$3.730	\$5.280

EL ESTADO DE RESULTADOS DE GESTIÓN

El flujo de fondos presentado nos indica la capacidad de generar dinero del emprendimiento, indicando los ingresos y egresos reales en el momento en que éstos suceden.

El Estado de Resultados, por su parte, es un estado económico construido bajo el principio de lo devengado que explica las causas que llevaron a la conformación de un determinado resultado

El estado de resultados cambiará según el proyecto que se esté considerando en cada caso, ya que las cuentas que se utilicen para denominar cada importe se modificarán según se considere una empresa industrial, comercial o de servicios.

En este momento es relevante poder separar aquellos ingresos y egresos que tienen su origen en la actividad principal de la empresa, pudiendo separar, de esta forma, los resultados propios de la operatoria del emprendimiento de aquellos resultados que provengan del financiamiento y de los impuestos.

En el Estado de resultado presentado pueden verse varios cambios en relación al flujo de fondos. Éste no refleja la capacidad del emprendimiento de generar dinero (fresco), sino los resultados que el mismo tiene independiente de las fuentes de financiamiento. El Estado de Resultado nos habla de la rentabilidad económica que el emprendimiento tendrá.

Para ello, es preciso obtener en una primera instancia la **Contribución Marginal**, es decir la diferencia de los **Ingresos Totales por Ventas** y los **Costos Variables** de dichas unidades vendidas. La contribución marginal será el excedente del ingreso por ventas una vez pagados los costos directos que dichas ventas implican.

A dicha **Contribución Marginal** se le deberá restar el **Costo Fijo** del periodo, obteniendo así lo que se denomina **Resultado Operativo**.

Obtenido este resultado, habrá que restarle las erogaciones a realizar para la adquisición de capital (sea fijo o de trabajo) y los intereses que se adeuden en concepto de préstamos, y así se obtendrá la **Ganancia antes de Impuestos**. Una vez deducidos los mismos, podremos obtener el resultado del periodo: **Ganancia Neta del Ejercicio**

CONCEPTO	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3
Ingreso por ventas				
Producto A		1.000	2.000	2.000
Producto B		3.000	8.000	8.000
Producto C		5.000	10.000	12.000
a) Total Ingresos por ventas		9.000	20.000	22.000
Costos Variables				
Préstamos bancarios		5.000		
Aportes socios	12.000	1.000		
Otros aportes				
Total Otros Ingresos	12.000	6.000	0	0
a) Ingresos Totales	\$12.000	\$15.000	\$20.000	\$22.000
Costos Variables				
Producto A		700	1.400	1.400
Producto B		700	1.870	1.870
Producto C		700	1.400	1.680
Impuestos variables				
b) Total Costos Variables		\$2.100	\$4.670	\$4.950
c) Contribución Marginal (a-b)		\$6.900	\$15.330	\$17.050

Costos Fijos				
Sueldos		2.000	2.000	2.000
Honorarios		1.000	1.000	1.000
Publicidad y promoción		500	500	500
Energía Eléctrica		1.600	1.600	1.600
Gas		100	100	100
Teléfono		150	150	150
Agua		100	100	100
Mantenimiento Equipos		1.150	1.150	1.150
Papelería		150	150	150
Obligaciones Fiscales		250	250	250
Seguros				
Papelería		150	150	150
Obligaciones Fiscales Fijas		250	250	250
Total Costos Fijos		\$7.000	\$7.000	
e) Resultado Operativo (c-d)		-\$100	\$7.830	\$9.550
Inversiones	12.000			3.000
Intereses			\$146	\$135
f) Ganancias antes de impuestos	-\$12.000	-\$100	\$7.684	
Impuesto a las ganancias %		-	-	-
g) Ganancia neta del ejercicio	-\$12.000	-\$100	\$7.684	\$6.415

De nuestro Estado de Resultado podemos ver nuestra inversión inicial de \$12.000, acompañado por una pérdida de \$100 para el primer mes, situación que se revierte en el segundo y tercer mes con ganancias de \$7.684 y de \$6.415, respectivamente.

Es importante destacar que el Estado de Resultados podría realizarse sin considerar los intereses, analizando de esta forma la rentabilidad intrínseca del proyecto. Sin embargo, más allá de la utilidad de poder conocer la rentabilidad del proyecto, es preciso poder dotarla de todo el realismo posible.

Si los emprendedores que desean llevar adelante el proyecto carecen de los recursos, por más que el proyecto sea intrínsecamente rentable, necesitarán fondearse, y este hecho seguramente implicará algún tipo de interés, el cual deberán pagar, incidiendo claramente en los resultados.

INDICADORES

A continuación se presentarán algunos indicadores que permitirán evaluar económica y financieramente el emprendimiento. No son mutuamente excluyentes y utilizados en conjunto pueden ser de valiosa ayuda para la toma de decisiones de quien decida llevar adelante un proyecto.

Análisis de la Situación Económica

En este análisis se evalúa la capacidad de la empresa para generar “buenos resultados”, de manera tal que sean suficientes para cumplir con las expectativas de quienes han decidido invertir sus fondos en esta iniciativa.

Para ello, vamos a utilizar el llamado análisis de rentabilidad (R), por medio del cual mediremos la calidad de los resultados obtenidos en términos relativos, a los fines de comprender cuál es la situación económica de la empresa.

Entonces:

$$R = 100 * \frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversión}}$$

En definitiva, mediante este indicador, se busca medir la eficiencia obtenida por la empresa en la generación de sus resultados.

Un proyecto podrá ser considerado como viable en términos económicos, cuando sus ingresos por operaciones (ventas), luego de haber deducidos todos los costos de operación, nos den por resultado un valor positivo mayor que “0”.

El emprendimiento generará ganancias operativas cuando supere entonces la barrera planteada por el punto de equilibrio, definido como el nivel en que se igualan los ingresos operativos con los costos operativos y, por consiguiente, el punto en el cual el empresario no gana ni pierde en términos operativos. Debe tenerse presente que en este nivel no deben computarse ni compatibilizarse deducciones por pago de intereses o impuestos.

Punto de equilibrio operativo

$$P * Q = CFT + (CVU * Q)$$

Es decir:

$$\text{Ingresos op. totales} = \text{Costos fijos} + \text{Costos Variables}$$

$$P * Q = CFT + CVT$$

Siendo el Ingreso total igual al precio (p) por la cantidad de unidades vendidas (Q) y el costo variable total, igual al costo variable unitario (CVU) por la cantidad vendida (Q).

Entonces:

$$\text{Ingresos operativos totales} = \text{Costos operativos totales}$$

RESUMEN

Abordar los **aspectos económicos y financieros** del emprendimiento nos servirá para realizar la **evaluación final del plan de negocio**, así como para monitorear y evaluar la marcha del emprendimiento y las posibles reinversiones.

Así, cuando realizamos un análisis económico y financiero, no sólo se determinará si el emprendimiento será o no rentable si no también, en el ejercicio, se identificarán múltiples variables que precisarán ser ajustadas. Es decir, del análisis posiblemente surgirá la necesidad de ajustar las estrategias planteadas.

EL ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

es un estado contable que se construye bajo el principio de lo devengado, tal que refleja elementos estáticos y financieros. **Es estático porque muestra una imagen de la empresa en un determinado momento del tiempo**, que cuando se compara al inicio y al final del ejercicio permitirá determinar las variaciones patrimoniales.

Es financiero **porque refleja lo ocurrido en los activos y pasivos de la empresa**, y por lo tanto, indica a priori la capacidad de aquella para hacer frente a sus obligaciones en tiempo y forma.

UN FLUJO DE FONDOS es un instrumento que nos permite **sistematizar la información referida a los ingresos y egresos** de un periodo dado y realizar proyecciones futuras. A través del mismo podremos armar los indicadores necesarios para conocer la rentabilidad del negocio y su solidez financiera.

EL ESTADO DE RESULTADOS, por su parte, es un estado **económico** construido bajo el principio de lo **devengado** que explica las causas que llevaron a la conformación de un determinado resultado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaraz Rodríguez, Rafael. (2011) "El emprendedor de Éxito", Mc Graw Hill, 4ta. Edición.
- Ascher, Mario (2008). "Marketing y Clientes: cómo conseguirlos, retenerlos y crecer". 3ra edición. Editorial de los cuatro vientos. Buenos Aires.
- Backer, Morton y Jacobson, Lyle, (1983). "Contabilidad de costos, un enfoque administrativo y de gerencia". McGraw Hill. Méjico DF. Méjico.
- Balaguer, E.G (1998) "Apuntes de Motivación para una gerencia creativa". Programa Belgrano de Modernización del Comercio Minorista. Subsecretaria de Comercio Interior. Secretaría de Industria, Comercio y Minería. Buenos Aires.
- Barlon, J y Moller, C. (1999) "Una queja es un favor". Editorial Norma. Colombia.
- Becattini, Giacomo. (2004). "Del distrito industrial marshalliano a la «teoría del distrito» contemporánea: una breve reconstrucción crítica" Investigaciones Regionales.
- Bilancio, G. (1999) "Creación: la nueva lógica empresaria". Editorial Macchi. Buenos Aires.
- Braidot, Néstor (2006) "Venta Inteligente" de Editorial: PUERTO NORTE SUR.
- Braidot, Nestor. (1994). "Marketing total". Editorial Macchi.
- Buitelaar, Rudolf M (2000). "¿Cómo crear competitividad colectiva?" Unidad de Industria, División de Desarrollo Productivo y Empresarial.
- Chandler, Alfred (1962): "Strategy and Structure" MIT Press, Cambridge
- Cleri, Carlos (2007) "El libro de las PyMEs".1ra edición. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Córdoba Emprende. (2011) Subsecretaría de Pymes y Microemprendimientos, Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo. Gobierno de la Provincia de Córdoba.
- Dervitsiotis, Kostas, (1981), "Operations Management", McGraw- Hill.
- Donovan, Jason (2006) "Identificación de las Oportunidades de Mercado y Mercadeo en Cadenas de Valor: Una Guía para Facilitadores del Desarrollo Empresarial Rural" Centro para la Competitividad de Ecoempresas (CeCoEco) Turrialba, Costa Rica.
- Drucker, Peter (1985). "Innovation and entrepreneurship". Editorial Harper & Row.
- Duarte, Marisa; Hecker, Julián P. y Sánchez, Lucía. "Los grupos asociativos y las modalidades de intervención. La experiencia desde la SEPYPME" Programa Desarrollo de Complejos Productivos Regionales de SEPYPME, Secretaría de Industria, Comercio y de la PyME, Ministerio de Economía y Producción de la Nación.
- Fischer, R.; Ury, W. y Patton B. (2010) "Sí... ¡de acuerdo!: Cómo negociar sin ceder". Editorial Norma. Colombia.
- Fontaine, Eduardo (2000). "Evaluación social de proyectos" Universidad Católica de Chile
- Freese, T.L. (1996). "Cómo seleccionar un operador logístico". Principa, Feese & Associates, Inc. Warehousing Forum – Ackerman Company. Vol.11, No.6.
- Gímenez Carlos, (1995). "Costos para Empresarios". Ediciones Macchi. Buenos Aires Argentina.
- Goldman, D y Boyatzis, R. "El lider resonante crea más". Editorial Plaza & Janes Editores.
- Hermida, J.; Serra, R. y Kastika E. (1999) "Administración y estrategia". 4ta edición. Editorial Macchi. Buenos Aires.
- Horngren, Charles T., Datar, Srikant M. y Foster, George, (2007). "Contabilidad de costos, un enfoque gerencial". 12va edición, Pearson, Prentice hall. Méjico DF. Méjico.
- HSM Argentina (2010) "Ventas: cómo crear valor para el cliente" 1ª ed. Buenos Aires, Argentina.

- Introducción a la integración productiva, (2000). Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Primera Edición. México.
- Itami H (1987), "Mobilizing invisible assets", Cambridge, Harvard University Press.
- Jean-Jacques Lambin (2003), "Marketing Estratégico", editorial Esic.
- Kantis, Hugo (2004) "Desarrollo Emprendedor", Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2000). "El cuadro de mando integral". Editorial Gestión 2000.
- Kelly, Kevin (1997) "New rules for the new economy" Wired. Pp 140
- Kotabe Hel, Helsen. (2001) "Marketing global management". 7ma Edición. Editorial Limusa.
- Kotler P. et al (1999), "Introducción al Marketing", 2da Edición Europea, Prentice Hall.
- Kotler Philip (1996). "Dirección de Mercadotecnia", Octava Edición, Prentice Hall.
- Kotler, Philip (1999). "El Marketing Según Kotler". Editorial Paidós SAICF.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2003). "Fundamentos de mercadotecnia". Pearson Educación. Méjico DF. Méjico.
- Kotler, Philip, (2002) "Dirección de marketing: Conceptos esenciales". Pearson Educación. Méjico DF. Méjico.
- Kourdi, Jeremy (2008), "Estrategias, claves para tomar decisiones en los negocios" Editorial Cuarto media. Buenos Aires.
- Levitt, Theodore (1980) "Marketing success through differentiation of anything" Harvard Business Review.
- Levitt, Theodore. (1965) "El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing". Harvard-Deusto Business Review.
- Levy, A. (1998) "Mayonesa: La esencia del Marketing". Editorial Granica. Buenos Aires.
- Levy, Alberto (2003), "Liderando en el infierno: La competitividad de empresas, clusters, ciudades". Editorial Paidos. Buenos Aires
- Levy, Alberto. (1985). "Estrategia en Acción". Editorial Macchi
- Lewis, Jordan (1993), "Alianzas estratégicas". Editorial Vergara Buenos Aires.
- Liendo, Leonardo (2011) Revista Asset-Estrategias y Negocios, Córdoba.
- Lundy, Marc et al. "Diseño de estrategias para aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala: Manual de Campo" Proyecto de Agroempresas Rurales CIAT.
- Manual de RSE para Pymes (2006). Fundación Pro Humana. Chile. Primera Edición.
- Mochón Morcillo Francisco, Becker Víctor Alberto, (1997). "Economía, Principios y aplicaciones." Editorial McGraw Hill. Buenos Aires Argentina.
- Moncayo Jiménez, Edgar "Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas, regionales e impacto territorial de la globalización" Gestión Pública - Serie 27
- Peters, Tom (1998) "El círculo de la innovación". Editorial Atlántida. Buenos Aires
- Porter, Michael (1991): "Estrategia competitiva", REI – CECSA, Buenos Aires.
- Porter, Michael. (1982). "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". C.E.C.S.A., México, 1982.
- Ramos, Joseph. (1999) "Una Estrategia de Desarrollo a partir de los Complejos Productivos (Clusters) en torno a los recursos naturales: ¿Una estrategia prometedora?"
- Reid Allan L. (1993) "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones". Editorial Diana.
- Rico, Rubén (1993). "Total Customer satisfaction". Editorial Macchi
- Rosselot, Lorena (2012). Tesis de grado. Analista en Relaciones públicas e institucionales de Universidad Empresarial Siglo 21.
- Sapag Chain -Nassir (2001). "Evaluación de proyectos de inversión de la empresa". Editorial Prentice Hall.
- Sapag Chain Nassir y Sapag Chain, Reinaldo (2000). "Preparación y evaluación de proyectos". Cuarta Edición, Santiago, Chile.
- Saporosi, Gerardo (1999). "Clínica empresaria". Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- Stanton, Etzel y Walker (2007) "Fundamentos de Marketing" 13va Edición.

- Spidalieri, Roque (2010) - Planificación y Control de Gestión – Scorecards en Finanzas –Cuestiones Básicas - Editorial Brujas
- Trout J. y Rivkin S. (1996) “El nuevo posicionamiento”. Edición española. Editorial Mc Graw Hill.
- Trout, J. y Ries, A. (1986) “La Guerra de mercadotecnia”. Editorial McGraw Hill, Nueva York.
- Ute Von Reibnitz, (1987) “Scenario Techniques”, McGraw –Hill.
- Waldrop, M. Mitchell (1996), “The trillion-dólar vision of Dee Hock” Fast Company.
- Werther, William b y Davis, Jr. Keith (2004). “Administración de personal y RRHH”. 5ta Edición. Mc Graw Hill.
- Weston, J. Fred y Brigham, Eugene F. (1994). “Fundamentos de administración financiera”. Editorial Mc Graw Hill
- Wilensky, Alberto. (1986). “Marketing Estratégico”. Editorial Tesis.
- Yip, George. (1992) “Total Global Strategy”. Editorial Prentice Hall.

REFERENCIAS PÁGINAS WEB

- “Administración de remuneración e incentivos” Gestipolis en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remeincenuch.htm>
- Chapman, Alan. (2004) “Análisis Dofa y análisis Pest”, en www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest.
- CMI International Group (2011) “Teoría y herramientas del proyecto de negociación de Harvard” www.cmiigroup.com
- Colvée, José Luis. “Estrategias de marketing digital para PyMES”. Editorial Anetcom. <http://www.anetcom.es/>
- CSR and Competitiveness European SMEs’ Good Practice. (2005) <http://www.csr-in-smes.eu/>
- Enciclopedia Virtual: www.eumed.net
- Fernández Burgueño, Pablo: <http://www.pabloburgueno.com/>
- Jalil, Yasmín Suyay (2012) “Relaciones Públicas para PYMES”. Revista Magna, <http://www.revistamagna.com.ar>
- Levy, Alberto (2011) “Desarrollo competitivo y dinámica de los sectores industriales”. Materiabiz. <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=46508>
- Remolins, Eduardo (2011) “Siete secretos de la innovación, por Steve Jobs” www.lanacion.com.ar/1370235-los-siete-secretos-de-la-innovacion-segun-steve-jobs
- <http://ktpar.blogspot.com>
- <http://www.arcor.com.ar/PageController.aspx?pgid=8&secid=1>
- www.promonegocios.net
- www.businessmodelgeneration.com
- www.seizingthewhitespace.com
- www.mundose.org

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

- Ilustración 1: Sistema de desarrollo emprendedor17
- Ilustración 2: Los factores condicionantes del proceso emprendedor19
- Ilustración 3: CANVAS27
- Ilustración 4: Modelo de las cuatro cajas28
- Ilustración 5: Matriz de modelo de negocios – Mundos E.....29
- Ilustración 6: El emprendimiento y su entorno37
- Ilustración 7: La cadena de valor de la empresa38
- Ilustración 8: El sistema de valor de la empresa39
- Ilustración 9: Las cinco fuerzas de Porter41
- Ilustración 10: Análisis PESTEL42
- Ilustración 11: Integración vertical.....49
- Ilustración 12: La pirámide de la RSE50
- Ilustración 13: Matriz FODA.....57
- Ilustración 14: Posibles fortalezas58
- Ilustración 15: Preguntas FODA.....61
- Ilustración 16: El modelo y sus pilares62
- Ilustración 17: Definición de la Misión.....67
- Ilustración 18: La estructura del Cuadro de Mando Integral.....69
- Ilustración 19: La perspectiva del cliente, indicadores centrales72
- Ilustración 20: La cadena genérica de valor73
- Ilustración 21: La estructura de los indicadores de aprendizaje73
- Ilustración 22: Mapa estratégico Organizacional75
- Ilustración 23: Filtros de mercado80
- Ilustración 24: Estrategias genéricas.....83
- Ilustración 25: Las bases de la segmentación84
- Ilustración 26: Matriz de oportunidades86
- Ilustración 27: El círculo de la innovación90
- Ilustración 28: El negocio y su producto93
- Ilustración 29: Negocios y Cultura95
- Ilustración 30: Cultura y Producto95
- Ilustración 31: Matriz de nuevas entradas97
- Ilustración 32: Modelo de Levitt103
- Ilustración 33: El ciclo de vida del producto104
- Ilustración 34: Ciclos de vida alternativos105
- Ilustración 35: Las fases del proceso de venta112
- Ilustración 36: Las posibilidades de distribución120
- Ilustración 37: Las cuatro “P” del marketing.....123
- Ilustración 38: Componentes de la comunicación integrada.....126
- Ilustración 39: Las nuevas cuatro “P”129
- Ilustración 40: Aspectos a considerar al seleccionar maquinaria.....140
- Ilustración 41: Matriz de Impacto en el Beneficio – Riesgo en el suministro (IB/RS) ...145
- Ilustración 42: Filtros para la selección de proveedores146
- Ilustración 43: El circuito de la logística como proceso
de planeación, información y control147

- Ilustración 44: El proceso de reclutamiento156
- Ilustración 45: Proceso de capacitación y desarrollo157
- Ilustración 46: Proceso de evaluación de desempeño.....158
- Ilustración 47: Sistemas de remuneración.....159
- Ilustración 48: Fijación de precio.....185
- Ilustración 49: Estrategias para la fijación de precios.....186
- Ilustración 50: La Visión Económica – Financiera de la Empresa190

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Fuentes de fortalezas y debilidades60
- Tabla 2: Indicadores genéricos74
- Tabla 3: Metas y medidas características.....74
- Tabla 4: Análisis de segmentos.....85
- Tabla 5: Elementos para la definición del Negocio.....94
- Tabla 6: Estrategias para alcanzar un puesto en el mercado.....96
- Tabla 7: Cálculo de la rentabilidad del cliente.....117
- Tabla 8: Decisiones que construyen o destruyen la lealtad del cliente.....117
- Tabla 9: Economías de escala.....139
- Tabla 10: Los recursos humanos151
- Tabla 11: Razones para constituir una sociedad167

