



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

MICROEMPREDIMIENTO: "ATIZAY"

Autor: Ocón, Andrea del Valle

Director: Jándula, Rafael Luis

2013

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la implementación de un microemprendimiento de fabricación y comercialización de cajas, bandejas, lapiceros de MDF pintados a mano, debido a que son productos con aceptable demanda en la provincia de Tucumán.

El microemprendimiento es una herramienta válida para generar autoempleo o puestos de trabajo que mejoran el nivel de ingresos de algunos sectores que difícilmente tengan acceso a actividades comerciales o productivas muy avanzadas. Es uno de los principales motores de la economía, la puesta en marcha de ideas competitivas, innovadoras, tecnológicas y ambientales son impulsadoras del desarrollo productivo, social y económico a nivel mundial. Es así como las ideas de los emprendedores deben ser estructuradas bajo un plan de negocios que contemple todos los estudios pertinentes para tomar la decisión, formulado por los emprendedores para planificar, investigar, evaluar y atraer inversionistas.

Analizando el emprendimiento de una pequeña empresa que recién inicia dedicada a la producción de estas cajas artesanales con diseños novedosos, se determinaron los costos en función a la fabricación de mismas y los precios de venta. Se presentó una Orden de Producción de un lote de cajas con los requerimientos establecidos por el cliente. Además se evaluó la alternativa de tercerizar actividades como ser la compra del producto en “crudo” (cajas sin pintar), para ser intervenido creativamente, comparando si conviene adquirir a terceros o fabricar el producto internamente y si es una buena opción dedicar o no tiempo valioso para publicidad por medios tecnológicos a través de redes sociales, en cuanto a su mantenimiento y actualización constante, o bien contratar un servicio para ello, y brindar ese tiempo a producir más. Se puede apreciar que la generación de la idea para el microemprendimiento es favorable y rentable, una vez determinados los costos incurridos para poder ofrecer un precio de venta que deje un margen de utilidad óptimo.

PRÓLOGO

Como estudiante de Ciencias Económicas, en la carrera de Contador Público Nacional, he tenido oportunidad de tener contacto con una serie de instrumentos técnicos que podrían ser utilizados para lograr de alguna manera la atenuación del severo proceso socioeconómico que nos toca vivir en nuestro país. Es evidente que por complejas razones, un gran número de ciudadanos se ven enfrentados a realidades impensadas y extremas como ser el cierre de fuentes de trabajo, y además los puestos de trabajo son escasísimos con relación a la actual población trabajadora.

Por ello creo que el microemprendedor, teniendo la información ordenada, exacta y fácilmente entendible, deberá ser un aporte más a los esfuerzos que realiza la población y autoridades para atenuar esta coyuntura; y facilitar soluciones reales para no excluirse del sistema, proporcionándole las soluciones accesibles para lograr un nivel de vida digno que permita nuevamente abrigar la esperanza de progreso. El microemprendimiento se presenta como una salida laboral que permite al desocupado o a los jóvenes en busca de su primera ocupación lograr por sus propios medios, la solución a su situación económica a través de su esfuerzo, creatividad, voluntad y dedicación.

Mi objetivo es evaluar la ventaja de llevar a cabo un microemprendimiento en Tucumán, para ello implementaré distintas herramientas de costos y conocimientos que he adquirido a lo largo de mi carrera, con el fin de determinar los costos en los que incurrirá esta emprendedora y distintas alternativas que puedan ser de ayuda para conocer si se llegará a un buen puerto con la implementación de este negocio.

Agradezco de manera especial la colaboración de la Diseñadora Noelia Orio y al empresario Ignacio Martínez por la buena predisposición para brindarme información sobre el tema y a mi profesor conductor C.P.N. Rafael Jándula.

CAPÍTULO I

EL MICROEMPRESARIADO

Sumario: 1.- Historia; 2.- Definición de Microempresariado; 3.- Características; 4.- Clasificación; 5.- Ventajas y Desventajas; 6.- Los siete pecados capitales del empresario.

1.- Historia

Desde que el hombre es hombre, debió agudizar su ingenio a los efectos de conseguir los elementos necesarios que le permitieran subsistir: la comida y el abrigo, fue así que se dedicó a diferentes actividades como la caza, agricultura, pesca, pastoreo, etc. Siendo ellas microempresariados ya que todavía no se producía en grandes escalas.

Aparecieron luego los artesanos que desempeñaban distintos oficios: carpinteros, herreros, etc. A los que se agregaron pequeños comerciantes que revendían bienes que otros producían, los que realizaban su actividad individualmente.

Con la Revolución Industrial aparece la división del trabajo y se comienza a producir en serie, con lo que los microempresariados pierden importancia en el contexto de la economía global.

La aparición de los hipermercados significó también la desaparición de un gran número de pequeños comerciantes ante la imposibilidad de competir con ellos.

Sin embargo ante problemas de desocupación, mucha gente se está ingeniando para crear microempresariados, con lo que éstos vuelven a adquirir una

relativa importancia como alternativa válida para aquellos que no quieren o no tienen cabida en la gran empresa.

El origen de las microempresas en Argentina data de fines del siglo XIX y principios del siglo XX, cuando los inmigrantes, en su mayoría europeos, comenzaron actividades agrícolas, artesanales o comerciales. Luego de años de trabajo adaptaron sus pequeños emprendimientos, sus rudimentarias herramientas, su tecnología tradicional y su importante experiencia a la evolución tecnológica.

Luego de la crisis económica del año 30 se produjo un paulatino aumento del desempleo y de la precariedad de los empleos existentes que originaron gran cantidad de microemprendimientos. En los últimos años se dio la mayor tasa de desempleo en el país por el aumento de la población económicamente activa, la influencia de la globalización, la evolución tecnológica que disminuyó la cantidad de puestos de trabajo, las políticas económicas restrictivas y la prolongación de la edad para que los trabajadores obtengan su jubilación. Ante esta situación surgen los microemprendimientos para producir o comerciar como esperanza de progreso.

Los microemprendimientos son herramientas válidas para generar autoempleo o puestos de trabajo que mejoran el nivel de ingresos de algunos sectores que difícilmente tengan acceso a actividades comerciales o productivas muy avanzadas. Pero, aunque las microempresas son positivas para enfrentar el desempleo se debe tener en cuenta que aproximadamente el 40% termina en fracaso por carecer de un proyecto bien realizado que demuestre con cierto grado de seguridad la factibilidad real.

Es muy importante que los planes de gobierno contemplen y estimulen el desarrollo de microempresas para que éstas puedan ser parte activa en las economías regionales y locales.¹

2.- Definición de Microemprendimiento

¹ Consultas en Internet: losmicroemprendimientos.blogspot.com.ar (septiembre de 2008).

“Microemprendimiento” es un vocablo que está de moda actualmente. Es la actividad económica realizada por uno o varios emprendedores con el aporte personal de las aptitudes y conocimientos de sus miembros a través de una comunicación permanente entre ellos, con recursos limitados y un acotado nivel de ventas, todo lo cual hace que se adapten sin mayores inconvenientes a los cambios, con el objeto de obtener los bienes y servicios necesarios para vivir dignamente.

En efecto, ante los graves problemas de desocupación y pobreza que afronta el país, muchas personas e instituciones han visto que mediante ellos es factible encarar, sino la solución integral de estos problemas, una forma de comenzar a revertir la tendencia que muestran los sistemas económicos a expulsar trabajadores de los procesos productivos.

El microemprendimiento se lo puede considerar como el inicio de una pequeña empresa o microempresa, la cual surge de un proyecto emprendedor por parte del dueño de la misma, quien a su vez suele ser el administrador de su propia empresa. Son negocios que venden sus productos en pequeñas cantidades y no requieren de gran inversión para su funcionamiento. Estas pequeñas empresas tienen la posibilidad de crecer y generar competitividad con sus similares.² Además, se debe ser innovador, estar siempre a la vanguardia y tener una alta cuota de creatividad.

A todo lo dicho debe agregarse un buen asesoramiento y la adecuada capacitación en gestión de negocios, ya que un emprendedor debe conocer de finanzas, balances, impuestos, administración de recursos y trato con los proveedores; para esto existen distintos organismos e instituciones que dictan cursos y prestan una variada gama de asesoramiento respecto a este tema.

Emprendedor, ¿se nace o se hace?: hay quienes consideran imposible modificar ciertas características innatas y afirman que esto es lo determinante a la hora de realizar un microemprendimiento. Puede tratarse de un emprendedor nato, que venda como nadie, y que maneje el negocio de una manera sorprendente; o puede ocurrir, en cambio, que todo se haga, que nada sea innato y que todo se puede desa-

² Consultas en Internet: www.wikipedia.org (octubre de 2013).

rollar.³ Lo que realmente ocurre es un punto intermedio, se puede ser un emprendedor por naturaleza pero siempre se debe capacitar, se debe permitir soñar, también tiene que aprender y desarrollar el autoestima, tomar riesgos y cometer errores, para poder alcanzar grados superiores y mejorar continuamente. Nadie tiene el título de “aprendiz permanente”, es un proceso de ir modelando en el tiempo siempre que el emprendedor tenga un firme interés en alcanzar las metas y multiplicar su potencial emprendedor.⁴

3.- Características

Estos tipos de organizaciones tienen características propias que los diferencian de las otras empresas que actúan en el mercado:

- Es la puesta en marcha de un proyecto nuevo.
 - Gozan de ventajas crediticias otorgadas por ciertos bancos, con el propósito de fomentar su desarrollo y combatir el desempleo.
 - El emprendedor necesita el apoyo de asesores externos porque no cuenta con todos los conocimientos requeridos (por ejemplo: asesores legales, financieros, etc.).
 - Tienen una reducida cantidad de miembros.
 - Son dirigidas por sus propietarios.
 - Gozan del aporte personal de las aptitudes y conocimientos de sus miembros.
 - Su capital no es significativo.
 - El monto total de ventas no es muy importante.
 - Sus componentes están en constante comunicación.
 - Se adaptan sin mayores dificultades a los cambios.
- A su vez, comparte características comunes a otras empresas:

³ FREIRE, Andy, Pasión por emprender, (Buenos Aires, 2005), pág. 28.

⁴ Ibídem, pág. 30

- Quien emprende el proyecto está dispuesto a arriesgar cierto capital para el logro de una actividad redituable.

- Intenta encontrar presupuestos convenientes para la adquisición de los recursos materiales necesarios.⁵

Pasos previos a la apertura de una empresa

Los microemprendimientos en general son empresas unipersonales o familiares, pero también se pueden presentar como empresas organizadas bajo la forma de una SA. Antes de iniciar cualquier microemprendimiento es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:

1- Decidir el ramo y la razón social

2- Obtener un capital para desarrollar la actividad, que surgirá del aporte del propietario, de cada socio o de préstamos solicitados a terceros (por ejemplo: entidades bancarias, proveedores, etc.).

3- Determinar el lugar físico donde se establecerá la empresa.

4- Definir la naturaleza y ubicación de las instalaciones necesarias para su funcionamiento.

5- Resolver la forma jurídica que adoptará la empresa (Empresa Unipersonal, Sociedad Colectiva, en Comandita, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, etc.).

6- Estudio de mercado para la estimación de posibles competidores y consumidores.

7- Definir la naturaleza y uso de los productos para elaborar o elaborados, y la ganancia relativa que se espera obtener

8- Elección de fuentes de mantenimiento de materias primas.

9- Resolver problemas de transporte relacionados con las materias primas y la posterior distribución de los productos elaborados.

⁵ Consultas en Internet: [www. guiadelemprendedor.com](http://www.guiadelemprendedor.com) (noviembre de 2012).

Una vez que se han analizado estas cuestiones y se decide llevar a cabo el microemprendimiento, se debe cumplir con las disposiciones legales administrativas y municipales:

Administrativas:

Inscripción en la IGJ (Inspección General de Justicia)

Inscripción en la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), para la obtención del CUIT (Clave Única de Identificación Tributaria)

Inscripción en la DGR (Dirección General de Rentas) como contribuyente del impuesto a los Ingresos Brutos.

Municipales:

Habilitación Municipal (en la Municipalidad de la jurisdicción donde se establecerá el negocio), para obtener el Certificado de Habilitación en el rubro propuesto. Se realiza completando el formulario correspondiente.

Luego de haber analizado y realizado todo lo establecido anteriormente, se está en condiciones de comenzar con la puesta en marcha de la empresa.

Es necesario tener en cuenta además los distintos lineamientos que la empresa necesitara llevar a cabo para alcanzar el objetivo propuesto, es decir, planificar, ejecutar, registrar y comprobar el cumplimiento o acercamiento a la meta fijada:

- Se planifica para la realización de un proyecto de acción, a partir de la información obtenida.

- Se registra, transcribe o anota, para dar a conocer los movimientos contables realizados en toda empresa a lo largo de un período.

- Se comprueba para verificar, constatar y confirmar la exactitud de todo lo realizado.

4.- Clasificación

Según el aspecto que se considere, los microemprendimientos pueden clasificarse de diferentes formas:

Según el propietario y sus colaboradores:

Según a quien es el dueño del capital, los microemprendimientos pueden clasificarse a su vez en:

1- Individuales: son todos aquellos en el que el emprendedor (nombre con el que se designa a quien lo crea y administra) es una sola persona. Es el caso de pequeños comerciantes como el almacenero del barrio, el kiosquero, etc.; o de algunos oficios como plomero, electricista, etc. Pueden trabajar solos o con la ayuda de familiares, como la esposa y los hijos.

2- Colectivos: son aquellos en que los emprendedores son dos o más personas, que se asocian para ejecutar un proyecto en común. Pueden asumir distintas formas societarias: Sociedades de Hecho, Sociedades Colectivas, Sociedades de Responsabilidad Limitada, etc. También pueden constituirse como Cooperativas de Trabajo.

3- Con empleados: tanto los microemprendimientos individuales como colectivos pueden contratar empleados en forma permanente o transitoria. Para hacerlo legalmente se deben cumplimentar las normas que al respecto señalan la Ley de Contrato de Trabajo y las demás leyes laborales.

Según la actividad que desarrollan:

Según la actividad económica que desarrollan, los microemprendimientos pueden clasificarse a su vez en

1- Productores de materias primas (Industriales o artesanales): ésta es una actividad muy utilizada por los microemprendedores sobre todo cuando se trata de explotaciones de recursos naturales en pequeña escala. Transforman la materia prima en los productos que venden.

Últimamente se han incorporado nuevas actividades que son buscadas por aquellos que quieren evitar la competencia con grandes productores como crianza de lombrices para utilizarlas como fertilizantes, etc. Entre esas actividades se destacan:

- Agricultores que explotan minifundios
- Horticultores que producen verduras

- Apicultores que producen miel, cera, jalea real, etc.
- Ganaderos de pequeños rebaños de cabras, ovejas, etc.
- Tamberos con producción de leche
- Criadores de chinchillas para obtener pieles, etc.

2- Elaboración de productos (Comerciales): los microemprendedores deciden entrar en este campo cuando la elaboración de la materia prima para fabricar distintos tipos de bienes no requiere de grandes maquinarias y, en cambio llevan incorporados en el proceso productivo un gran porcentaje de mano de obra. Compran y venden productos ya elaborados. Entre esas actividades se destacan:

- Reposterías, producción de masas, tortas, postres, etc.
- Panaderías, elaboración de pan. Facturas, etc.
- Elaboración de pastas caseras
- Costureras, fabricación de prendas a medida
- Artesanos, fabricación de bijouterí, prendas, etc.
- Sastres, fabricación de prendas masculinas a medida
- Escultores, creación de esculturas
- Carpinteros, fabricación de muebles y elementos de madera
- Etc.

3- Prestación de servicios (Servicios y autoempleo): este tipo de actividad se adapta mucho para la concreción de microemprendimientos, sobre todo si se trata de servicios que requieren poca inversión de bienes de capital. Producen y venden conocimientos. Entre esas actividades se destacan los siguientes servicios:

- Relacionados con inmuebles, plomeros, electricistas, colocadores de mosaicos, tejas, etc.
- Talleres de reparación de ropas
- Enseñanza de idiomas
- Diseño y cuidado de parques y jardines
- Enseñanza particular para alumnos con problemas
- Servicios de limpieza, domicilios particulares, de oficina, etc.

- Profesiones, abogados, contadores, médicos, arquitectos, etc.
- Comercio en general, tiendas, almacenes, ferreterías, farmacias, repuestos, etc.

4- Mixtos: son los emprendimientos que realizan dos o más tipos de actividades.

5.- Ventajas y Desventajas

Uno de los puntos salientes para decidir si se lleva a cabo o no un emprendimiento es tener en cuenta las ventajas y desventajas que se pueden plantear durante su ejecución, las cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

Ventajas

- Se puede empezar con poco capital o inversión, ya que su infraestructura no requiere de más
- Flexibilidad a la hora de los cambios. Una empresa pequeña puede adaptarse mejor a las oscilaciones del mercado o en la estructura misma del microemprendimiento
- Son independientes o autónomos, es decir, no dependen de nadie más que de ellos mismos para poder generar sus ingresos, para mantenerse y poder seguir creciendo en el mercado. Pueden manejar sus propios tiempos
- Pueden aprovechar la cercanía natural que tienen con el consumidor o cliente para mejorar su relación
- Menos pérdidas en caso de fracaso. Si el emprendimiento no prospera, las pérdidas para el emprendedor serán menores en términos monetarios.

Desventajas

- Todos los riesgos y responsabilidades recaen sobre el emprendedor
- Muchas veces la idea original con la que empieza un pequeño negocio o microemprendimiento no es la que se sigue de manera fiel, sino que al pasar el tiempo se deja de lado y no se puede fijar un rumbo exacto a seguir, lo que conduce al fracaso
- La falta de tiempo, de organización, de planificación a la hora de generar la idea, y cuando no se estudia ni analiza el mercado, llevan al fracaso
- Poco respaldo financiero o poca capacidad para soportar períodos de tiempo sin ingresos: todo negocio, en especial durante sus primeros años, posee momentos en los que no existen ingresos de dinero y, por lo tanto, no se puede hacer frente a los compromisos existentes
- Pocas opciones para acceder a préstamos o financiación. Por sus características, en especial la irregularidad legal en la mayoría, no pueden cumplir con los requisitos que les solicitan para el obtención a un préstamo de dinero o a la financiación de recursos
- Tienen dificultad en el acceso a los mercados: no pueden competir en precios con productos fabricados en serie, y la no tener gran cantidad de recursos, por ser una organización pequeña, no pueden fabricar a gran escala
- No pueden lograr las habilitaciones necesarias. En la mayoría de los casos inician sus actividades de forma irregular, es decir, sin las habilitaciones o permisos que exige la ley, por no contar con los recursos monetarios necesarios.

Ventajas y desventajas de cada tipo de emprendimiento

ACTIVIDAD	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Iniciar desde cero	Creatividad Iniciativa Originalidad Posibilidad de ser el único Posicionamiento	Que el producto/servicio no sea aceptado por el público objetivo, que no funcione, que sea caro, difícil de vender, etc.
Comprar un negocio y relanzarlo	El negocio ya está funcionando	No poder o no saber posicionarlo en las mentes de los clientes
Tomar una franquicia	La idea del negocio y la puesta en marcha ya están funcionando. La marca ya está posicionada en el mercado	Elegir una franquicia que resulte que resulte no coincidir con el perfil del emprendedor
Fabricar productos propios	Es muy similar a iniciar desde cero. Se puede hacer que los productos sean percibidos como únicos	Que no se pueda disponer de la infraestructura adecuada para garantizar la calidad, cantidad, costos, etc. se deberá mantener un departamento de producción
Ofrecer servicios	La inversión suele ser la más baja de todos los emprendimientos	No poseer la infraestructura necesaria para garantizar la continuidad y la calidad de los servicios que se presten
Distribuir o comercializar productos o servicios de terceros	No tener que fabricar o idear nada en especial respecto al producto, pues ya está hecho. No hay que preocuparse por la producción	Por lo general no deja grandes márgenes de ganancias, como los que producen la venta de productos propios. No podrá realizarse cambios al producto

6.- Los siete pecados capitales del emprendedor

Todos los emprendedores comenten errores, pero existen equivocaciones especialmente graves para un emprendimiento que pueden reducir las posibilidades de éxito del negocio. No tomar riesgos o tener un equipo de trabajo conflictivo son algunos de los desaciertos en los que los emprendedores pueden caer. Uno de los pecados más grandes que comete el emprendedor es pensar que todo va a salir a la perfección. El proceso emprendedor tiene una cantidad enorme de obstáculos, y la diferencia entre los emprendedores exitosos y quienes no lo son está, justamente en la manera de afrontar con entereza y altura esas dificultades.⁶

Los siete pecados capitales de un emprendedor son:

LUJURIA

- Dedicar meses a generar atractivos planes de negocio, imaginando quiénes serán sus clientes, cómo comprarán, que tamaño tiene el mercado, etc.; en lugar de salir a la calle, hablar con ellos y preguntarles a uno por uno. Es importante tener un buen plan de negocios, pero no es la base. La base es encontrar el modelo de negocio, conseguir clientes y facturar.
- Obsesionarse buscando la idea perfecta, el planteamiento que a nadie se le ha ocurrido, es 10% inspiración y 90% transpiración. No existe la idea perfecta, y aunque exista, la clave es la ejecución y no la idea en sí misma. Hay que obsesionarse con probar, hacer prototipos, ejecutar y volver a probar, no solo conformarse con planificar.
- Empezar sin tener unos objetivos ambiciosos, claros y cuantificados. Aunque luego cambiarán, por eso no es necesario que sean “perfectos”.

PEREZA

⁶ Ibídem, pág. 31.

- Aunque no es patrimonio exclusivo de los emprendedores es muy habitual dedicar esfuerzo y tiempo sólo a la parte que más les gusta (por ejemplo: programar, diseñar, o lo que es muy común actualmente, los medios sociales, etc.).
- La postergación: la mente no para de sugerir otras cosas que podría hacerse primero, que seguro se podrían acabar a tiempo y que en la práctica son más agradables (suelen ser las cosas que más gustan o las más fáciles o aquellas que se sabe cómo realizarlas y el grado de certeza es alto).
- Tomárselo “con calma”. En una empresa recién creada, tienen que pasar cosas relevantes todas las semanas, si no es así, entonces quiere decir que el proceso es muy lento.
- No querer vender el producto hasta que esté perfecto. Si no se lo vende, no se sabrá cuáles son sus defectos (no sólo en el propio producto, sino en el mensaje, la forma, el interlocutor, el soporte, etc.).
- No haber “hecho los deberes” antes de emprender. La satisfacción y la fe ciega en la idea llevan habitualmente al fracaso.

GULA

- Enamorarse de la idea y pretender ejecutarla tal cual, sin escuchar al mercado. El 99% de las veces, de la idea original a la que se ejecuta no hay apenas similitudes, por lo que hay que saber pivotar desde el producto al modelo de negocio.
- Quejarse de que no hay suficiente ayuda de parte del Estado para montar el negocio o que en las circunstancias en las cuáles se está no es posible emprender. Las subvenciones no son malas pero si son aplicadas indiscriminadamente rompen dinámicas competitivas y hacen sostenible lo insostenible. Sobra con que el Estado no coloque demasiados obstáculos.
- Creer que será fácil conseguir financiación, que el dinero durará y que los gastos serán los esperados. Es muy difícil obtener créditos,

sea de un banco o de un inversor privado, y si se logra contar con un préstamo, es seguro que se acabará el dinero antes de lo esperado; no se debe derrochar en comprar mobiliario nuevo y moderno, en poner anuncios en prensa o en publicidad, sino que se debe ser un “emprendedor indigente” en la primera etapa. Una idea muy conveniente es: “Duplicar los gastos y dividir los ingresos para tener una expectativa real”.

- Aplicar la frase: “Crea como un dios, manda como un rey y trabaja como un esclavo”.

IRA

- Desanimarse, enfadarse y echarse atrás ante un fallo, es un problema o un error. Empezar es una escalera de pequeños fracasos de los que aprender, y sin duda se sufre mucho de esos altibajos, por ello es que hay que prepararse mentalmente. Hay que poseer capacidad continuada de sobrepasarse a las adversidades y ser perseverantes, esto debe ser una de las principales cualidades de un emprendedor.
- Frustrarse fácilmente por la falta de certeza que supone su actividad, punto especialmente relevante para los emprendedores que vienen de trabajar por cuenta ajena, típicamente un entorno más ordenado. Un emprendedor debe saber aceptar que la incertidumbre es parte integrante de su actividad, y aprender a tratar con el caos como un compañero más de trabajo.
- Sin duda la falta de foco y la indecisión son el problema más habitual del emprendedor. Dada la tremenda cantidad de tareas diferentes que requiere montar una empresa, es muy fácil perderse entre las no importantes. Por eso es imprescindible preguntarse ante cada tarea si es o no crítica para llevarse el proyecto a la calle.

ENVIDIA

- Intentar copiar lo que funcionó de otros (*benchmarking*). Es importante conocer a la competencia, tanto directa como indirecta, pero sólo para entender sus negocios, puntos fuertes y puntos débiles.
- Aplicar la frase: “No trates de ser mejor, esfuérate en ser diferente”.
- Fijar el modelo de negocio en la fase de panificación (donde realmente no se tiene demasiada idea sobre si éste es el más adecuado para el proyecto), y ejecutarlo tenazmente sin esperar recibir algo a cambio al instante. Es mucho mejor dedicar la primer fase del proyecto a explorar en el mercado y con los clientes reales cuál es el mejor modelo de negocio, consistente y sostenible, el que saca más provecho de la proposición de valor de la empresa.

AVARICIA

- No compartir información sobre el proyecto con los otros emprendedores, clientes, proveedores, amigos, parientes, con todo el que quiera escuchar, etc. De todos se aprende, lo importante es tener la mente abierta para escuchar nuevos planteamientos, ideas, críticas, etc.
- Ante un proyecto que da signos de no funcionar tras bastante tiempo, convencerse que la culpa es del mercado que todavía no lo ha sabido entender. En algunos casos excepcionales es así, y aun en éste caso, si no hay mercado, no hay dinero. Tan importante como hacer el plan de negocio al principio es el decidir bajo qué conjunto de condiciones habrá que desarrollar el proyecto y no engañarse con la falta de rentabilidad. “Lo que es normal y admisible en un momento, es síntoma de que el proyecto debe desaparecer en otro”.
- Intentar atesorar clientes. El cliente debe querer estar con el emprendedor porque le encanta el producto, porque se siente satisfecho con el servicio.
- Considerar que, si le al emprendedor, le gustará al cliente. Hay que hacer un auténtico ejercicio de empatía y sentir lo que necesita el

consumidor, y que toda la experiencia del uso, le dé respuesta. “No es sólo como se ve y se siente. El diseño es cómo funciona”.

SOBERBIA

- Falta de humildad, no es sólo un error, sino es ser irresponsable. Eso se puede hacer una vez que se tenga varios casos de éxitos que puedan permitir dar consejos basados en la experiencia, sino es una peligrosa arrogancia el tiempo del emprendedor se debe llenar en hablar con clientes y con proveedores, pelear las facturas no cobradas, negociar con los bancos, mejorar el producto, etc.
- Obsesionarse con la perfección, pero esto no significa que no se debe brindar un producto o servicio de calidad.
- Aplicar la frase: “Si al sacar un producto al mercado no estás absolutamente avergonzado, es que lo has sacado demasiado tarde”.
- Considerar que no hace falta ayuda, que se puede ir solo. Todo emprendedor debe tener cierto conocimiento (sobre todo al principio), de muchas áreas muy separadas (marketing, finanzas, costos, tecnología, etc.), pero es virtualmente imposible que alguien tenga todas esas capacidades al nivel de profundidad que se requerirá más adelante. Hay que buscar compañeros que complementen y con los que se tenga empatía, un equipo que reme en la misma dirección es la clave de una buena ejecución.⁷

⁷ Consultas en Internet: www.javiermegias.com (agosto de 2011).

LOS SIETE PECADOS de los emprendedores

— Lujuria —
"Deseo obsesivo" por encontrar la idea perfecta y que a nadie se le haya ocurrido. La idea no lo es todo. Tener un sólido plan de negocios permite probar, ejecutar y triunfar.

— Gula —
No compartir los logros de la empresa. Si un emprendedor transmite los triunfos a todo el equipo de trabajo generará motivación y lealtad.

— Ira —
Contar con un equipo de trabajo disfuncional y allegarse de socios que no se lleven bien puede generar conflictos y discusiones dentro de la empresa que retrasen el plan de negocios.

— Avaricia —
Confundir el sentido de urgencia con la precipitación. En el acelerar de crecer y ganar nuevos mercados a veces los emprendedores se brincan pasos de análisis y de consolidación.

— Pereza —
Conformarse con el éxito obtenido. No arriesgarse y tener miedo a dejar la zona de confort puede hacer que un emprendedor deje pasar oportunidades importantes.

— Envidia —
Copiar el plan de negocios que le funcionó a otros. La clave de un buen emprendimiento es proponer e innovar, si se intenta competir con la misma estrategia que otros es probable que el negocio falle.

— Soberbia —
Pensar que todo va a salir a la perfección. El exceso de optimismo y confianza en el emprendimiento puede generar que no se busquen consejos de personas más experimentadas y que se descuiden los detalles.

CAPÍTULO II

LA MICROEMPRESA

Sumario: 1.- Descripción de la empresa; 2.- Producto; 3.- Ciclo de vida del producto; 4.- Materia prima: MDF; 5.- Análisis de mercado; 6.- El mercado y su segmentación.

1.- Descripción de la empresa

Todo proyecto de empresa se desarrolla en torno a una idea, que surge como consecuencia de la detección de una oportunidad, o que es lo mismo, por la identificación de un hueco en el mercado.

El surgir de una idea puede ser de distintas formas, por ejemplo: por un invento, por un hobby, por una observación del entorno, por el examen de nuevas necesidades, por la investigación de nuevos usos, por la experiencia en el trabajo (mediante el perfeccionamiento de procesos productivos o servicios), por el desarrollo de nuevos servicios, por la modificación en la forma de presentar un producto o servicio que ya existe en el mercado.

En este trabajo analizaré los costos que tendrá “ATIZAY”, una micro-empresa que se dedicará a la elaboración y comercialización de cajas decorativas, cajas para saquitos de té, cajas para guardado de calzado, lapiceros, bandejas de MDF pintadas y decoradas a mano, con diseños originales por encargo con las especificaciones dadas por el cliente. Buscará insertarse en un mercado en el cual las necesidades no son del cien por ciento cubiertas por los competidores, brindando un excelente servicio de calidad, adaptándose a los requerimientos de sus consumidores.

De acuerdo al volumen de operaciones que desea realizar se la podrá considerar como pequeña empresa; es decir, una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predominará en la industria a la que pertenece y cuyas ventas anuales en valores no sobrepasarán un determinado tope.

Estará conformada por Noelia Orio de 24 años, diseñadora recién egresada, quien pinta a mano cajitas de MDF desde hace dos años como un pasatiempo los fines de semana, las cuales compraba en artísticas, para luego venderlas a sus amigos y conocidos; además las ofrecía en mercaditos de diseño en la capital tucumana Ponía los precios que estimaba sin considerar realmente los costos en los que incurría. Pero con el pase del tiempo notó que los encargos se incrementaban y pensó en dedicarse a la producción de las cajas en forma más dedicada a tiempo completo, como un medio para obtener sus ingresos. Por ello decidió hacer un microemprendimiento, con un capital reducido y comprando distintas herramientas necesarias para poder fabricar los productos a partir de tableros de MDF, las cuales se harán a pedido, y se comercializarán en un local que alquilará en una suma de \$ 3.000 mensuales, en el “Yerba Buena Shopping”, ubicado en Avenida Aconquija 1799. La emprendedora optará por inscribirse en el Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes, ya que sustituye otros impuestos mediante el pago único mensual cuyo monto dependerá de la categoría en la que se encuadre, y deberá realizar los aportes previsionales correspondientes.

Contratará un carpintero, quien se encargará del corte y armado de los productos, actividades que desarrollará en un galpón que la emprendedora posee en el fondo de su hogar, donde será el taller de fabricación de las cajas. Este lugar cuenta con su propio medidor de energía eléctrica.

Además contará con realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permitirá dedicarse a la fabricación y venta del producto para satisfacer las necesidades y deseos existentes en la sociedad. Realizará sus ventas, en principio, de contado efectivo. Pretende llegar a toda clase de público con posibilidades de destinar sus ingresos a la adquisición de artesanías y objetos de adorno para sus hogares, oficinas, para regalos, etc.

Su objetivo principal será maximizar sus ganancias. Pero también se puede adicionar el objetivo de expandirse a un nuevo nivel de mercado en los

próximos años, con el fin de conseguir una mayor cantidad de clientes y tener una mejor posición competitiva. Los valores que brindará la emprendedora serán: respeto, equidad, calidad, responsabilidad, honestidad, justicia, superación, tolerancia, cortesía y por supuesto creatividad.

Procurará hacer diseños únicos que convierten su trabajo en algo especial para el comprador, que sirven como organizadores, pero también cumplen una importante función decorativa. Desea comenzar con modelos básicos, aunque pretende incorporar más tipos luego, para tener una paleta de opciones más amplia.

Como muchos emprendedores, esta diseñadora quiere contar con su perfil en las redes sociales como por ejemplo en Facebook, en donde mostrará sus trabajos, es decir, servirá como un registro de sus actividades y como una forma de hacerse conocer.

El otro gran pilar en el que se asienta su labor es en la originalidad en todo lo que hace. Su lema es: “Hay que creer en los instintos , poner mucho de lo que es uno y van a salir trabajos originales, únicos, que la gente va a elegir sabiendo que se estarán llevando un producto que tiene el valor agregado de haber sido hecho a mano y como pensando en ellos”.

ATIZAY elaborará el producto de acuerdo a las especificaciones del cliente. Este microemprendimiento cuenta con un capital inicial de \$ 15.000. La fabricación de los distintos modelos de cajas, bandejas, lapiceros estará a cargo de un maestro carpintero, que a su vez es un excelente artesano, cuenta con habilidades y destrezas en el manejo de herramientas para la confección del producto que se quiere producir. Encontrar al carpintero apropiado para este microemprendimiento llevó tiempo y paciencia, se entrevistó a tres candidatos en el área local, se revisó sus referencias y se verificó que sean buenas y que tengan respaldo. Se efectuó un contrato mensualizado de acuerdo a las necesidades existentes para el proyecto. Es decir que se realizó un contrato solo por mano de obra, ya que la producción se ejecutará en un galpón bien equipado, con los materiales y las herramientas necesarias.

2.- Producto

El producto es un conjunto de elementos tangibles, intangibles y psicológicos, en una determinada forma, fácil de reconocer, que el cliente desea adquirir para satisfacer sus necesidades.⁸

Tangibles: son aquellos de carácter físico como ser color, pero, tamaño, características objetivas, etc.

Intangibles: son los elementos de carácter social como ser la marca, el prestigio, servicio asociado, etc.

Psicológicos: cumplen la función de satisfacer al cliente, apelan a los valores y gustos.

El producto tiene ciertos atributos:

1- La forma:

- Función de utilidad: para el cliente la comodidad y la facilidad de manejo; y para la empresa el ahorro de los costos.

- Estética diseño, color e imagen.

- Reconocimiento: llamar la atención, asociar forma y producto, ayudar a comprar.

2- Tamaño: “el placer obtenido por el consumo de un bien disminuye a medida que aumenta la cantidad consumida, hasta llegar a la saciedad”.⁹

3- Tiempo: un producto debe nacer cuando exista demanda para consumirlo y un servicio debe prestarse en un momento determinado.

4- Envase: protección, logística, identificación y diferenciación.

5- Uso:

- Preparación: se tiende a elegir lo que sea más fácil de preparar.

- Facilidad: hacer el producto lo más sencillo posible.

- Combinación: que satisfaga varias necesidades al mismo tiempo.

- Flexibilidad: que sea bueno para la mayoría de los clientes.

6- Marca: garantiza un determinado nivel de calidad del producto y permite reconocer al mismo fácilmente.

Los factores de desarrollo de una marca son: sencillez o complejidad, fonética y marcas descriptivas o abstractas.

⁸Consultas en Internet: www.definicionabc.com (septiembre de 2012)

⁹Consultas en Internet: www.wikipedia.org (agosto de 2013).

Uso de las marcas:

- Marca Paraguas: se aplica a todos los productos, independientemente de sus características, por ejemplo: Nestlé.

- Marcas de empresa combinadas con productos: se define una marca distinta para cada familia de productos, por ejemplo: Renault Sandero Stepway, Renault Sandero GT Line, etc.

- Marca de Gamas: identifican las líneas o familias de productos. Por ejemplo: Grupo Audi que tiene tres marcas: Volkswagen, Audi y Seat.

- Marca específica: se utiliza para cada producto.

Es importante trazar el perfil de los productos, esbozando los rasgos y las ventajas para saber por qué tienen o tendrán éxito. Cada producto tiene distintas características, tomando a éstas como propiedades que representan la aptitud del producto para realizar la tarea para la que fue destinado, y pueden ser clasificadas en primarias y secundarias, siendo las primeras las que ayudan al cliente a tomar la decisión sobre su compra o no. Además, cada característica debe tener su correspondiente ventaja, que es el valor que el cliente asina a una función y/o la sensación que brinda el producto merced a sus cualidades.

Según sea el tipo de producto, en ocasiones no bastan las características y ventajas, sino también es muy importante su aspecto, es decir, el perfil de identidad de la marca. La eficacia de la marca de un producto se puede explicar de dos maneras: por la imagen y por la apariencia. La imagen tiene que ver con el mensaje que comunica el producto en sí, es aquello que representa la marca. Cuando se va formando la marca de un producto, el mensaje o símbolo que se procura comunicar al cliente mediante el nombre, el sabor, el tema, etc., identifica al producto. En cuanto a la apariencia, ésta se refiere al modo en que el producto se presenta a la venta, pero no sólo lo relacionado al producto en sí, sino también a si envase, ya que este debe cumplir con ciertas funciones como proteger al producto, comunicar al cliente lo que el producto hace o es, hacer al producto vendible.

El diseño de un producto reviste importancia ya que lo puede hacer atractivo para el cliente y, además, lo diferenciará de otros similares que produzca la competencia. A la vez, un buen diseño y acabado ayudarían a incrementar las

ventas, por ello es importante contar con la información de catálogos y revistas sobre artículos a fabricar, para conocer y aprender nuevas técnicas y modelos.

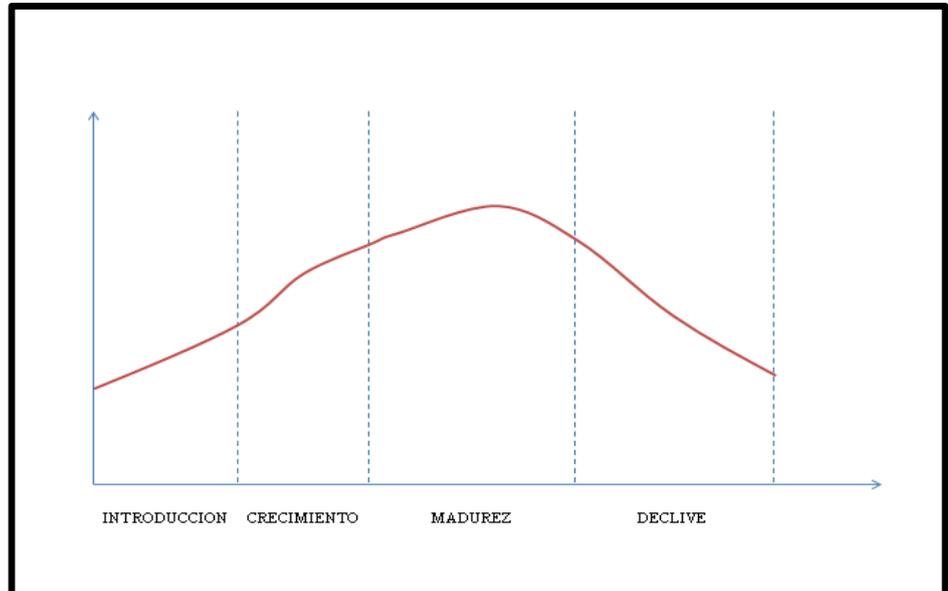
En cuanto al color, tamaño y calidad del producto, estos son factores muy importantes a la hora de maximizar las oportunidades de éxitos. Se debe identificar cuál es el color y calidad que más llama la atención de los clientes y estar en alerta para saber cuándo es que deben ser cambiados, amén de la variedad de colores y tamaños que distintos productos exigen por naturaleza, tales como las confecciones, calzados, etc.

Finalmente aparece la calidad, que es la mayor garantía de un producto o servicio. Para determinar la calidad de un producto es necesario saber su uso específico, es decir, cuál es el destino habitual que le dará el cliente y cómo es la adecuación del producto para ese fin. Puede decirse que hasta es necesario ofrecer un mínimo de garantía de los productos o servicios que se ofrecen, de manera tal de hacer sentir al cliente la seguridad de que no quedará sin cobertura si el producto no responde al uso habitual y específico normalmente esperado, teniendo presente que la relación con el cliente no termina con la venta del producto o la prestación del servicio, es decir, debe ofrecerse una garantía durante un tiempo determinado acorde con el tipo y características del producto o servicio, y brindar servicios de reparación y mantenimiento si así lo mereciera.

3.- Ciclo de vida del producto en el mercado

El ciclo de vida del producto es el conjunto de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación), por las que atraviesa una categoría genérica de productos; y cuyos conceptos son utilizados como una herramienta de administración de la mercadotecnia para conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría de productos, con la finalidad de identificar con anticipación los riesgos y oportunidades que plantea cada etapa para una marca en particular. El concepto de ciclo de vida del producto no es una herramienta que se aplica a una marca individual, sino a una categoría genérica del producto (autos, televisores, microprocesadores, etc.). Por lo tanto, una de las cruciales es identificar la etapa por la que está atravesando la categoría genérica en la que se encuen-

tra el producto, para luego planificar aquello que se hará para enfrentar los riesgos que plantea cada etapa, al mismo tiempo que se aprovechan las oportunidades que ofrece.



1- Introducción: esta primera etapa del ciclo de vida del producto se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado, que puede ser algo innovador (como en su momento fue el televisor, el celular, etc.), o puede tener una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto (como el horno microondas o el televisor LCD, etc.). Esta etapa se caracteriza por presentar el siguiente escenario:

- Es necesario realizar una fuerte inversión
- Se consiguen pocos clientes
- El futuro del producto es incierto
- El precio del producto es alto, debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas
- Las ventas son bajas
- No existen competidores, y en caso que los haya son muy pocos
- Los gastos en promoción y distribución son altos
- Las actividades de distribución son selectivas

- Las utilidades son negativas o muy bajas
- El objetivo principal de la promoción es informar
- Los clientes que adquieren el producto son los innovadores

La etapa de introducción es la más arriesgada y costosa de un producto porque se tiene que gastar una considerable cantidad de dinero no solo en desarrollar el producto sino también en procurar la aceptación de la oferta por el consumidor. Por ello, son muchos los nuevos productos que fracasan en esta etapa, debido principalmente a que no son aceptados por una cantidad suficiente de consumidores.

2- Crecimiento: si una categoría de producto satisface al mercado y sobrevive a la etapa de introducción, ingresa a la segunda etapa del ciclo de vida del producto que se conoce como la etapa de crecimiento; en la cual las ventas comienzan a aumentar rápidamente. Esta etapa suele presentar el siguiente escenario:

- Las ventas suben con rapidez
- Aumentan los clientes
- Aumenta la competencia en el mercado
- El precio sigue siendo alto
- El producto se va perfeccionando y aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía)
- La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca
- La distribución para de ser selectiva a ser intensiva
- Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande
- Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adaptadores tempranos

En la etapa de crecimiento las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes compañías pueden comenzar a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables.

3- Madurez: en esta tercera etapa del ciclo de vida del producto, el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene. Las características que distinguen esta etapa son las siguientes:

- Las ventas siguen aumentando, pero a un ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se estabilizan

- La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, luego comienza a reducirse, esto lleva a que el precio baje

- Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales. El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores. En esta etapa el producto es de buena calidad

- Existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir), que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca

- Las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento

- Las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios

- Los clientes que compran en esta etapa son la mayoría media

Esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros.

4- Declive: o declinación es la cuarta etapa del ciclo de vida del producto. Aquí la demanda disminuye, por lo tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales podrían bajar a cero o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años. Las características que permite identificar esta etapa, son las siguientes:

- Las ventas decaen progresivamente

- No hay nuevos clientes

- La competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo

- Se producen recortes en las líneas de productos existentes mediante la discontinuación de presentaciones; es decir, se deja de producir el producto.

- Los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos. Sin embargo, puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores (los últimos en salir)

- La promoción se reduce al mínimo, tan solo para reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto

- Las actividades de distribución vuelven a ser selectivas. Por lo regular, se discontinúan los distribuidores no rentables

- Existe una baja en las utilidades hasta que éstas son nulas, e incluso, se convierten en negativas

- Los clientes que compran en esta etapa son los rezagados

La etapa de declinación medida por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por una de las razones siguientes:

- 1- Se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad

- 2- La necesidad del producto desaparece, a menudo por el desarrollo de otro producto

- 3- La gente sencillamente se cansa de un producto (por ejemplo: estilo de ropa, etc.), así que este desaparece del mercado

Por ello, y al ver pocas oportunidades de lograr ventas o ganancias revitalizadas, la mayoría de competidores abandonan el mercado en esta etapa.¹⁰

4.- Materia prima: MDF

La empresa elaborará un producto muy creativo y útil para el público en general; nos referimos a cajas de MDF pintadas a mano con técnicas variadas y únicas, utilizando acrílicos, lacas y barnices. Las mismas tienen diversos fines: sirven para guardar objetos, para regalos, para decoración, como organizadores, como adornos, para colocar saquitos de té, etc.

¹⁰ Consultas en Internet: www.promonegocios.net (noviembre de 2006).

Estas cajitas están confeccionadas a partir de tableros de fibras de densidad media o MDF, que vienen en tableros de 2,30mts por 1,80mts; son un aglomerado elaborado con fibras de madera (que previamente se han desfibrado y eliminado la lignina que poseían), aglutinadas con resinas sintéticas mediante fuerte presión y calor, en seco, hasta alcanzar una densidad media. También se llama DM (Densidad Media), o MDF (Medium Density Fibreboard). Presenta una estructura uniforme y homogénea, y una textura fina que permite que sus caras y cantos tengan un acabado perfecto. Se trabaja prácticamente igual que la madera maciza, pudiéndose fresar y tallar en su totalidad. La estabilidad dimensional, al contrario que la madera maciza, es óptima. Puede ser MDF natural, melamínico, enchapado y ranurado.¹¹



Constituye una base excelente para las chapas de madera. Es perfecto para lacar o pintar. También se puede barnizar (aunque debido a sus características no es necesario). Se encola (con cola blanca de carpintero), se lija, perfora, atornilla, talla, etc. fácilmente y sin problemas. Suele ser de color marrón medio claro y es un tablero de bajo costo económico en el mercado actual.¹²

¹¹ Consultas en Internet: www.taringa.net (mayo de 2010)

¹² NOGUERA, Corina. Hágalo Usted Mismo (Buenos Aires, marzo 2006), pág. 6.

Es recomendable para construir muebles (funcionales o artísticos), en los que el peso no suponga ningún problema. Sirven como tapas de mesas y bancos de trabajo. Es más resistente a la humedad que el aglomerado, pero no es apto para el exterior ni para condiciones húmedas, a menos que haya sido tratado con productos especiales antihumedad (tratamiento hidrófugo).

Básicamente se usa en la industria del mueble (en ebanistería para los fondos de armarios y cajones debido a que son muy baratos y no se pudren ni carcomen), pero también se utiliza para hacer tallas y esculturas pegando varios tableros hasta conseguir el grosor adecuado, como soporte o lienzo de pintura, de base para maquetas y como trasera de portafotos, posters, etc.

Cajas y productos de MDF:

Para la realización de las cajitas, lapiceros, bandejas artesanales de MDF se procede a copiar los moldes en el tablero (cuerpo y tapas) de cada modelo; luego con una sierra eléctrica se corta pieza por pieza, con precisión. Una vez obtenidos todos los segmentos, se liján los cantos para proceder al ensamblaje y pegado. Después de dejar pasar un tiempo para el secado de las cajas, se vuelven a lijar totalmente para obtener un acabado liso y homogéneo. Y están listas para pasar a la siguiente etapa de diseño y pintura.



Proceso de producción del producto:

SUBPROCESO	ACTIVIDAD	MANO DE OBRA	MATERIA PRIMA	INSUMO O MATERIALES	MAQUINAS Y EQUIPOS	HERRAMIENTAS
Corte y armado	Trozado Cepillado Pegado Corte exacto Armado de estructura	Carpintero	MDF	Cola de carpintero, clavos, tornillos.	Sierra eléctrica, lijadora eléctrica, taladro.	Serrucho, sierra manual, caja de ingletes, destornillador Phillips o plano, martillo, formón, prensa, etc.
Diseño, pintura y acabado	Lijado para mejor terminación, sellado, pintura y barnizado	Emprendedora	MDF	Lijas, lápices, borradores, sellador, pinturas de diversos colores, barniz, bisagras, tornillos, apliques en MDF, etc.	-	Pinceles, rodillos, destornillador, martillos, etc.

Los diseños son originales, hechos a mano con una capa de pintura pareja. Primero se debe pasar una capa de sellador para impermeabilizar la madera y poder pintar más fácilmente y utilizando menos producto. Las cajas están protegidas con lacas o barnices para una mayor durabilidad en el tiempo. Algunos



5.- Análisis de mercado

Actualmente la actividad microempresaria ha sufrido cambios sustanciales. En un principio era vista como una transición entre un empleo y otro. Hoy en día, gracias a las pocas oportunidades de empleo disponibles en el mercado, deja de verse de ese modo y pasa a ser la fuente de ingreso del futuro microempresario y también, pasa a ser una herramienta efectiva para la lucha contra el desempleo.

Para poder emprender se requiere un cambio cultural, ya que se debe dejar atrás años de dependencia para comenzar a afrontar problemas propios y a realizar

gestiones referentes a su propio futuro laboral, para lo cual es necesario desarrollar una actitud emprendedora como así también es muy importante comprender que al comenzar un negocio se debe estar listo para asumir riesgos y estar dispuesto a vivir en un contexto de incertidumbre. Además, se debe ser innovador, estar siempre a la vanguardia y tener una alta cuota de creatividad.

Para lograr tener un óptimo desempeño, se debe agregar un buen asesoramiento y la adecuada capacitación en gestión de negocios, ya que un emprendedor debe conocer de finanzas, balances, impuestos, administración de recursos y trato con los proveedores, para esto existen distintos organismos e instituciones que dictan cursos y prestan una variada gama de capacitación respecto del tema.

Uno de los puntos más débiles es la falta de planificación, ya que muchas veces, por desconocimiento o pura intuición, se invierte el capital en negocios poco rentables, sin hacer una evaluación del mercado. Otro de los errores frecuentes es subestimar las necesidades financieras, siendo algo común que a los pocos meses de iniciarse el negocio, el capital inicial invertido quede prácticamente agotado, por lo cual es aconsejable incluir una proyección para el año próximo a fin de evitar esta situación para nada deseada.

Luego de definir el rubro, se trata de conseguir el capital a través de instituciones intermediarias como bancos, fundaciones o cooperativas que quieran prestar dinero a los productores de su misma zona, quedando el capital en la región. Los préstamos son pequeños, de corto plazo y renovables.

La idea es un aspecto muy importante para el microemprendimiento, por eso es necesario tener conocimiento sobre el campo productivo donde se desarrollará. En esta oportunidad la idea en torno a la cual se realizará el negocio surgió de un pasatiempo.

La correcta observación del entorno es sin dudas una de las etapas iniciales en el perfeccionamiento de la idea. Hay que descubrir las necesidades de las personas (el mercado), y cuáles están sin satisfacer o cuáles se pueden incentivar mediante la explotación de nuevos usos o productos.

Una vez que se planteó una buena idea, hay que realizar un análisis o técnica FODA, que es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación que tendrá una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del entorno general o ambiente, las debilidades y fortalezas que posee el emprendimiento en su ámbito interno. FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Como fortalezas, se entienden las actividades que la firma desarrolla bien, recursos que controla, capacidades y habilidades que posee, y mediante esta herramienta se busca identificarlas para poder potenciarlas. Las oportunidades hacen mención a los factores del entorno que resultan positivos, los cuales deben ser identificados para poder ser aprovechados. Las debilidades son aquellas actividades que no se realizan bien, o recursos que son necesarios y no se poseen, capacidades y habilidades que no se poseen, lo cual es importante identificar para poder disminuirlas. Por último, las amenazas son los factores negativos del entorno, cuya correcta detección ayuda a contrarrestarlas.

La situación del emprendimiento está condicionada por dos tipos de factores:

- Lo que pasa dentro de la empresa definirá la situación interna (Fortalezas y Debilidades), como por ejemplo la capacidad técnica de las personas que trabajan en ella, la tecnología que posee, los equipos y maquinarias que tiene, el clima de trabajo, capacidad de gerenciar, etc.
- Por otro lado, la situación externa va a depender de hechos que ocurran y decisiones que se toman fuera del ámbito interno (Oportunidades y Amenazas), como por ejemplo las normas y leyes que regulan la actividad que se desarrolla (salud, higiene, legislación laboral, impositiva, aduanera, etc.), los competidores, proveedores y clientes, la situación del mercado, el poder adquisitivo de la gente, etc.

Un análisis del tipo FODA brinda un panorama de la situación del proyecto o empresa con relación a su entorno, cómo es afectado por este y cuáles son sus herramientas para defenderse y fortalecerse. Así podrán encaminarse los esfuerzos de

manera razonable y ordenada, apuntando a reforzar los puntos más débiles y explotar los más fuertes.

Análisis FODA del microemprendimiento:

Fortalezas

- Existencia de potencial creativo y productos de calidad.
- Versatilidad de la materia prima, ya que el MDF es muy práctico y de fácil manipulación.
- El producto que se comercializa cuenta con varios fines, como ser para regalos, para decoración, como organizadores, etc.
- Son productos elaborados artesanalmente y personalizados, lo que le otorga un importante valor, ya que no son producidas en serie y son piezas únicas.
- La relación entre el emprendedor y el cliente es mucho más directa al ser productos con diseños elaborados de acuerdo a los requerimientos del consumidor.
- Se cuenta con responsabilidad y calidad en la atención del cliente.

Oportunidades

- Además de ser productos pintados a mano permiten la posibilidad de ser decorados con distintas técnicas como por ejemplo el decoupage.
- Son productos con diseños que satisfacen gustos variados.
- Alianzas estratégicas con los proveedores de MDF, pintura, etc., para abaratar el costo de producción, con el fin de disminuir el costo final del producto.
- Al ser productos realizados a mano, permiten la asistencia a ferias de artesanos, para obtener contacto con intermediarios, y hacerse conocer más.

- El local de ventas al estar ubicado en el shopping, permite un horario de atención accesible a todo público.

Debilidades

- El proceso de producción del producto es lento y minucioso, por lo tanto la elaboración de una sola artesanía requiere tiempo especial.
- Por ser piezas especiales poseen un valor comercial elevado y esto a algunos consumidores les parece ilógico, por lo tanto no las adquieren frecuentemente.
- La relación entre la oferta y la demanda de las cajas aun no es del todo eficiente.

Amenazas

- En la provincia de Tucumán encontramos una gran competencia en la gama de fabricantes de artesanías.
- Pedidos con tiempos cortos.
- Altos impuestos y alquileres.
- El mercado es vulnerable al cambio de gustos y preferencias.
- Hay varios negocios que ya se encuentran en el rubro o que están incursionando.

6.- El mercado y su segmentación

Hay que realizar un análisis del área comercial en el que se incluirá el proyecto, y para esto, es muy apreciable realizar una recopilación de datos para realizar el análisis de mercado, y el desarrollo posterior para definir la mezcla comercial que se propone desarrollar.

El proyecto debe garantizar que al ser puesto en marcha, la producción se venda y el emprendimiento prospere, pero, sin embargo, aunque la calidad de un producto o servicio sea buena, puede no venderse lo deseado. Las causas de la falta de ventas pueden ser varias, entre ellas se pueden encontrar las siguientes:

- Pocos conocen el producto o servicio
- Los precios son elevados en relación a los de la competencia, quedándose éste con la clientela
- El producto o servicio no está bien presentado u ofrecido, etc.

Primero debe plantearse el objetivo del proyecto, tomándolo como el permanecer en el mercado por largo plazo, con márgenes sanos de rentabilidad, y también establecer la misión, como conseguir y mantener clientes.¹³

Para lograr esto debe trazarse un plan que contemple las siguientes tareas:

1- Identificar el mercado y conocer cuáles son las necesidades y deseos de los clientes.

2.- Adecuar el producto o servicio a esas necesidades y deseos

3.- Comunicar la utilidad y ventaja de cada producto o servicio hacia el segmento de mercado al que se orientará.

4.- Poner el producto al alcance del cliente, facilitando su compra y promoviendo el servicio que se presentará.

Mercado

Es el conjunto de todos los posibles clientes, y conocerlo es de suma importancia para que la microempresa prospere. La estimación de su tamaño es un paso importante para decidir la forma en que se actuará para poder insertarse en el mismo, y puede medirse en cuatro niveles distintos:

- Nivel 1 o Potencial de mercado: se propone establecer la máxima venta posible de una línea de producto, para la totalidad de las empresas en una zona determinada y en un periodo de tiempo definido. Constituye la definición más amplia de mercado.
- Nivel 2 o Pronóstico de mercado: se busca establecer una estimación de las ventas de una línea de producto, de cada una de las empresas que

¹³ Consultas en Internet: www.monografias.com, (julio de 2013).

comercializan en una zona determinada y un período de tiempo definido.

- Nivel 3 o Potencial de ventas: se trata de establecer la cantidad máxima que se podría producir y vender en el mercado.
- Nivel 4 o Pronóstico de ventas: se propone establecer las ventas estimadas de una línea de productos.

Determinando estos distintos niveles de medición y relacionándolos entre sí, se pueden obtener distintos datos que ayudan a tomar decisiones, como ser la cuota de participación en el mercado, que brinda una idea del posicionamiento del producto propio en el mercado con relación al resto.

El estudio o análisis del mercado revela aspectos interesantes sobre un determinado mercado y explica qué, por qué, cómo, cuándo y dónde ocurrirán los acontecimientos y se desarrollarán las actividades. El análisis establece si es posible entrar en un mercado particular, cuánto costará, y será la base a partir de la cual se desarrollarán las estrategias de marketing que permitan competir. Los datos recopilados durante el estudio de mercado también brindan importante información acerca de los potenciales clientes, facilitando su agrupación siguiendo distintos criterios como:

- La forma de pago más conveniente
- El gusto y las preferencias
- La frecuencia de compra (diaria, semanal, mensual, etc.)
- La capacidad de compra (qué precios pueden pagar)

CLIENTE

Es toda institución, empresa o persona que requiere para su uso o consumo, el tipo de producto o servicio que se produce o brinda. Sabiendo quiénes y cómo serán los clientes, se puede elaborar el producto o servicio que se adapte a sus necesidades y gustos.

Para poder satisfacer las verdaderas necesidades primero se debe averiguar cuáles son y esto se puede lograr:

- Recorriendo la ciudad y las ciudades vecinas, observando qué y cómo compra la gente, hablando con las personas y recogiendo su opinión
- Asistiendo a ferias de productores y a aquellos sitios donde se expongan varios productos con el fin de conocer la situación actual, nuevos modelos, materiales y poder comparar la oferta de la competencia
- Conversando con otros productores, a través de asociaciones gremiales empresariales (de carácter sectorial), por medio de publicaciones referidas al rubro.

Se pueden encontrar distintos tipos de clientes:¹⁴

1- Potenciales: son todas aquellas personas que podrían comprar el producto o adquirir el servicio pero aún no los conocen.

2-Conocedores o decisores: deciden la compra. Hay muchas etapas hasta que alguien decide realmente comprar el producto o servicio, los clientes primero se interesan en él y consultan sobre sus características, algunos concentrarán su atención en las prestaciones concretas, otros en los servicios que se ofrecen junto al producto, tales como seguro, garantía, apoyo técnico, existencia de repuestos, etc., a otros les interesará más el precio y la forma de pago.

3- Iniciadores: incitan a comprar, estimulan la decisión de compra. Por ejemplo: los chicos son iniciadores cuando piden golosinas, los maestros cuando piden libros, los médicos cuando recetan un medicamento.

4- Influenciadores: opinan a favor o en contra de un producto o un servicio. Muchas personas consultan con un experto o con otros consumidores que ya probaron el producto antes de comprar algo. Algunas personas con prestigio social se convierten en fuente de confianza. Su opinión es tomada como válida.

5- Compradores: realizan la operación concreta de ir a comprar. En muchos casos, aunque la decisión de comprar algo la toma una persona, la operación de

¹⁴ Consultas en Internet: www.talleres-royo.com (abril de 2013).

compra la lleva a cabo otra, la cual puede tener mayor o menor autonomía y decidir entre varias calidades o marcas.

6.- Usuarios: hacen uso del producto o servicio. Los usuarios influenciarían nuevas compras en el futuro. En la venta de insumos, productos o servicios de uso continuo se deberá tener en cuenta a los usuarios finales además de a los que concretan la compra, ya que los primeros influenciarían a los segundos.

7.- Pagadores: si los clientes son empresas u organismos del Estado, las personas a cargo de pagar suelen no ser las mismas que decidieron la compra y tampoco aquellos que le dan uso.

Es, sin duda, hacia el cliente donde se deben orientar todos los esfuerzos, porque él es el verdadero motor de todas las actividades de la empresa. Sin clientes de nada vale que el producto sea el mejor, que esté bien presentado y tenga un excelente precio. Simplemente no habría ventas.

Segmentación

En el campo de la comercialización existe una práctica muy importante. La segmentación.

El mercado es grande y complejo, y está formado por distintos tipos de personas y, en realidad, venderles a todas y cada una de ellas es imposible y más aún para una microempresa.

Para apuntar a un público definido, se usa una técnica denominada segmentación. Como no se puede vender a todos los posibles consumidores, se debe tomar una porción de ese gran mercado y dedicarse sólo a esa porción, a ese segmento que, en consecuencia, estará formado por consumidores con características similares y que se satisfacen con el mismo producto o servicio. Al grupo de clientes así definido se lo denomina segmento de mercado.

Una vez determinado el segmento de mercado de apoco se puede elegir mejores argumentos para vender, fijar mejor los precios, diseñar los envases y hacer

publicidad y promoción adaptada a esos tipos de clientes. También hay que aprender de los proveedores, ya que al conocerlos y entablar una relación continua con ellos, se les puede pedir información, capacitación, folletería y se los puede seleccionar mejor.

Al concentrar los esfuerzos en un segmento de mercado, es más fácil la identificación de las necesidades, entendiéndose por las mismas, como fuerzas de naturaleza generalmente positiva en las que se desea o quiere algo, y luego de ser identificadas buscar la manera de lograr la satisfacción de las mismas. Una vez identificadas es conveniente dividir la situación en tres áreas:

1- Necesidades de mercado: en la cual lo que se tomará en cuenta son las necesidades propias del cliente, aparecidas por la falta de satisfacción ofrecida por los productos del mercado. O bien, podrían crearse nuevas necesidades con la aparición de nuevos productos. En general se busca establecer necesidades en el mercado.

2- Necesidades de oferta de productos: en donde se analizan las necesidades considerando las ofertas pasadas, presentes y futuras que podrían producir una necesidad, estableciendo cuáles podrían tener los consumidores con el producto o servicio propio.

3- Necesidades de las actividades de marketing: aquí se analiza el modo en que se vincula las propias ofertas de productos o servicios con el mercado a tratar, buscando necesidades en el método de marketing de productos desde el punto de vista externo del mercado (basándose en el cliente), desde el punto de vista interno del marketing empleado.

Además de las necesidades, se pueden identificar más fácilmente los problemas, tomando a estos como fuerzas, por lo general de índole negativa, que provocan incertidumbre o dificultades que generan rechazos o exigen ser resueltos, pudiéndose convertirse en una fuerza positiva. Una vez identificado el problema, también es conveniente realizar la división en tres áreas:

1- Problemas de mercado: que son los que surgen del mercado mismo. Generalmente surgen cuando el cliente no está satisfecho por lo ofrecido en el mercado,

pero pueden ser generados por distintas fuentes, tales como proveedores, leyes, reglamentos, etc.

2- Problemas de oferta de producto: estos son los que surgen del producto propio ofrecido en el mercado, los problemas que el cliente tiene sólo con el producto propio. Aquí se establecerán los cambios necesarios en el producto o servicio para lograr la satisfacción plena del cliente.

3- Problemas de las actividades de marketing: se estudian los problemas que pueden surgir de la relación entre los productos propios ofrecidos y el mercado. Se busca establecer si existe un problema en el método de marketing de producto desde el punto de vista externo del mercado (basándose en el cliente), desde el punto de vista interno de los productos propios ofrecidos (basándose en los riesgos del producto), o en relación con las acciones internas vinculadas a las actividades de marketing.

También pueden identificarse las oportunidades, que pueden ser tanto fuerzas positivas como negativas, y que pueden darle a una situación específica, el adjetivo de favorable o ventajosa. Las oportunidades pueden existir por sí mismas o pueden ser creadas por alguna entidad, y lo que se intenta es identificarlas y saber cómo aprovecharlas. Al establecerse una oportunidad, aquí también se debe dividir la situación en tres áreas:

1- Oportunidades de mercado: son las que surgen del mercado en su conjunto, que a menudo surgen, no por suerte, sino por reconocer las diversas fuerzas, creadas tanto por el hombre como por la naturaleza, que cambian el modo en que se rige el mercado.

2- Oportunidades de oferta de producto: son las que aparecen en los productos mismos. Surgen de observar las propias ofertas pasadas, presentes y futuras que pueden llegar a crearla, agregando, modificando o suprimiendo características del producto.

3- Oportunidades de las actividades de marketing: se refiere a la manera en que se vincula la oferta del producto propio con el mercado, pudiendo surgir oportu-

nidades como resultado de la organización de marketing, ya sea desde el punto de vista externo (basándose en el cliente), desde el punto de vista interno de la oferta del producto (basándose en las características del producto), o bien, desde el punto de vista de las acciones internas vinculadas a las actividades de marketing.

Competencia

El análisis de la competencia consiste en el estudio e investigación de los competidores, para que, posteriormente, en base a dicha evaluación, se puedan tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan competir adecuadamente con ellos.¹⁵

Analizando a la competencia para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, es necesario tener en cuenta al menos estos puntos:

- El precio al que venden los competidores
- Quiénes son y dónde están
- Saber si hacen algún tipo de descuento
- Sus modalidades de venta: Contado, cheque, tarjeta, etc.
- Si otorgan garantía de postventa
- Cumplimiento en las entregas de sus productos
- Plazo de cobro
- Diseño
- Packaging (empaquetado, presentación, etc.)
- Características del personal de ventas
- Características de su producción, tales como elementos que compran, derivaciones a terceros, producción propia, etc., y cómo influye esto en el resultado final.
- Puntos de venta (sucursales, venta por medio de distribuidores, viajantes, etc.)
- Servicios adicionales (envíos a domicilio, mantenimiento, etc.)

¹⁵ Consultas en Internet: www.crecenegocios.com (agosto de 2013).

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

Sumario: 1.- Descripción del proyecto; 2.- Costos de distribución; 3.- El estudio económico del proyecto; 4.- Inversión Inicial; 5.- Cargas Sociales; 6.- Mano de obra directa; 7.- Materia Prima; 8.- Costos indirectos de fabricación; 9.- Depreciaciones de maquinarias y herramientas; 10.- Costo de Producción; 11.- Margen de ganancia basado en el costo; 12.- Coste por órdenes de producción.

1.- Descripción del proyecto

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo calcular los costos producidos al ejecutar un microemprendimiento de producción y venta de cajas, lapiceros, bandejas artesanales pintadas a mano; es decir, poder conocer los elementos del costo del producto como materia prima, mano de obra y otros costos de fabricación necesarios para la elaboración. También se pretende proponer información relevante con el objeto que se tenga una mejor comprensión de los elementos del costo de transformación del producto y de la administración en general, y analizar la relación inevitable que se mantiene entre la teoría y la práctica. Es igualmente importante establecer criterios para clasificar cada uno de los rubros que puede incluirse en los elementos de los costos en forma adecuada, para poder obtener resultados más reales en beneficio del microemprendimiento, debido a que la mayoría de los microemprendedores no fijan los precios de acuerdo a los costos. Ocurre generalmente que los precios que les impone el mercado cubren sólo los costos variables y parte de los

costos fijos, y casi nunca remuneran la mano de obra ni dejan un aceptable margen de ganancia, por ello es importante determinar los costos, para poder alcanzar una alternativa razonable que permita obtener un beneficio mayor.

Se plantea, al principio, producir el producto en pequeña escala y analizar si con el tiempo el negocio será rentable, conociendo sus beneficios y deficiencias.

Otro de los beneficios de importancia que implica el desarrollo de los procedimientos será permitir un mayor compromiso e identificación de la parte integrante en el proceso productivo y que puede incidir en la motivación para mejorar el microemprendimiento, adicionalmente desarrollar las habilidades necesarias para encontrar soluciones o modificaciones que podría requerir el método de costos y otros controles en el futuro en función del crecimiento del mismo.

La investigación también contará con una análisis de la alternativa de tercerizar actividades, tratando de disminuir los costos y aumentar las ganancias; y concluirá en una propuesta que pueda ser aplicable a la realidad del microemprendimiento, en vista que en la actualidad mucho se ha escrito con respecto a la determinación de costos, pero en forma general y en muchas ocasiones varían sustancialmente de las necesidades de la microempresa en función de extensión o tamaño, funcionalidad, aplicabilidad y capacidad de uso por parte del emprendedor, así como el costo que implica su utilización dentro de la misma.

La importancia de este tema radica principalmente en qué constituye la base para que la microempresa pueda ganar o perder, estar en el mercado o salirse del mismo por la competencia, tomar decisiones sobre los precios y control de costos. Además nos permite velar por el requerimiento de los recursos necesarios para el capital de trabajo derivado del presupuesto o planificación simple de la producción. Nos permitirá también conocer la visión de crecimiento que tendrá el emprendedor respecto de su negocio o si solamente lo está utilizando para obtener ingresos para invertir y mantener a su grupo familiar.

Esta investigación permite conocer en el campo mismo parte de las realidades que atraviesan las microempresas, en cuanto a su organización y planificación,

estructuras importantes, que les sirven para poder competir con los productos que constantemente invaden en el mercado local derivado de un mercado cada vez más globalizado.

El resultado final de la investigación también contendrá las propuestas relacionadas con el aprovechamiento apropiado de la información derivada del proceso de elaboración del producto, así como el cálculo de los costos, que son de utilidad para tomar decisiones sobre el establecimiento de un margen de contribución por producto, el precio del producto y manejar estas variables de acuerdo a las circunstancias del mercado y opciones de ventas que puedan presentarse sin correr el riesgo de perder.

Los resultados de este examen pueden ser determinantes para el crecimiento de la microempresa y al prosperar contribuirá finalmente al crecimiento de la economía nacional y generará una gran cantidad de empleos, que se traduce en un desarrollo económico y aporte social respectivamente.

2.- Costos de distribución

La distribución comienza desde el momento que los artículos son entregados al almacén de productos terminados y finaliza en el momento en que se recibe el pago por el artículo vendido.

La distribución comprende todas las actividades necesarias para convertir en dinero el efecto manufacturado y abarca los gastos de ventas, los gastos de administración y los gastos financieros conectados a esta actividad distribuidora.

El proceso de distribución considera, generalmente, los siguientes puntos básicos:

- La creación de la demanda: lo que implica despertar el interés hacia el producto, utilizando todos los medios, entre los cuales se destaca la propaganda

- Obtención de la orden: lo cual significa convertir la demanda en una venta real por medio de la orden del cliente o el contrato respectivo. Comprende los pagos por los servicios del departamento ventas
- Manejo y entrega del producto: que abarca toda actividad relacionada con el almacenamiento, empaque, embarque, transporte y entrega del producto
- Control de la venta: que incluye la investigación y apertura del crédito, la rutina contable para su registro, la preparación de los estados de cuenta, el servicio de cobranza y todas las demás funciones inherentes hasta conseguir que esa venta se traduzca en dinero recibido por la microempresa.

Los costos de distribución se clasifican funcionalmente de la siguiente manera:

- Gastos directos de ventas: sueldos de los vendedores, gastos de la oficina de ventas, etc.
- Propaganda y gastos de promoción de ventas: publicidad, investigación de mercado, etc.
- Gastos de administración: su contenido representa un costo indirecto.
- Almacenaje: gastos totales en depósitos y almacenes, así como el manejo de los productos.
- Gastos de concesión de créditos y de cobranzas: costo de investigación de los sujetos de crédito y de la cobranza, y pérdidas por cuentas incobrables.
- Gastos financieros: descuentos por pronto pago e intereses pagados por el capital pedido en préstamo.
- Gastos de transporte o reparto del producto que se vende.

Estrategias de comercialización y plan de marketing

Es común tomar a la palabra comercializar como sinónimo de vender, pero en realidad, es mucho más que eso, son todas las actividades que se realizan para intercambiar productos y servicios. Por lo tanto, se pueden destacar los siguientes puntos cuando se habla de comercialización:

- Investigación de las necesidades de los clientes reales y potenciales
- Obtención de los materiales necesarios para la elaboración del producto o la prestación del servicio que el cliente quiere
- Asignación del precio justo para el producto o servicio, y el cálculo de la ganancia
- Promoción del producto o servicio
- Distribución
- La venta del producto o servicio

El camino más efectivo para la comercialización se obtendrá si:

1- Se busca la manera de llamar la atención a los compradores potenciales y se les da a conocer el producto o servicio

2.- Se elabora un producto haciéndose atractivo para el cliente o bien, se presta un esmerado y adecuado servicio

3.- Se logra que el producto o servicio esté disponible en lugares adecuados estableciendo un precio justo.

Todo esto se basa en un conjunto de elementos que suelen denominarse las cinco “p” del marketing¹⁶:

- Producto (o servicio): es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado. Por ejemplo: desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, servicios y/o ideas; mantenimiento, modificación o abandono del producto; marca e imagen, envase y etiquetado.
- Precio: es el valor de intercambio del producto determinado por la utilidad o satisfacción derivada de la compra y el uso o consumo del producto. Se fija más a corto plazo y genera ingresos.

¹⁶ PHILIP, Kotler, Fundamentos de marketing, (Buenos Aires, 2003), pág. 63.

- Promoción (publicidad, venta, relaciones públicas, etc.)
- Plaza (localización del negocio, tipos de comercio donde se venderá, redes de comercio y modo de distribución física de los bienes): sirve para que el producto llegue al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:
 - 1- Canales de distribución: agentes que llevan los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
 - 2- Planificación de la distribución: es la temática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas, etc.).
 - 3- Distribución física: formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
 - 4- Comercialización: técnica y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Presentación, publicidad y la promoción.
- Posicionamiento (es el lugar que ocupa el producto o servicio en la mente del cliente, es la imagen que evoca en relación con otros productos o servicios): seguimiento y mantenimiento de la relación con los clientes, después de la compra del producto. Se busca mantener al cliente informado sobre nuevas ofertas, lanzamientos, servicios y/o garantías, para conseguir su fidelidad a la marca, empresa, producto, servicio, etc. También que sepa que ante posibles fallas del producto, dudas o sugerencias, la empresa está a su disposición. De esta forma se consigue que el cliente repita la acción de compra y motive a terceros.

Se debe tener en cuenta que las decisiones que se tomen sobre cada una de estas variables van a influir sobre las otras, o sea que son independientes. A este conjunto de elementos interrelacionados se los denomina “mezcla comercial”. Es importante saber que la mezcla comercial se compone de las cinco variables en permanente cambio, y considerar que alguna de ellas permanezca constante, significaría correr el riesgo de no adaptarse a las evoluciones del mercado.

Con relación al posicionamiento, para lograrlo deben plantearse los siguientes puntos:

- Establecer el segmento de mercado al cual se puede tener acceso, y luego a cuál efectivamente se atenderá, ya que esta elección puede estar limitada por los recursos que se poseen
- Establecer la forma en que se colocará el producto en el mercado para que tenga una buena distinción respecto al de la competencia
- Conocer las utilidades que ofrece el producto o se adquiere el servicio, si es en algún momento del día, en una época del año, en forma continua, etc.
- Saber quién lo compra, quiénes influyen en esa decisión, etc.
- Establecer el tamaño del mercado, su ubicación, etc.
- Establecer cómo debe venderse el producto o brindar el servicio, ya sea mediante locales, venta directa, negocios especializados, grandes almacenes, catálogos, etc.

Resultará importante cuando se analice la estrategia de comercialización a aplicar en un negocio, entender que aunque hay puntos en común entre la gestión de un producto y la de un servicio, los pasos a seguir no son los mismos, ya que los servicios se ejecutan y consumen en un mismo momento y, por el contrario, los productos se fabrican y adquieren en momentos distintos, debe existir una posesión previa al consumo.

Publicidad y Promoción

Cuando una persona o un grupo de personas emprenden una actividad productiva, ya sea en la industria, comercio o en la prestación de servicios, es conocido que cualquiera sean sus objetivos personales, el logro de los mismos depende del éxito de la empresa. Este éxito se obtiene cuando se logra afirmarse sobre el correcto

funcionamiento y la correcta interrelación entre tres áreas de suma importancia, las cuales son el producto, la atención y la comunicación.

- Producto: se necesita un producto honesto y completo.
- Atención: la relación con el público consumidor, tanto el final como el revendedor, en cuanto a cómo se lo atiende, se lo provee y se responde a sus necesidades y deseos, son de vital importancia.
- Comunicación: esta es el área de publicidad. Se le debe comunicar al cliente que se le brinda un servicio que él necesita. Sin olvidar que la comunicación debe ser correcta y continua. En esta área no sólo se encuentra la publicidad tradicional como las campañas publicitarias, los avisos, las promociones, sino que aparecen otros tipos de comunicados como el nombre comercial de la empresa, el diseño y colores de su logotipo, la forma, ubicación y limpieza del local, la vestimenta y trato de las personas que están en contacto con los clientes, la papelería, las vidrieras, sus rodados, etc., todos factores que comunican al consumidor sobre el producto o servicio, dándole los motivos para decidir sobre su compra o no.

La Promoción es la forma en cómo se impulsa el producto y se persuade al cliente para que lo compre.

Hoy en día la comercialización exige algo más que tener un buen producto, con un buen precio y dar facilidades para su compra, exige que la empresa esté en permanente comunicación con el mercado, brindándole toda la información que esté necesitada, y esta comunicación se puede realizar a través de:

- Distintos medios como la radio, la televisión abierta o por cable, los periódicos, las revistas, el correo, los afiches en la vía pública, panfletos, las vidrieras, internet, etc.
- Otras maneras como el empaque, ferias, tarjetas de presentación, patrocinio de eventos, competencia, vehículos pintados, demostraciones, degustaciones, muestras gratis, descuentos, rebajas, cupones, etc.

Cuanto más escasos sean los fondos con los que se cuenta, mayor será el grado de creatividad necesario para publicitar el producto o servicio y poder llegar en buena forma al cliente.

La publicidad busca dar a conocer en el mercado el producto de la empresa cuando este es nuevo, y luego es encargada de recordarle al mercado que ese producto existe y les indica dónde conseguirlo. La mejor publicidad del producto o servicio es el producto o servicio mismo junto con la imagen que da la empresa o negocio y la atención que recibe el cliente. Cuando un cliente prueba el producto y queda satisfecho va a comunicárselo a sus amistades y parientes y lo van a recomendar.

Otras formas sencillas de realizar promoción son:

- Dar al sitio de trabajo una apariencia de orden, limpieza y una decoración sencilla.
- Brindar atención esmerada al cliente, hablarle sobre la calidad del producto y ofrecerle la posibilidad de optar por varias alternativas para satisfacer sus necesidades.
- A través de volantes, que son un medio directo y económico de promoción. En el volante se debe destacar el nombre del producto o negocio, y anotar en forma breve las ventajas que tiene sobre otros productos similares: calidad, diseño, precio, cumplimiento, etc.
- El precio, que puede ser determinante, está directamente relacionado a la posibilidad de venta del producto. Puede ser importante destacar los precios del negocio colocando una lista con el nombre de cada artículo y el precio, en un lugar visible del taller, local o lugar de trabajo.
- Otras sugerencias para promocionar productos son: elaborar un lema y un nombre especial para los productos, usar folletos, radio, empaques llamativos, etc.

La estrategia de promoción de ventas debe ser establecida observando la situación del producto o servicio a promover en su ciclo de vida. Las etapas se agrupan en dos estrategias:

1- Introducción y crecimiento:

- Apoyo al punto de venta: se resalta la exhibición del producto en los puntos de ventas de manera de no tirar por la borda los esfuerzos publicitarios realizados.
- Muestras y degustaciones: estas estrategias, por separadas o en forma conjunta, son muy recomendables para productos nuevos, los muestras pueden efectuarse casa por casa, en lugares públicos y hasta por correo, según las características del producto o servicio y el costo que esto implica. Las pruebas de uso y degustaciones son muy eficaces para productos nuevos, en los que es necesario mostrar de manera tangible las mejoras.
- Impulso a la distribución: este tipo de estrategias es utilizada cuando se trata de productos de consumo masivo. En estos tipos de productos, donde el productor debe acercarse al mayorista, el cual le venderá al minorista para luego éste venderle finalmente al consumidor, el producto debe realizar esfuerzos de apoyo a la distribución por medio de actividades promocionales dirigidas al canal mayorista, otorgándole premios o bonificaciones (en producto o efectivo), o colocando promotores en los puntos de ventas de los mayoristas obsequiando alguna oferta.
- Cupones: consiste en promover la venta del producto o servicio otorgando un cupón de descuento. Estos cupones pueden llegar al cliente distintas formas, por ejemplo: a través de una distribución masiva por medio de periódicos o revistas, distribuyéndolos en distintos centros comerciales, etc. También puede promoverse la recompra otorgando el cupón en la caja de cobro, o bien en forma “cruzada” al venderse un producto de la competencia. Este tipo de estrategia es recomendable cuando el producto es nuevo y no puede afrontarse una estrategia de

muestreo, o bien cuando el producto ya está en el mercado y se busca la clientela de la competencia.

2- Madurez y declinación:

- Promociones en producto: esta es una estrategia aplicada por marcas conocidas. Son promociones de corto plazo.
- Prestaciones reusables: es una promoción utilizada para productos cuyo empaque puede ser cambiado por otro más lujoso y de uso posterior, como por ejemplo, jarras, frascos para despensa, etc. y que además pueden ser coleccionables.
- Colecciones: son diversos regalos sorpresa dentro del producto o empaques reusables son coleccionables, pero además se puede planear el uso de artículos específicos de colección, para asegurar compras repetidas de un producto o varios de la misma empresa. Las tarjetas y figuritas son muy populares en productos dirigidos a niños y jóvenes. La duración de este tipo de promoción debe estimar el tiempo que el consumidor puede llegar a tardar en completar su colección.
- Licencias de personajes: son promociones de grandes presupuestos y fuertes marcas. Se contratan a personajes popularizados (dibujos animados, deportistas, etc.).
- Sorteos, concursos y ganadores instantáneos: esta también es una promoción de gran presupuesto y para fuertes marcas, ya que además de una importante inversión en publicidad se requiere asesoramiento legal y fiscal. Consiste en rifar grandes premios como viajes, automóviles, departamentos, etc. por medio de comprobantes de compra.

Canales de distribución

La mayoría de las empresas no venden directamente al consumidor final, sino que lo hacen a través de otras empresas que se encargan de acercar los productos

hasta el consumidor. Estas empresas son intermediarias. Los canales de distribución son las rutas que el productor escoge para hacer llegar sus productos al consumidor y consisten en uno o más intermediarios tales como los mayoristas y los minoristas.¹⁷ Hoy en día los diversos servicios de entrega, algunos ligados a sofisticados sistemas de comunicación con el cliente, que pueden lograr poner el producto directamente en sus manos de manera rápida y a bajo costo, han hecho que la selección del canal apropiado sea una tarea cada vez más compleja.

La elección dependerá de las características del producto, eligiéndose aquella forma de distribución que más se adapte a ese producto, a las necesidades que se pretenden satisfacer, a la distancia que exista entre el producto y el consumidor, etc. No existiendo una única y mejor manera de distribuir un producto. Se debe encontrar, con el apoyo en la experiencia, observando a la competencia y teniendo en cuenta los requerimientos del mercado, la forma más conveniente para distribuir los productos.

Una microempresa no es un conjunto de equipos y herramientas, sino que es la o las personas que la integran y de ellas depende el éxito de la misma.

3.- El estudio económico del proyecto

Para realizar el estudio económico del proyecto será necesario considerar:

- La inversión a realizar
- Los componentes que forman el costo
- Los precios a fijar
- El punto de equilibrio
- El volumen de ventas que garantice el funcionamiento del proyecto
- La rentabilidad, para la cual es muy útil una proyección del funcionamiento por el plazo de un año.

¹⁷ Consultas en Internet: www.wikipedia.org (octubre de 2013).

INVERSION

Cuando se analiza la inversión se toma en cuenta la cantidad de dinero, los materiales, las maquinarias, la materia prima, etc. Además de todo lo material, debe considerarse los conocimientos necesarios para llevar a adelante un emprendimiento. Fijadas las metas personales como el tiempo con el que se dispone, cuánto se quiere ganar, etc., y decidida la firma legal con la que se pondrá en marcha la empresa como, por ejemplo, una unipersonal, se deberán fijar las metas de la empresa:

- Cuánto hay que producir
- Cuánto tiempo de trabajo llevará realizar el producto
- Cuánto se invertirá

El total de la inversión necesaria se divide en tres conceptos:

1- Los gastos de pre inversión: bajo este concepto se incluyen todos aquellos desembolsos que se realizarán antes de iniciar la actividad, para demostrar su viabilidad y para crear el marco legal en el que se permitirá operar de acuerdo a lo dispuesto por las leyes, los reglamentos, las ordenanzas municipales, etc. Se pueden tomar como ejemplo a todos aquellos gastos que permitan o ayuden a: hacer un análisis de la factibilidad para ver si se llegará a cumplir con las metas preestablecidas, estudiar el mercado, formular el proyecto, tomar la decisión de donde va a funcionar el microemprendimiento, estudiar y elegir un sistema de fabricación o una forma de prestar el servicio, armar una estrategia publicitaria, estudiar y elegir un sistema de ventas, obtener la capacitación y el asesoramiento técnico específico.

2- Los activos fijos: son todos aquellos bienes duraderos que se usarán en la operación del negocio, y que no se adquirirán con el ánimo de venderlos, por ejemplo: la compra de terrenos o locales, la compra de máquinas, equipos, herramientas, utensilios, etc., la compra de mobiliario, instalaciones, estanterías, etc.

3- El capital de trabajo: es el dinero que se requiere para comenzar con el microemprendimiento, y mantener su regular funcionamiento. Podemos encontrar: el pago de remuneraciones a la personal, el salario al titular, la compra de materia prima e

insumos, el pago de distintos servicios como luz, agua, gas, teléfono, etc., servicios de terceros, compra de útiles de oficina, mantenimiento, fletes, alquiler, pago de las primeras cuotas del préstamo solicitado.

Para calcular el capital de trabajo que se requiere por ejemplo para materias primas, es necesario prever el ciclo de vida de producción y comercialización.

COSTOS

Los costos son beneficios sacrificados para obtener bienes o servicios en la producción. Se diferencia de un gasto en que éste es un costo que ha producido un beneficio y que ya no es vigente, realizados en la distribución, venta y financiamiento. Ambos son erogaciones.¹⁸

Uno de los retos más importantes con los que se encuentra un emprendedor es saber cuáles son y cómo se calculan sus costos, entendiéndose éstos como el valor en dinero de todo lo que se consume para producir y vender los productos de la microempresa o para prestar los servicios. Esto significa que no todo desembolso es sinónimo de costo, ya que se pueden encontrar desembolsos de distinta índole, como por ejemplo para adquirir una nueva maquinaria, para implementar nueva tecnología para diseñar un nuevo producto o servicio a vender, para adquirir un nuevo local o realizar cambios en el actual, etc. Estos últimos desembolsos que se realizan para lograr mayores utilidades se los denomina inversión, y no forman parte del costo.¹⁹

Si a las ventas se le restan los costos, se obtiene la fórmula básica que resume las actividades comerciales de un negocio esto es:

$$\text{Ventas} - \text{Costos} = \text{Utilidad}$$

¹⁸ GIMENEZ, Carlos Manuel, Sistema de Costos, (Buenos Aires, 2007), pág. 24.

¹⁹ Consultas en Internet: www.gerencie.com (octubre de 2011).

Existe una relación directa entre costos y utilidad, ya que por cada nuevo peso que se ahorra en los costos, se aumentarán la utilidad en un nuevo peso también.

El cálculo de los costos es un instrumento para el control y la toma de decisiones. La definición clara y exacta de los costos del negocio permite tomar decisiones tales como los precios de los productos o servicios que se ofrecen, la calidad de los mismos, realizar nuevas inversiones, comenzar la producción de nuevos productos, fortalecer las ventas de un determinado producto o servicio, etc.

Para no incurrir en una situación en la cual no se sabe si el funcionamiento de la microempresa es bueno, malo o estático, es necesario saber bien cuáles son los costos y registrarlos. Puede usarse para esto el sistema de costeo variable, que es una herramienta de uso gerencial que por sus posibilidades de análisis empresarial, permite tener un camino metodológico para la toma de decisiones.

Al utilizar un sistema de costeo variable se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Saber cuáles son los costos fijos y cuáles son los costos variables
- Fijar precios con el conocimiento del costo unitario del producto, ya sea este un bien o un servicio
- Conocer el punto de equilibrio de producción, es decir, conocer cuál es el nivel de producción y ventas necesario para que la empresa, aunque no tenga utilidades, tampoco tenga pérdidas
- Saber qué volumen de ventas es el necesario para obtener una utilidad deseada
- Poder averiguar rápidamente en qué se gasta el dinero
- Diseñar sistemas de control de costos que sean de simple manejo
- Conocer cómo se pueden disminuir los costos sin afectar la calidad del producto o servicio
- Tomar decisiones que tienen que ver con distintas situaciones de la empresa, como por ejemplo tomar la decisión de alquilar o comprar, invertir, comprar o fabricar, agregar nuevos productos, etc.

- Permitir una adecuada medición de los resultados, a partir de un enfoque marginal.

Clasificación de los costos

El concepto de costo está estrechamente relacionado con el fin que se persigue al incurrir en él, se los puede clasificar en:

- costos para valuación: dentro de estos se encuentran los costos de producción (costos fijos y costos variables); y los costos de distribución.²⁰
- costos para toma de decisiones: costos de oportunidad, costos relevantes, costos irrelevantes, costos hundidos y costos imputados.²¹

1- **COSTOS FIJOS:** son todos aquellos costos necesarios para el funcionamiento del negocio. Son los que no varían o su variación es mínima ante el aumento o disminución del nivel de producción y ventas, es decir, permanecen constantes ante el volumen de actividad del negocio. Por ejemplo: alquileres, limpieza, sueldo del titular, sueldo de empleados fijos, agua, gas luz, alumbrado, barrido y limpieza, mantenimiento de edificios, máquinas y equipos, Monotributo, teléfono, amortizaciones, etc.

2- **COSTOS VARIABLES:** son aquellos que varían en función a la variación en más o en menos de la cantidad de unidades producidas o servicios brindados y ante las ventas del negocio. Aquí también tenemos lo que se conoce como insumos, que son los materiales no transformables en el proceso de producción y que no son de fácil identificación como parte del producto terminado, por ejemplo, el pegamento usado para el armado de una caja, etc. Por ejemplo: materia prima, insumos o materiales, fletes de distribución, fletes de materias primas, insumos, materiales, mano de obra a destajo, servicios de terceros, comisiones sobre ventas, Impuesto a los Ingresos

²⁰GIMENEZ, Carlos Manuel, Op. Cit., pág. 27.

²¹ Ibidem, pág. 35.

Brutos, envases, etiquetas, combustible, amortizaciones si el desgaste es determinado por unidad producida, etc.

También se incluye la mano de obra cuando es pagada por unidad de producción.

3- COSTO TOTAL: es la sumatoria de todos los costos incurridos hasta el momento en el que el producto o el servicio es ofrecido al cliente.

4- COSTO UNITARIO TOTAL: el costo unitario total de un producto se obtiene al dividir el costo total entre el número de unidades producidas o de servicio brindado.

Los costos mensuales tanto fijos como variables, se consiguen promediando los costos mensuales reales. Con los gastos de costos fijos y variables se puede saber cuándo la situación va a ser favorables y cuándo no lo será (punto de equilibrio), cuánto se debe producir y vender para comenzar a ganar, planificar la producción y venta para lograr una utilidad deseada, etc.

El costo unitario es difícil de obtener cuando son varios productos que se producen, ya que es dificultoso asignarle a cada producto producido la cantidad de energía que le corresponda, o las horas empleadas, o el volumen de espacio ocupado, etc. para poder adjudicarle los costos fijos según su real distribución. Para poder salvar esta situación, existe una metodología que distribuye los costos fijos según la participación en las ventas que se tendrán por cada producto.

Otra metodología aplicable es la de distribuir el total de los costos fijos en forma proporcional a la cantidad de tiempo para elaborar cada producto, probablemente ésta sea la más representativa de la estructura de distribución de costos fijos, y para poder aplicarla y obtener los datos buscados se debe seguir las siguientes pautas según se trate de fabricantes o de prestadores de servicios, a saber:

- Para fabricantes:

1- Conocer las ventas totales previstas

2- Establecer la participación que tuvo cada producto en las ventas totales

3- Calcular los costos fijos por cada tipo de producto.

- Para prestadores de servicios:

1- Conocer las ventas totales previstas

2- Establecer la participación de cada tipo de servicio en las ventas totales

3- Conocer el tiempo empleado en la realización de cada tipo de servicio

4- Calcular el costo fijo para cada tipo de servicio

5- Calcular la incidencia por hora del costo fijo para cada tipo de servicio, lo cual resulta de hacer el costo fijo para cada tipo de servicio dividido en el tiempo en la realización de cada tipo de servicio).

5- COSTO DE OPORTUNIDAD: son los resultados de una alternativa abandonada. Si se tienen dos alternativas y se opta por una de ellas, el costo de oportunidad estará dado por el de la alternativa dejada de lado.

Costos de producción

Los costos de producción (también llamados costos de operación), son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento, etc. El costo de producción tiene dos características opuestas:

- La primera es que para producir bienes se incurre en gastos, esto significa que se genera un costo.
- La segunda característica es que los costos deberían ser mantenidos tan bajos como sea posible y eliminar los innecesarios. Es decir, el corte o la eliminación de los costos indiscriminadamente.

Los costos de producción están integrados por:

$$\text{Costos de Producción} = \text{Materia prima} + \text{Mano de obra directa} + \text{Costos indirectos de fabricación}$$

1- Materia prima: comprende los elementos naturales o los productos terminados de otra industria que componen un producto.

Este elemento del costo se divide en dos:

- Materia prima directa: son los elementos naturales o productos terminados de otra industria utilizados en la elaboración de un producto que se puede identificar fácilmente con el mismo.
- Materia prima indirecta: no son fácilmente identificables en el producto y tienen poca importancia en el mismo.

2- Mano de obra: es el costo del tiempo que los trabajadores han invertido en el proceso productivo en forma manual o mecánica y que se utiliza para fabricar productos. Es el factor humano de la producción, sin cuya intervención no podría realizarse la actividad manufacturera, independientemente del alto grado de desarrollo mecánico o automático de los procesos de transformación.²² Se divide en:

- Mano de obra directa: es la mano de obra consumida en las áreas que tienen una relación directa con la fabricación física del producto o la prestación de algún servicio. Es la generada por obreros y operarios calificados de la microempresa.²³

3- Costos indirectos de fabricación: no pueden ser cuantificados en forma individual dentro de los productos, debido a que incluye todos los costos que se realizan para tener en operación una planta productiva. Por ejemplo: alquiler, luz, amortización de fábrica, calefacción, pegamento, barniz, sellador, pintura, impuestos a la producción, etc.

Los costos indirectos de fabricación pueden integrar el producto en forma física (materiales indirectos, suministros y otros), o no (mano de obra indirecta, fuerza motriz, amortizaciones de bienes de uso, reparaciones y mantenimiento, alquileres, etc.):

- Materiales indirectos o insumos: pueden ser insumos en el ensamble, se considera a la cola de carpintero, los clavos, los tornillos, combustibles,

²² *Ibíd*em, pág. 137.

²³ Consultas en Internet: www.wikipedia.org (septiembre de 2013).

lubricantes, etc. y los insumos en el acabado, se considera a los selladores, barnices, lacas, pinturas, bisagras y otros accesorios que forman.

- Mano de obra indirecta: capataces, supervisores, mecánicos, personal de limpieza y de mantenimiento, etc. En general, comprende todo el personal cuya labor se desarrolla en la planta pero que no interviene en forma directa en la elaboración de los productos, sino que ayuda. Por supuesto, incluye tanto los jornales como las cargas sociales.
- Otros conceptos indirectos: incluye una enorme variedad de elementos como alquileres, amortizaciones de bienes de uso (inmuebles, máquinas y equipos, instalaciones muebles y útiles, etc.), energía eléctrica, gas, agua, impuestos y tasas sobre inmuebles, gastos generales, artículos de limpieza, cuotas de gastos pagados por adelantado (seguros, alquileres, etc.), seguros sobre bienes, reparaciones, mantenimientos, repuestos, etc.

De la acumulación de los costos indirectos, se puede realizar:

- Prorrateo primario: el primer paso que generan los costos indirectos de fabricación es su acumulación a la cuenta aplicando su subcuenta correspondiente. En el caso de microempresas fabriles no se tiene división departamental, por lo tanto se carga a la cuenta y se hace la aplicación auxiliar en el concepto respectivo. Al finalizar el mes los costos aplicados a la cuenta de mayor serán aplicados a la producción conforme a las bases de prorrateo. El problema de acumulación se da cuando se divide en departamentos haciendo necesaria la aplicación del costo a cada departamento que lo origine de manera independiente.
- Prorrateo secundario: después de haber hecho el prorrateo primario, según el costo erogado y la aplicación que mejor convenga llegamos a conocer cuáles son los costos indirectos de cada departamento de la fábrica. Esto nos sirve para: saber el costo, valorar el servicio que proporciona y facilitar el establecimiento de un control presupuestal. Se

distribuyen los costos departamentales acumulados siguiendo el principio de aplicar el gasto del departamento que más servicios proporciona entre aquellos que lo reciben.

- Prorrateo final: una vez finalizados tanto el prorrateo primario como el secundario, a través de este se llega a determinar la incidencia del rubro, costos indirectos de fabricación por unidad de producción. Las principales bases de este prorrateo son:

- En función de la magnitud física de la producción:

- 1- Número de unidades del producto
- 2- Peso de los productos
- 3- Volumen de los productos

Estas bases son útiles y fáciles de usar cuando se trata de industrias que fabrican un solo producto.

- En función del costo de los elementos directos utilizados:

- 1- Costo de los materiales utilizados
- 2- Costo de la mano de obra directa
- 3- Costo primo: es el resultado de sumar la materia prima y el costo de la mano de obra directa.²⁴

- En función del tiempo:

- 1- Horas máquina
- 2- Horas hombres

FIJACIÓN DE PRECIOS

Cuando se habla de precios, se habla del valor en dinero que se da a un producto para ser vendido. El precio debería cubrir los costos de producción, tanto los fijos como los variables, los gastos de ventas y, además, dejar una utilidad o margen

²⁴ Consultas en Internet: www.gerencie.com (junio de 2011).

de ganancia para darle sentido al funcionamiento de la empresa. Para la fijación del precio de comercialización de un producto o servicio se debe tener en cuenta:

- 1- Los costos para su producción o prestación
- 2- Los precios de la competencia
- 3- Los precios de los productos sustitutos
- 4- El poder adquisitivo de quienes consumirán el producto o servicio.

Los precios de la competencia y los precios de los productos sustitutos surgen del estudio de mercado, y luego con la comparación de los costos fijos y variables se podrá fijar el precio de comercialización.

Entonces se puede ver una fijación del precio teniendo en cuenta:

- Los costos de producción, en los que se incluyen tanto los costos fijos y los costos variables
- Los gastos de comercialización, que son aquellos realizados para lograr la venta del producto o la prestación del servicio, como ser publicidad, comisión por venta, transporte, etc.
- El margen de ganancia, que es la utilidad que se obtiene del producto vendido o servicio prestado. Este margen sano de ganancia no determina el precio fino del producto o servicio, ya que también hay que tener en cuenta los precios de la competencia, como así también el nivel de ingresos de los clientes a los que es dirigido el producto o servicio de manera tal que ellos lo vean atractivo.

Por lo general los costos reales son más sencillos de determinar, pero la vinculación de esos costos con el volumen de producto vendido y la amortización de los costos de planta puede resultar muy subjetiva. Eso también puede suceder al estimar cuánto está dispuesto a pagar el cliente por el producto.

MARGEN DE BENEFICIO O MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

El margen de beneficio de un producto o servicio es el excedente o sobrante de las ventas, que se destina a afrontar los costos fijos y para generar las utilidades o ganancias, y conocerlo permite:

- Decidir el mantenimiento de una determinada línea de productos o servicios
- Decidir sobre alternativas como reducciones especiales de precios, descuentos, etc.
- Obtener rápidamente el volumen de ventas necesario para alcanzar ciertas metas de beneficios
- Determinar qué órdenes de producción son las más convenientes cuando se está trabajando a plena capacidad.

El margen de beneficio unitario se obtiene de restar al precio de venta de un producto o servicio su costo variable unitario:

$$\text{Precio de venta} - \text{Costos variables unitarios} = \text{Margen de beneficio unitario}$$

Este valor nos indica en cuánto contribuye cada producto a cubrir los costos fijos, y una vez cubiertos éstos, nos indica cuánto es la utilidad que se obtiene por cada producto que se venda o servicio que se presta.

El margen de beneficio total se obtiene sumando el margen de beneficio de cada uno de los productos vendidos, de esta manera:

$$\text{Ventas} - \text{Costos variables totales} = \text{Margen de beneficio total}$$

La diferencia entre lo vendido en el período que se considere, ya sea mes, año, bimestre, etc. y los costos variables en los que se haya incurrido para lograr esas

ventas, da una clara idea de cómo ese valor puede contribuir a soportar los costos fijos que deben ser afrontados.

EL PUNTO DE EQUILIBRIO



El punto de equilibrio es aquel en donde los costos totales producidos en un período se igualan con las ventas obtenidas en el mismo período, es decir, los ingresos del negocio alcanzan a cubrir los costos totales, variables y fijos, de manera tal que no se registran pérdidas ni se obtienen ganancias. Es donde las utilidades son nulas, a partir de allí, el negocio comienza a rendir utilidades.²⁵ Conocer el punto de equilibrio es muy importante, ya que sirve para obtener información y controlar los costos, brinda una base para planificar las ventas y las utilidades que se desean obtener. También permite calcular las necesidades en dinero, para obtener materias primas, pagar salarios y otros costos relacionados con la producción con la producción de las cantidades que deseamos vender.

El punto de equilibrio es:

$$\text{Precio por cantidad} = \text{Costos fijos} + \text{Costos variables}$$

²⁵ Consultas en Internet: www.iapuco.org.ar (agosto de 2012).

Y si despejamos algebraicamente, el punto de equilibrio puede quedar expresado de la siguiente manera:

$$\text{PE (unidades)} = \text{Costos fijos} / \text{Precio de venta unitario} - \text{Costos Variables}$$

Alternativas de reducción de costos

En un negocio siempre se desea mejorar las utilidades, ya sea aumentando las ventas o disminuyendo los costos.

- Reducción de costos fijos: la mejor forma es realizando una óptima utilización de los recursos que causan dichos costos, por ejemplo:

1- Si se mejoran los sistemas que se utilizan para la producción, diseñando nuevos métodos de manera que exista un mayor rendimiento de la producción, se puede lograr disminuir los costos fijos causados por esas falencias corregidas.

2- Si se renuevan las máquinas y equipos de producción y se realiza un adecuado mantenimiento de las mismas, se logra un mejor aprovechamiento.

3- Si se mejora el rendimiento del personal, se logra que éste produzca más.

4- Al mejorar los sistemas de planeación y control de la producción, se logra obtener mejores resultados de la misma.

5- Hay otras maneras de reducir el costo fijo. Una de ellas es realizando ahorros en ciertos gastos como el alquiler por ejemplo. Otra forma es racionalizar ciertos consumos que entran dentro de la clasificación de estos tipos de costos como ser la energía eléctrica, el agua, el gas, etc.

- Reducción de los costos variables: dentro de los costos variables, la materia prima es lo más importante, y por lo tanto es sobre este elemento donde se deben volcar la mayor cantidad de esfuerzos en lo referente al control y al estudio de su reducción. Algunas alternativas para su reducción pueden ser:

1- Tratar de adquirirla en volúmenes que permitan obtener descuentos por su compra. Para lograr esto, las microempresas se pueden agrupar para realizar sus compras, pudiendo utilizar cualquier tipo de agrupación, desde una cooperativa hasta un simple acuerdo de partes, de este modo se pueden obtener descuentos por cantidad y comprar a mejores precios.

2- Tratar de comprar a proveedores que ofrezcan los productos a precios más accesibles.

3- Se debe tratar, en lo posible, de evitar intermediarios que incrementan el costo de adquisición de la materia prima.

4- Tratar de mejorar los diseños de los productos de tal manera que estas mejoras se traduzcan en ahorros de materia prima.

5- Realizar un control más riguroso de desperdicios y productos defectuosos.

PREVISIÓN DE VENTAS

La previsión de ventas es el cálculo que hace el departamento comercial de una compañía de ventas que realizará el año próximo. La realización de una correcta previsión de ventas es vital para una empresa pues de ella se deriva el presupuesto de ingresos y de gastos y por consiguiente, las previsiones de fabricación, aprovisionamiento, logística, recursos humanos. Es de señalar que la previsión de ventas no suele coincidir con los objetivos de ventas que se establecen a la red comercial que suelen ser superiores para incentivar el esfuerzo de los vendedores.²⁶

Para conocer el comportamiento económico que puede llegar a tener el negocio en su funcionamiento futuro, se puede realizar una simulación del desarrollo del mismo durante el primer año de trabajo. Para llevar a cabo esto, se debe examinar el análisis del mercado, en donde los datos obtenidos pueden ser relevados para la finalidad, obteniendo las posibilidades de venta por cada uno de los productos que se

²⁶ Consultas en Internet: www.wikipedia.org (julio de 2012).

desean vender o servicios que se desean prestar. Sobre este resultado se deben prever las posibilidades de venta y plantear por lo menos dos hipótesis para cada producto o servicio, una hipótesis optimista y otra pesimista.

- La hipótesis optimista: servirá en principio para conocer las magnitudes de dimensionamiento que deberá tener el negocio, como la capacidad de procesamiento, potencia instalada, etc. para poder dar respuesta a una situación de gran cantidad de ventas.
- La hipótesis pesimista: es el piso que se prevé para las ventas, basándose en el conocimiento personal, compromisos de conocidos, la lectura individual y subjetiva que se pudo realizar de los futuros clientes cuando se tomaron los contactos durante el trabajo de búsqueda de información. Se debe prever una política de reducción de costos de forma tal que si el funcionamiento del negocio no es el esperado, no se sufran pérdidas.

Estas dos hipótesis son los extremos de una gama de posibilidades, lo más probable es que ninguna de ellas se dé. Se plantean con una finalidad específica que es la de adecuar la estructura de costos para soportar la hipótesis pesimista y estar preparados para la hipótesis optimista. Generalmente se recomienda un esperado volumen de ventas igual al punto de la hipótesis pesimista incrementado en un 20%.

$$\text{Hipótesis de estimación} = \text{hipótesis pesimista} + (\text{hipótesis optimista} - \text{hipótesis pesimista}) / 5$$

4.- Inversión Inicial

CONCEPTO	DETALLE	UNIDAD	CANTI- DAD	COSTO UNITA- RIO	COSTO TOTAL
HERRAMIENTAS	Cinta métrica	Unidad	1	24,79	24,79
	Formón	Unidad	3	19,79	59,37
	Lápiz de car- pintero	Unidad	2	3,72	7,44
	Escuadra de carpintería milimetrada	Unidad	2	36,36	72,72
	SERRUCHO	Unidad	1	97,52	97,52
	Anteojos pro- tectores	Unidad	1	29,33	29,33
	Maza de goma	Unidad	1	47,52	47,52
	Mecha 1,65mm	Unidad	1	33,47	33,47
	Mecha 5 mm	Unidad	1	35,12	35,12
	Mecha 7 mm	Unidad	1	37,19	37,19
	Sierra manual	Unidad	1	106,61	106,61
	Prensa para encuadrar	Unidad	1	99,17	99,17
	Destornillador Phillips	Unidad	1	21,90	21,90
	Cúter	Unidad	2	8,22	16,44
	Pinceles va- rios	Unidad	20	11,70	234,00
	Rodillo chico	Unidad	2	29,34	58,68
	Caja de ingle- tes	Unidad	1	140,49	140,49
Subtotal					1.121,76

CONCEPTO	DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MATERIA PRIM- MA, INSUMOS Y MATERIALES	Tableros de MDF de 3mm	Unidad	15	74,38	1.115,70
	Tableros de MDF de 5mm	Unidad	5	105,37	526,85
	Tableros de MDF de 9mm	Unidad	5	160,74	803,70
	Lijas n° 80	Unidad	50	4,92	246,00
	Lijas n° 200	Unidad	50	5,37	268,50
	Cinta de enmascarar	Metros	100	0,45	45,00
	Pintura acrílica	Litros	3,5	132,23	462,81
	Barniz al agua	Litros	4	49,38	197,52
	Laca selladora	Litros	3	84,17	252,51
	Tornillos 3,9 x 13 mm (bolsa de 1000 unidades)	Kg	1	41,32	41,32
	Cola sintética de carpintero	Litros	5	29,92	149,60
	Bisagras 26 mm	Unidad	100	4,52	452,00
	MAQUINARIA	Taladro	Unidad	1	1.322,31
Sierra eléctrica caladora		Unidad	1	459,50	459,50
Lijadora eléctrica		Unidad	1	139,67	139,67
Subtotal					6.482,99
TOTAL					7.604,75

Como recién inicia el microemprendimiento, se decidió adquirir planchas de MDF de manera que al hacer los cortes, permitiera obtener piezas excedentes para el próximo periodo, disminuyendo la compra en ese ciclo.

5.- Cargas Sociales

Contribuciones a la Seguridad Social:

SISJ	10,17%
Asignaciones familiares	4,44%
Fdo. Nacional de Empleo	0,89%
INSSJyP	1,50%
ANSSAL	0,60%
Obra Social	5,40%
Salud pública	2,50%
TOTAL Cargas Sociales Ciertas	25,50%

Índice de ausentismo pago:

DETALLE		
Total de días del año		365
Ausentismo no pago		
Domingos	52	-50
Sábados	52	
Feridos coincidentes con domin- gos	2	
Feridos coincidentes con sábados	1	-25,5
Inasistencias injustificadas		-5
Total de días a pagar		284,5
Ausentismo pago		
Feridos nacionales	19	
Feridos provinciales	1	
Días no laborales	1	
Licencias varias	3	
Vacaciones anuales	10	-34
TOTAL de días a trabajar		250,5

Índice de Ausentismo Pago	34 / 250,5	13,57%
---------------------------	------------	--------

Cálculo de la remuneración

NUMERO DE TRABAJADORES	CANTIDAD \$ POR DIA (jornal)	DIAS A PAGAR	TOTAL
1	220,08	250,5	55.130,04

El carpintero trabaja 44 horas semanales a razón de \$27,51 (sin incluir Cargas Sociales) por hora

Ropa de trabajo

ROPA DE TRABAJO	CANTIDAD	\$ POR UNIDAD	\$ TOTAL	
Pantalón	2	70	140,00	
Camisa	2	65	130	
Botines (par)	1	320	320	590
Remuneración anual				55.130,04
				1,07%

Ley de Riesgos de Trabajo:

ART:

- 4,64%
- \$ 0,60

Seguro colectivo de vida obligatorio: SCVO = \$ 2,46

Antigüedad: 1%

Presentismo: 5,40%

Índice total de Cargas Sociales

Total Cargas Sociales Ciertas		25,50%
Total Cargas Sociales Inciertas		34,01%
ART	4,64%	
SAC	8,33%	
Índice de ausentismo pago	13,57%	
Ropa de trabajo	1,07%	
Antigüedad	1%	
Presentismo	5,40%	
Total Cargas Sociales Derivadas		8,19%
Cargas Sociales ciertas sobre IAP	4,09%	
Cargas Sociales ciertas sobre SAC del IAP	1,13%	
Cargas Sociales ciertas del SAC sobre IAP	0,34%	
Cargas Sociales ciertas sobre Presentismo	1,63%	
Cargas Sociales ciertas sobre SAC del Presentismo	0,45%	
Cargas Sociales ciertas del SAC sobre Presentismo	0,14%	
Cargas Sociales ciertas sobre Antigüedad	0,30%	
Cargas Sociales ciertas sobre SAC de Antigüedad	0,08%	
Cargas Sociales ciertas del SAC sobre Antigüedad	0,03%	
Índice Total de Cargas Sociales		67,70%

Costo de Nómina

NOMINA	CANTIDAD	BASICO MENSUAL	CARGAS SOCIALES MENSUALES	TOTAL (mensual)
Carpintero (personal permanente)	1	4.841,76	3.280,93	8.122,69

6.- Costo de mano de obra directa por producto

DETALLE	NÚMERO DE UNIDADES FABRICADAS POR HORA	NÚMERO DE HORAS DE MANO DE OBRA DIRECTA NECESARIAS PARA PRODUCIR UNA UNIDAD	REMUNERACIÓN DE MANO DE OBRA DIRECTA (incluye C. Sociales)	COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA POR UNIDAD
Caja rectangular	3	0,33	46,15	15,38
Caja cuadrada	5	0,20	46,15	9,23
Caja porta CD/DVD	3	0,33	46,15	15,38
Caja porta zapatos	2	0,50	46,15	23,08
Caja de té	1	1,00	46,15	46,15
Bandeja	1	1,00	46,15	46,15
Lapicero	5	0,20	46,15	9,23
TOTAL				164,60

7.- Materia Prima

Lista de piezas de cajas, bandejas y lapiceros de MDF

DETALLE	DESCRIPCIÓN		MEDIDAS	ESPESOR	CANTIDAD TOTAL DE CM² MDF		
					3 mm	5 mm	9 mm
Caja Rectangular	Cuerpo	Base	13 cm x 20 cm	3 mm	260,00		
		Lateral a (x 2)	12,4cm x 4,6cm	3 mm	114,08		
		Lateral b (x 2)	20cm x 4,6cm	3 mm	184,00		
	Tapa	Base	14,4cm x 20,8cm	3 mm	299,52		
		Lateral c (x 2)	20,8cm x 1,2cm	3 mm	49,92		
		Lateral d (x 2)	13,8cm x 1,2cm	3 mm	33,12		
Caja Cuadrada	Cuerpo	Base	7cm x 7cm	3 mm	49,00		
		Lateral a (x 2)	7cm x 6,7 cm	3 mm	93,80		
		Lateral b (x 2)	6,4cm x 6,7cm	3 mm	85,76		
	Tapa	Base	8,4cm x 8,4cm	3 mm	70,56		
		Lateral c (x 2)	8,4cm x 1,7cm	3 mm	28,56		
		Lateral d (x 2)	7,8cm x 1,7cm	3 mm	26,52		
Caja porta CD	Cuerpo	Base	16cm x 14,6cm	3 mm	233,60		
		Lateral a (x 2)	16cm x 3,6cm	3 mm	115,20		
		Lateral b (x 2)	14cm x 3,6 cm	3 mm	100,80		
	Tapa	Base	17,3cm x 16cm	3 mm	276,80		
		Lateral c (x 2)	17,3cm x 1,2cm	3 mm	41,52		
		Lateral d (x 2)	15,4cm x 1,2cm	3 mm	36,96		
Subtotal (1)					2.099,72	0,00	0,00

DETALLE	DESCRIPCION		MEDIDAS	ESPESOR	CANTIDAD TOTAL DE CM² MDF		
					3 mm	5 mm	9 mm
Caja porta Zapatos	Cuerpo	Base	27,5cm x 19,5cm	5 mm		536,25	
		Lateral a (x 2)	19,5cm x 9,5cm	3 mm	370,50		
		Lateral b (x 2)	26,9cm x 9,5cm	3 mm	511,10		
	Tapa	Base	29cm x 20cm	5 mm		580,00	
		Lateral c (x 2)	20cm x 2,5cm	3 mm	100,00		
		Lateral d (x 2)	27,9cm x 2,5cm	3 mm	139,50		
Caja de Té	Cuerpo	Base	20cm x 16cm	9 mm			320,00
		Lateral a (x 2)	18cm x 7cm	9 mm			252,00
		Lateral b (x 2)	12cm x 7cm	9 mm			168,00
	Tapa	20cm x 16cm	9 mm			320,00	
	Separador	12,5cm x 6,5cm	3 mm	81,25			
Bandeja	Cuerpo	Base	44,5cm x 29cm	9 mm			1.290,50
		Lateral a (x 2)	31cm x 3,5cm	9 mm			217,00
		Lateral b (x 2)	44,5cm x 3,5cm	9 mm			311,50
	Manija (x 2)	10cm x 3cm	9 mm				60
Lapicero	Cuerpo	Base	10cm x 10cm	3 mm	100,00		
		Lateral a (x 2)	8,9cm x 8,8cm	5 mm		156,64	
		Lateral b (x 2)	8,9cm x 10cm	5 mm		178,00	
Subtotal (2)					1.302,35	1.450,89	2.899,60
TOTAL (1 + 2)					3.402,07	1.450,89	2.899,60

Tablero de MDF

TABLEROS DE MDF		
ESPESOR	MEDIDAS	COSTO DE COMPRA
3 mm	230 cm x 180 cm	90,00
5 mm	230 cm x 180 cm	127,50
9 mm	230 cm x 180 cm	194,50

Costo de materia prima por producto

DETALLE	CANTIDAD DE CM² EMPLEADO	ESPESOR DE MDF	COSTO UNITARIO DE MDF POR CM²	SUBTOTAL	COSTO TOTAL DE MDF
Caja rectangular	940,64	3mm	0,0022	2,04	2,04
Caja cuadrada	354,20	3mm	0,0022	0,77	0,77
Caja porta CD/DVD	804,88	3mm	0,0022	1,75	1,75
Caja porta zapatos	1.121,10	3mm	0,0022	2,44	5,87
	1.116,25	5mm	0,0031	3,44	
Caja de té	1.060,00	9mm	0,0047	4,98	5,16
	81,25	3mm	0,0022	0,18	
Bandeja	1.879,00	9mm	0,0047	8,83	8,83
Lapicero	334,64	5mm	0,0031	1,03	1,25
	100,00	3mm	0,0022	0,22	
TOTAL					25,67

8.- Costos indirectos de fabricación por producto

Caja rectangular:

TIPO	ELEMENTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR PRODUCTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
INSUMOS Y MATERIALES	Lijas n° 80	Unidad	1	4,92	4,92
	Lijas n° 200	Unidad	1	5,37	5,37
	Cinta de enmascarar	Metros	1,32	0,45	0,59
	Pintura acrílica	Litros	0,03	132,23	3,46
	Barniz al agua	Litros	0,03	49,38	1,29
	Laca selladora	Litros	0,03	84,17	2,20
	Tornillos 3,9 x 13 mm	Unidad	0	0,00	0,00
	Cola sintética de carpintero	Litros	0,03	29,92	0,78
	Bisagras 26 mm	Unidad	0	0,00	0,00
TOTAL					18,61

Caja cuadrada:

TIPO	ELEMENTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR PRODUCTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
INSUMOS Y MATERIALES	Lijas n° 80	Unidad	1	4,92	4,92
	Lijas n° 200	Unidad	1	5,37	5,37
	Cinta de enmascarar	Metros	0,84	0,45	0,38
	Pintura acrílica	Litros	0,01	132,23	1,30
	Barniz al agua	Litros	0,01	49,38	0,49
	Laca selladora	Litros	0,01	84,17	0,83
	Tornillos 3,9 x 13 mm	Unidad	0	0,00	0,00
	Cola sintética de carpintero	Litros	0,01	29,92	0,29
	Bisagras 26 mm	Unidad	0	0,00	0,00
TOTAL					13,58

Caja porta CD/DVD:

TIPO	ELEMENTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR PRODUCTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
INSUMOS Y MATERIALES	Lijas n° 80	Unidad	1	4,92	4,92
	Lijas n° 200	Unidad	1	5,37	5,37
	Cinta de enmascarar	Metros	1,22	0,45	0,55
	Pintura acrílica	Litros	0,02	132,23	2,96
	Barniz al agua	Litros	0,02	49,38	1,10
	Laca selladora	Litros	0,02	84,17	1,88
	Tornillos 3,9 x 13 mm	Unidad	0	0,00	0,00
	Cola sintética de carpintero	Litros	0,02	29,92	0,67
	Bisagras 26 mm	Unidad	0	0,00	0,00
TOTAL					17,45

Caja porta zapatos:

TIPO	ELEMENTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR PRODUCTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
INSUMOS Y MATERIALES	Lijas n° 80	Unidad	1	4,92	4,92
	Lijas n° 200	Unidad	1	5,37	5,37
	Cinta de enmascarar	Metros	1,88	0,45	0,85
	Pintura acrílica	Litros	0,06	132,23	8,22
	Barniz al agua	Litros	0,06	49,38	3,07
	Laca selladora	Litros	0,06	84,17	5,23
	Tornillos 3,9 x 13 mm	Unidad	0	0,00	0,00
	Cola sintética de carpintero	Litros	0,06	29,92	1,86
	Bisagras 26 mm	Unidad	0	0,00	0,00
TOTAL					29,51

Caja de té:

TIPO	ELEMENTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR PRODUCTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
INSUMOS Y MATERIALES	Lijas n° 80	Unidad	1	4,92	4,92
	Lijas n° 200	Unidad	1	5,37	5,37
	Cinta de enmascarar	Metros	1,44	0,45	0,65
	Pintura acrílica	Litros	0,03	132,23	4,19
	Barniz al agua	Litros	0,03	49,38	1,57
	Laca selladora	Litros	0,03	84,17	2,67
	Tornillos 3,9 x 13 mm	Unidad	8	0,04	0,33
	Cola sintética de carpintero	Litros	0,03	29,92	0,95
	Bisagras 26 mm	Unidad	2	4,52	9,04
TOTAL					29,68

Bandeja:

TIPO	ELEMENTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR PRODUCTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
INSUMOS Y MATERIALES	Lijas n° 80	Unidad	1	4,92	4,92
	Lijas n° 200	Unidad	1	5,37	5,37
	Cinta de enmascarar	Metros	1,47	0,45	0,66
	Pintura acrílica	Litros	0,05	132,23	6,76
	Barniz al agua	Litros	0,05	49,38	2,52
	Laca selladora	Litros	0,05	84,17	4,30
	Tornillos 3,9 x 13 mm	Unidad	4	0,04	0,17
	Cola sintética de carpintero	Litros	0,05	29,92	1,53
	Bisagras 26 mm	Unidad	0	0,00	0,00
TOTAL					26,23

Lapicero:

TIPO	ELEMENTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD POR PRODUCTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
INSUMOS Y MATERIALES	Lijas n° 80	Unidad	1	4,92	4,92
	Lijas n° 200	Unidad	1	5,37	5,37
	Cinta de enmascarar	Metros	1,47	0,45	0,66
	Pintura acrílica	Litros	0,01	132,23	1,60
	Barniz al agua	Litros	0,01	49,38	0,60
	Laca selladora	Litros	0,01	84,17	1,02
	Tornillos 3,9 x 13 mm	Unidad	0	0,00	0,00
	Cola sintética de carpintero	Litros	0,01	29,92	0,36
	Bisagras 26 mm	Unidad	0	0,00	0,00
TOTAL					14,52

Total de costos indirectos de fabricación: \$ 149,58.

Cantidad de materiales (cola sintética, laca, pintura y barniz), que se estima se usa para una superficie de 1800 cm² es de 0.05 litros. Cantidad de materiales (cinta de enmascarar) se estimó su uso con relación al perímetro de base de cada producto.

9.- Depreciaciones de maquinarias y herramientas

MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	COSTO DE COMPRA	TIEMPO DE VIDA ÚTIL (años)	TIEMPO DE VIDA ÚTIL (%)	DEPRECIACIÓN ESTIMADA (anual)	DEPRECIACIÓN ESTIMADA (mensual)
Cinta métrica	24,79	5	20	4,96	0,41
Formón	59,37	5	20	11,87	0,99
Lápiz de carpintero	7,44	2	50	3,72	0,31
Escuadra de carpintería milimetrada	72,72	5	20	14,54	1,21
Serrucho	97,52	5	20	19,50	1,63
Anteojos protectores	29,33	2	50	14,67	1,22
Maza de goma	47,52	5	20	9,50	0,79
Mecha 1,65 mm	33,47	2	50	16,74	1,39
Mecha 5 mm	35,12	2	50	17,56	1,46
Mecha 7 mm	37,19	2	50	18,60	1,55
Subtotal 1				131,66	10,97

MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	COSTO DE COMPRA	TIEMPO DE VIDA ÚTIL (años)	TIEMPO DE VIDA ÚTIL (%)	DEPRECIACIÓN ESTIMADA (anual)	DEPRECIACIÓN ESTIMADA (mensual)
Sierra manual	106,61	5	20	21,32	1,78
Prensa para encuadrar	99,17	5	20	19,83	1,65
Destornillador Phillips	21,90	5	20	4,38	0,37
Cúter	16,44	2	50	8,22	0,69
Pinceles varios	234,00	2	50	117,00	9,75
Rodillo chico	58,68	2	50	29,34	2,45
Caja de ingletes	140,49	5	20	28,10	2,34
Taladro	1.322,31	10	10	132,23	11,02
Sierra eléctrica caladora	459,50	10	10	45,95	3,83
Lijadora eléctrica	139,67	10	10	13,97	1,16
Subtotal 2				420,34	35,03
TOTAL (1 + 2)				552,00	46,00

10.- Cálculo del Costo Total de Producción

Conocer el Costo Total de Producción y el Costo Unitario es útil para: tomar decisiones en la definición del precio de venta del producto, optimizar el uso de los recursos en la producción, definir políticas de ventas y reducir los costos sin perder la calidad de los productos.

$$\text{Costo Total de Producción} = \text{Costo MP} + \text{Costo de MOD} + \text{CIF}$$

$$\text{Costo Unitario de Producción} = \text{Costo Total de Prod.} / \text{Unid. Producidas}$$

PRODUCTO	COSTO MATERIA PRIMA	COSTO MANO DE OBRA DIRECTA	CIF	TOTAL
Caja rectangular	2,04	15,38	18,61	36,03
Caja cuadrada	0,77	9,23	13,58	23,58
Caja porta CD/DVD	1,75	15,38	17,45	34,58
Caja porta zapatos	5,87	23,08	29,51	58,46
Caja de té	5,16	46,15	29,68	80,99
Bandeja	8,83	46,15	26,23	81,21
Lapicero	1,25	9,23	14,52	25,00

Cálculo del Costo Variable Total por producto

CONCEPTO	PRODUCTOS							TOTAL
	Caja rectangular	Caja cuadrada	Caja porta CD/DVD	Caja porta zapatos	Caja de té	Bandeja	Lapicero	
Costo total de materia prima	2,04	0,77	1,75	5,87	5,16	8,83	1,25	25,67
Costo total de CIF (insumos)	18,61	13,58	17,45	29,51	29,68	26,23	14,52	149,58
TOTAL	20,65	14,35	19,20	35,38	34,84	35,06	15,77	175,25

Cálculo del Costo Fijo Total del mes

CONCEPTO	TOTAL
Costo Total de Mano de Obra directa	164,60
Gastos generales: servicios diversos (energía eléctrica)	296,31
Depreciaciones Maquinaria y herramientas	46,00
TOTAL	506,91

Los importes consignados en todos los cuadros son netos de IVA

Costo total: es la suma del Costo de Producción, el Costo de Administración y el Costo de Comercialización. En este caso tenemos un Costo de Comercialización de \$3.000 de alquiler mensual (incluidas las expensas); del local- isla, ubicado en Shopping de Yerba Buena, y deberá abonar los correspondientes impuestos.

11.- Margen de ganancia basado en el costo

PRODUCTO	COSTO DEL PRODUCTO	% BENEFICIO QUE DESEA OBTENER	BENEFICIO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE VENTA (redondeo)	MARGEN DE UTILIDAD
Caja rectangular	36,03	50%	18,02	54,05	54,05	18,02
Caja cuadrada	23,58	50%	11,79	35,37	35,40	11,82
Caja porta CD/DVD	34,58	50%	17,29	51,87	51,90	17,32
Caja porta zapatos	58,46	50%	29,23	87,69	87,70	29,24
Caja de té	80,99	50%	40,50	121,49	121,50	40,51
Bandeja	81,21	50%	40,61	121,82	121,85	40,64
Lapicero	25,00	50%	12,50	37,50	37,50	12,50

12.- Costos por órdenes de producción

Como ya se estableció anteriormente el microemprendimiento realizará sus ventas a pedido de sus consumidores, de acuerdo a sus requerimientos; por ello se plantea el caso de una orden de pedido de 150 cajitas rectangulares con diseños de bodas para suvenir, el cliente especifica sus exigencias detalladamente, colores, tiempo de entrega, diseño, etc. Mediante este sistema se podrá realizar mayores ventas, con la pauta de ser encargos realizados con anticipación suficiente, ya que la elaboración de las cajas en la etapa de pintura lleva un determinado tiempo. Además, si se realizarán pedidos de gran tamaño, podría ofrecerse descuentos o bonificaciones en los precios, siendo esto un atractivo para el cliente y una buena opción para elegir. En este sistema de costos se expide una orden numerada para la fabricación de determinada cantidad de productos, en la cual se van acumulando los materiales utilizados, la mano de obra directa y los costos indirectos correspondientes. Cuando es factible dividir la producción en lotes, debido a que cada producto o lotes conllevan tiempos y operaciones distintas, se genera poco volumen de producción y grandes tiempos de espera, la obtención del costo será a través del sistema de costos por órdenes de producción. Este sistema es aplicado en las industrias que producen unidades perfectamente identificables durante su periodo de transformación, siendo posible localizar los elementos del Costo Primo (materia prima directa y mano de obra directa), que corresponden a cada unidad y por lo tanto a cada orden.

Orden de Producción:

Cliente: Dolores Gerez Producto: Cajas rectangulares Cantidad: 150 unidades Especificaciones: diseño de boda en color blanco y negro Tamaño: 20cm x13 cm			ORDEN DE PRODUCCION N° 1 Fecha del pedido: 1/11/2013 Fecha de inicio: 04/11/2013 Fecha de entrega: 06/12/2013 Fecha de término: 04/12/2013	
CONCEPTOS	CANTIDAD	COSTO UNITA- RIO	SUBTOTAL	TOTAL POR ELEMENTO
MATERIA PRIMA				
Tablero de MDF de 3 mm de espesor	4 unidades	90,00	360,00	360,00
MANO DE OBRA DIRECTA				
Corte, armado y pegado (tiempo estimado 1hora elaboración de 3 cajas)	50 HH	46,15	2.307,50	2.307,50
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION				
Lijas n° 80	20 unidades	4,92	98,40	1.774,12
Lijas n° 200	20 unidades	5,37	107,40	
Cinta de enmascarar	198 metros	0,45	89,10	
Pintura acrílica	4,5 litros	132,23	595,04	
Barniz al agua	4,5 litros	49,38	222,21	
Laca selladora	3,5 litros	84,17	294,60	
Cola sintética de carpintero	0,8 litros	29,92	23,94	
Gastos generales: servicios diversos (energía eléctrica)	176 horas	1,69	297,44	
Depreciaciones Maquinaria y herramientas (3 maquinarias)	1 mes	46,00	46,00	
TOTAL				

Los flujos en la Orden de producción son: Materia Prima Directa utilizada, Mano de Obra Directa empleada y Costos Indirectos de Fabricación aplicados, necesarios para realizar el lote de 150 cajas rectangulares con el diseño y características solicitadas. Como recién inicia el microemprendimiento, esta será la Orden de Producción N°1, la cual llevará un determinado periodo de construcción, diseño, pintura y acabado, una vez obtenido el lote de productos terminados serán entregados al cliente en el debido plazo fijado en la orden de producción. Si durante el proceso de fabricación existen unidades dañadas o que no se verifican con las exigencias, se las saca del proceso y se las podrá ofrecer a un menor costo, es decir a un valor residual o bien descartarlas, confeccionándose unos nuevos productos que cumplan con los estándares de producción requeridos. En cuanto a los materiales de desecho, aquellos que sobran en el proceso de producción (por ejemplo, recortes muy pequeños de MDF); que ya no pueden reintegrarse a la producción para el mismo propósito, pueden usarse para otro proceso productivo como ser elaborar piezas con calado, letras, figuras variadas, para usar como decoración para las cajas o venderse por unidad.



El precio de venta que se fija es el siguiente:

Precio de venta = Costo Total de Producción del lote + Impuesto sobre los Ingresos Brutos + Utilidad

$$\text{Precio de venta} = 4.483,12 + 0,035 \times \text{P. venta} + 0,5 \times \text{P. venta}$$

$$\text{Precio de venta} = 4.483,12 + 0,535 \times \text{Precio de venta}$$

$$4.483,12 = \text{Precio de venta} - 0,535 \times \text{Precio de venta}$$

$$4.483,12 = 0,465 \times \text{Precio de venta}$$

$$4.483,12 / 0,465 = \text{Precio de venta}$$

$$\$ 9.641,19 = \text{Precio de venta}$$

$$\text{Precio de venta} = \$ 9.641,19$$

Es decir que al cliente le costará cada caja \$ 64,27 (\$9.641,19 / 150).

CAPITULO IV **TERCERIZACIÓN**

Sumario: 1.- Definición; 2.- Un poco de historia; 3.- Importancia y aplicación; 4.- Ventajas y Desventajas; 5.- La tercerización: su relación con los costos; 6.- La tercerización y los microemprendimientos; 7.- Alternativas de tercerizar vs fabricar o contratar; 8.- Conclusión.

1.- Definición

El término “*outsourcing*”, también conocido como tercerización, es un vocablo de origen inglés, compuesto por las palabras “*out*” que significa afuera o externa, y “*source*” que quiere decir fuente, utilizándose el sufijo “*ing*” para dar la idea de una acción continua. En este trabajo usaré el término “*outsourcing*” en forma indistinta a tercerización.²⁷

La tercerización se refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias, es decir, que no forman parte del giro principal del negocio. Las organizaciones recurren a la tercerización para abaratar costos, mejorar la eficiencia y concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio. Abarca una amplia gama de áreas pero actualmente es más común en recursos humanos, atención al cliente, publicidad y propaganda, diseño, manufactura, ingeniería, etc. Por lo general involucra especialidades ajenas a las funciones fundamentales de la organización contratante. En la tercerización la organización cede al proveedor el control de los procesos necesarios

²⁷ Consultas en Internet: www.degerencia.com (septiembre de 2012).

para la prestación del servicio. En cambio cuando la microempresa se relaciona con una empresa bajo la figura de la contratación externa, mediante injerencia en todos y cada uno de los detalles de la actividad requerida.

2.- Un poco de historia

El outsourcing tiene su inicio en la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. El inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales. Luego de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, debido a que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente. El concepto de *outsourcing* comienza a ganar credibilidad al inicio de los setenta, cuando algunas empresas manufactureras empezaron a encargar el desarrollo de sus partes o piezas necesarias para sus productos a otras empresas. Hacia fines de la década del ochenta se acentúa la recesión económica internacional, por lo que la reducción de costos pasa a ser un objetivo central. Como solución para disminuir estos costos y resolver su problema de sobredimensionamiento se trazan planes para alcanzar una mayor eficiencia, y dentro de estas estrategias surge la tercerización como un elemento clave.

A partir de la década del noventa las empresas buscaban aliarse, cuando hasta entonces la autosuficiencia prevalecía en el mercado. Las organizaciones comienzan a modificar sus estructuras, pasando de verticales (donde encontramos áreas por funciones), a horizontales (donde se trabaja por procesos). Como resultado de tal evolución surge la “reingeniería” de procesos.

En nuestro país una de las primeras experiencias de outsourcing data del año 1993, cuando IBM tercerizó, el Centro de cómputos de PASA (Petroquímica Argentina SA). Luego sumó a clientes como YPF, entre otros.

No obstante el contrato por excelencia de tercerización que IBM realizó en nuestro país es el de la polémica informalización para la DGI del Sistema Integrado para Jubilaciones y Pensiones y del Sistema Integrado Tributario. Otra empresa que brinda soluciones, desde 1994, en todo lo concerniente al procesamiento de documentos es XEROX.²⁸

El término tercerización es creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores. Su objetivo es lograr reducir costos y potenciar una mayor productividad a las empresas que lo contratan. En Argentina hay casos como el “Pago fácil”, Edesur, Edenor, Telefónicas, Aguas Argentinas, etc. que derivan en este, la responsabilidad de la cobranza de las facturas, como todo lo que ello implica, infraestructura tecnológica, terminales de cobro, traslado de dinero, etc.

3.- Importancia y aplicación

El *outsourcing* también llamado subcontratación, es una técnica de administración que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología, cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal. También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de mo-

²⁸ Consultas en Internet: www.elrincondelvago.com (octubre de 2012).

do que las empresas se centren en lo que les es propio. Esta tercerización responde perfectamente al aforismo popular “zapatero a tus zapatos”, se ha venido a bajo la denominación *outsourcing* que significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. La tercerización es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

El *outsourcing* desempeña un papel muy importante en los planes estratégicos de las Gerencias como una herramienta válida en la planificación del crecimiento de las empresas modernas y, es fundamental para afrontar los cambios en el presente milenio. La práctica del outsourcing ha colaborado en el cambio del concepto relación cliente-proveedor, transformándola en una cooperación intensa, creciente y de un perfil de alianza estratégica.²⁹

Las empresas modernas están siempre en búsqueda de estructuras organizacionales y de costos más flexibles, que les permita contar con un sólido soporte especializado, una adecuada estructura de costos para sus nuevos negocios, y poder afrontar los cambios del mercado moderno. Las empresas modernas no se pueden dar el lujo de no tener respuestas inmediatas y solidas en los temas de implementación de nuevos negocios. La velocidad de adaptación a nuevas modalidades, al diseño de procesos simples y ordenados como el apoyo a los nuevos negocios.

En este sentido el outsourcing les ofrece a las empresas modernas toda una gama de actividades, a saber de contabilidad, planillas, logístico, de personal, etc.

4.- Ventajas y Desventajas

²⁹ Consultas en Internet: www.deloitte.com (noviembre de 2012).

Uno de los puntos salientes para decidir si llevar a cabo o no un emprendimiento es tener en cuenta las ventajas y desventajas que se pueden plantear durante su ejecución, las cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

Ventajas:

- Se puede empezar con poco capital, con poca inversión ya que su infraestructura no requiere de más.
- Flexibilidad a la hora de los cambios. Una empresa pequeña puede adaptarse mejor a los cambios en el mercado o en la estructura misma del microemprendimiento.
- Son independientes y autónomos, no dependen de nadie más que de ellos mismos para poder generar sus ingresos, para mantenerse y poder seguir creciendo en el mercado, y para manejar sus propios tiempos.
- Puede aprovechar la cercanía natural que tiene con el consumidor o cliente para mejorar su relación.
- Menos pérdidas en caso de fracaso: Si el Emprendimiento no prospera, las pérdidas para el emprendedor serán pocas en términos monetarios.

Desventajas:

- Todos los riesgos y responsabilidades recaen sobre el emprendedor
- Muchas veces la idea original con la que empieza un pequeño negocio o microemprendimiento no es la que se sigue de manera fiel, sino que en el pasar del tiempo se deja de lado y no se puede fijar un rumbo exacto a seguir, lo que lleva al fracaso
- La falta de tiempo, de organización y planificación también llevan al fracaso
- Poco respaldo financiero o poca capacidad para soportar períodos de tiempo sin ingresos: todo negocio, en especial durante sus primeros años, posee mo-

mentos en los que no existen ingresos de dinero y por lo tanto no se pueden hacer frente a los compromisos existentes

- Pocas opciones para acceder a préstamos o financiación: Por sus características, en especial su irregularidad legal, no pueden cumplir con los requisitos que les solicitan para el acceso a un préstamo de dinero o a la financiación de recursos

- Dificultad en el acceso a los mercados: No poder competir en precios con productos fabricados en serie; no tener gran cantidad de recursos; ser una organización pequeña; no poder fabricar a gran escala.

- No poder lograr las habilitaciones necesarias. En la mayoría de los casos inician sus actividades de forma irregular, es decir, sin las habilitaciones o permisos que exige la ley, por no contar con los recursos monetarios necesarios

- Cuando no se estudia y analiza el mercado lleva a un fracaso.

5.- La tercerización: su relación con los costos

La decisión de tercerizar implica un proceso analítico por cuatro etapas sucesivas:

- 1- Primera etapa: definir las actividades claves o centrales de la empresa. Las actividades centrales o claves son aquellas percibidas por los clientes como que agregan valor y por lo tanto son básicas para la competitividad de la empresa. Son aquellas que le permiten a la empresa diferenciarse de sus competidores, por ejemplo en la calidad de sus productos o servicios, su capacidad para reconocer las necesidades del mercado e innovar, o mantener una posición de bajos costos.

Distinguir entre actividades que son clave pero que podrían ser consideradas para ser tercerizadas y las que son críticas para la competitividad de la empresa y que no deberían tercerizarse es una tarea difícil a la que debe dedicarse tiempo y cuidado. Las habilidades que son críticas para la empresa deben ser gobernadas al interior de la empresa, y son aquellas en las que la empresa debe seguir invirtiendo y construyendo capacidades únicas y diferentes. Definir qué actividades podrían ser

consideradas para tercerizar requiere entender muy bien la industria y el negocio, la dinámica del entorno, la competencia y la propia naturaleza de la ventaja de la empresa.

2- Segunda etapa: evaluar todas las actividades relevantes de la cadena de valor. En esta etapa es necesario aplicar una perspectiva de cadena de valor de la empresa para identificar y analizar los costos de cada actividad. Se analizan los costos por actividad para poder evaluar y comparar las economías que podrían generarse en caso de tercerizar alguna de ellas. Hay que hacer un análisis de costos para poder estar en condiciones de proceder a comparar costos entre “hacer y comprar”.

3- Tercera etapa: comparación de costos entre “hacer y comprar”. En la etapa anterior se determinaron los costos de hacer”. En esta etapa es necesario determinar el costo de “comprar” lo cual no solamente implica considerar el precio del producto o servicio ofrecido por el proveedor sino identificar y medir todas las actividades y costos internos que se le generan a la empresa en caso de tercerizar.

Se deberá prestar atención a todos los costos involucrados en el proceso de adquisición y de gestión de la relación con el proveedor por parte de la empresa. Se debe considerar desde la búsqueda inicial y comparación entre proveedores hasta la gestión del día a día de sistemas de información y logística, como por ejemplo controlar al proveedor para la mejora del producto o servicio. El costo de tercerizar se compone del precio del producto o servicio más todos los costos de transacción que se generan antes, durante y después de tercerizar. Si el costo de “comprar” incluido el costo de gestionar la relación con el proveedor, aun es más bajo que el costo de “hacer”, entonces se puede pasar a la siguiente etapa.

4- Cuarta etapa: análisis de la relación con el proveedor. Tercerizar actividades no periféricas suele requerir una estrecha relación de trabajo con el proveedor basada en cooperación mutua e intercambio de información. Las asociaciones y alianzas implican riesgos y deben gestionarse del tipo de industria, de la estructura competitiva de la misma, del poder relativo entre proveedor y cliente, y de los riesgos de que el proveedor pueda asumir una conducta oportunista en el futuro. Cuando una

industria se torna más competitiva, las empresas tienden a especializarse, aumenta la variedad y calidad de proveedores a lo largo de toda la cadena de abastecimiento y consecuentemente se incrementa las posibilidades de encontrar un proveedor adecuado y confiable. A su vez el costo de tercerizar se reduce en este tipo de industrias ya que las transacciones son gobernadas por mecanismos de mercado o por contratos relativamente sencillos. En circunstancias en las que la tercerización requiere alianzas, se pierden algunas de las ventajas, como por ejemplo la flexibilidad. La decisión de tercerizar o no dependerá de la posibilidad de gobernar la relación con el proveedor bajo algún tipo de mecanismo contractual que resulte confiable.

En conclusión, las ventajas del *outsourcing* o tercerización dependen de un conjunto complejo de factores. La decisión debería estar basada en un cuidadoso análisis estratégico, de los costos de las actividades, de la relación con el proveedor y en una detallada comparación de costos entre “hacer y comprar”. Dependerá también de la confiabilidad de los proveedores y la posibilidad de gobernar eficientemente la relación con el proveedor y en una detallada comparación de costos entre “hacer y comprar”. Dependerá también de la confiabilidad de los proveedores y la posibilidad de gobernar eficientemente la relación proveedor-cliente. Del otro lado del mostrador, las empresas que aspiren a convertirse en proveedores preferentes de clientes que deciden tercerizar, además de ofrecer un producto, servicio y precio conveniente, deberán dar señales de confiabilidad y aprender a manejar la relación con el cliente de tal forma que no se agreguen costos de transacción innecesarios. Las nuevas tecnologías de información son un elemento que facilitará cada vez más la gestión de las relaciones entre proveedores y clientes, y por lo tanto también facilitará y promoverá la práctica de la tercerización. La tendencia globalizada también seguirá facilitando la tercerización fuera de fronteras lo que podría ser una oportunidad para países en desarrollo confiables.

6.- La tercerización y los microemprendimientos

La tercerización se ha convertido en un tema tabú para las pequeñas empresas que recién inician, ante los mitos que rodean esta práctica empresarial.

Las microempresas recién formadas son algunas de las que presentan síntomas de incorporar tercerización en sus actividades.

Los empleados son los primeros en temer al término porque consideran que, de alguna manera, se vulneran sus derechos como trabajadores. Sin embargo, los expertos explican que lejos de esa idea, esta práctica tiene por objeto delegar responsabilidades a personas expertas para dotar de mayor eficiencia los recursos de la microempresa.

Los servicios de tercerización sólo implican contrataciones externas, también pueden abarcar procesos de reclutamiento, selección, contratación, cálculo de nómina, administración de programas de bienestar y liquidaciones.

Pensar que sólo las grandes empresas requieren servicios de tercerización es erróneo, desde que una compañía realiza un proceso de selección de recursos humanos no está de más buscar profesionales que apoyen a tomar la mejor decisión.

La función más importante con que cumplen las firmas de tercerización es proporcionar y gestionar el talento humano, que contribuya al logro de las metas que apoyen los modelos de negocio.

Generalmente los microemprendimientos no cuentan con un departamento de recursos humanos para operar, pero eso no significa que deje de ser contemplado, desde la concepción del negocio, como un área estratégica. Lo ideal es buscar apoyo desde que se crea la microempresa para definir correctamente los puestos de trabajo y las funciones, eso puede apoyar a que, desde el principio, las firmas y el personal operen de manera óptima para la compañía.

7.- Alternativas de tercerizar vs fabricar o contratar

Saber a quién le delegamos las tareas es fácil cuando como microemprendimiento se evalúa al personal antes de contratarlo. Lo mismo debería de suceder cuando se opta por manejar algunos departamentos con empresas de tercerización

Las ventajas comparativas de la subcontratación se basa en cuatro principios económicos fundamentales: permite abaratar costos de producción, permite obtener productos de mejor calidad, reduce el número de tareas rutinarias y permite a la microempresa dedicarse a tareas de mayor rentabilidad.

En este microemprendimiento “ATIZAY” se propone la opción de tercerizar, adquiriendo directamente de un proveedor las cajas sin pintar, en este caso la contratación del carpintero no se llevaría a cabo, ya que no sería necesaria. Los costos de compra de los distintos modelos de cajas, bandejas, lapiceros de MDF son siete, pudiendo incorporar más variedad con el tiempo y con las exigencias de los consumidores:

PRODUCTOS	COSTO DE PRODUCCIÓN (sin proceso de pintado)	COSTO DE COMPRA
Caja rectangular	28,49	12,50
Caja cuadrada	20,58	9,70
Caja porta CD/DVD	28,09	11,90
Caja porta zapa- tos	41,10	28,50
Caja de té	71,92	40,00
Bandeja	66,97	35,00
Lapicero	21,13	10,00

Como podemos observar los precios si se fabrican los productos internamente son mayores a los que ofrece el proveedor, en algunos casos más del doble, esto se debe a que debemos pagar la mano de obra directa, uno de los costos de producción. Al principio decidiríamos que tercerizar sería la opción más conveniente para abaratar los costos, pero si analizamos detalladamente todos los factores que influyen, llegamos a la conclusión que en este caso no sería una alternativa favorable

en lo referente a la facilidad de adquisición de las unidades, ya que como este microemprendimiento opera por medio de pedidos, deberá contar con los productos en cualquier momento y no depender de la incertidumbre de no conseguir el lote o el número de productos necesarios en un cierto plazo. Por ello para no jugar con el destino y las adversidades, en esta situación no se recomienda a la emprendedora tercerizar esta actividad, aunque conlleve pagar un valor superior por las cajas, bandejas y lapiceros.

Otra actividad que podríamos tercerizar en ATIZAY sería la publicidad y el marketing. En esta situación optaremos por emplear esta técnica, ya que al evaluar los costos en los que incurrimos con respecto a la publicidad si la realizamos internamente alcanzarían valores más altos y absorbe demasiado tiempo mantener actualizadas con las novedades que van surgiendo a medida que se desarrolla el negocio, con respecto a precios, modelos de los productos, técnicas nuevas, etc. Por eso se contratará este servicio realizado por un programador en sistemas tecnológicos a un costo de \$200 pesos mensuales. Este servicio de tercerización ofrece variados beneficios, ya que la mayor especialización lleva implícita una mayor eficiencia. Este programador hace las cosas mejor y más rápidas, y esto repercutirá de forma favorable en los costos variables como en los fijos a la hora de la evaluación económica. La tercerización de publicidad permite hacer conocer a más público los productos que ofrece el microemprendimiento, para vender localmente o a través de Internet, sin necesidad de realizar grandes inversiones en tener un programador o diseñador de páginas web como empleado en la microempresa o realizar el mismo emprendedor esta tarea, pudiéndose dedicar plenamente a la venta y a las tareas más importantes y rentables, aumentando así considerablemente sus ganancias y su tiempo.

8.- Conclusión

La puesta en marcha de este microemprendimiento “ATIZAY” es una idea que imprime creatividad en sus productos, originalidad y rentabilidad. Al realizar un

estudio económico detallado y a conciencia, como ser el análisis de los costos, la implementación de alternativas de tercerización que se ajusten a las necesidades para cada caso, etc., se puede llegar a una amplia y satisfactoria conclusión, que invertir el capital en este microemprendimiento es una alternativa óptima.

También se llega a la conclusión de que es importante hacer un buen plan de negocios antes del lanzamiento del producto, ya que es una herramienta fundamental que brinda los datos suficientes para tomar tan importante decisión. Nos ofrece información acerca de la competencia, de las necesidades que tienen los consumidores, de las condiciones del mercado, etc.

Otro punto de gran relevancia que se observa después de la investigación de este trabajo es que es imprescindible a la hora de emprender hacer un análisis detallado de todos los costos en los que se incurre para producir, administrar, comercializar dentro de la microempresa. Realizando este examen se puede fijar un porcentaje de beneficios que se quiere obtener con la venta del producto, que permita poner un precio de venta acorde, que no nos haga perder y que sí nos haga ganar, es decir, obtener un margen de utilidad óptimo.

ANEXO

EL PLAN DE NEGOCIOS CAMBIA LA CABEZA DEL EMPRENDEDOR

Noticia extraída de www.ieco.clarin.com, publicada el 8 de abril de 2012.

Muchas veces ocurre que las empresas funcionan mediante acciones guiadas principalmente por el “olfato” y por la experiencia del empresario. Y si bien a veces se logran aciertos, esto también puede derivar en improductividad a largo plazo, si no se las sistematiza. Y es en este punto en dónde entra en juego el plan de negocios.

A grandes rasgos, el objetivo principal de un plan de negocios es integrar el conocimiento de todas las variables que entran en juego en la dinámica de una empresa. Para ello, es necesario que la intuición, el conocimiento y la experiencia se transformen en variables, se asienten por escrito y conformen una herramienta de control de gestión, de planificación y de fuente de consulta de los integrantes de las distintas áreas.

Así, el plan de negocios se convierte en una herramienta que cambia radicalmente la mentalidad del emprendedor, debido a que descubre y dinamiza una serie de indicadores que le eran desconocidos –o, al menos, difusos- de su negocio. El control de stock, el análisis de los costos y la curva de costo mínimo, entre otras variables, sirven para planificar, para tomar medidas a priori y para ir corrigiendo desvíos. De esta manera, el empresario puede seguir día a día la marcha de su negocio.

Pensando para llegar a los sectores industriales, al plan de negocios puede acceder un emprendedor –que tiene una idea en la cabeza y la quiere llevar a cabo-, una empresa consolidada- que quiere llevar adelante ideas innovadoras o diversificar su matriz productiva- y organizaciones no gubernamentales. No hay excepciones para la elaboración de un plan de negocios.

Estos proyectos abarcan e involucran a todas las áreas de la empresa. Para llevar adelante los planes resulta necesaria la intervención de un equipo interdisciplinario, conformado por profesionales del área de marketing, por economistas, por in-

genieros, por administradores de empresa y por técnicos medioambientales, entre otros.

CÓMO APRENDER A EMPRENDER

Noticia extraída de www.andyfreire.com, publicada el 23 de octubre de 2013.

El plan de negocios no se usa sólo cuando se arma un gran proyecto de mucho dinero, sino es simplemente una guía para poder detectar si lo que voy a hacer tiene sentido o no, puede ser también para un proyecto muy chiquito como ser poner un kiosco o un bar, o tener un remis. El plan de negocio básicamente sirve para que uno se convenza de que el proyecto que tiene es un proyecto bueno y que vale la pena. Hay ciertos pasos a seguir se trate de un proyecto grande o chico:

- El primero es: entender el mercado, cuán grande es, quiénes están en el mercado, quién es la competencia, etc.
- El segundo es: decir por qué lo que voy a ofrecer hoy no está en el mercado y si va a ser distinto o diferenciado.
- El tercero es: cuál es el plan, por qué voy a atacar esa oportunidad, por qué voy a llevar adelante esa oportunidad mejor que ningún otro y por qué tengo la capacidad de hacerlo de una manera que ningún otro lo puede hacer para que realmente me vaya bien.
- El cuarto y último paso es: la proyección financiera, los números del negocio, cuánto voy a vender, cuánto voy a gastar, qué rentabilidad va a tener el negocio.

Es decir que esas cuatro “patas” son fundamentales en cualquier plan de negocio sea grande o chico, por ello hay que hacer planes de negocios siempre, hay que tomarse el tiempo para entender si se tiene una oportunidad rentable antes de emprender.

Ya que contamos con los conocimientos básicos para poder hacerlo: estudio de mercado, las estrategias para poder obtener un buen negocio, estimación de los costos de los productos que vamos a vender, la capacidad de producción, la localización de la producción, las maquinarias que vamos a requerir para realizar nuestro producto, los requisitos para emprender este buen negocio, el costo total, los gastos, los servicios, la publicidad, las comunicaciones, el mantenimiento, la mano de obra, etc.

Todos estos factores nos sirven de apoyo para emprender un buen negocio en el futuro y seamos grandes emprendedores.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

GIMÉNEZ, Carlos Manuel, Sistemas de Costos, Editorial La Ley, (Buenos Aires, 2007).

GIMÉNEZ, Carlos M. y colaboradores, Costos para Empresarios, Ediciones Macchi, (Buenos Aires, 1995).

DOMINGUEZ, Luis Martín, Costos Especiales, 1° Edición, Editorial Cangallo S.A.C.I., (Capital Federal, 1981).

HANSEN, Don R. y MOWEN, Maryanne M., Administración de Costos, trad. por Adolfo Deras Quiñones, Internacional Thomson Editores, (México, 1996).

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George y DATAR, Srikant M., Contabilidad de Costos – Un enfoque gerencial, trad. por Adolfo Deras Quiñones, 8° Edición, Editorial Pearson Educación, (México, 1996).

NEUNER, John J. W. y DEAKIN III, Edward B., Contabilidad de Costos – Principios y Práctica, Limusa Noriega Editores, (México, 1996), Tomo I.

b) Otras Publicaciones:

FREIRE, Andy, Pasión por emprender, (Buenos Aires, 2005).

PHILIP, Kotler, Fundamentos de marketing, (Buenos Aires, 2003).

Consultas en Internet: www.wikipedia.org, (octubre de 2013).

Consultas en Internet: www.guiadeemprendedor.com.ar, (julio de 2010).

Consultas en Internet: guiadeemprendedor.com (noviembre de 2012).

Consultas en Internet: www.javiermegias.com, (agosto de 2011).

Consultas en Internet: www.definicionesabc.com, (septiembre de 2012).

Consultas en Internet: www.talleres-royo.com, (abril de 2013).

Consultas en Internet: www.monografias.com, (julio de 2013).

Consulta en Internet: www.crecenegocios.com, (agosto de 2013).

Consultas en Internet: www.gerencie.com, (octubre de 2011).

Consultas en Internet: www.degerencia.com, (septiembre de 2012).

Consultas en Internet: www.elrincondelvago.com, (octubre de 2012).

Consultas en Internet: www.deloitte.com, (noviembre de 2012).

Consultas en Internet: losmicroemprendimientos.blospot.com.ar, (septiembre de 2008)

ÍNDICE

Pág.

Prólogo	1
----------------------	----------

CAPÍTULO I

EL MICROEMPENDIMIENTO

1.- Historia	2
2.- Definición de Microempendimiento	3
3.-Características	5
4.- Clasificación	7
5.- Ventajas y Desventajas	10
6.- Los siete pecados capitales del emprendedor	13

CAPÍTULO II

LA MICROEMPRESA

1.- Descripción de la empresa	19
2.- Producto	21
3.- Ciclo de vida del producto en el mercado	24
4.- Materia prima: MDF	28
5.- Análisis de mercado	32
6.- El mercado y su segmentación	36

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

1.- Descripción del proyecto	44
2.- Costos de distribución	46

3.- El estudio económico del proyecto	55
4.- Inversión Inicial	71
5.- Cargas Sociales	73
6.- Costo de Mano de obra directa	76
7.- Materia Prima	77
8.- Costos indirectos de fabricación	80
9.- Depreciaciones de maquinarias y herramientas	87
10.- Costo de Producción	89
11.- Margen de ganancia basado en el costo	91
12.- Costos por órdenes de producción	92

CAPÍTULO IV
TERCERIZACIÓN

1.- Definición	96
2.- Un poco de historia	97
3.- Importancia y aplicación	98
4.- Ventajas y Desventajas	99
5.- La tercerización: su relación con los costos	101
6.- La tercerización y los microemprendimientos	103
7.- Alternativas de tercerizar vs fabricar o contratar.....	104
8.- Conclusión	106
Anexo	108
Índice Bibliográfico	112
Índice	114