



# MANUAL DE LAS EXPERIENCIAS ECONÓMICAS POPULARES

Claudia Martínez y Juan José Sánchez  
2005



*"DEL REBUSQUE...  
A LA  
ORGANIZACIÓN ECONÓMICA POPULAR"*

# MANUAL DE LAS EXPERIENCIAS ECONÓMICAS POPULARES

Claudia Martínez y Juan José Sánchez  
2005

Asociación Be. Pe  
Bienaventurados los Pobres

Av. Güemes 1121  
K4700CLL San Fernando del Valle de Catamarca  
NOROESTE ARGENTINO

Tel.: (03833) 43 0915  
Fax/Cont: (03833) 43 0154  
e-mail: central@bepe.org.ar  
cooperacionytrabajo@bepe.org.ar  
Web: www.bepe.org.ar

## MANUAL DE LAS EXPERIENCIAS ECONÓMICAS POPULARES



### CARTILLA 1



# INTRODUCCIÓN

*"DEL REBUSQUE... A LA  
ORGANIZACIÓN ECONÓMICA POPULAR"*



# **CARTILLA INTRODUCTORIA**

**Claudia Martínez y Juan José Sánchez  
2005**

**Asociación Be. Pe  
Bienaventurados los Pobres**

**Av. Güemes 1121  
K4700CLL San Fernando del Valle de Catamarca  
NOROESTE ARGENTINO**

**Tel.: (03833) 43 0915  
Fax/Cont: (03833) 43 0154  
e-mail: central@bepe.org.ar  
cooperacionytrabajo@bepe.org.ar  
Web: www.bepe.org.ar**

**Diseño Gráfico: Ivana Rodríguez Zar**

**Equipo Territorial Valle Central:**

**Claudia Martínez  
Sebastián Pinetta  
Laura Machado  
Carla Soledad Quintero  
Lorena Heredia**

**Director Agroecología y Socioeconomía Popular  
Juan José Sánchez**

**Director Género y Educación Popular  
Gustavo Acosta**



# 1. CÓMO ES ESTA HISTORIA DE EMPRENDER

Esta primera cartilla tiene la finalidad de convertirse en una introducción al contenido general de los cursos. Presentamos algunas ideas y contenidos que nos parece que tienen que estar claros antes de comenzar con temas como comercialización, costos, o producción mucho más complejos. Entendemos y así lo esperamos, que resulte de utilidad comenzar a pensar cómo es esto de “emprender” de esta manera.

La transformación vertiginosa de la realidad nos transmite la sensación de estar viviendo un cambio de época. En nuestra opinión el actual sistema socioeconómico no podrá reintegrar con la velocidad necesaria, a los millones de excluidos que ha producido. Es preciso entonces un cambio de perspectiva cuando pensamos la realidad y así buscar respuestas viables y transformadoras a los problemas de falta de empleo e ingresos que sufren a diario miles de mujeres y hombres.

Los cambios producidos en estos últimos veinte años han sido profundos y muchas veces nos resultan incomprensibles. Por eso como ejercicio proponemos comparar en un ANTES y AHORA algunos de estos cambios:

## ANTES:

- ✓ El derecho al trabajo podía ser garantizado entre generaciones, es decir era heredado de padres a hijos y de madres a hijas.
- ✓ Nuestro objetivo como trabajadoras y trabajadores era conseguir un empleo estable en el Estado o el sector privado y “hacer carrera”.
- ✓ Las mujeres nos dedicábamos principalmente a las tareas del hogar.
- ✓ Dominar un oficio nos daba tranquilidad y seguridad de que podíamos ejercerlo durante años sin problemas.
- ✓ Casi la totalidad de las familias de los sectores populares trabajaban “para un patrón o patrona” o como empleados públicos, y recibían una paga (salario o sueldo) por ese trabajo.

## AHORA:

- ✓ El Estado ha perdido su capacidad de mediador entre los intereses de los diferentes sectores de la sociedad y no puede garantizar el derecho al trabajo de todas las ciudadanas y ciudadanos.
- ✓ Nuestro oficio, con el cual obteníamos nuestros ingresos, ya no basta ante los rápidos cambios tecnológicos. Son pocas las personas que logran trabajar toda su vida en el mismo oficio o profesión.
- ✓ Existe un mayoritario sector de la población que debe vérselas todos los días con el desamparo de “rebuscárselas” para sobrevivir.
- ✓ Las mujeres asumen nuevas responsabilidades. Al trabajo doméstico, del cuidado del hogar, que históricamente se le asignó a la mujer (“jornada de trabajo doméstico”), hoy se le suma el de rebuscárselas para proveer el ingreso monetario en una actividad fuera del hogar (“doble jornada femenina”) y también la

responsabilidad de trabajar en actividades comunitarias en comedores, jardines, merenderos, roperos, etc. (“triple jornada femenina”). Son pocos los varones que se hacen cargo, junto a las mujeres, de todas estas responsabilidades.

- ✓ Además en las actividades fuera del hogar las mujeres tenemos que vérnoslas con el trato discriminatorio en actividades que históricamente les eran asignadas a los hombre como la producción o la comercialización.

¿Qué sucedió? ¿Cómo llegamos hasta aquí? ¿Es posible volver al pasado? ¿Existe alguna forma, una receta económica, alguna política pública que nos permita recuperar lo que perdimos?

Sin duda, las preguntas son difíciles, las respuestas aún más, las iremos resolviendo juntas y juntos en nuestro diálogo durante el transcurso del curso. Pero nos parece oportuno arriesgar una opinión que responde a nuestra manera de pensar y ver las cosas. Desde nuestra perspectiva creemos que no, que no es posible, ya lo expresamos en la primera parte de la cartilla, creemos que este modelo económico excluyente no tiene la capacidad de poder reintegrar a los miles de excluidos que él mismo produjo. Por eso apostamos a que hay que construir “otra economía”, otra manera de relacionarnos en las actividades económicas...

El sistema socioeconómico actual, funciona de una determinada manera. Nos ayuda explicarlo “la rueda del modelo económico”. La imagen de la rueda nos permite mostrar la complejidad de lo que sucede. Veamos como funciona:



Uno de los problemas mas graves que se desprende del funcionamiento de “la rueda del modelo económico” es el aumento alarmante del desempleo. Miles de mujeres y hombres quedaron fuera del mercado de trabajo por distintas razones: porque las fábricas cerraban, porque el Estado fue “ajustado”, porque la reconversión tecnológica hizo que lo que sabían o los conocimientos que tenían no fueran suficientes, o que la/el trabajadora/or fuera reemplazado por máquinas.

Desde el Estado y los gobiernos las repuestas a estos enormes problemas fueron durante mucho tiempo “las políticas focalizadas”, como los “bolsones de alimentos” y los “planes de empleo mínimo” (“Trabajar” y “Jefes y Jefas...”), que tuvieron distintas formas y etapas.

En líneas generales, podemos decir que las “políticas focalizadas” lo que hicieron fue crear un “colchón” para amortiguar la caída de tanta gente, pero no resolvieron el problema. Ese colchón se transformó en un enorme sistema político clientelar. En general la población no siente que recibe estos beneficios porque adquirió un “derecho”, siente que lo recibe por la “bondad” del funcionario de turno o del puntero barrial.

No contar con un ingreso fijo y seguro obliga a varones y mujeres a repensar y revisar sus estrategias de vida. Se ensayaron muchas alternativas, y terminaron por responsabilizarse de generar y mantener su propio trabajo y el ingreso para sostener su grupo familiar.

Nuestra sociedad asigna, impone a las mujeres la responsabilidad del cuidado de las familias. La crisis generalizada que afrontamos obligó a las mujeres a intensificar el trabajo doméstico para compensar la pérdida de acceso a ciertos servicios o productos como por ejemplo antes quizás podíamos comprar ropa, ahora tenemos que coserla o arreglarla en casa.

El “ajuste” que se produjo en el sector público, y los cambios tecnológicos con aumentos de “productividad” en el privado, transfirieron sus costos a los hogares: el factor oculto de equilibrio es la habilidad de las mujeres para absorber los *shocks* de estos programas a través de más trabajo o de hacer rendir los ingresos limitados. Antes, el trabajo no sólo significaba un ingreso seguro, era también una forma de integración social y de acceso a derechos sociales: acceso a la seguridad social, a la salud, a vacaciones, jubilación solidaria, etc. Pero además el Estado garantizaba una educación gratuita y de calidad, servicios públicos con tarifa social, viviendas sociales, etc. El aumento de la “productividad” significa producir más con menos costos (en especial, aumentar la productividad de la mano de obra es igual a reducir los costos de mano de obra) Hoy no solo hay una alta desocupación que atenta contra los

Que los sectores populares tengan que salir a pelearla en los peores momentos, no es cosas nueva...

La dictadura militar y el terrorismo de estado destruyó toda una generación, se cerraron pequeñas y medianas empresas, y expulsaron a las familias pobres a las peores tierras. La hiperinflación de fines de los '80 presionó a las familias pobres a disminuir su consumo y a “salir a rebuscárselas” vendiendo algo, pero en el momento en que nadie compraba nada... Con los '90 llega una nueva vuelta de la “rueda del modelo económico”: la desocupación y el trabajo precario se extiende en el tiempo y nos queda un país con una economía muy concentrada, donde “la ganancia” de lo que producimos todas y todos también está concentrada en unos pocos. Hay reactivación económica: el mercado se mueve y se “ve plata”. Pero no hay distribución del ingreso: “se ve como pasa la plata ...”

derechos sociales universales, sino que el trabajo está “precarizado” y no necesariamente “tener trabajo” signifique poder acceder a derechos sociales. Además, el Estado “ajustado” no puede garantizar una re-distribución secundaria universal, eso significa: menos salud, menos educación, más impunidad, menos justicia... Las familias tuvieron que multiplicar su ingenio para resolver hacia adentro de la misma o en espacios comunitarios, lo que no provee ni el mercado ni el Estado. Estos dos espacios -lo doméstico y lo comunitario- son espacios que la sociedad le asigna a LA MUJER. Si bien los varones sufren la frustración de no “cumplir” con el rol asignado de “proveedores” de los ingresos familiares, las mujeres sufren la presión por la subsistencia. No se trata ya de estirar la plata para llegar a fin de mes, sino de cubrir las necesidades día a día...

Pero también son estas mismas responsabilidades familiares las que hacen a las mujeres más vulnerables a la precarización de los empleos, debiendo muchas veces aceptar trabajos de peor calidad, con menor protección laboral y de seguridad social, a cambio de flexibilidad para compatibilizar trabajo doméstico y trabajo remunerado. Asimismo, esta complejidad en la disponibilidad de tiempo limita su acceso a la capacitación y a la información necesarias para una mejor inserción laboral.

La discriminación de las mujeres en el mercado de trabajo -división entre ocupaciones masculinas y femeninas a las que se les atribuye distinto valor- asegura una mano de obra barata para un conjunto de actividades y formas de relación laboral necesarias para el funcionamiento de la economía.

En este contexto social y económico que detallamos surgen toda una gama de “unidades económicas” en las que cada uno de nosotros fuimos haciendo nuevas experiencias y le dimos pelea a la desesperanza. Y surgen *¡¡en el momento de mayor desempleo y de menor consumo!!*.

Sin duda, era y es todo un desafío lograr que funcionaran los emprendimientos. ¿A quién le íbamos a vender? ¿Quién podía comprar nuestros productos?, pero si no tironeábamos con algún sueño para adelante, que nos quedaba... Quizás, porque seguimos creyendo que siempre hay futuro, quizás porque nos negamos a dejarnos morir, quizás de tozudas/os que somos, estas experiencias económicas nacieron y se consolidaron como alternativas, pero aún nos falta un rato...

## **2. LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS POPULARES**

Usamos indistintamente las palabras “experiencias económicas populares”, “emprendimientos productivos”, “microemprendimiento”, “microempresa”, “pequeño negocio” o “emprendimiento familiar”, como taller o pequeña fábrica o artesano, actividad por cuenta propia, pequeños prestadores de servicios o comerciantes, aunque sean informales e inestables en la actividad.



Queremos referirnos también a empresas de trabajadores, cooperativas populares de trabajo, cooperativas populares de productores, emprendimientos productivos y microempresas sociales, talleres autogestionados, redes de ayuda mutua, clubes de trueque, ferias francas de productores, redes de comercio justo, mutuales populares de consumo, almacenes y compras comunitarias, ollas populares, roperos comunitarios y ferias de ropa, cooperativas populares de vivienda, fondos rotativos populares, micro bancos comunitarios, experiencias de moneda social local, etc.

Si bien no son todo lo mismo... nos referimos al abanico de “experiencias económicas populares” que van desde el simple “rebusque” hasta las complejas “Organizaciones Económicas Populares”.

Estas organizaciones son una posibilidad efectiva para construir nuevas relaciones sociales de producción y consumo y por lo tanto semilla de una nueva sociedad y base para la construcción de una nueva economía.

La mayoría de las experiencias económicas populares parten de la fuerza de trabajo familiar. Es dentro de la misma familia que se organizan para producir y vender “su producto”.

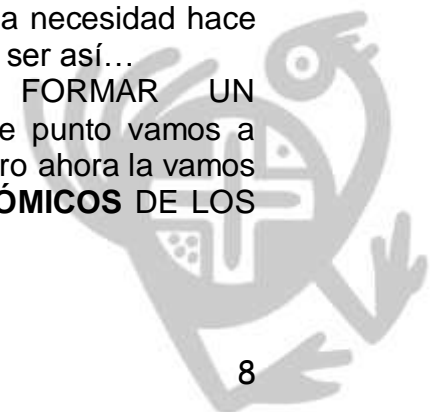
Algunas, llegan a ser verdaderas ORGANIZACIONES ECONÓMICAS POPULARES:

- Son unidades económicas, organizadas asociativamente por trabajadoras/es.
- Gestionan colectivamente la organización del propio trabajo y todas las actividades de producción.
- Sus integrantes establecen relaciones solidarias, de cooperación y ayuda mutua.
- Se organizan democráticamente, asumen la igualdad de género (entre varones y mujeres) e intergeneracional (entre jóvenes y adultos) como pilares para los procesos de reproducción, producción o gestión económica, la definición de las responsabilidades, la decisión en la distribución de los recursos, el acceso al conocimiento, etc.

### **3. COMENZAR A PRODUCIR: LA RUEDA DE LOS FACTORES**

Comenzar a producir, no es tarea sencilla. Muchas veces la necesidad hace que “empecemos con lo que tenemos”, pero esto no debería ser así...

¿QUÉ ES LO QUE SE NECESITA PARA FORMAR UN EMPRENDIMIENTO? Para poder explicar claramente este punto vamos a hacer uso nuevamente de nuestra herramienta: la rueda, pero ahora la vamos a transformar en LA RUEDA DE LOS FACTORES ECONÓMICOS DE LOS EMPRENDIMIENTOS.



Entonces para comenzar a producir:

✓ **NECESITAMOS CAPITAL:**

El CAPITAL puede ser de dos tipos:

- 1) MEDIOS MATERIALES: herramientas, máquinas, tierra, salón, tela, harina, animales, energía eléctrica, agua, etc.
- 2) MEDIOS FINANCIEROS: dinero en efectivo, ahorros y acceso a créditos.

Los MEDIOS MATERIALES son importantes para comenzar una actividad (“abrir las puertas”). Algunos son duraderos y pueden ser recursos de la propia familia o de amigos o parientes que los prestan, otros se compran en el mercado periódicamente.

Los MEDIOS FINANCIEROS se necesitan para sostener las actividades desde el momento inicial (“mantener las puertas abiertas”). También pueden ser aportados por la misma familia, pueden ser obtenidos como préstamo de algún pariente o pueden provenir de créditos de los mismos proveedores, del sistema bancario formal, o bien de algún prestamista informal (son aportados por el o los “financistas” que esperan recibir por ellos alguna retribución periódica pactada de antemano).

✓ **NECESITAMOS CONOCIMIENTOS:**

Los CONOCIMIENTOS pueden ser de dos tipos:

- 3) TECNOLOGÍA: Tener “la receta”, pero también tener “la mano”. “Saber hacer” y tener experiencia. Saber producir, saber comercializar, saber administrar.
- 4) SISTEMA DE GESTIÓN: Saber solucionar problemas y tomar decisiones.

Tener “TECNOLOGÍA” no es sólo “tener una máquina”, “la máquina” o “las herramientas” no son “TECNOLOGÍA”. La tecnología son los saberes e informaciones necesarias para diseñar y producir las máquinas y las herramientas, tanto como los saberes e informaciones necesarias para manejarlas...

El SISTEMA DE GESTIÓN es importante porque en las experiencias económicas populares se presentan problemas todos los días y no es lo mismo saber hacer las cosas que saber solucionar los problemas cuando algo falla, o las condiciones de trabajo se modifican. El SISTEMA DE GESTIÓN está relacionado con la capacidad de innovar, de generar alternativas y cosas nuevas.

✓ **NECESITAMOS RECURSOS HUMANOS Y SOCIALES:**

Los RECURSOS HUMANOS Y SOCIALES pueden ser:

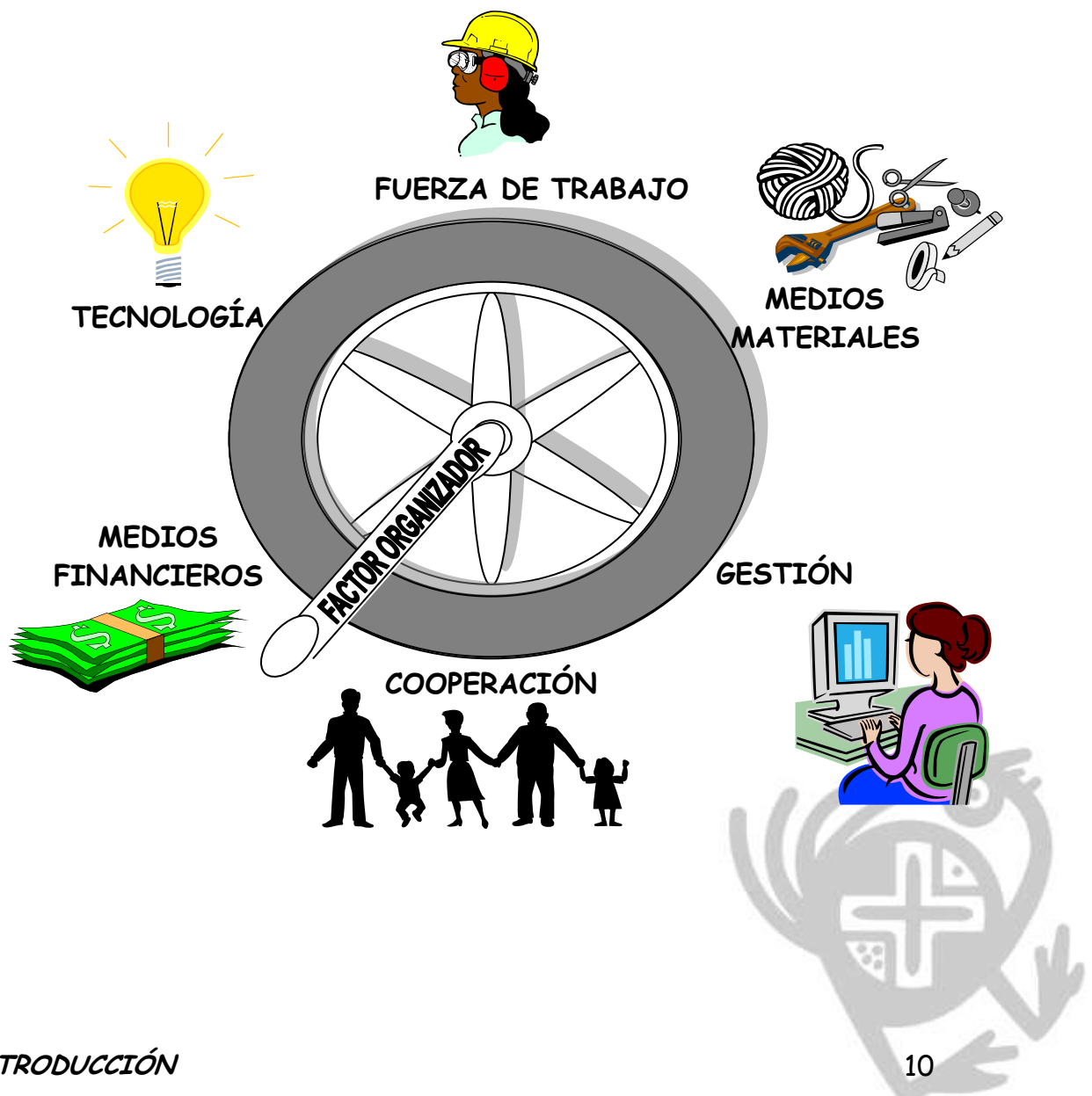
- 5) FUERZA DE TRABAJO: Mano de obra y recursos humanos de todo tipo. Ganas de trabajar. Fuerza física, moral y psicológica.
- 6) FUERZA DE COOPERACIÓN: Cooperación en el trabajo y con la comunidad. Coordinación eficiente de esfuerzos personales (resultado superior a la simple suma de esfuerzos individuales). Uso compartido de conocimientos e información. Decisiones compartidas (asumiéndolas ampliamente). Clima positivo de

trabajo, equitativa distribución de los beneficios. Respaldo de otros compañeros, respeto mutuo.

La FUERZA DE TRABAJO tiene que ver con la capacidad física, moral y psicológica para desarrollar todas las tareas operativas del emprendimiento. La aportan los mismos miembros de la familia, o los socios, o el grupo productivo, ocasionalmente se contratan personas externas.

La FUERZA DE COOPERACIÓN se relaciona con la calidad del ambiente de la organización, con el compañerismo y con la *"idea del buen trabajo"*: aquel que se realiza en armonía hacia adentro y hacia fuera de la empresa, da orgullo a quienes lo realizan porque, se orienta a producir bienes y servicios realmente necesarios para la comunidad, con la calidad y el precio requerido y además genera una remuneración digna.

REPRESENTAMOS LA RUEDA DE LOS FACTORES ECONÓMICOS DE LOS EMPRENDIMIENTOS:



## ¿CÓMO HACER QUE LA RUEDA AVANCE?

Podríamos decir que la ORGANIZACIÓN EMPRENDEDORA es lo que resulta de la “mezcla” de los factores económicos en sus justas proporciones:

La cantidad de trabajadoras debe ser la suficiente; el conocimiento debe ser apropiado a lo que se quiere producir; las máquinas y los materiales deben también relacionarse con el producto y la cantidad a producir; la capacidad e información para tomar decisiones debe ser la necesaria para cada negocio; contar con la confianza suficiente como para que no haya trabas en el trabajo; y tener el dinero suficiente como para soportar todo el emprendimiento en los momentos del año en donde las ventas bajan.

Pero también la ORGANIZACIÓN EMPRENDEDORA es la que va a “empujar la rueda para hacer que el carro avance...”

Para ver cómo sucede esto, primero tenemos que comprender que detrás de cada factor económico siempre hay personas que disponen o se apropian de dichos factores.

Podemos decir que en las sociedades donde vivimos, existen personas y grupos de personas que son “dueños” de los distintos factores (como se dijo, por disposición o por apropiación). Es decir, los factores están representados por personas y se orientan según la voluntad de esas personas:

- Las “dueñas y dueños” de los Medios Materiales son las propietarias y propietarios que los poseen.
- Las “dueñas y dueños” de los Medios Financieros son las y los financistas, accionistas, banqueros y prestamistas que manejan el dinero.
- Las “dueñas y dueños” de la Tecnología son las técnicas y los técnicos, ingenieros, especialistas y científicos que poseen un reconocimiento de la sociedad por su conocimiento sobre distintos temas.
- Las “dueñas y dueños” de la Gestión son las y los gerentes, ejecutivos, funcionarios, que manejan las decisiones en las organizaciones económicas.
- Las dueñas y dueños de la Fuerza de Trabajo son las mismas trabajadoras y trabajadores que disponen de dicha fuerza.
- Las dueñas y dueños de la Cooperación es el mismo grupo humano que tiene confianza y coopera.

Los Factores Económicos no están distribuidos equitativamente entre varones y mujeres...

Si buscamos en los diarios, revistas, o en la televisión:

¿Cuántas mujeres y cuántos varones aparecen como propietarios o ejecutivos de las grandes empresas? ¿Cuántas mujeres y cuántos varones son banqueros, accionistas o financistas? ¿Cuántas mujeres y cuántos varones son reconocidos por su capacidad como técnicos, ingenieros y científicos???

Eso sí, cuando alguna mujer se destaca, es noticia!!!

En un emprendimiento familiar, la mayoría de estos roles se reparten entre los miembros de la misma familia. En la misma familia se encuentran casi todos los recursos necesarios:

- ...la “mano de obra” es un recurso abundante en un emprendimiento familiar, es el principal recurso de la familia;
- ...la familia genera un ambiente de cooperación para posibilitar el funcionamiento del emprendimiento;
- ...la familia es la dueña de los medios materiales;
- ...entre familiares se hacen préstamos de dinero sin interés;
- ...en la familia está el conocimiento necesario para la elaboración del producto o prestación del servicio;
- ...también está la capacidad de gestionar el negocio.

...y los recursos que faltan hay que salir a “comprarlos” en los mercados.

Como ya se dijo, es necesario que alguien empuje la rueda. En ese momento se requiere que una de las personas (o un grupo) se ponga en el eje de la rueda. Como eje de la rueda y representante de alguno de los “factores”, sale a los mercados a conseguir los factores que le faltan. Y empuja para que la rueda avance.

*El organizador es siempre una o varias personas que tienen características de emprendedores...*

*Quien organiza los recursos es  
GENTE EMPRENDEDORA*

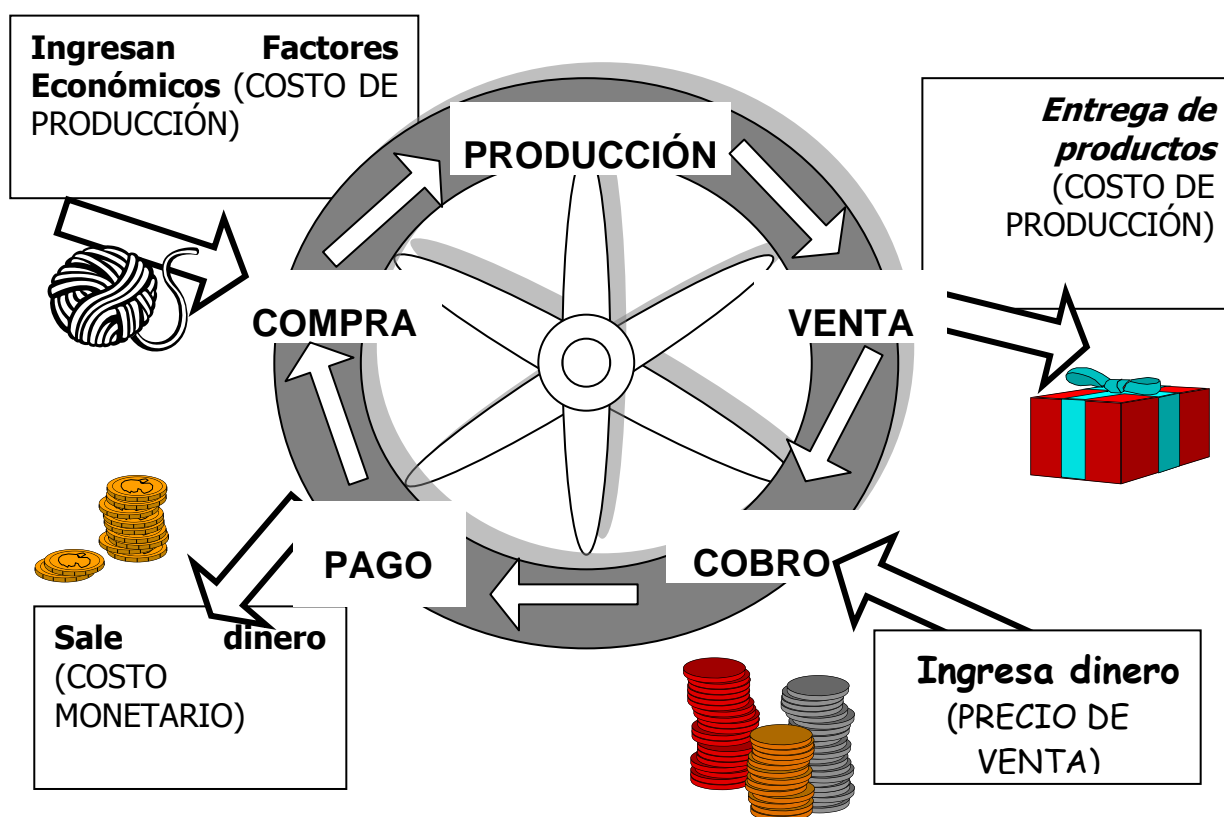
Por eso el elemento organizador aparece en el eje, pues así como el eje hace que la rueda gire, avance y no se vaya para cualquier lado, el elemento organizador es el que fija los objetivos según sus propios intereses. Orienta hacia dónde va a dirigirse el carro. Por eso los “propios intereses” se relacionan siempre con aumentar lo que el elemento organizador aporta (si es “capital” buscará aumentar el “capital”, si es “trabajo” buscará aumentar la “fuerza de trabajo”, si es “conocimiento” buscará aumentar el “conocimiento”).

En una empresa capitalista (organizada por los representantes del capital), el propietario o los financistas se ponen como elemento organizador, como eje de la rueda sobre el que giran todos los demás, y empuja para que la rueda avance, contratando en el mercado a los trabajadores, los ingenieros, los gerentes, y la cooperación (por ejemplo con lo que ahora llaman la “responsabilidad social de las empresas”). ¿Para dónde van a empujar a la rueda? Los intereses de los propietarios es aumentar “sus propiedades” y los intereses de los financistas es aumentar su ganancia en dinero (acumular más dinero). Para esto deben pagarle al resto lo menos posible...

En cambio en un emprendimiento familiar o en un emprendimiento de trabajadores, el factor que le es propio es la Fuerza de Trabajo, por lo tanto, el interés primero es la “reproducción” de la Fuerza de Trabajo”, permitiendo que la familia de los trabajadores pueda seguir viviendo, mejorando sus condiciones materiales de vida. Eso significa remunerar lo mejor posible el Trabajo, comprando en el mercado al menor costo posible los otros recursos.

## 4. LA RUEDA PRODUCTIVA

Ya vimos qué COSAS o ELEMENTOS son necesarios para armar un Emprendimiento Productivo (Factores Económicos). Pero, con esto sólo no basta, tenemos que saber qué ACTIVIDADES hay que desarrollar cuando el emprendimiento está en marcha. Nuevamente apelamos a la imagen de la rueda para explicar procesos tan complejos. A continuación presentamos la RUEDA PRODUCTIVA.



### ✓ ETAPA 1

**COMPRA DE MATERIA PRIMA, INSUMOS Y BIENES DE USO:** se hace la compra sacando a crédito o pidiendo un préstamo, o con los ahorros propios. Las materias primas e insumos hay que guardarlas, en algún caso será más cantidad, en otros menos; en unos será más difícil (por ejemplo: harina u otros productos alimenticios), en otros más fácil.

### ✓ ETAPA 2

**PRODUCCIÓN:** implica transformar la materia prima en el producto terminado. Transformar el valor de las cosas: a través del trabajo de las personas, se convierten las materias primas e insumos, en productos que pueden satisfacer algunas necesidades de la clientela. Para la

acumulación del producto terminado cabe la misma consideración que para la acumulación de materia prima.

✓ ETAPA 3

VENTA: se entrega a la clientela un producto que al emprendimiento le significó un cierto COSTO: en materia prima, en trabajo realizado, en gastos de fabricación, en gastos de comercialización, en gastos de administración, etc.

✓ ETAPA 4

COBRO: La clientela entrega al emprendimiento dinero (o valores) equivalentes al PRECIO DE VENTA.

✓ ETAPA 5

PAGO: Una vez que se cobró (si el emprendimiento funciona bien) podemos pagar los préstamos, las deudas, o recuperar los ahorros y pagar a quienes trabajaron.

Finalmente el ciclo comienza nuevamente COMPRANDO.

Por ejemplo: en una panadería la rueda da un giro completo cada día, todo lo que se produce (pan) hay que venderlo en el día. Un taller de costura tardará más en dar una vuelta, por ejemplo un mes. Un emprendimiento agropecuario puede tardar un año en dar una vuelta, y un emprendimiento forestal puede tardar diez.

Como se habrán dado cuenta, al entregar un producto que para el emprendimiento tuvo un determinado costo, y recibir un dinero equivalente al precio de venta...

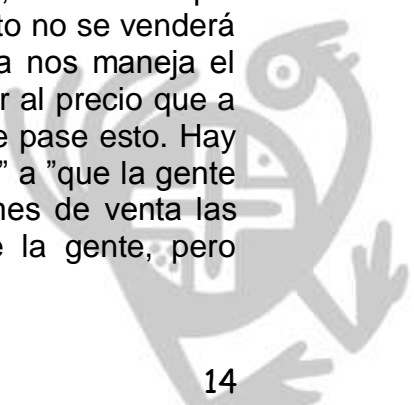
habrá una diferencia o RESULTADO por cada vuelta de la rueda:

$$\text{RESULTADO} = \text{PRECIO DE VENTA} - \text{COSTO}$$

El PRECIO DE VENTA en general no lo ponemos nosotros sino que lo fija el "mercado", entonces el resultado puede ser de GANANCIA (si el COSTO ES MENOR al PRECIO DE VENTA) o de PÉRDIDA (si el COSTO es superior al PRECIO DE VENTA).

Que el mercado fije el precio de venta significa que no será posible vender a un precio muy por encima del precio que normalmente tiene un producto similar en la zona donde se está ofreciendo (pero ojo porque no todos los productos son iguales, ni todos los emprendimientos tienen el mismo posicionamiento).

Por supuesto que cada uno puede poner el precio que quiera, lo cierto es que si el precio es más alto que en otro lugar de venta, el producto no se venderá o se venderá una sola vez... A veces pasa que la clientela nos maneja el precio a su antojo y no podemos hacer otra cosa que vender al precio que a ella se le ocurra. Esto no es VENDER. No hay que dejar que pase esto. Hay una diferencia entre "VENDER y que la clientela nos compre" a "que la gente nos COMPRE aunque no queramos vender". Las condiciones de venta las pone el vendedor, atendiendo a las objeciones reales de la gente, pero atendiendo también a los intereses propios.



También se puede ver que si la rueda gira más ligero (más producción vendida y cobrada en menos tiempo) se obtienen mayores resultados.

Veamos un ejemplo:

Si fabrico alpargatas, y mi COSTO es de \$4 por par y el PRECIO DE VENTA es de \$10 el par, el RESULTADO que tengo por cada par vendido será de \$6. Si tardo dos semanas para vender un lote de 30 pares, obtendré una GANANCIA de \$90 por semana (\$6 multiplicado por 30 pares dividido por 2 semanas). Si en cambio tardo una semana para vender el mismo lote, la GANANCIA será de \$180 por semana (\$6 multiplicado por 30 pares dividido por 1 semana).

Pero si el RESULTADO es de PÉRDIDA y la rueda gira más ligero, vamos a obtener mayores PÉRDIDAS.

En la Cartilla “AFILANDO EL LÁPIZ...”, del Curso de Capacitación sobre Costos y Administración de Emprendimientos Productivos Populares profundizaremos este tema.

Si las ventas son rápidas, también tienen que “girar” rápido el resto de los elementos de esta rueda, si las ventas se frenan, el resto de la rueda se tiene que frenar. Las ventas son el “acelerador” de la rueda.

¡OJO! La “imagen” de esta rueda no significa que hay que hacer las cosas de a una por vez, el emprendimiento tiene que organizarse para estar comprando, produciendo, vendiendo, cobrando y pagando al mismo tiempo, según la actividad que se trate.

Entonces... que esta rueda gire bien no significa tener ganancias...

...LA GANANCIA DEPENDE DE  
LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN  
Y DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS.

## 5. DEL “REBUSQUE” AL PROYECTO

¿Estamos conformes con la realidad o la queremos cambiar?  
¿Quiero seguir viviendo de changas? ¿Quiero seguir atendida o atendido al “benefactor” o “benefactora” de turno: el “patrón” o la “patrona”, el funcionario o la funcionaria, el puntero o la puntera?

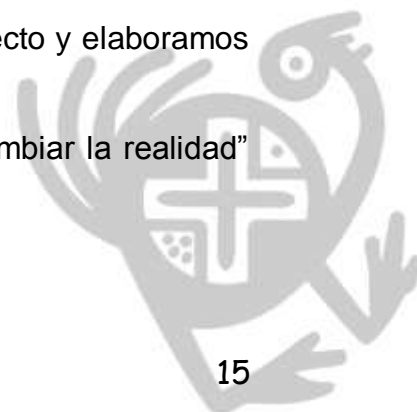
O nos RESPONSABILIZAMOS por cambiar esto...

O nos convertimos en VÍCTIMAS de esto...

### **PROYECTO EMPRENDEDOR:**

Porque queremos otra realidad, llevamos adelante un proyecto y elaboramos estrategias y tácticas transformadoras.

Pasar de “trabajar para la subsistencia” a “trabajar para cambiar la realidad” no es un paso fácil y hay que hacerlo paso a paso...





- Hacer conciente lo inconsciente: reconocer nuestra manera de pensar y nuestra actitud ante la vida, para cambiar. Saber que se puede y querer que se pueda. CAMBIAR los “modelos mentales” y “paradigmas”.... Las cosas que nos “condicionan”, que no nos dejan crecer, que nos mantienen atadas/os, que nos impiden cambiar... Las cosas a las que no nos animamos porque no nos tenemos confianza, porque hemos aprendido equivocadamente que “no podemos”.
- Descubrir los problemas que podemos solucionar o las dificultades que podemos superar: ¿cuáles de nuestras preocupaciones somos capaces de resolver con nuestro propio esfuerzo? ¿Cuál es nuestro “círculo de influencia”?
- Descubrir alternativas: Frente a un problema nunca hay una sola solución, siempre hay muchas soluciones que tenemos que descubrir, para poder elegir la mejor.
- Hacernos promesas a nosotras/os mismas/os y mantenerlas (cumplirlas). Al comienzo serán promesas pequeñas y luego, a medida que vamos cumpliendo las promesas, cada vez serán promesas más grandes.
- Hacer promesas con y a otras y otros... y cumplirlas: problemas pequeños los podemos solucionar solos, problemas grandes... necesitamos de la ayuda de muchos. Transformar la realidad requiere de muchas organizaciones de personas empujando para el mismo lado.

Muchas personas estamos acostumbradas a reaccionar frente a un problema en forma RE-ACTIVA: actuamos casi sin pensar, como si fuéramos robot, o máquinas programadas para dar siempre una respuesta “socialmente correcta” o reaccionamos como la sociedad espera que reaccionemos.

Otras/os mujeres y hombres , en cambio, actúan en forma PRO-ACTIVA:

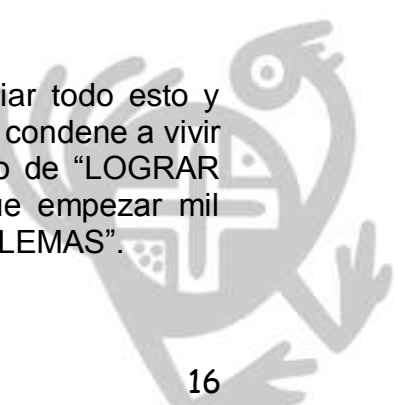
- TOMAN LA INICIATIVA, eligen evaluando las distintas posibilidades y no respondiendo a lo que los demás esperan...
- SE RESPONSABILIZAN POR LA SOLUCIÓN

Precisamente, la RESPONSABILIDAD es la *“habilidad para elegir la respuesta”*.

O nos RESPONSABILIZAMOS por cambiar esto... O nos convertimos en VÍCTIMAS de esto...

O actuamos con CORAJE... O nos escondemos en el MIEDO.

Es más fácil creer que no podemos hacer nada para cambiar todo esto y hacer todo lo posible para “TENER RAZÓN”, aunque eso nos condene a vivir en el “rebusque”. Para cambiar hay que animarse al desafío de “LOGRAR RESULTADOS”, aunque nos equivoquemos y tengamos que empezar mil veces. Es tener “PROYECTOS” y no quedarnos en los “PROBLEMAS”.



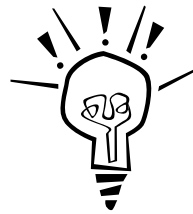
## 6. CÓMO SURGEN LAS IDEAS-PRODUCTOS

Como dijimos la necesidad de resolver nuestra propia vida figura en primer lugar en las motivaciones para emprender un proyecto productivo, muchas veces sin haber explorado previamente las posibilidades de producir y vender el producto o servicio con continuidad.

Ahorros, esfuerzos y esperanzas las ponemos en un proyecto cuyas posibilidades de fracasar son muy altas.

*Podemos ver que todo “rebusque” surge a partir de una:*

IDEA...



Las IDEAS para generar o mejorar un emprendimiento productivo pueden apuntar a:

- \* Generar un producto o un servicio nuevo,
- \* Ó cambiar la forma de elaborar el producto o brindar un servicio mejorado...

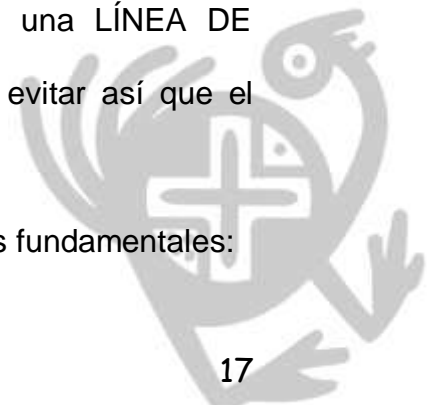
¿Pero cómo hago para encontrar ideas que puedan ser interesantes?

No hace falta ser un INVENTOR. Si un buen OBSERVADOR de los cambios y de las necesidades que se producen en la economía y en la sociedad que nos rodea....

La IDEA se traduce siempre en un PRODUCTO o en una LÍNEA DE PRODUCTOS y SERVICIOS.

Esa IDEA hay que probarla antes de tirarnos de lleno y evitar así que el fracaso sea más grande.

Para probar una IDEA tenemos que hacernos tres preguntas fundamentales:



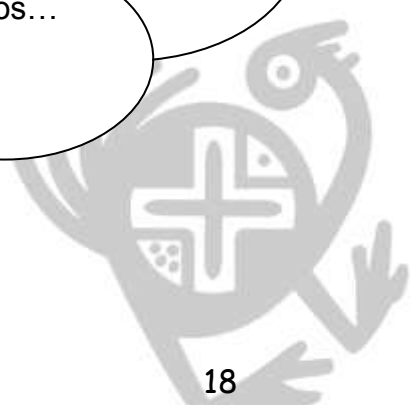
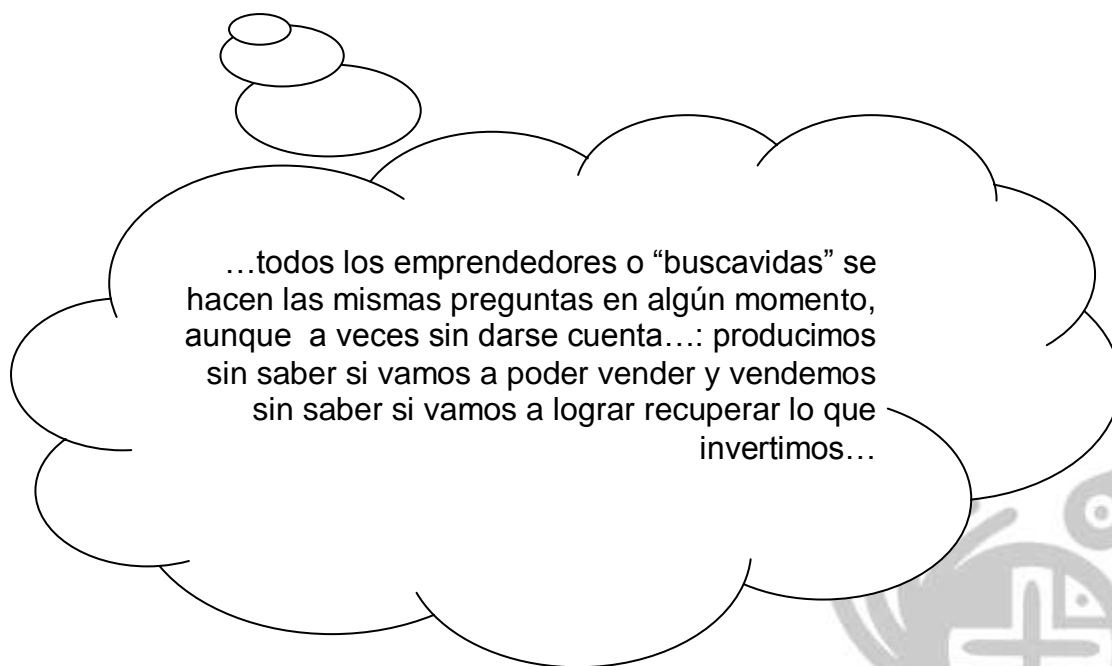


Si podemos producirlo, podemos venderlo y satisface nuestras necesidades e intereses, entonces podemos continuar con el PROYECTO.

Si no podemos producirlo, pero podemos venderlo, hay que preguntarse ¿quién puede producirlo? Porque puede ser una muy buena idea.

Si podemos producirlo, pero no podemos venderlo, hay que preguntarse si se puede modificar el producto para que sea aceptado por el público.

Si no podemos producirlo ni venderlo, mejor cambiemos de idea...



## 7. OTRA ECONOMÍA ES POSIBLE

El sistema económico en el que vivimos es un sistema “Capitalista” porque los emprendimientos con mayor poder en el sistema están organizados por representantes del Capital (propietarios, accionistas y financistas). Pero ese no es ni el único sistema posible ni el único existente... En este sistema las principales relaciones económicas son “mercantiles” (de compra y venta). Esas formas de intercambio se pretenden extender hacia todos los órdenes de la vida: “...todo se compra, todo se vende...”. Nosotr@s creemos que esto genera injusticias y muerte, por eso, no debe ser así hay cosas que no tienen precio.

Así es que, finalizando esta primera cartilla que tiene carácter de introducción a una particular perspectiva de entender y pensar no sólo la realidad, sino también entender lo que es la economía, queremos dejar una mirada hacia el futuro.

En estos tiempos se habla mucho de utopía, se usa mucho esta palabra. A veces se la usa para descalificar un proyecto o una propuesta, se la califica de utópica haciendo referencia a algo imposible de lograr.

Alguna vez, alguien dijo que “la **utopía** no es un concepto ni un marco teórico, sino una constelación, un universo de sentidos y proyectos. La verdadera utopía es la visión crítica del presente y de sus límites y una propuesta para transformarlo positivamente”. Pero definirla, buscar en su significado no es suficiente, nuestro deseo tiene que ver con la posibilidad de realizarla, de hacerla realidad.

En los inicios del siglo XXI, nuestros sueños por construir un mundo para todas y todos, parece que han sufrido retrocesos significativos. Concretamente, aumentó la concentración de la riqueza en manos de unos pocos, así como la pobreza y la exclusión de miles de hermanos; el individualismo y el egoísmo echaron raíz en la sociedad. Pero se trata de un retroceso seguramente provisorio porque seguimos soñando, seguimos anhelando y peleando por un futuro con dignidad.

A diario vemos en nuestra ciudad que surgen ejemplos que marcan la recuperación del “principio de la esperanza”: los encuentros de mujeres, los de las comunidades eclesiales de base, las escuelas de ciudadanía, las mesas por la defensa de los derechos a la tierra, al agua, el surgimiento de “otros mercados” como las ferias francas, ferias de semillas, etc.

Estas experiencias nos demuestran que es posible resolver el problema de un ingreso para el hogar no sólo desde lo monetario sino que es posible hacerlo por medio de intercambios basados en la reciprocidad de productos y servicios (intercambios no monetarios como por ejemplo “trueque”, “cambalache”, “minga”, “torteadada”, “loseada”, “manovuelta”, “carneada”, etc.), y que el asociativismo y la cooperación pueden resultar propuestas válidas en la resolución de nuestros problemas. Pero... falta tanto todavía.

También que la satisfacción del conjunto de necesidades de la comunidad, que es el verdadero objetivo de la economía, reclama la organización solidaria de las unidades económicas de los trabajadores y trabajadoras para que organicen sistemas de seguridad y soberanía alimentaria (una

alimentación de calidad y acorde con nuestra cultura), compren juntas para aumentar su poder en los mercados, intercambien trabajos fuera del mercado formal como en las redes de trueque, articulen conocimiento y saberes para agregar valor a sus productos, etc.

Si miramos solo en la superficie inmediata de las cosas y de los hechos vemos un mundo opresivo que premia a los perversos y arrastra a muchos por un camino marcado por la desesperanza y el descreimiento que nos hace bajar los brazos. Pero debajo de esa superficie resiste la voluntad de superación, el deseo de vivir en una sociedad diferente, creativa, donde la libertad y la solidaridad sean pilares sólidos. Permanentemente, surge y resurge nuestro espíritu de lucha y libertad demostrando que otra economía y otro mundo son posibles.



# MANUAL DE LAS EXPERIENCIAS ECONÓMICAS POPULARES



CARTILLA 2

## *...como pan caliente*



*"DEL REBUSQUE... A LA  
ORGANIZACIÓN ECONÓMICA  
POPULAR"*

# CURSO SOBRE COMERCIALIZACIÓN

Claudia Martínez y Juan José Sánchez  
2005

Asociación Be. Pe  
Bienaventurados los Pobres

Av. Güemes 1121  
K4700CLL San Fernando del Valle de Catamarca  
NOROESTE ARGENTINO

Tel.: (03833) 43 0915  
Fax/Cont: (03833) 43 0154  
e-mail: [central@bepe.org.ar](mailto:central@bepe.org.ar)  
[cooperacionytrabajo@bepe.org.ar](mailto:cooperacionytrabajo@bepe.org.ar)  
Web: [www.bepe.org.ar](http://www.bepe.org.ar)

Diseño Gráfico: Ivana Rodríguez Zar

Equipo Territorial Valle Central:

Claudia Martínez  
Sebastián Pinetta  
Laura Machado  
Carla Soledad Quintero  
Lorena Heredia

Director Agroecología y Socioeconomía Popular  
Juan José Sánchez

Director Género y Educación Popular  
Gustavo Acosta



# 1º PARTE

**¿Vender o comercializar?**

**¿Por qué nos van a comprar a  
nosotr@s???**





# 1. - La comercialización

Una de las principales dificultades que expresan las emprendedoras y emprendedores en el desarrollo de sus experiencias, es la de la comercialización. Casi todas plantean inconvenientes en la venta de sus productos.

Por lo general el origen de los “rebusques” es similar: mujeres y varones, agrupados o no, se organizan para resolver la supervivencia diaria, deciden que producto producir o qué servicio ofrecer. Lo hacen considerando tal o cual práctica de otras experiencias, y a partir de sus propios oficios o saberes.

Luego, quizás, descubran que los productos que intentan vender ya existen en el mercado o los hay muy similares a un precio menor, y aparece que “no hay clientes para ese producto”.

Cuando se inicia un emprendimiento popular, la mayoría tienen en cuenta casi exclusivamente:

- ✓ LOS BIENES MATERIALES QUE TIENEN (o pueden conseguir)
- ✓ LO QUE SABEN HACER
- ✓ LO QUE NECESITAN (aumentar sus propios ingresos)

Pero en general, no se considera si van a poder o no vender el producto.

Generalmente, los/las emprendedoras de organizaciones económicas populares fueron (o siguen siendo) obreros o peones, changarines, o amas de casa. Por eso tienen en cuenta solo las dos actividades a la que están más acostumbrados: LA PRODUCCIÓN Y EL CONSUMO PROPIO.

No tienen en cuenta la COMERCIALIZACIÓN que, muchas veces es la actividad más difícil.

COMERCIALIZACIÓN		
PRODUCCIÓN	→	VENTA
→	→	CONSUMO
Es transformar, por medio de nuestro trabajo, las materias primas en productos (bienes o servicios) que cubran ciertas necesidades de la población.	Es la actividad que permite que nuestros productos lleguen a quienes los necesitan y que puedan comprarlos.	Es la actividad que realizamos cuando obtenemos un producto y satisfacemos una necesidad.

El cuadro anterior muestra la relación entre los diferentes procesos económicos de producción, consumo y venta. Y presenta la COMERCIALIZACIÓN como una etapa anterior a la venta misma, ya que primero necesitamos producir un bien



o un servicio que después pueda ser vendido y satisfaga las necesidades de los/las clientes. Y la comercialización abarca todos estos momentos...

Por eso, proponemos entender la comercialización como un concepto que va más allá de la simple venta.

La comercialización es la actividad que nos permite identificar a los posibles clientes, considerar y evaluar sus necesidades y limitaciones económicas y determinar la mejor manera de llegar a ellos.

***La comercialización considera y evalúa las necesidades de los clientes, los identifica y determina la mejor forma de llegar a ellos..***

¿Y qué diferencias tiene con la venta?

La diferencia entre comercialización y venta consiste en más que en las palabras. La venta se dirige a las necesidades del vendedor, la comercialización a las del comprador. La venta es motivada por la necesidad que tiene el vendedor de convertir su producto en dinero; la comercialización por la idea de satisfacer las exigencias del consumidor por medio del producto, y por todo lo relacionado con la creación, la entrega, y finalmente el consumo mismo.

En todo caso, la venta es una de las etapas de la comercialización: la etapa que comienza con la oferta del producto y termina con el cobro.

Comercializar es conocer y entender a las personas, qué es lo que necesitan y compran, para ofrecérselo...

La COMERCIALIZACIÓN comienza antes de la venta misma, inclusive antes que la producción. La COMERCIALIZACIÓN hace que la venta no falle.

## **LA COMERCIALIZACIÓN ES EL MODO DE PENSAR DEL EMPRENDIMIENTO**

HAY QUE PENSAR EL EMPRENDIMIENTO DESDE LA POSIBILIDAD DE COMERCIALIZAR EL PRODUCTO O SERVICIO.

Y para EMPEZAR A PENSAR el emprendimiento podemos hacer un pequeño ESTUDIO DE MERCADO.

*...como pan caliente*



El estudio de Mercado nos va a ayudar a determinar:

- ¿Para quién producir? ⇒ **Identificación de los posibles clientes**
- ¿Qué producir? ⇒ **Determinación precisa del producto**
- ¿A qué precio vender? ⇒ **Estudio del precio y de la cadena de comercialización (la cadena de producción y comercialización es el camino que sigue un producto a través de las actividades de producción, transformación e intercambio hasta llegar al consumidor/a)**
- ¿Cómo vender? ⇒ **Comunicación, Condiciones y Forma de venta (Promoción, publicidad, facilidades).**
- ¿Qué cantidad voy a vender? ⇒ **Plan de Ventas.**
- ¿A dónde voy a vender? ⇒ **Distribución y logística (logística es el proceso de administrar estratégicamente el movimiento y almacenaje de los materiales, partes y producto terminado desde el proveedor a través del proceso de producción en el hasta el cliente)**

PERO ¿QUÉ ES EL MERCADO?

A los **LUGARES** y a las **FORMAS** y **CARACTERÍSTICAS** como se relacionan las/los vendedores y las/ los compradores se los llama **MERCADO**.

Por eso, si queremos que el emprendimiento no sea “un muerto”, hay que conocer el mercado:

**CONOCER LOS POSIBLES CLIENTES:** sus necesidades, su capacidad de compra, sus costumbres y hábitos, etc.

**CONOCER LOS POSIBLES COMPETIDORES:** sus productos, los servicios que ofrecen, sus costos y sus precios, su capacidad productiva y comercial, etc.

¿Cómo hacemos para obtener esta información?

**Observando y anotando:**

La manera más fácil de obtener datos es observar y anotar (es tan importante anotar como observar).



Se pueden obtener así datos sobre otros productores y vendedores, o sobre hábitos y costumbres de los consumidores.

Si el emprendimiento ya está funcionando se pueden obtener datos de la propia producción y venta anotando:

**Clientes** (sexo, edad, ubicación, capacidad de compra).

**Cantidad y fechas de las ventas.**

**Costos y precios de venta, etc.**

**Preguntando y anotando:**

También puede obtenerse información preguntando y anotando.

A manera de ejemplo, en ANEXO separado, agregamos algunas encuestas o entrevistas para estudiar el mercado:

- Encuestas a posibles clientes.
- Encuestas para probar el producto.

**Podemos empezar haciéndolas a algunos amigos...**



### **1, 2, 3, probando...**

Si aún no hemos iniciado el emprendimiento y lo que estamos haciendo es **PROBANDO LA IDEA**, las preguntas que nos tenemos que hacer sobre el **mercado** son las siguientes:

- ✓ ¿El producto es consumido por hombres, por mujeres; o por hombres y mujeres indistintamente? ¿Niños, adolescentes, jóvenes, adultos, ancianos? ¿Quiénes hacen la compra?
- ✓ ¿Qué capacidad de compra (poder adquisitivo o posición social) tienen los que compran?
- ✓ ¿Con qué frecuencia compran? ¿Diariamente? ¿Mensualmente? ¿Muy de vez en cuando? ¿Para alguna ocasión en particular?
- ✓ ¿Qué necesidades cubre el producto? ¿Para qué lo necesita la gente?
- ✓ ¿Qué gustos o preferencias tienen los que compran el producto?
- ✓ ¿Quiénes producen el producto en la zona? ¿Cuánto producen?
- ✓ ¿Quiénes venden el producto en la zona? ¿Hay algún mayorista? ¿Qué cantidad venden minoristas y mayoristas? ¿Cómo varió la venta en los últimos años y por qué?
- ✓ ¿Hay variaciones grandes de venta durante el año (venta estacional)?
- ✓ ¿A qué precio lo venden los que lo producen? ¿A qué precio lo venden los mayoristas? ¿A qué precio lo venden los minoristas?
- ✓ ¿Quiénes producen la materia prima y a cuánto la venden? ¿Quiénes son mayoristas de materia prima y a cuánto la venden? ¿Quiénes son minoristas de materia prima y a cuánto la venden?

También puede ser importante hacerse algunas preguntas generales tales como:

- ✓ ¿Qué clase de productores, talleres, negocios y servicios hay en la zona?
- ✓ ¿Estos emprendimientos cubren todas las necesidades (en variedad y cantidad) o se necesitan más? ¿Hay artículos que hay que ir a comprar a otro lado? ¿Hay servicios que vienen de otro lado?
- ✓ ¿A qué emprendimientos les va mal? ¿Por qué?
- ✓ ¿Qué negocios deberían haber pero no hay? ¿Porqué? (Averiguar bien, casi siempre hay una buena razón)
- ✓ ¿De qué emprendimientos hay muchos y de cuáles hay pocos?
- ✓ ¿Qué productos o servicios tienen precios excesivos y cuáles tienen precio muy bajo?
- ✓ ¿Qué estrategia de venta se puede usar o usan los demás? (venta puerta a puerta, en local, en la calle, etc).
- ✓ ¿Se puede hacer publicidad? (radio, afiches, pintar paredes, volantes, etc)

*...como pan caliente*

## ***El proceso de comercialización grupal o comunitaria***

A veces parece que el Mercado es uno solo, un lugar ya establecido, donde entran los productos de las grandes empresas para que los compren sólo los que tienen plata.

A veces parece una “maquinaria” compleja o un “animal” con vida propia que dice qué hay que vender y qué hay que comprar.

Pero esto no es cierto, el MERCADO es una construcción de la misma sociedad en la que vivimos, entre vendedores y compradores.

Si hay quienes se quedan afuera de este mercado es porque hay una sociedad que excluye, que discrimina, que pisotea a unos para que sólo algunos puedan salir a flote. Pero también existe la posibilidad de CREAR o RECREAR espacios de comercialización, intercambio e interacción entre quienes quedaron afuera de ese mercado.

Basta recordar las ferias de trueque de la Red de Prosumidores Catamarca o las Ferias de intercambio de Productos y Saberes de la Red Vecinal, o las Ferias de Sabores y Saberes, y las Ferias de la Semilla en Fiambalá o en Santiago del Estero. En esa CREACIÓN Y RECREACIÓN de nuevos espacios y nuevas formas de relacionarnos con los/las otros/as, de producir para la compañera o el compañero, para la vecina o el vecino, va todo ese cambio de actitud frente a la vida que estamos proponiendo...

Entonces... la comercialización también puede ser una experiencia “comunitaria”. En tanto estrategia económica y organizativa puede ser una alternativa para hacer frente al deterioro de las condiciones de vida y las dificultades por las que atraviesan nuestros pueblos.

Puede dar respuestas concretas frente a la realidad de los sectores populares. El crecimiento en cantidad y en calidad de experiencias de Ferias Populares hace necesario reflexionar en conjunto sobre el camino recorrido.

El hecho de que nuestras organizaciones económicas populares se desarrollen bajo las leyes del mercado capitalista genera grandes dificultades para transformar de raíz la modalidad de desarrollo social y económico imperante.

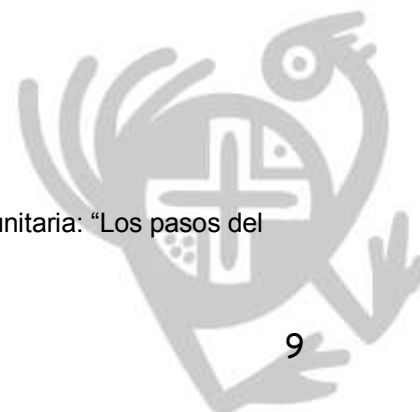
Desde nuestra perspectiva, creemos que es necesario trabajar todos los días para que las actividades de comercialización que despliegan las distintas experiencias económicas populares se conviertan en una alternativa económica y social de largo plazo y no sólo en un paliativo para enfrentar la crisis.

El siguiente esquema general, nos ayuda a pensar el proceso de comercialización como dividido en cuatro momentos<sup>1</sup>:

1. **Iniciación:** es el momento en que un grupo u organización decide conformar un proyecto de comercialización. En este momento es indispensable juntar fuerzas y comenzar a pensar en el futuro, aún cuando las

---

<sup>1</sup> Memoria del Primer Encuentro Latinoamericano de Comercialización Comunitaria: “Los pasos del proceso de la comercialización”



motivaciones de los integrantes del proyecto puedan ser muy diversas.

2. **Ingresos en actividad de comercialización o aprendizaje:** este es el momento de fortalecer la voluntad de comercializar, por lo tanto tenemos que organizarnos.

3. **Crecimiento y crisis de crecimiento:** el grupo o la organización se integra al proceso de comercialización. En este momento suelen surgir problemas, generalmente como consecuencia de relacionarnos con una realidad altamente competitiva (falta financiamiento, reducida capacidad técnica, etc).

4. **Consolidación:** Este es el momento en que como grupo u organización llegamos a construir un sistema de comercialización estable. Seguramente esta etapa requiera coordinación con otras organizaciones o grupos (asociatividad), por ejemplo diversificar la producción.

Estos cuatro momentos no constituyen un esquema cerrado, frío, lineal, no son pasos obligados. La comercialización es efectivamente un proceso, y como tal su consolidación conlleva avances y retrocesos. No existen fórmulas mágicas, cada experiencia es un proceso particular.

## ***2. - El plan de comercialización***

*No hay que dar puntada sin hilo...*

En la Cartilla Introductoria planteamos que todo “rebusque” surge a partir de una idea y que las IDEAS para generar o mejorar un emprendimiento productivo pueden apuntar a:

- Generar un producto o un servicio nuevo
- Ó cambiar la forma de elaborar el producto o brindar un servicio mejorado...

Pero en todo caso siempre necesitamos elaborar nuestro PLAN DE COMERCIALIZACION.

El Plan de Comercialización es un documento escrito donde se define lo que se quiere hacer, los objetivos del la/el emprendedor/a y las acciones o tareas que se necesitan para alcanzar los objetivos. Un plan de comercialización es un MAPA, que debe guiar al emprendedor/a a través de un laberinto de decisiones, que evitan rutas equivocadas y callejones sin salidas.

El desarrollo de un plan de comercialización consiste en un análisis de los diferentes factores que intervienen en la puesta en marcha del proyecto. Se trata de un documento que requiere de una constante actualización.



*...como pan caliente*

A continuación presentamos las diferentes etapas de un PLAN DE COMERCIALIZACION y los puntos principales que las definen:

1. **SEGMENTACIÓN** ⇒ *¿Quiénes son mis clientes?*
2. **POSICIONAMIENTO** ⇒ *¿Qué lugar queremos ocupar en la mente de nuestros clientes?*
3. **MEZCLA DE “INGREDIENTES” DEL MERCADO** ⇒ *Las cuatro “P” de la Comercialización.*
4. **ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN** ⇒ *¿Por qué nos van a comprar a nosotros?*
5. **PLAN DE VENTAS** ⇒ *¿Cuánto queremos o podemos vender, y por lo tanto, cuánto vamos a producir...?*

Elaboramos nuestro Plan de Comercialización a partir de la recopilación, ordenamiento y análisis de los datos obtenidos en el **ESTUDIO DE MERCADO**.

## 2. 1. SEGMENTACIÓN:

*¿Y CÓMO LOGRO SABER  
QUIÉNES PUEDEN SER MI  
CLIENTELA?*

Esta es una muy buena pregunta para garantizar la viabilidad de la idea que se tiene.

**¿Hay clientes/as posibles para el producto que se ofrece, quiénes son, cuáles son sus necesidades, sus hábitos y costumbres y su capacidad de compra?**

Los/las clientes pueden ser personas, familias u otras empresas. Son compradores/as que tienen necesidades, tienen una capacidad de compra limitada para satisfacer esas necesidades y también tienen costumbres y hábitos. Seguramente la mayoría de sus clientes/as son gente “común y corriente”, tienen diferentes personalidades, y debemos procurar entendernos bien con todos. Conocer los/as clientes/as facilita tratarlos de manera más apropiada.





## ¿A QUIÉN VOY A OFRECERLE MI PRODUCTO?

No todos los consumidores/as de un mismo producto tienen las mismas necesidades, ni compran el producto por las mismas causas, ni utilizan el producto de la misma forma. El mercado está formado por consumidores/as diversos.

## ¿Y QUÉ ES ESTO DE “SEGMENTO DE MERCADO”?

*Un “SEGMENTO DE MERCADO” es un grupo de la población total, que tienen el mismo comportamiento respecto de un conjunto de aspectos relacionados con la satisfacción de la misma necesidad.*

**Segmento quiere decir porción, pedazo, parte, entonces tomo una porción o parte de ese gran mercado, y me dedico especialmente a esa porción.**

Para entender que quiere decir esto, sería útil pensar en mi mercado abarcando a todos los/as consumidores/as que podrían comprar el producto o servicio que ofrezco.

Como el Mercado es grande y está formado por distintos tipos de personas, sería muy difícil venderle a cada una el mismo producto, para esto se utiliza la segmentación del mercado. Mis esfuerzos de comercialización no se van a desparramar en todo el mercado, sino que los voy a concentrar en aquel segmento donde tengo más chances.

Por lo tanto, un segmento de mercado es un grupo de consumidores/as relacionados entre ellos por que tienen características comunes como: tener las mismas necesidades, buscar productos parecidos, vivir en una misma zona o barrio, comprar impulsadas por las mismas razones, etc.

A continuación detallamos algunas características comunes del PÚBLICO que nos pueden servir para identificar distintos segmentos:

- ✓ **UBICACIÓN GEOGRÁFICA** (zona, barrios donde viven los posibles clientes/as y los lugares más comunes de venta).
- ✓ **EDAD** (niños, adolescentes, jóvenes, adultos, ancianos).
- ✓ **CAPACIDAD DE COMPRA** (bajo poder adquisitivo, medio bajo, medio, medio alto, alto).
- ✓ **COSTUMBRES Y HÁBITOS DE COMPRA** (lugar en el que compran, forma en que el/la cliente es atendido, días y horas de compra, compra rápida –por impulso– o en forma lenta –reflexionando, etc.).
- ✓ **ESTILO DE VIDA** (vida natural o sana, vida deportiva, vida nocturna, etc.).



- ✓ **ACTIVIDAD, PROFESIÓN U OFICIO** (viajantes, amas de casa, camioneros, oficinistas, campesinos, turistas, jubilados, etc.).
- ✓ **POR LA INDUSTRIA O RAMO AL QUE PERTENECEN** (industria láctea, industria de la carne, industria gastronómica, agroindustrias en general, industria textil, etc.).
- ✓ **ETC.** (en realidad no podemos dar una receta sobre qué características pueden ser importantes para determinar el segmento, porque eso varía mucho para distintos tipos de negocios).

***Seguro que ya estuvo pensando algunas características del segmento de población que ha identificado como potenciales clientes/as. Le proponemos que las escriba...***

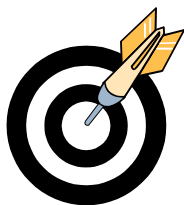
Cualquiera sea el criterio que usted utilice, deberá tener en cuenta dos requisitos básicos:

1. Los grupos /segmentos tendrán que ser diferentes entre sí.
2. Cada grupo/ segmento debe estar compuesto por individuos con alguna característica en común.

De esta manera, nos concentramos en satisfacer las necesidades de un segmento para:

- ✓ Prestar especial atención a los grupos/segmentos que son más significativos para nuestros objetivos.
- ✓ Desarrollar acciones adecuadas para esa población
- ✓ Elegir un medio de comunicación apropiado para ese segmento (publicidad).
- ✓ Centralizar los esfuerzos del emprendimiento en un segmento de consumidores/as.

En síntesis, nos concentramos en un **SEGMENTO DEL MERCADO** para diferenciar y atender adecuadamente al tipo de población seleccionada, descubriendo y desarrollando características del producto o servicio apropiadas para ese segmento.



**EL PRIMER PASO PARA ACERTAR EN EL BLANCO ES...  
...TENER UN BLANCO.**

Elegir un **BLANCO** es identificar a nuestros posibles clientes/as, a ese segmento o porción del mercado que es el **PÚBLICO** al cual vamos a dirigir nuestros esfuerzos.

El **BLANCO** de nuestro **PLAN DE COMERCIALIZACIÓN** será el segmento de mercado identificado claramente por algunas características, por ejemplo:

*...como pan caliente*



⇨“Jóvenes (mujeres y varones) del barrio de La Tablada, de nivel adquisitivo medio, que salen a bailar los fines de semana”.

⇨“Mujeres de la localidad de Piedra Blanca, de nivel adquisitivo bajo y medio bajo, ‘Jefas de Hogar’, que ‘sufren’ de una doble jornada laboral (trabajo doméstico en su hogar y trabajo fuera del hogar)”.

⇨“Hombres de paso por la terminal de ómnibus, que practican deportes”.

⇨“Jóvenes y adultos (ya sean varones y mujeres) del pueblo de Miraflores, que realicen trabajos agropecuarios”.

⇨“Panaderías y empresas de servicios gastronómicos, que a su vez trabajan con clientes de alto poder adquisitivo”.

El BLANCO o segmento elegido deberá agrupar a una cantidad de posibles clientes suficiente como para que se justifique orientar los esfuerzos en esa dirección.

## 2. 2. POSICIONAMIENTO:

*¿QUÉ LUGAR QUEREMOS OCUPAR  
EN LA MENTE DE NUESTROS  
CLIENTES/AS?*

¿Cómo nos ven los/as posibles clientes/as?

¿Qué posición ocupamos en la mente del público, y qué posición ocupan las o los otros productores/as que ofrecen el mismo producto?

La forma cómo nos ven los/as posibles clientes/as se puede expresar rápidamente contrastando algunas características que, si bien se refieren al producto, los/as posibles clientes/as las identifican con el emprendimiento:

### POR EJEMPLO...

Para cualquier producto o servicio:

#### PRECIO y CALIDAD

“Caro pero el mejor” Para público de gran poder adquisitivo.

“Caro y malo”

No lo quiere nadie.

“Barato y malo”

Solo si no hay otra opción.

“Barato y bueno”

Lo prefieren todos.

Para un producto alimenticio:

*...como pan caliente*



## **GUSTO y SALUD**

“Rico y sano”	Lo prefieren todos.
“Rico pero pesado”	Para darse un gusto...
“Feo y pesado”	No lo quiere nadie.
“Feo pero sano”	Solo para personas que se cuidan.

## **ORIGEN Y CALIDAD**

“Casero y bueno”	En general lo prefieren todos.
“Casero y malo”	Se compra una vez y nunca más...
“Artificial y malo”	En general no lo prefiere nadie.
“Artificial y bueno”	Se prefiere si además es más barato.

Para una fábrica de muebles o artículos del hogar:

## **COMODIDAD y BELLEZA**

“Cómodo y lindo”	Lo prefieren todos.
“Cómodo pero feo”	Se compra si no existe la opción anterior.
“Incómodo y feo”	No lo prefiere nadie.
“Incómodo pero lindo”	Solo para adorno...

El posicionamiento va a ser el **motor** del plan de comercialización. Es la **IDEA FUERZA** que impulsa al plan.

# **CÓMO NOS VEN HOY Y CÓMO QUEREMOS QUE NOS VEAN EN EL FUTURO.**

Basándonos en CARACTERÍSTICAS REALES (no inventadas) tenemos que expresar COMO QUEREMOS SER VISTOS, que POSICIÓN deseamos ocupar EN LA MENTE de nuestros/as compradores/as y demás participantes en el proceso de compra.

Tratando de esquematizar pero no de simplificar un proceso tan rico como es definir nuestro posicionamiento, podemos describir tres etapas:

### **1. Identificación de una serie de ventajas competitivas.**

¿Cómo nos ve la gente hoy? ¿Qué características reales tiene nuestro producto / servicio? (De nada sirve inventar atributos, no se puede engañar al público por mucho tiempo). ¿En qué somos buenos? ¿Qué sabemos hacer bien?

### **2. Selección de las ventajas más adecuadas.**

¿Cuáles de las características de nuestro producto / servicio son importantes para el público al que llegamos? ¿Qué beneficios reales podemos ofrecerle a los posibles clientes? (Es importante pensar esto desde el lugar del público externo al emprendimiento. No tenemos que buscar características



buenas e importantes según nuestros criterios y necesidades, sino según los de nuestros posibles clientes).

### **3. Desarrollo y comunicación de la posición elegida.**

Una vez que encontramos características importantes para el público, tenemos que contárselas a la gente. Los posibles clientes/as se tienen que enterar de estas características. Por eso más adelante trabajaremos el tema de la PUBLICIDAD. Pero desde el análisis del posicionamiento, lo que interesa trabajar es el tema de LA MARCA.

¿Cómo puede el público identificarnos con un grupo de características atractivas si no tenemos una marca propia que nos diferencie del resto?

Podemos pensar la marca desde cada emprendimiento y podemos pensar la marca desde la localidad o la región. La LOCALIDAD puede ser identificada con un conjunto de características atractivas para cierto público y el solo hecho de pertenecer a dicha localidad puede hacer que un producto se perciba con esas características. Como ejemplo podemos citar: el vino torrонтés de Cafayate, los alfajores cordobeses, los chocolates de Bariloche, el pimentón de Santa María, los tejidos de Belén, la carne pampeana, la industria aeronáutica de Córdoba, la industria metalúrgica de San Nicolás, el tango de Buenos Aires, la chaya riojana, la chacarera santiagueña...

¿En qué es buena (o en qué puede ser buena) nuestra localidad? ¿En qué nos destacamos o nos podemos destacar?

## **2. 3. MEZCLA DE “INGREDIENTES” DEL MERCADO**

*Cuatro características básicas de  
nuestros emprendimientos para  
ofrecer al público*

### **LAS 4 “P” DE LA COMERCIALIZACIÓN:**

- 1. PRODUCTO (PRODUCTO / SERVICIO)**
- 2. PRECIO**
- 3. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD (COMUNICACIÓN)**
- 4. PLAZA (DISTRIBUCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE)**

Estos son los “ingredientes” que hay que mezclar para adecuar la oferta del emprendimiento con las necesidades del público.

Para analizar esto, armaremos el siguiente cuadro:

*...como pan caliente*



MI EMPRENDIMIENTO COMPARADO CON LO QUE BUSCA EL PÚBLICO	QUÉ BUSCA EL CLIENTE	QUÉ LE DAMOS
PRODUCTO		
PRECIO		
COMUNICACIÓN		
DISTRIBUCIÓN, ATENCIÓN Y PLAZOS		

## 1. PRODUCTO:

Es todo lo que puede ofrecerse en un mercado. Si los beneficios buscados por el público se corresponden con las características y atributos del producto, se logra la venta y su consumo (puede ser un bien material como es un tejido o un cabrito, o un servicio: por ejemplo el servicio de colocación de inyecciones o de transporte de mercaderías).

**Tenemos que estudiar las CARENCIAS y las NECESIDADES del consumidor/a, y cómo las CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO cubren o satisfacen dichas necesidades.**

### CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO:

- ✓ **UTILIDAD** (función que cumple, ¿para qué sirve?)
- ✓ **CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS** (¿qué necesita tener para que cumpla la función? ¿cómo tiene que ser para que sirva?)
- ✓ **DURACIÓN** (relacionado con el RENDIMIENTO de un producto)
- ✓ **ESTÉTICA** (¿necesita ser “lindo” además de cumplir con su función)
- ✓ **IMAGEN** (¿cómo ve la gente el producto: elegante, para todo momento, nutritivo, sano, etc.? Se relaciona con el posicionamiento de nuestro emprendimiento)
- ✓ **ENVASE** (como elemento de protección y como imagen. Puede necesitarlo o no)
- ✓ **GARANTÍA** (está relacionada con la confianza que pueden tener o no los posibles clientes con el emprendimiento)
- ✓ **SURTIDO** (¿cómo concentrar las compras que tienen algo en común? Muchas veces es necesario trabajar toda la línea de productos –inclusive combinar distintas



líneas– para poder vender bien. Por ejemplo: si se producen sólo facturas que pueden dejar buena ganancia, y no se ofrecen también pan, nadie va a venir a comprar).

✓ **CICLO DE VIDA** (todo producto pasa por un “ciclo de vida” desde que lo “inventan” y lo “lanzan al mercado”, se ponen de moda, hasta que ya nadie lo usa porque es reemplazado por otros productos. Por ejemplo, los discos de pasta y los “tocadiscos” fueron reemplazados, primero por los cassettes hasta que los “discos compactos” y los reproductores láser los terminaron de rematar...)

## 2. PRECIO:

Es el factor de las cuatro “P” que produce ingresos, o sea es la expresión del valor del producto en dinero.

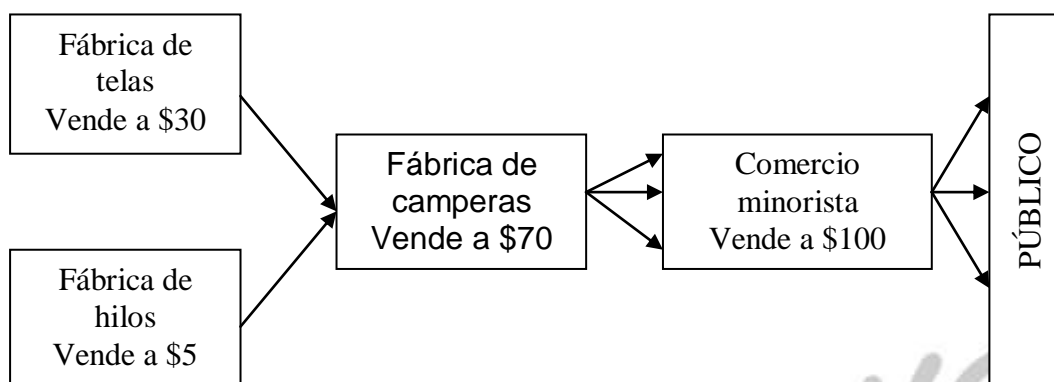
**Tenemos que entender que el PRECIO de nuestros productos va a ser el COSTO que tiene el CONSUMIDOR para satisfacer sus carencias y necesidades.**

Difícilmente los emprendimientos de los sectores populares puedan poner a su gusto el precio de venta, generalmente el precio de venta lo pone el mercado y los emprendimientos pueden vender si el precio que ponen no es mayor al del mercado, o si ofrecen algún otro beneficio.

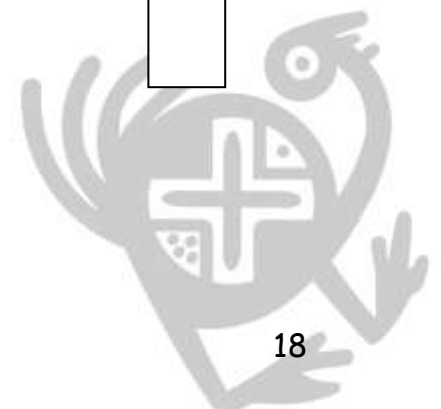
Por eso es tan importante conocer con anticipación el precio del mercado, y saber cómo se forma. Para identificar el proceso de formación del precio de un producto es importante conocer **LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN**.

LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN es el recorrido del producto desde el procesamiento de la materia prima, pasando por las distintas manos que la van transformando y le agregan valor, hasta que llega al consumidor final.

Por ejemplo, en el caso de una fábrica importante de camperas:



Así se puede ver que si nosotros tenemos un emprendimiento que fabrica camperas y queremos vender a un comercio minorista podemos vender a un máximo de \$70 y para la



venta al público el precio máximo al que podemos vender es de \$100.

### 3. **PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD:**

La Promoción y la Publicidad tienen como objetivo que el público del segmento elegido conozca el producto o servicio, que lo pruebe, y que nos cuenten qué piensan del mismo.

**No tenemos que insistir con difundir las bondades de nuestro producto, Tenemos que buscar una COMUNICACIÓN de ida y vuelta con el CONSUMIDOR.**

Son las formas de hacer que la gente nos conozca y conozca nuestros productos. Los métodos utilizados por los emprendimientos populares son muy sencillos y se basan solo en contactos personales con los vecinos y comentarios en el barrio. Pero pueden complejizarse con campañas en las radios F.M. locales, volantes o afiches informativos.

La **PROMOCIÓN** se encarga de que el público –si es posible– “pruebe” el producto o el servicio, lo compare con otros, nos de su opinión y lo “adopte”. Por ejemplo, hacer ofertas o dar la “Yapa”, para alentar la compra del producto o servicio ofrecido.

La **PUBLICIDAD** se encarga de difundir la existencia y los beneficios del producto o servicio y de facilitar la llegada al público “blanco”. Por ejemplo: pasar un aviso por la radio, o poner carteles en lugares donde se cruce más la gente, etc. También pueden hacer propaganda personalmente a los posibles consumidores/as o clientes/as a través de una conversación con ellos.

### 4. **PLAZA:**

Llamamos plaza a la forma que usamos para **DISTRIBUIR** el producto. Busca que el producto adecuado, esté en el lugar adecuado, en el momento adecuado a las necesidades del cliente.

**Tenemos que pensar en la CONVENIENCIA del CONSUMIDOR/A a la hora de comprar.**

Características de la **PLAZA:**

*...como pan caliente*





- ✓ **DISTANCIA CLIENTES/AS – LUGAR DE VENTA** (¿para comprar el producto el cliente/a se acerca al lugar de venta o es el/la vendedor/a el que tiene que ir donde está el cliente/a?)
- ✓ **VENEDORES/as** (¿es necesario tener vendedores/as propios o se puede dar el producto a varios vendedores/as que trabajen a consignación)
- ✓ **HORARIOS DE ATENCIÓN**
- ✓ **FORMALIDAD PARA LA VENTA** (¿es necesario dar comprobantes oficiales? ¿es necesario tener alguna otra formalidad para poder vender?)
- ✓ **ATENCIÓN PERSONALIZADA** (¿es necesario producir a pedido del cliente o se puede estandarizar el producto o servicio?)
- ✓ **FORMAS DE PAGO** (¿es necesario dar a crédito? Al dar a crédito siempre existe el riesgo de que el cliente no lo pueda pagar y nos quede de “clavo”, o en época de inflación el devaluó de la moneda nos “come” la porción impaga. Además, si uno da mucho crédito, tiene mucha “plata en la calle” que no se invierte en la producción).

## 2. 4. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

¿POR QUÉ NOS VAN A COMPRAR A NOSOTROS?

Ahora Sí vamos a responder a la pregunta: **¿POR QUÉ NOS VAN A COMPRAR A NOSOTROS/AS Y NO A OTROS/AS? ¿QUÉ PLUS LE OFRECEMOS A NUESTROS/AS POSIBLES CLIENTES/AS?**

Para eso comparamos a nuestro emprendimiento con los otros negocios que ofrecen productos similares o sustitutos (que puede reemplazar al producto que nosotros/as ofrecemos) y que se venden en el mismo segmento del mercado (tienen los mismos posibles clientes/as).

Consideramos:

- ✓ **¿CÓMO ES NUESTRO PRODUCTO COMPARADO CON OTROS?**
- ✓ **¿CÓMO ES NUESTRO PRECIO COMPARADO CON OTROS?**
- ✓ **¿CÓMO NOS COMUNICAMOS CON NUESTROS/AS CLIENTES/AS EN COMPARACIÓN A CÓMO LO HACEN OTROS?**
- ✓ **¿CÓMO ES NUESTRA ATENCIÓN AL PÚBLICO, NUESTRO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y NUESTRA FORMA DE PAGO EN COMPARACIÓN A OTROS?**

Para analizar esto, armaremos la siguiente planilla:



MI EMPRENDIMIENTO COMPARADO CON OTROS NEGOCIOS	VENTAJAS COMPETITIVAS	DESVENTAJAS COMPETITIVAS
PRODUCTO		
PRECIO		
COMUNICACIÓN		
DISTRIBUCIÓN, ATENCIÓN AL CLIENTE Y PLAZOS DE PAGO		

De la comparación de nuestras VENTAJAS y nuestras DESVENTAJAS y las OPORTUNIDADES que brinda el mercado, surgen alternativas estratégicas.

Para poder vender hay que ofrecer algún beneficio extra (un plus) en alguno de los “ingredientes” de la comercialización. Si comparamos nuestro emprendimiento con otros negocios podemos saber **por qué nos van a comprar a nosotros** (fortalezas de nuestro emprendimiento) y **por qué le van a comprar a otros** (debilidad de nuestro negocio). En general, para entrar en el mercado (empezar una actividad), hay que tratar de ofrecer beneficios en todos los puntos:

**PRODUCTO:** es imprescindible, casi siempre, ofrecer algo distinto a lo que ofrecen otros. Para esto hay que estar atentos a los gustos y preferencias de los posibles clientes/as y a sus costumbres y expresiones culturales. Nunca es recomendable bajar la calidad del producto para bajar el precio de venta.

**PRECIO:** Tener un buen precio es muy importante si nuestros clientes son de sectores humildes. En cambio, si son de poder adquisitivo alto, no suelen fijarse mucho en el precio. Pero, ¿cómo es nuestro COSTO TOTAL en relación al PRECIO DEL MERCADO? Este suele ser el punto más flojo de todos.

**COMUNICACIÓN:** Este es un punto que, en general, los emprendimientos de los sectores populares tienen muy poco desarrollado. En cambio son muy importantes para las grandes empresas que bombardean permanentemente a través de todos los medios de comunicación con atractivos mensajes que muchas veces no son más que “espejitos de colores” para generar más deseos y engañar a la gente con “falsos bienes” (sobre todo en los sectores populares). Una acción importante es la de desarrollar una “MARCA” que permita identificar el producto o servicio. Esta es la “puerta de entrada” de la comunicación con los clientes. Después, según el producto, es conveniente emprender campañas de promoción y publicidad siempre y cuando éstas no sean caras (promoción en el barrio, avisos en las paredes, avisos en F.M. locales, promoción casa por casa, incorporación de envase o envoltorio, etc.).



**DISTRIBUCIÓN:** Los beneficios que los emprendimientos populares pueden dar están relacionados casi siempre con la entrega de los productos a domicilio o en lugares estratégicos donde el/la consumidor/a puede acceder sin perder tiempo ni realizar ningún esfuerzo. Este y otros beneficios los veremos más profundamente en el tema VENTAS. En cuanto a los plazos de pago, si otros negocios venden el producto o servicio en cuotas, no tenemos más remedio que, o dar también nosotros créditos, o bajar el precio de venta al contado. En cambio, si en el mercado no se vende a crédito, que nosotros lo demos puede ser una ventaja, siempre que consideremos los riesgos del “fiado”.

## 2. 5. PLAN DE VENTAS

### 1º) DETERMINACIÓN DEL “TAMAÑO” DEL SEGMENTO DE MERCADO

Aquí hacemos referencia a la cantidad total del producto que se comercializa en una zona determinada. Para determinarlo una posibilidad es realizar una lista de los vendedores del producto en la zona y calcular aproximadamente cuánto vende cada uno (por día, por semana, por mes, por año...). Sumando, tendremos una idea de la cantidad total de productos comercializados en la zona.

Por otro lado, estimamos si hay público que se queda sin consumir (demanda insatisfecha, es probable que el precio de venta sea más alto que en otra zona), o si la demanda está cubierta (demanda satisfecha), o si se ofrece más cantidad de la que la gente demanda (demanda sobresaturada, es probable que el precio del mercado sea inferior al de otras zonas).

*Ahora nos falta definir cuánto queremos o podemos vender, y por lo tanto, cuánto vamos a producir...*

### 2º) DETERMINACIÓN DE LA PENETRACIÓN DE NUESTRO EMPRENDIMIENTO

Según la ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN podemos estimar qué porción del mercado vamos a atender con nuestro emprendimiento. Seguramente no va a poder ser superior a la cantidad de productos vendidos por el negocio que más vende. Y la diferencia entre lo que vende quien más vende y nuestro emprendimiento dependerá de cada mercado específico, pero esto nos permite tener una primera idea del tamaño del negocio. Seguramente no se llegará de entrada el máximo de venta. Hay que prever un periodo de lanzamiento donde las ventas irán creciendo hasta estancarse en un máximo.



## 2° PARTE

# VENDER ES UN OFICIO...



## 1. ¿Qué es vender?

Como dijimos antes, la venta es la actividad que realizamos después de producir, para hacer que la gente compre nuestro producto. La venta es una parte -y sólo una parte- de la comercialización. Es la parte que desarrollamos después de producir el producto (valga la redundancia) o de ofrecer el servicio.

Vender es relacionar nuestro producto con la gente que queremos que lo compre, después de haberlo producido o de haber ofrecido el servicio.

El producto tiene cualidades y el público tiene necesidades. Vender consiste en transformar las cualidades de nuestro producto en beneficios para el público.

Como ya vimos, las características son las cualidades del producto. Un conjunto de datos técnicos y otras propiedades del producto. Por ejemplo, cómo y de qué está fabricado: “carteras de cuero de vaca, artesanales, forradas y cosidas a mano”. Las características pueden medirse, observarse y comprobarse, son bien concretas, pueden ser especificaciones técnicas, claramente definidas. Es como una ficha técnica de un producto o servicio.

Una buena vendedora o un buen vendedor, debe conocer bien el producto (propio y de la competencia) y las necesidades del público.

Pero como dijimos antes, la venta es también una parte de la comercialización, por lo tanto con la venta lo que vamos a buscar es concretar las “promesas de la comercialización”. La venta es la “hora de la verdad”, en la que probamos si todo el emprendimiento está funcionando bien. Ponemos el producto a disposición del público, de nuestras vecina y vecina o compañeras y compañeros, y si el producto es del agrado de ellas y ellos se concreta la venta. Nuestro objetivo sigue siendo el de todo el proceso de comercialización: REINVENTAR EL MERCADO, un mercado donde nuestras capacidades y saberes tengan valor. Por lo tanto, nuestros productos acceden a la venta en condiciones y características diferentes. Estos deben:

- Responder a las necesidades del público
- A precio justo, pensando que el público espera ahorrar dinero comprando nuestros productos
- Peso exacto
- Buena calidad

Por lo tanto nuestros emprendimientos necesitan de un perfil de vendedoras y vendedores con características propias y bien definidas. Cuáles serían estas características, podemos ponernos a pensar...

Hay muchos libros sobre cómo vender, pero es importante señalar algunas cuestiones que son propias de nuestros productos<sup>2</sup>:

- Para vender hay que aceptar la negativa de la gente. Esta negativa no menoscaba al vendedor o a la vendedora. Insistir a veces nos hace ganar la venta, pero perder clientela.

---

<sup>2</sup> Razeto, Luis y Klenner, Arno. Manual del taller autogestionario



- En el proceso de venta nunca debe usarse como argumento nuestro costo. Si el costo está en la discusión, la clienta o el cliente pondrá el esfuerzo en reducir su propio costo, es decir, el precio de venta.
- Valorar nuestro propio trabajo y tratar de entender las objeciones reales de la gente. No entrar en el juego del regateo cuando las objeciones no son reales y solo buscan menospreciar nuestro trabajo.
- La clientela puede ser la mejor propagandista del producto, por esto debe guardarse todas las formalidades del trato, de cumplimiento, por mínimo que pueda ser el valor de la venta.
- El cumplimiento de la palabra dada, predispone a las clientas y clientes a favor.

## 2. Vender es un oficio

Vender es un oficio que requiere condiciones especiales, no cualquiera puede salir a vender. Pero se puede aprender a vender.

***“Todo cuzco es rumbeador, si le enseñan el camino...”***

En general en nuestras organizaciones económicas no se diferencian las funciones de quienes producen y de quienes venden: todas y todos trabajan en la producción y, después, salen a vender. Esto no es bueno, no solo porque haciendo esto la “rueda productiva” gira más lento (porque cuando producimos no vendemos y cuando vendemos no producimos) sino porque además nadie se especializa en la venta (que en general es el punto más flojo del emprendimiento).

Conocer el “oficio de vender”, significa conocer:

- ➔ Al público (segmento del mercado) para el cual está orientado el producto
- ➔ A nosotr@s mism@s
- ➔ El proceso de venta
- ➔ Lo que se vende, es decir el producto

Hay dos tipos de productos según dos formas de venta:

- ✓ Los productos que se **AGARRAN**: son productos masivos (los consumen una gran cantidad de personas) que se venden solos (no necesitan más que una pequeña diferencia: cercanía del negocio o diferencia en el precio), la clientela lo compra de cualquier manera, y a casi cualquier vendedora o vendedor. Más que salir a vender, se trata de encontrar a quienes quieren comprar.
- ✓ Los productos que se **EMPUJAN**: son productos que no se compran todos los días, sino que se compran muy de vez en cuando, o productos



masivos que ofrecemos en lugares no comunes (por ejemplo la venta en colectivos). En estos casos, la gente no está buscando el producto, sino que la vendedora o el vendedor tiene que hacer que la gente se encuentre con el producto y lo compre.

## A) ¿CÓMO SE VENDEN LOS PRODUCTOS QUE SE "AGARRAN"?

### ✓ **CON CONOCIMIENTO:**

La vendedora o el vendedor tiene que conocer su producto, con qué materiales y cómo está fabricado o cómo está preparado, en qué se diferencia del resto de los productos similares. Si el producto que ofrecemos es más barato que otros hay que decir por qué, lo mismo si es más caro.

### ✓ **CON CONSTANCIA:**

Hay que conocer a la clientela y seguirla, saber cuándo va a necesitar de nuevo el producto y estar ahí para ofrecérselo. Hay que anotar el nombre y tratarla o tratarlo como una PERSONA, no como un cliente solamente y menos como un consumidor/a, como una máquina de gastar.... Si no nos compró, saber por qué y, en lo posible, conseguir el producto que necesita u ofrecerle el producto en el momento en que lo necesita.

### ✓ **CON CUMPLIMIENTO:**

Hay que cumplir con la palabra, no solo en lo que respecta al cumplimiento de la vendedora o del vendedor en sí, sino también en las cualidades y características del producto.

## B) ¿CÓMO SE VENDEN LOS PRODUCTOS QUE SE "EMPUJAN"?

Todas las recomendaciones para los productos que se agarran sirven también para los productos que se empujan, pero además hay que tener en cuenta los siguientes pasos en el proceso de venta:

1. **SONDEO:** Consiste en examinar cuidadosamente las intenciones del público y el estado y circunstancias en las que se encuentra, para descubrir sus necesidades relacionadas con el producto. Los sondeos pueden ser cerrados, para que el público responda *sí* o *no*, *bueno* o



*malo, lindo o feo, etc.;* o abiertos cuando animan al público a hablar libremente (hay que hacer hablar a la gente).

2. **APOYO Y PRESENTACIÓN DE BENEFICIOS GENERALES:** Consiste en relacionar la necesidad del público con los beneficios del producto. O sea, sostener que el público necesita el producto fundamentándolo en los beneficios que éste le brinda. Primero se describen las necesidades supuestas del público (o se afirman las conclusiones del sondeo) para luego presentar los beneficios del producto haciendo especial mención de los que satisfacen dichas necesidades. Hay que presentarle al público argumentos sólidos.
3. **TRATAR LAS ACTITUDES DEL PÚBLICO:** Las actitudes del público (y las distintas formas de tratarlas) pueden ser:
  - ✓ Descreimiento, desconfianza: Si hay descreimiento o desconfianza, tenemos que repetir el beneficio ampliándolo y presentando pruebas.
  - ✓ Indiferencia, no le interesa: Si hay indiferencia, tenemos que usar sondeos cerrados para descubrir puntos de necesidad, de carencias y de insatisfacción.
  - ✓ Objeciones: Si hay objeciones, estas pueden ser causadas por malentendidos o por desventajas que realmente presenta el producto. **Siempre hay que atender la razón del público.** Si se trata de un malentendido hay que repetir la objeción en forma de pregunta. Por ejemplo: A la objeción: - *“Estas alpargatas son de mala calidad”* se la puede replantear: - *“¿De mala calidad?”*, para inmediatamente contestar y brindar pruebas: - *“Mire, están cosidas y pegadas y además la suela es más gruesa y la tela de mejor calidad que todas las que se ofrecen a este precio”*. Si la objeción es una desventaja real, se ignora y se destacan los beneficios. Si la objeción continúa, se le ofrece al público tener en cuenta su objeción y realizar el producto a pedido, en la medida de lo posible.
  - ✓ Aceptación: Si el cliente/a acepta el beneficio, se procede a cerrar el trato.

#### 4. CIERRE:

Consiste en arreglar y concretar la venta. Se basa en resumir los beneficios y las condiciones aceptadas y solicitarle al comprador un compromiso o realizar la operación en el momento.

## Proponemos algunas RECOMENDACIONES

### ✓ JUNTARNOS PARA VENDER

Como vimos, es necesario que la vendedora o el vendedor se especialice en la venta. Por otra parte, es un/a trabajador/a que necesita su remuneración como cualquier otro. Pero, probablemente, para que el costo total del producto sea menor al precio de venta un emprendimiento no se pueda dar el lujo de tener una vendedora o un





vendedor exclusivo. Por eso es conveniente compartirla o compartirlo entre varios emprendimientos, para que salga a ofrecer un mayor volumen y/o variedad en una misma línea de producto. Lo mismo se puede hacer para las compras.

### ✓ **APROVECHAR LOS MERCADOS INSTITUCIONALES**

Estos mercados aseguran la continuidad de la venta. Pero ojo, no conviene nunca “poner todos los huevos en la misma canasta”, habrá que asegurarse que el emprendimiento pueda funcionar aún si de golpe se frustra el negocio.

Las escuelas (sobre todo las privadas): se pueden ofrecer guardapolvos, uniformes, comidas para comedores, etc.

Los hospitales, sanatorios y clínicas: se pueden ofrecer artículos de limpieza, ropa de cama y alimentos.

Los grandes emprendimientos: se pueden ofrecer comidas para los comedores, ropa de trabajo, etc.

## 3. ¿El cliente siempre tiene la razón?

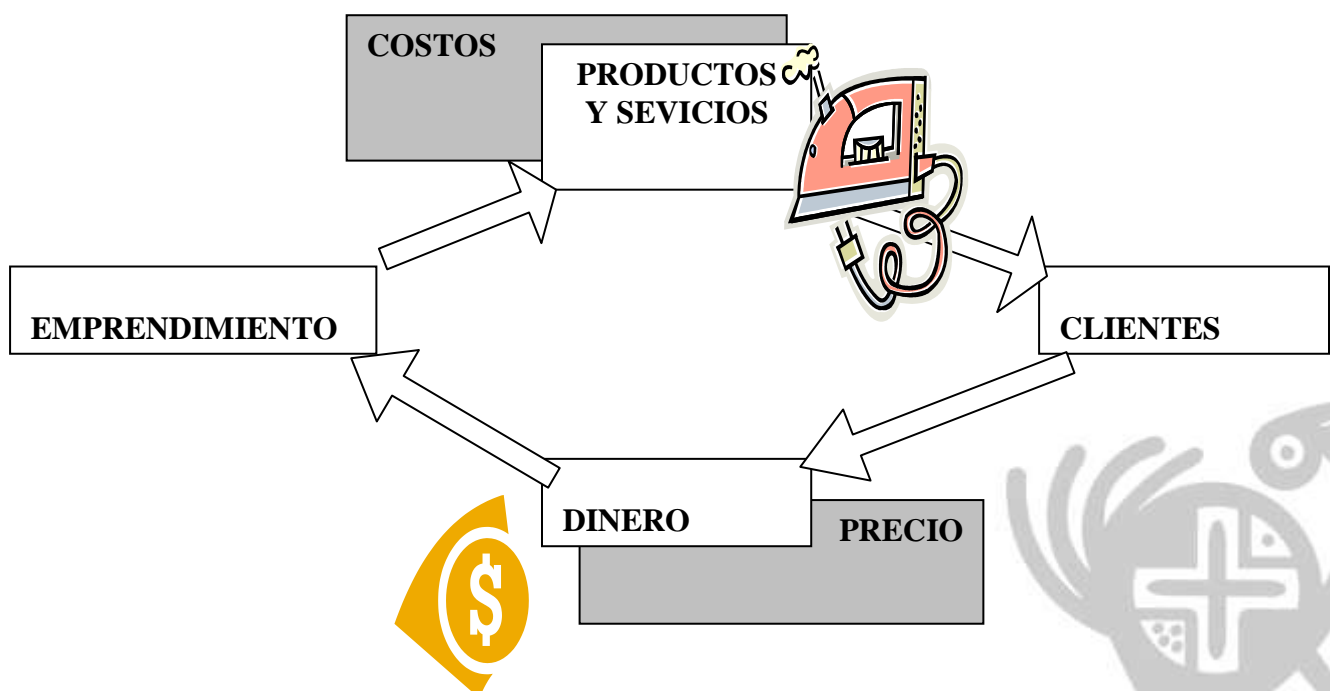
Seguro que no, pero lo que sí es cierto es que LA CLIENTA O EL CLIENTE ES LA CLAVE, ES LA RAZÓN DE SER DEL EMPRENDIMIENTO.

LA CLIENTA O EL CLIENTE ES EL ÚNICO QUE “INVIERTE” TODOS LOS DÍAS (O CADA VEZ QUE COMPRA) EN NUESTRO EMPRENDIMIENTO.

EL PÚBLICO SIEMPRE VIENE EN BUSCA DE UN PRODUCTO PARA SATISFACER UNA NECESIDAD. EN EL PROCESO DE VENTA TENEMOS QUE DESCUBRIR ESTO.

POR ESTO ES IMPORTANTE TENER CLARO ¿QUÉ FACTORES DETERMINAN LA COMPRA?

Como vimos antes, los COSTOS del emprendimiento se cubren por las ventas que realizamos, y las ventas las genera la clientela. Es decir, sin clientes no hay emprendimiento.



*...como pan caliente*

## **SOLO NOS DAMOS CUENTA DE LA EXISTENCIA DE CLIENTES/AS CUANDO YA NO SON NUESTROS CLIENTES/AS.**

Y si cree que porque la clientela no se queja, el emprendimiento está funcionando bien...

Está equivocado:

DE CADA 10 CLIENTES/AS DISGUSTADOS CON EL PRODUCTO QUE LE OFRECE SOLO UNO/A SE LO DIRÁ...

Por eso, no puede confiarse en que está haciendo bien su trabajo porque recibe muy pocas quejas...

LOS/AS 9 RESTANTES, QUE ESTÁN IGUALMENTE DISGUSTADOS, NO LE DIRÁN NADA.

DE ESOS NUEVE, OCHO LE CONTARÁN A 4 Ó 5 PERSONAS CADA UNO, LA DESASTROSA EXPERIENCIA (EXAGERÁNDOLA) QUE HAN TENIDO CON USTED (aproximadamente 36 personas NO estarán predispuestas a comprar sus productos...)

DE LOS 9 CLIENTES/AS DISGUSTADOS, 7 INICIAN LA BÚSQUEDA DE OTRO/A PROVEEDOR, DE OTRO NEGOCIO.

3 Personas se van a otro negocio, y las 4 restantes siguen comprándole a usted ¡porque piensa que todos los negocios son iguales!!!

Sabemos que los/as clientes/as pueden ser difíciles, pero... ¿Qué se puede decir de los/as vendedores/as?

LOS/LAS VENDEDORES/AS TAMBIÉN TIENEN SU PERSONALIDAD... No nos gusta hacer clasificaciones pero con la experiencia hemos podido observar que existen “algunos tipos” de vendedores/as, como ser<sup>3</sup>:

El/la “vendedor/a tipo pasivo” le proporciona a la clientela lo que esta le pide (si no es mucho problema), SIN AYUDARLA. No esta interesado en vender.

En el otro extremo tenemos al/la “vendedor/a alta presión”, su técnica de venta tampoco es buena, habla hasta por los codos y casi obliga a los/las clientes/as a comprar.

Interpretando los principios básicos del oficio de vender una buena vendedora o un buen vendedor sabe que necesita “CLIENTES/AS FIELES”. Una vendedora o vendedor de una organización económica popular tiene que ser básicamente un “buen escucha”, en lugar de parlanchín. Su objetivo es comprender al público, creando una atmósfera de confianza y tratando de satisfacer las necesidades reales del público. Está verdaderamente “orientad@ al cliente”.

¿Cómo actúa una vendedora o vendedor de este tipo ante una persona interesada en comprar?

Primero escucha, luego pregunta y finalmente aconseja. Ya que su objetivo es satisfacer las necesidades de la gente, no puede venderles nada hasta que las necesidades hayan quedado claras.

---

<sup>3</sup> MATCOM. El arte de vender



3° PARTE

# Cadenas de Producción y Comercialización



## 1. CADENAS PRODUCTIVAS. INTRODUCCIÓN

Entonces... los emprendimientos surgen cuando una persona o un grupo se colocan en el eje de la RUEDA DE LOS FACTORES y la impulsan. Inmediatamente también se pone en funcionamiento la RUEDA PRODUCTIVA y necesariamente nuestro emprendimiento se relacionará con otras organizaciones y personas en su entorno. Esta vinculación puede ser a partir de relaciones de:

- + Compra – Venta (mercantiles).
- + Tributación (pago de impuestos).
- + Donación (como subsidios sin contraprestación).
- + Reciprocidad (trueque, manovuelta, minga, carneada, loseada...).
- + Comensalidad (cada cual aporta a un pozo común según sus posibilidades y luego retira según sus necesidades).
- + Cooperación (ayuda mutua).

*Pero también pueden ser simplemente MERCANTILES, de TRIBUTACIÓN y de rabiosa COMPETENCIA...*

Lo que le da el carácter de solidaria a una relación está ligado al tipo de vínculo que genera o del que proviene. Existen cuatro tipos de vínculos posibles:

- El de negación del/a otro/a: Competencia rabiosa, busca la destrucción del otro o la otra.
- El de dominación: “el otro existe pero yo soy superior” (soy el centro del universo), Genera una relación de Mayor a Menor asimétrica. Tiende a perpetuarse porque cada uno está cómodo en su posición.
- El de aceptación subordinada: “el otro existe pero yo soy inferior” (soy débil y frágil y necesito de su bondad). Genera una relación de Menor a Mayor, siempre asimétrica. Tiende a perpetuarse porque cada uno está cómodo en su posición.
- El de legitimidad del/a otro/a como igual pero diferente: “Somos iguales en importancia, pero diferentes por las funciones y capacidades de cada uno. Nos necesitamos mutuamente. Nos complementamos”. Genera una relación de iguales, de pares.

Desde la legitimidad del otro/a, con vínculos de pares, es desde el único lugar donde se generan Relaciones Solidarias.

Es así como a partir de las relaciones que entablamos con las otras organizaciones y personas, con el fin de generar un producto o servicio útil para el público, se construyen las cadenas o redes de producción y comercialización...



## **2. ¿QUE ES UNA CADENA PRODUCTIVA?**

**La CADENA PRODUCTIVA es el camino que sigue un producto a través de las actividades de producción, transformación e intercambio hasta llegar al consumidor final. Es el conjunto de las organizaciones y las personas (emprendimientos, empresas, familias, etc.) involucrados en las actividades que van desde la producción o extracción de la materia prima (producción primaria) hasta el consumo final, pasando por la industrialización, el transporte, distribución, la venta al público y el mismo proceso de consumirlo. Incluye además, el abastecimiento de insumos y equipos relevantes, así como todos los servicios que afectan de manera significativa a dichas actividades: desarrollo de tecnología, capacitación, asistencia técnica, entre otros.**

Una CADENA PRODUCTIVA representa una realidad social y económica: es el camino que en una sociedad particular es necesario recorrer para generar un producto que logre satisfacer alguna necesidad de la población.

En una sociedad de recolectores – cazadores, cuando se vivía de la caza, de la pesca y de los frutos del monte, las personas y los grupos humanos cubrían sus necesidades inmediatamente: cazaban, pescaban, recolectaban y comían, las mismas personas, en el mismo momento. La cadena productiva tenía uno o dos eslabones.

A medida que se van formando las sociedades agrícolas, las cadenas productivas se van haciendo más complejas. Se comienzan a generar intercambios entre grupos humanos, y a dividirse el trabajo: unos hacen agricultura, otros hacen ganadería, otros son artesanos y producen indumentaria, instrumentos y herramientas. Las cadenas productivas comienzan a tener más eslabones. Los productos pasan por varias manos antes de llegar al consumidor final.

Con las ciudades y la organización de la producción en fábricas (industrialización), las cadenas productivas se hacen sumamente complejas. Hoy en día es posible –por ejemplo- que una maquinita de afeitar que usamos en Argentina esté diseñada en Estados Unidos, tenga acero japonés procesado en Taiwán, plástico procesado a partir de petróleo de Irak, armado (“inyectado”) en Costa Rica y se empaque en Brasil...

La CADENA PRODUCTIVA es un lugar de diálogo, una estructura de coordinación, de articulación, de interacción con fines específicos, conformadas por un conjunto de

*...como pan caliente*



agentes que participan como ya dijimos, en la producción, transformación, y distribución de un producto.

Desde nuestra perspectiva el funcionamiento de las cadenas productivas y de comercialización, construye sus regulaciones a través de diferentes instituciones. Estas instituciones sociales, a su vez, están sustentadas por un conjunto de valores, creencias, usos, tradiciones, en fin, aquello que genéricamente denominamos la cultura.

Entre estos valores, surge uno que para las organizaciones económicas de los sectores populares juega un papel preponderante. Se trata de la confianza entre los agentes o actores que interactúan en la cadena. La confianza se materializa, y a la vez se pone a prueba, mediante el cumplimiento de acuerdos y contratos entre los actores participantes.

Las cadenas productivas constituyen, también, espacios de aprendizaje. En ellas se pueden desarrollar mecanismos de intercambio social que relacionan a diferentes actores: intercambio de información, de metodologías y prácticas de trabajo, colaboración en iniciativas como la capacitación y el desarrollo de tecnologías.

Es decir y sintetizando... una CADENA PRODUCTIVA esta conformada por una sucesión de agentes (sucesión de organizaciones y personas), una sucesión de operaciones (sucesión de transformaciones), y por lo tanto, de una sucesión de mercados, con “flujos” (movimientos) de recursos o factores (ver la “Rueda de los Factores Económicos”). En mercados capitalistas existe un movimiento o flujo de “bienes” que va desde quién vende hacia quién compra y otro flujo similar de “moneda” que va como pago por la compra realizada, desde quien compró hacia quien vendió.

### **3. ¿CUALES SON SUS ELEMENTOS O COMPONENTES?**

En toda cadena de valor se identifican tres componentes:

- **los grandes eslabones**
- **los agentes económicos y sociales**
- **las funciones y los flujos de bienes y monetarios.**

Según cómo y en cuántas partes se divida el trabajo para la producción de un bien, hará que la cadena productiva será más o menos compleja y que el nivel de desarrollo de sus componenetes y sus articulaciones sean distintos de una red a otra. El número de eslabones dependerá además, de factores geográficos, tecnológicos, culturales y económicos. Miremos la figura 1

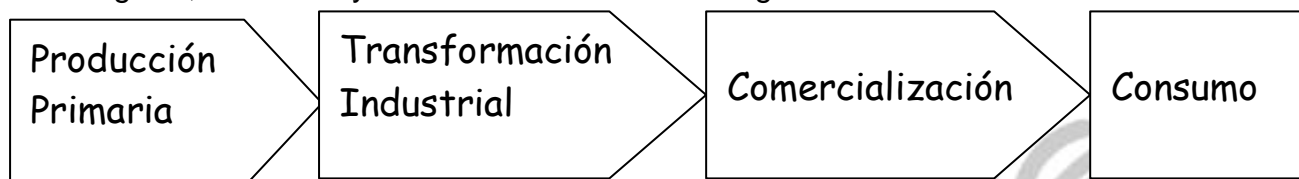
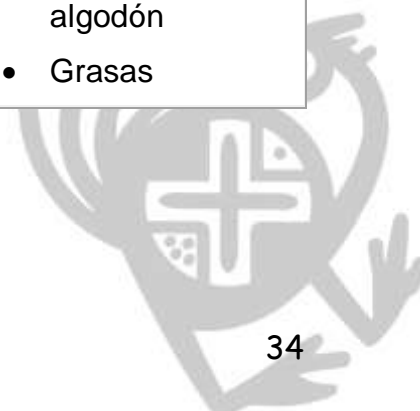


FIGURA 1: Modelo simplificado de cadena productiva

Los eslabones de una cadena interactúan entre sí bajo una relación ECONÓMICA donde unos por ejemplo, son los proveedores y otros son los clientes. Intercambian entre ellos productos, servicios, recursos, dinero e información. Por ejemplo, en el caso del algodón se observan los siguientes eslabones o segmentos:

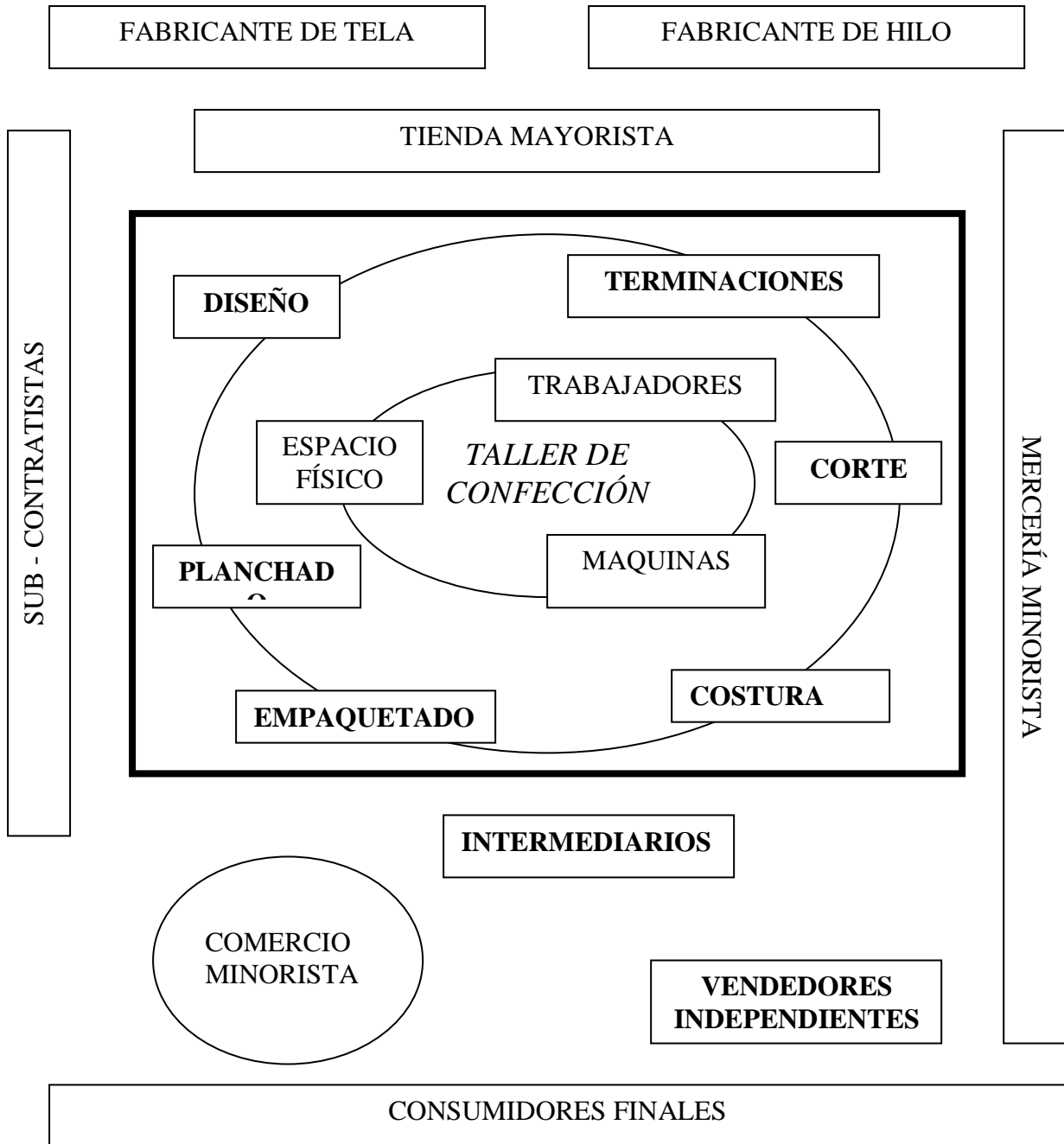
Cuadro N°1 Eslabones o Segmentos en la Cadena Productiva el Algodón

<b>ESLABONES</b>	<b>ACTORES DEL ESLABÓN</b>	<b>PRODUCTO</b>
<b>PRODUCCION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeños productores.</li> <li>• Empresas abastecedoras de insumos agrícolas.</li> <li>• Empresas productoras agropecuarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algodón en grano</li> </ul>
<b>COMERCIALIZACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeños productores.</li> <li>• Empresas comercializadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algodón en grano</li> </ul>
<b>PROCESAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábricas de desgranado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fibra</li> <li>• Granos</li> <li>• Semillas</li> </ul>
<b>HILADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas hiladoras</li> <li>• Tintorerías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilo crudo</li> <li>• Hilo teñido</li> </ul>
<b>TEJIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas tejedora</li> <li>• Tintorerías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tejidos crudos</li> <li>• Tejidos teñidos</li> <li>• Tejidos impresos</li> </ul>
<b>CONFECCION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas confeccionadoras industriales.</li> <li>• Empresas confeccionadoras artesanales.</li> <li>• Comerciantes al por mayor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vestidos</li> <li>• Objetos de confección diverso</li> </ul>
<b>ELABORACION DE ACEITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Molinos aceiteros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceite bruto</li> <li>• Aceite refinado</li> <li>• Torta de algodón</li> <li>• Grasas</li> </ul>



## 4. ¿COMO FUNCIONA UNA CADENA?

Para conocer como funciona una cadena vamos a partir de un caso concreto y vamos a analizar las interrelaciones que se producen en la cadena textil y confección desde nuestras organizaciones económicas:



Este sector cuenta con muchos componentes y eslabones. Partimos desde la producción de los insumos básicos para el sector, como lo son la lana y el algodón, hasta llegar a los canales de distribución y comercialización. En cada uno de los eslabones que la componen encontramos diferentes **unidades económicas** productivas, de acuerdo a los





diferentes momentos de la cadena, que se pueden caracterizar por<sup>4</sup>:

- ® **Unidades de Subsistencia:** Es el caso de todos los hogares donde existe una máquina de coser o incluso se cose a mano o también el de las modistas o costureras que confeccionan o reparan prendas para otros. Lo integran un amplio espectro de actividades económicas de subsistencia. Estas actividades son de obtención, producción y reparación de los bienes para el consumo. Los insumos que utilizan son escasos igual que otros tipos de recursos y las vinculaciones con el mercado son inestables.
- ® **Unidades Integradas:** estas unidades poseen insumos para producir, recursos tecnológicos y se vinculan de manera mas continua con los mercados. Sin embargo, las posibilidades de mantener su vinculación y articulación a la cadena productiva es a costa de sobreesfuerzo individual o colectivo o familiar. Poseen baja reposición y retribución de los factores productivos, que quiere decir esto, que tienen muchas dificultades para la reposición de los insumos, poco capital, escasa tecnología, la mano de obra es familiar o de un grupo asociativo. Este es el caso de la mayoría de las organizaciones económicas que conocemos. La figura que podemos observar mas abajo, esquematiza este tipo de unidades y su funcionamiento. Estas unidades tienen grandes problemas para desarrollar, y agregarle valor a sus productos, por lo general son víctimas de los intermediarios de los grandes talleres, que entregan las prendas cortadas. Allí el valor agregado se lo lleva el dueño de la empresa para la que se cose.
- ® **De Potenciación:** Son aquellas que en función de sus niveles de dotación y combinación de recursos técnicos y de capital, así

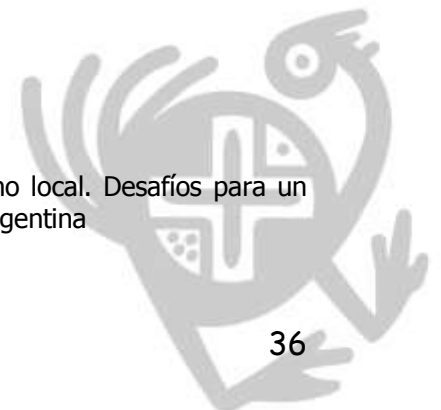
como los tipos de articulación con los mercado, por lo que pueden integrarse activamente a la cadena productiva. Estas unidades poseen el potencial suficiente para sustentar el despegue, el crecimiento y la consolidación de la organización económica requerida para mantenerse competitivamente en el mercado, si son capaces de superar los cuellos de botella que limitan ese potencial. Es el caso de las empresas PYMES o de empresas de mayor tamaño.

Pero el desarrollo de la cadena no siempre es el mismo. Existen cadenas muy desarrolladas, con muchos eslabones (extendidas) y cadenas con poco desarrollo o eslabones (simples). Las posibilidades de expansión de las cadenas depende en buena medida del grado de desarrollo alcanzado por un país, es decir, en el desarrollo de sus industria, su infraestructura (autopistas, servicios, etc), la tecnología, el conocimiento, los recursos humanos, etc.

En nuestro país las cadenas productivas de muchas actividades económicas tienen poco desarrollo como por ejemplo es el caso de la cadena automotriz. En algunos sectores de la actividad productiva presentan cadenas desarrolladas, más complejas y con muchos eslabones y actividades de apoyo. Por ejemplo, la cadena textil o la industria alimenticia.

---

<sup>4</sup> Herrera, Juan Carlos: Promoción de las cadenas productivas en el entorno local. Desafíos para un crecimiento sustentable sistémico y de las micro y pequeñas empresas en Argentina



La integración de todos estos procesos y actividades en la cadena se realiza bajo dos formas: la integración horizontal y la integración vertical:

La forma de integración horizontal básica es la asociatividad, como una forma de organización de productores pequeños y atomizados que buscan encontrar y asegurar un sitio en el mercado. Los objetivos de la organización pueden ser: reunir un volumen mínimamente atractivo, aumentar el poder de negociación, exportar, investigar, crear marcas o conseguir créditos, aprovechar economías de escala (es decir aumentar el nivel de producción) y disminuir costos de los intercambios.

Con la integración horizontal se busca “sinergias” entre los asociados, es decir articular las acciones de manera de combinar diferentes técnicas, productivas, comerciales o de capacidad emprendedoras, tratando de obtener escala de producción o de incorporar innovaciones tecnológicas.


La integración vertical, es centralización y coordinación del proceso de decisión en las diferentes etapas de la producción y distribución. La integración vertical conduce a la conformación de organizaciones económicas que controlan, dirigen, programan y manejan bajo una sola dirección todo el proceso de producción y distribución de productos.

Dentro de un eslabón existen, además procesos de generación y agregación de valor, que constantemente están cambiando y transformándose a través de procesos de innovación. Pero qué es esto de generar valor?

- Los esfuerzos para producir de cualquier unidad económica en un marco de aislamiento tendrán poco efecto y no serán sostenibles en el tiempo. Cada vez es más importante que en los procesos de producción y circulación se articulan y desarrollan diferentes niveles de cooperación y alianzas para tener éxito.
- *La producción eficiente no es suficiente.* El análisis de la cadena productiva abarca el ciclo de producción completo, incluyendo la llegada a los mercados finales. Este enfoque lleva a considerar no solo el buen funcionamiento de cada eslabón de la producción en la cadena sino que además determina factores que influyen en la participación de los mercados. Por ejemplo el análisis de la cadena productiva en zonas de comunidades y rurales, el concepto de cadena lleva a valorar elementos culturales y el mejoramiento del paisaje.
- *Diseño de políticas pertinentes.* El análisis de la cadena productiva es importante porque ayuda a explicar la distribución de beneficios particularmente de los ingresos de los diferentes agentes y actores económicos que participan en la cadena y por lo tanto a identificar políticas que permitan a los productores consolidar sus esfuerzos.



## 5. QUÉ NOS APORTA EL ENFOQUE DE CADENAS PRODUCTIVAS?

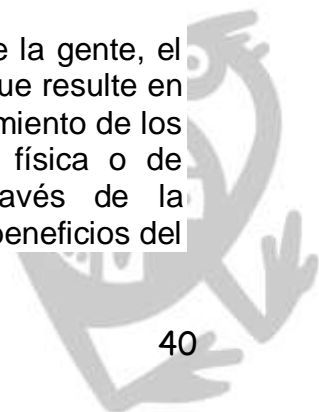
<b>EL ENFOQUE DE CADENAS PRODUCTIVAS NOS PERMITE:</b>	<b>¿QUÉ QUIERE DECIR ESTO???</b> 
<b>1) Una perspectiva multidisciplinaria</b>	<p>La cadena productiva abarca desde la producción primaria, de los productos agropecuarios, la recolección del ambiente, y el desarrollo de conocimientos, hasta el consumo. Entre estos dos puntos, hay múltiples oficios, profesiones y “artes” que intervienen en los diferentes eslabones. El funcionamiento y la estructura de un eslabón solo pueden ser comprendidos si se analiza los problemas integralmente. Los problemas que se afrontan individualmente producen una visión parcial. La búsqueda de una visión multidisciplinaria de los problemas hace necesaria la cooperación y coordinación entre las personas y las organizaciones.</p>
<b>2) Un punto de vista integral, general o total como sistema (“punto de vista sistémico”)</b>	<p>Comprender quiénes están interviniendo en la construcción del valor de mi producto dentro de la cadena, y descubrir las relaciones y las (inter)dependencias entre esas personas. Esto nos permitirá tomar conciencia de las desigualdades económicas que se presentan a lo largo y ancho de toda la cadena.</p>
<b>3) Reforzar el enfoque que mira la producción desde las necesidades de la clientela (desde la demanda)</b>	<p>Esta vision centra nuestra atención en las necesidades de nuestros clientes/as, es decir <i>¿qué producir, qué quieren los consumidores?</i>          Esta perspectiva conduce a decisiones en términos de “qué es lo que necesita la clientela” y no en función de “utilizar la materia prima disponible”. Dicho de otro modo, las decisiones de producción -qué, cómo, y para quien producir- están cada vez mas determinadas por los cambios que suceden en los otros eslabones de la cadena. <i>¿Quién es mi cliente?:</i> Todos los “eslabones” de la cadena, hasta llegar al consumidor final, son mis clientes.</p>
<b>4) Entender la necesidad de ser flexibles</b>	<p>Se requiere que estemos dispuestos al aprendizaje continuo, ser capaces de aprender de la realidad para modificarla y realizar elecciones basadas en la información y el conocimiento que tenemos de cómo nuestra actividad económica se inserta en la cadena.</p>

<p>5) La necesidad del desarrollo de la confianza y la cooperación</p>	<p>Debe existir constante comunicación entre los actores de la cadena productiva. La comunicación se adquiere en base a la confianza reciproca y habilidades individuales e institucionales para cooperar. La generación de lazos de confianza entre personas permite lograr ventajas no alcanzables en forma individual. Sin embargo estos lazos no se generan espontáneamente. La experiencia al respecto señala la importancia de acciones de apoyo adecuadas para crear confianza reciproca entre las personas.</p>
<p>6) Pensar en el largo plazo</p>	<p>Los resultados del trabajo de cadenas productivas son de mediano a largo plazo, aunque conlleva a iniciativas y actividades en el corto plazo. Si no se tiene una visión de largo plazo se corre el riesgo de no ver el bosque por estar mirando los árboles.</p>
<p>7) Poner énfasis en la organización</p>	<p>Los cambios ocurridos en los procesos productivos llevan a las organizaciones económicas a reacomodarse en la manera de articulación con los demás agentes de la cadena. Los problemas que hay que enfrentar son cada vez más complejos. Cada vez es más difícil participar en una cadena productiva sin ser explotados. Los problemas simples los podemos resolver individualmente, pero cuando los problemas son muy complicados y “pesados”, no podemos resolverlos solos. Necesitamos organizarnos para resolver el problema de la inclusión en condiciones dignas y autónomas en las cadenas productivas.</p>

## 6. ¿CÓMO AGREGAR VALOR A LA CADENA?

Imaginemos nuestra organización económica como una cadena de actividades: compramos, almacenamos, ofrecemos o promocionamos, vendemos, despachamos, registramos, gastamos, volvemos a comprar. El valor agregado es un concepto importante que debe enmarcar las formas de trabajo de cualquier organización económica. La tarea de los productores es utilizar sus recursos y esfuerzos en actividades que mejoren el valor de los productos finales e ir transformando aquellas actividades que no agregan ningún valor y que no son necesarias.

Por ejemplo, valor agregado también significa influenciar la cultura de la gente, el mercado, la percepción pública en torno a un producto determinado que resulte en una mayor demanda del producto que se traduce al final en el mejoramiento de los precios. Esto no sólo puede desarrollarse en la transformación física o de apariencia de los productos, también se pueden lograr a través de la concientización y el entendimiento de la gente en torno a la utilidad y beneficios del



producto que no le son obvios a los consumidores. Así podemos tomar la decisión de agregar valor a nuestros productos por ejemplo a través del aumento del conocimiento de la gente respecto al producto es decir cuales son sus materias primas, que son productos orgánicos, que en su elaboración no contaminan el ambiente, el valor nutricional que poseen, etc.

Agregar valor es adicionar características a un producto específico. Por ejemplo en le procesamiento de alimentos, se consideran elementos para agregar valor el proceso de alimentos, deshidratación, enlatado, despulpe, empaques específicos, etc.

En el caso de nuestras organizaciones económicas el aspecto central para la generación de valor lo constituyen el trabajo y los saberes propios de sus integrantes. Las capacidades vinculadas a experticias (ser experto en algo), habilidades y conocimientos individuales o colectivos pueden convertirse en valores para hacer viables los emprendimientos.

Necesitamos identificar nuevas fortalezas ante las debilidades que supone la falta de capital, de acceso al crédito, de acceso a la tecnología y de lejanía respecto a los circuitos de distribución y comercialización. La identificación de estas fortalezas, son recursos propios que definen la capacidad de las personas, los grupos, la comunidad de referencia para insertarse en los circuitos económico-productivo con el propósito de agregar valor en vías de la sostenibilidad

## **7. CADENAS PRODUCTIVAS Y AMBIENTE EXTERNO DEL EMPRENDIMIENTO**

### LAS CINCO FUERZAS DEL MERCADO<sup>5</sup>

Michael Porter, un economista estadounidense, plantea que el posicionamiento estratégico que las empresas deben lograr en el mercado para fijar el precio que maximice sus ganancias debe tener en cuenta las acciones de cinco fuerzas que lo determinan o condicionan.

Plantea que las acciones de la empresa se deben definir a partir de la consideración de estas cinco fuerzas que la determinan. Estas fuerzas, que se plantean en términos de amenazas, competencia y rivalidades, incluyen el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de los productos sustitutos y de los nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores existentes.

Este autor ha realizado un esquema en el cual se manifiestan estas situaciones.

---

<sup>5</sup> Aportado por Gerardo Aguirrezabal





En este esquema se identifican los diferentes actores que constituyen el entorno en el cual se desenvuelven las acciones de las organizaciones.

**1º FUERZA: EL RIESGO POR EL INGRESO DE POTENCIALES COMPETIDORES:** Se trata de empresas o “actores” que no participan en la actividad, pero que tienen la capacidad de hacerlo. Constituye una “amenaza”.

El ingreso de nuevos competidores a un área de actividad está limitado por las BARRERAS AL INGRESO, fundamentalmente:

a) Valorización por diferenciación del producto: los productos con fuerte identidad local, o sectorial, son muy difíciles de desplazar por competidores entrantes.

b) Ventajas de costo absoluto: la disminución de los costos es algo difícil de imitar. Las ventajas de localización (que reducen el costo de la materia prima o bien el costo de distribución a los consumidores locales) son un ejemplo de estas barreras al ingreso de nuevos competidores, pero la ventaja más importante es la de desarrollar técnicas de producción superiores.

c) Economías de escala: cuando la reducción de costos con respecto a la cantidad vendida es más que proporcional, se dice que existe una “economía de escala”. Es necesario un volumen elevado de producción y ventas, lo cual se dificulta para empresas nuevas en el área de actividad, por lo tanto, los costos de instalarse son muy elevados, hasta alcanzar el nivel de ventas de equilibrio.

**2º FUERZA: RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES:** Estos son “actores” que ofrecen los mismos bienes que la empresa en cuestión, dentro del mismo territorio. La relación de confrontación entre los competidores puede ser:

**DÉBIL Y DESBALANCEADA:** las empresas poderosas tienen la oportunidad de incrementar sus precios y obtener mayores utilidades;

**SÓLIDA Y EQUILIBRADA:** una fuerte rivalidad tracciona a la baja de precios peligrando la rentabilidad de las empresas;

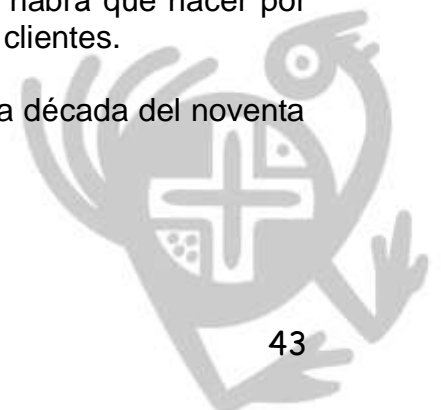
**DÉBIL Y EQUILIBRADA:** una baja rivalidad y el equilibrio de fuerzas de las empresas concurrentes genera un clima propicio para la cooperación entre los competidores.

**3º FUERZA: EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:** Si los compradores están atomizados y se encuentran sin poder de organización, la empresa podrá imponer el precio que maximice sus beneficios. En cambio, si los compradores logran agruparse o si sólo existen uno o pocos compradores con mucho poder de mercado, estos pueden negociar un precio más bajo o más conveniente a sus propios intereses, en detrimento de los intereses de maximización del beneficio de la empresa en cuestión. Esto ocurre en los mercados “oligopsónicos”, en donde los compradores están concentrados y los oferentes están atomizados, es decir, el poder de los compradores es importante. Los compradores tienen más poder cuando: 1º) Unos pocos compran gran parte de (o toda) la producción local (por ejemplo: los intermediarios de la producción agrícola de gran parte de la provincia); 2º) Cuando el producto representa una porción importante del costo del comprador; 3º) Cuando el comprador puede cambiar a otro proveedor a un costo muy bajo; 4º) Cuando el mercado no poseen “barreras de ingreso” y es muy fácil para el comprador integrar un eslabón hacia atrás (producir el producto que antes compraba).

**4º FUERZA: EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:** Es una amenaza cuando los proveedores tienen la capacidad de modificar el precio, las condiciones de pago, o la calidad, e imponerlo en el mercado. Por ejemplo, si una empresa tiene un único proveedor, va a estar condicionada por el precio que el mismo le imponga. Distinto sería el caso en el que existen varios proveedores diferentes para el emprendimiento y éste puede optar entre los mismos y verse beneficiado por la competencia entre ellos de forma tal que pueda comprar al precio más bajo y conveniente. El poder de los proveedores es mayor cuando: 1) El producto que venden tiene pocos sustitutos; 2) Los proveedores están más concentrados; 3) Los bienes son críticos para nosotros; 4) Los compradores no son importantes para los proveedores; 5) Cuando el mercado no poseen “barreras de ingreso” y es muy fácil para el proveedor integrar un eslabón hacia adelante (producir nuestro producto).

**5º FUERZA: LA PROXIMIDAD DE SUSTITUTOS:** Los “sustitutos” son bienes y servicios que llevan a cabo las mismas funciones, y tienen una utilidad similar, a la del producto principal que nosotros ofrecemos. La característica de esta fuerza es similar a la del ingreso de competidores y a la rivalidad del mercado. Cuanto más próximo se encuentren los productos sustitutos, más esfuerzo habrá que hacer por diferenciarse, ofreciendo otras dimensiones relevantes para los clientes.

Este tipo de análisis ha sido muy utilizado y difundido durante la década del noventa en todo el mundo, incluido en nuestro país.



Una de las derivaciones de este planteo es que implica en pensar a la empresa en competencia con un conjunto de actores. Esta competencia suele ser “a vida o muerte” del propio emprendimiento. Esto remite a la supervivencia del más apto. Es el llamado “Darwinismo social”. La organización más apta será aquella que permanezca y sobreviva en el mercado. Se puede relacionar con la metáfora del tren de RAZETO.

A su vez, estos planteos se han adaptado para analizar no sólo la conducta de las empresas, sino también las acciones de los individuos y de los países o regiones. Así, en el plano de las personas, este tipo de análisis neoclásico postula que, por ejemplo: Juan ve en Pedro una amenaza a sus propios proyectos, o en María ve una oportunidad para servirse en pos de su realización personal y no un semejante con el cual pueda interactuar en beneficio de ambos.

La integración de Argentina al Mercosur ha sido durante años propuesta bajo esta línea argumentativa. También se puede plantear a nivel del desarrollo local de las regiones. Las mismas compiten entre sí para atraer el capital foráneo que traerá el “progreso” y nos introducirá al mundo de la “vida moderna”. La realidad de Catamarca está plagada de estos ejemplos!!!

Desde la perspectiva de otra economía, estos planteos pueden ser redefinidos para empezar a pensar en otra lógica de “competencia”, “concurrencia”, y “cooperación”.

Esta propuesta se basa a partir de la articulación de otras relaciones, no ya de amenazas y rivalidades, sino que relaciones que contemplen acciones de cooperación y solidaridad con: los clientes, proveedores, y oferentes reales o potenciales de productos o servicios similares. No relaciones de competencia por la supervivencia del más apto, que a su vez ve como peligrosa la competencia y donde el objetivo máximo y último es la eliminación de los otros actores del mercado. Si no, se trata de pensar en la concurrencia de diferentes actores que confluyen y construyen un espacio y relaciones de intercambio.

Esta lógica puede encontrarse en mercados o ferias de productores, donde la presencia de una persona que ofrezca el mismo producto que uno no es vista como algo nocivo o peligroso sino que por el contrario es considerada como un aporte a la feria misma. Este nuevo actor oferente enriquece y da prestigio a la misma. No se trata de eliminarlo o suprimirlo al no dejar que ofrezca sus productos. Se trata de integrarlo para lograr que la feria se reconozca como un lugar donde se pueden adquirir muchos productos. Esto abona a que se instale en la mente de las personas como un lugar de referencia.

En este mismo sentido, se puede percibir otro tipo de relaciones de cooperación e intercambio de saberes y experiencias. En particular, se dan casos en los cuales los productores intercambian saberes acerca de las formas de realizar sus productos, de desarrollo e implementación de otras tecnologías, realizar compras y ventas en forma conjunta, entre otras.

Respecto a la fuerza de los compradores y proveedores, se puede pensar en la integración de los mismos en la cadena productiva, y en la posibilidad de articular las acciones con el fin de identificar las necesidades locales y poder satisfacerlas a partir de relaciones de cooperación y solidaridad, en pos del desarrollo local.



En esta alternativa de direccionar la producción a la satisfacción de las necesidades locales, es importante concebir un sistema de información en el que todos los integrantes conozcan cuales son las necesidades del conjunto de los emprendimientos. Cuáles son sus productos, materias primas, requerimientos tecnológicos, costos, etc.

A su vez, se pueden articular Redes para

- resolver conflictos comunes, como son, por ejemplo, el marco legal, la formación y capacitación de los integrantes.
- Cooperaciones comerciales y productivas.
- Gestión de proyectos comunes que abarquen a la totalidad de los emprendimientos.
- Gestión de infraestructura que beneficie a la sociedad en general y a los emprendimientos en particular.

## **8. EL CONSUMO SIRVE PARA PENSAR: CADENAS PRODUCTIVAS SOLIDARIAS**

En los últimos años en la búsqueda de alternativas a la exclusión, los sectores populares, han promovido en y desde sus barrios y sus organizaciones el surgimiento de unidades productivas de pequeño tamaño. Existe un interés particular en reflexionar y aportar ideas que permitan potenciarlas en un movimiento que se autosustente y respete criterios éticos como la solidaridad y la cooperación así como también la relación con el medio ambiente, y que articule el potencial de consumo y de producción de esta gran masa de personas en la construcción de una nueva sociedad y una nueva economía.

Estas unidades productivas han comenzado a ver la necesidad de articularse en redes económicas, formando cadenas cada vez un poco más complejas que integran financiamiento, producción y comercio. El conjunto de esas redes, todavía, no posee una estrategia común que permita conectarlas en flujo de información, de materiales y de valores, que posibilite un movimiento de expansión de la misma, pero van avanzando...

La viabilidad de construir estas cadenas productivas está directamente vinculada a la difusión de las prácticas del consumo solidario. El *consumo solidario* es aquel tipo de consumo en el cual la selección de lo que consumimos es realizada no apenas considerando nuestro bien vivir personal, sino también el bien vivir colectivo, pues en el consumo es que la producción se completa, y que este tiene impacto sobre todo el ecosistema y sobre la sociedad en general. Las opciones de consumo realizadas por cualquier persona influyen tanto en la generación como en la mantención de puestos de trabajo en una dada sociedad, también en la preservación de ecosistemas, y en fin, en la promoción del bien estar colectivo de la población de su comunidad, de nuestro país y de su planeta. Las opciones de consumo de esa persona, por otra parte, también pueden generar el desempleo local, colaborar con la destrucción de ecosistemas y en la extinción de especies

vegetales y animales, en la producción cada vez mayor de basura no biodegradable, en el aumento de la polución y en la degradación de la calidad de vida de la población de su comunidad, de su país y del planeta como un todo.

La concreción de estas cadenas productivas solidarias requiere remontar la cadena. ¿De que se trata esto? Remontar la cadena significa reemplazar los proveedores de insumos que operan con la lógica del capitalista por proveedores que operan con una lógica económica basada en la solidaridad, la cooperación y valorización del trabajo. Para remontar la cadena la organización del consumo en consumo solidario es fundamental. Se preguntarán por qué? Porque esta actitud de seleccionar los productos que consumimos eligiendo los de nuestras organizaciones económicas, hace que el valor pagado por el consumidor, quede dentro de la cadena y la realimente.



ANEXO I

ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES

FECHA: .....

LOCALIDAD / BARRIO DONDE VIVE: .....

EDAD: ..... SEXO: ..... OCUPACIÓN: .....

¿CUÁL DE ESTOS PRODUCTOS COMPRA USTED?

PRODUCTO A: .....

PRODUCTO B: .....

PRODUCTO C: .....

PRODUCTO D: .....

Colocar acá productos similares o sustitutos de los que usted piensa comenzar a vender. Pueden ser productos genéricos o con marca.

¿POR QUÉ RAZÓN COMPRA ESE Y NO OTRO?

LA CALIDAD ..... EL PRECIO ..... CONFIABILIDAD

.....

EL GUSTO ..... LA PRESENTACIÓN ..... OTRAS:

.....

¿PARA QUÉ NECESITA USTED EL PRODUCTO? .....

.....

¿DÓNDE LO COMPRA? (NOMBRE Y UBICACIÓN CONCRETA DEL NEGOCIO) .....

.....

¿POR QUÉ EN ESE LUGAR Y NO EN OTRO? .....

.....

¿A QUÉ PRECIO LO COMPRA? .....

¿QUÉ CANTIDAD COMPRA? ¿CADA CUÁNTO TIEMPO? .....

.....

¿QUIERE AGREGAR ALGO MÁS SOBRE EL PRODUCTO? .....

.....

¿CUÁNTAS PERSONAS COMPONEN SU FAMILIA? .....

APROXIMADAMENTE ¿QUÉ INGRESO FAMILIAR TOTAL POR MES TIENEN?

.....

Esta encuesta se puede trabajar como entrevista (charla), sobre todo la última parte, conviene que la pregunta sobre los ingresos familiares no se haga en forma directa.

ANEXO II  
ENCUESTA PARA PROBAR EL PRODUCTO

---

**FECHA:**                      **EDAD:**                      **SEXO:**                      **LUGAR:**

¿SE VENDE EL PRODUCTO EN EL BARRIO O LOCALIDAD? SÍ NO

SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA, ¿EN QUÉ LUGARES? ¿A QUÉ PRECIO?

.....

.....

¿COMPRARÍA UD. ESTE PRODUCTO? SÍ  NO

LO COMPRARÍA PORQUE ES: ÚTIL  LINDO/DE BUEN GUSTO

BARATO  CONFIABLE

OTRAS RESPUESTAS .....

¿QUÉ CANTIDAD COMPRARÍA? .....

¿POR QUÉ NO COMPRARÍA MÁS? .....

¿CUÁNTO HA PAGADO POR UN PRODUCTO PARECIDO? .....

¿CUÁNTO ESTÁ DISPUESTO/A A PAGAR? .....

¿CÓMO SE PODRÍA MODIFICAR EL PRODUCTO PARA QUE SE VENDA MÁS?

.....

.....

¿QUÉ OTROS PRODUCTOS DEL MISMO MATERIAL O TIPO COMPRARÍA UD.?

.....

¿A QUÉ CLASE DE ALMACÉN IRÍA UD. PARA COMPRAR ESTE PRODUCTO?

.....

¿QUÉ DIAS Y A QUÉ HORA VA USTED DE COMPRAS? .....

.....

DE LOS ALMACENES DEL BARRIO, ¿CUÁL LE GUSTA MÁS Y POR QUÉ?

¿POR EL TIPO DE SERVICIO QUE OFRECEN? ¿POR LOS HORARIOS QUE

TIENE? ¿POR LA GENTILEZA DE LOS VENEDORES? ¿POR LA

PRESENTACIÓN DEL LOCAL? ¿POR LA CERCANÍA? .....

.....

Esta encuesta se puede usar cuando usted quiere “lanzar” un producto nuevo y le interesa saber qué piensa la gente de ese producto. Se puede hacer en forma de encuesta o bien, en forma de entrevista o charla informal. Estas preguntas nos dan una idea sobre qué cosas se puede interrogar.

ANEXO III  
ENCUESTA A POSIBLES CONSUMIDORES DE FERIAS FRANCAS<sup>6</sup>

- 1) Barrio / Localidad .....
- 2) N° de integrantes de la familia:.....
- 3) ¿Qué productos consume Ud. por semana?

**a- VERDURAS**

CUÁLES	INVIERNO	VERANO

**b- FRUTAS (DE LA ZONA)**

CUÁLES	INVIERNO	VERANO

**c- PRODUCTOS DE GRANJA (de la zona):**

PRODUCTOS	CANTIDAD APROXIMADA
HUEVOS	
MIEL	
POLLOS	
LECHE	

PRODUCTOS	DETALLAR CUÁLES	CANT. APROXIMADA
DULCES	DE LECHE	
	DE MEMBRILLO	
PANIFICADOS	PAN	
	TORTAS	

<sup>6</sup> Encuesta usada por productores de Ferias Francas de la Provincia de Misiones.

4) ¿A QUIÉN ESTÁ COMPRANDO ACTUALMENTE?

SUPERMERCADO	
ALMACÉN DEL BARRIO	
DIRECTO AL PRODUCTOR	

5) ¿Cuántas veces a la semana y a qué hora compra?

.....  
.....

6) ¿Qué día de la semana compra más productos?

.....  
.....

7) ¿Sabe Ud. lo que es una Feria Franca?

.....  
.....

8) ¿Qué opina Ud. sobre la Feria Franca y cuáles son sus ventajas?

.....  
.....

9) ¿Dónde le gustaría que funcione la Feria?

.....  
.....

10) ¿Qué día y hora le gustaría que funcione la Feria Franca?

.....  
.....

11) ¿Cuánto más barato que en el comercio le gustaría encontrar?

.....  
.....

12) ¿Qué productos le gustaría encontrar en la Feria?

.....  
.....

13) Si se concreta la feria franca, ¿Qué cantidad compraría?

Nada ..... Parte ..... Casi todo ..... Todo .....

# MANUAL DE LAS EXPERIENCIAS ECONÓMICAS POPULARES



## CARTILLA 3

### *"Afinando el lápiz..."*

...O CÓMO CALCULAMOS NUESTROS COSTOS.



*"DEL REBUSQUE... A LA  
ORGANIZACIÓN ECONÓMICA  
POPULAR"*

# **CURSO SOBRE COSTOS Y PLAN FINANCIERO**

**Claudia Martínez y Juan José Sánchez**  
2005

**Asociación Be. Pe  
Bienaventurados los Pobres**

Av. Güemes 1121  
K4700CLL San Fernando del Valle de Catamarca  
NOROESTE ARGENTINO

Tel.: (03833) 43 0915  
Fax/Cont: (03833) 43 0154  
e-mail: central@bepe.org.ar  
cooperacionytrabajo@bepe.org.ar  
Web: www.bepe.org.ar

**Diseño Gráfico: Ivana Rodríguez Zar**

**Equipo Territorial Valle Central:**

**Claudia Martínez  
Sebastián Pinetta  
Laura Machado  
Carla Soledad Quintero  
Lorena Heredia**

**Director de Agroecología y Socioeconomía Popular  
Juan José Sánchez**

**Director de Género y Educación Popular  
Gustavo Acosta**

**Directora de Administración y Desarrollo de Recursos  
Julieta Marcolli**



# ***“Afinando el lápiz...”***

## **...O CÓMO CALCULAMOS NUESTROS COSTOS.**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Ya vimos en la cartilla introductoria la importancia de determinar el COSTO de los productos que fabricamos o de los servicios que ofrecemos.

Pero ¿qué es el COSTO?

EL COSTO DE UN DETERMINADO PRODUCTO PARA EL EMPRENDIMIENTO, ES EL **ESFUERZO TOTAL** -EXPRESADO EN MONEDA CORRIENTE- QUE EL EMPRENDIMIENTO TIENE QUE REALIZAR PARA QUE ESE PRODUCTO O SERVICIO SE REALICE Y LLEGUE EFECTIVAMENTE A LAS MANOS DEL CLIENTE.

Refleja la cantidad de RECURSOS (ver la RUEDA DE LOS ELEMENTOS ECONÓMICOS en la cartilla introductoria) invertidos por el emprendimiento para satisfacer las necesidades de sus clientes con un producto determinado.

Es posible calcular distintos tipos de costos.

Podemos calcular los COSTOS HISTÓRICOS del emprendimiento, es decir, el emprendimiento está en marcha y nosotros calculamos cuánto nos costó producir el mes pasado o el año pasado. Estamos calculando los costos ya realizados.

Pero también podemos calcular los COSTOS ESTÁNDARES del emprendimiento: ¿cuál debería ser el costo mínimo en el futuro, con las mejoras introducidas? o ¿cuál va a ser el costo estimado de nuestro emprendimiento nuevo, cuando ya esté en pleno funcionamiento??? El “ESTÁNDAR”, entonces, puede ser el “COSTO MÍNIMO” (alcanzable con la máxima eficiencia), o bien el “COSTO ESTIMADO”, que para nosotros será un COSTO CAUTELOSO, es decir un costo más elevado del estándar mínimo, fácil de lograr. De esta forma, en emprendimientos en marcha, el COSTO ESTIMADO se acercará bastante al COSTO HISTÓRICO.

En general, en esta cartilla hablaremos de COSTOS ESTÁNDARES ESTIMADOS.

Al conocer los costos, seremos capaces de:

- ✓ Determinar si el resultado del emprendimiento es de GANANCIA o de PÉRDIDA (antes de que sea demasiado tarde).
- ✓ Identificar los componentes más elevados del costo y determinar si es posible reducirlos.
- ✓ Determinar cuales son los productos más importantes desde la perspectiva del sostenimiento de la estructura del emprendimiento (cuales nos ayudan a “pagar” más costos fijos).
- ✓ Ver cuál será el efecto sobre los costos, de posibles modificaciones en el emprendimiento o en el mercado (básicamente, modificaciones en precio, cantidad y combinación de productos).

Si el emprendimiento ya está en marcha, la información que necesitamos sobre los costos proviene de las anotaciones, comprobantes y registros (sistema contable) que veremos más adelante. Por este motivo, la “contabilidad” debe estar ordenada y al día.

## COMPONENTES DEL COSTO:

Para calcular el costo de un producto o servicio lo primero que tenemos que hacer es clasificar los componentes que lo integran según los distintos tipos de “esfuerzos” del emprendimiento invertidos en ese “bien”. La clasificación en distintos componentes nos sirve de guía para no olvidarnos de nada. Esta clasificación tiene que ser EXHAUSTIVA (o integral: no debe dejar fuera a ningún elemento de costo) y sus componentes deben ser MUTUAMENTE EXCLUYENTES (cada elemento de costo debe figurar en uno y sólo en uno de los componentes, es decir, un elemento del costo no se debe contabilizar dos veces).

### COMPONENTES:

- 1) **MATERIA PRIMA Y MATERIALES:** Las Materias Primas son las cosas que necesitamos para fabricar un producto y que están incorporadas a él, forman parte del producto final (tela, hilo, madera, clavos, harina, etc.). Los Materiales (etiquetas, envases, bolsas, etc.) son accesorios que no modifican el producto físico, pero sí la imagen y comodidad para el cliente. Es importante considerar también la Materia Prima que se desperdicia (la “merma”). Otras veces podemos hablar también de **MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**. En otros casos hablaremos de **INSUMOS PRODUCTIVOS**, que se diferencian de la Materia Prima y de los Materiales porque los Insumos no están contenidos en el producto ni en su presentación, son elementos que se necesitan directamente para elaborar el producto (tienen estrecho contacto con el producto) pero no quedan contenidos en él. Por ejemplo podemos mencionar los biofertilizantes, los “remedios caseros” para el campo, los medicamentos veterinarios, el forraje, etc. Si el emprendimiento fuera sólo “comercial” (no produce bienes ni servicios), acá encontraríamos la **MERCADERÍA** para la venta. Tanto la Materia Prima como los Materiales, los Insumos Productivos y la Mercadería, son una parte de los **MEDIOS MATERIALES** que utiliza el emprendimiento. Es la parte que se incorporará directamente como la oferta del emprendimiento.

Otra parte de los **MEDIOS MATERIALES** que usamos está constituida por los “Bienes de Uso”: estos son los equipos, las instalaciones, las herramientas, los inmuebles (locales, talleres, oficinas, etc.), todo lo que no se incorpora directamente a la oferta del emprendimiento, o lo que va a durar más de un ciclo productivo. El costo de estos componentes los vamos a tener en cuenta más adelante como Gastos Generales de Fabricación o de Administración o de Comercialización, según para qué se utilicen.

- 2) **MANO DE OBRA:** Es el trabajo que se emplea directamente para fabricar el producto o brindar el servicio. Es la parte del recurso **FUERZA DE TRABAJO** que está directamente relacionada con el producto, tiene contacto directo con el producto. Por ejemplo: “cortar”, “coser”, “sembrar”, “cosechar”, “pintar”, etc. Otra parte de la Fuerza de Trabajo no va a estar directamente relacionada con el producto o servicio, es la parte del esfuerzo (tiempo y capacidades) que le dedicamos a la organización de la producción, a la administración y a la

comercialización. Como el caso de los “Bienes de Uso”, el costo de estos trabajos los vamos a tener en cuenta más adelante como Gastos Generales de Fabricación o de Administración o de Comercialización, según para qué se utilicen.

- 3) **GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN O PRODUCCIÓN:** Son los gastos necesarios para generar aquello que se va a constituir en nuestra oferta (el producto o el servicio), pero que no se relacionan directamente con la misma. Lo componen conceptos que no se pueden relacionar directamente con una unidad producida o con un servicio concreto prestado, como por ejemplo: GASTOS DE MANTENIMIENTO (de máquinas, equipos, vehículos e instalaciones productivas en general), GASTOS DE REPARACIONES, GASTO DE LIMPIEZA (de los equipos e instalaciones destinadas a la producción), SERVICIOS DE GAS, ENERGÍA ELÉCTRICA, COMBUSTIBLES, ALQUILER del local destinado a la producción o el ARRENDAMIENTO de un terreno, DEPRECIACIÓN de las máquinas, equipos e instalaciones destinadas a la producción (la Depreciación -o lo que es lo mismo: “Amortización”- es la pérdida de valor real de las máquinas, equipos e instalaciones con el paso del tiempo). También encontramos GASTOS DE ORGANIZACIÓN o de COORDINACIÓN: es decir mano de obra en la producción o en la prestación de un servicio, que no puede asignarse directamente a un producto o servicio concreto.
- 4) **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:** Se refiere a los gastos ocasionados en actividades de apoyo a la fabricación del producto o a la generación del servicio y a la venta. Son actividades orientadas a mantener información importante como, por ejemplo: “**EL CÁLCULO DE COSTOS**”. Estas actividades pueden ser de planificación del emprendimiento (formular el PLAN DE NEGOCIO), organización (proveer todos los recursos necesarios y organizarlos para que el emprendimiento funcione, por ejemplo: en un momento de aumento de las ventas, conseguir y contratar a un trabajador más para no perder la oportunidad), coordinación del trabajo (coordinar las ventas con la producción y las compras de materia prima; o los pedidos con la elaboración de presupuestos y la ejecución de los servicios; coordinar y realizar los cobros a los clientes con los pagos a los proveedores; etc.), y el control (ordenar los papeles, llevar las anotaciones necesarias, verificar los datos contables con la realidad, “trabajar” la información para sacar conclusiones y tomar mejores decisiones correctivas). Contabilizamos como GASTOS DE ADMINISTRACIÓN a los útiles de oficina, a la depreciación de la oficina y otros “bienes de uso” que están dedicados a la administración, a la Fuerza de Trabajo expresada en las remuneraciones de la o las personas que se dedican a “administrar”, a la papelería (talonario de facturas, recibos, remitos, etc.), a los gastos bancarios (que no sean intereses), a los gastos de teléfono (cuando el uso principal del teléfono es para la administración y no para la comercialización), o de correo, a los gastos de todo tipo de gestiones administrativas, etc.
- 5) **GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN:** Son todos aquellos gastos que realizamos para conocer el mercado, segmentarlo, posicionarnos en la mente de los posibles consumidores, concretar la estrategia comercial, es decir ofrecer productos acordes con lo que busca el segmento elegido y con ventajas respecto a los competidores, realizar las ventas y distribuir el producto (ver la cartilla de Comercialización “Como pan Caliente”). Comprende: fletes, gastos de promoción y publicidad, remuneración o comisión de el o de los vendedores,

otras remuneraciones (pago de “mano de obra”) relacionadas con la comercialización, etc.

- 6) **GASTOS FINANCIEROS:** Son los gastos que se generan al comprar a plazos por sobrepagos, al vender a plazos manteniendo el precio de contado (con el riesgo de que el cliente no nos pague), o bien al pedir un préstamo o crédito por los intereses que nos recargan. Es el costo que tiene el emprendimiento para conseguir los MEDIOS FINANCIEROS (ver la Rueda de los Factores Económicos de la cartilla introductoria) para poder completar el Ciclo Productivo, es decir, cada vuelta de la Rueda Productiva (ver la cartilla introductoria).
- 7) **IMPUESTOS Y TASAS:** Contempla impuestos Nacionales y Provinciales, como también Tasas Municipales, Habilitaciones e inscripciones en Registros Nacionales, Provinciales y Municipales.

**SUMANDO TODOS ESTOS COMPONENTES, LLEGAMOS AL COSTO TOTAL DEL PRODUCTO.**

COSTO TOTAL =  
= MATERIA PRIMA Y MATERIALES + MANO DE OBRA + GASTOS  
GENERALES DE FABRICACIÓN + GASTOS DE ADMINISTRACIÓN +  
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN + GASTOS FINANCIEROS +  
IMPUESTOS Y TASAS

## 2. PERO ¿CÓMO CALCULAMOS NUESTRO COSTO SI PRODUCIMOS UN SOLO PRODUCTO O SERVICIO?

**Primero analizaremos el emprendimiento suponiendo que ofrece UN SOLO PRODUCTO. Más adelante veremos cómo calcular los costos en caso de “mezcla” de productos (cuando el emprendimiento ofrece varios productos distintos).**

Como regla general, para calcular el “esfuerzo” realizado por un emprendimiento tenemos que manejar tres elementos:

- ✓ **Cantidad del recurso utilizado:** Puede ser, para MATERIA PRIMA: “kilos de harina”, “gramos de levadura”, “cantidad de bolsas usadas”, “metros de tela (por determinado ancho)”, “metros lineales de elástico”, metros cuadrados de cerámicos”, “litros de pegamento”, “pares de suelas”, etc.; para MANO DE OBRA: “horas trabajadas”, “cantidad producida”, “jornales”, etc.; para GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN: “energía eléctrica consumida”, “vida útil de los equipos”, “Lts. de combustible consumido”, “superficie del galpón utilizada”, etc.; para GASTOS DE ADMINISTRACIÓN: “horas trabajadas del personal administrativo”, “cantidad de talonarios impresos”, “cantidad de útiles de oficina comprados”, “pulsos telefónicos consumidos”, “cantidad de abonos telefónicos”, “cantidad de movimientos bancarios realizados”, “cantidad de cuentas bancarias utilizadas”, etc.; para GASTOS DE VENTA: “cantidad vendida”, “horas trabajadas”, “cantidad de volantes publicitarios distribuidos”, “cantidad de productos destinados a la promoción”, “Ltrs. de combustible de la camioneta de reparto”, “Km. de flete”, etc.; para GASTOS FINANCIEROS: “tasa de interés pagada”, “tasa de descuento otorgada a los clientes por pago al contado”, etc.; para IMPUESTOS Y TASAS: tipo de impuestos y base imponible, tipo de tasa y base de aplicación, etc.
- ✓ **Precio pagado por los recursos utilizados:** Es el costo unitario para cada uno de los conceptos del punto anterior. Como unidad general tomamos la Unidad Monetaria, o sea, el PESO (\$). Vamos a valorar el “esfuerzo” realizado por el emprendimiento en la moneda de circulación y medio de pago más común. Sin embargo reconocemos que existen insumos que provienen del mismo emprendimiento y que son difíciles de valorar en moneda. No siempre se puede establecer el costo en valores monetarios y puede haber distintas formas de valorarlo y ser todas válidas. Por ejemplo, si bien un kilo de maíz puede tener un precio en el mercado, un emprendimiento avícola que produce su propio alimento deberá calcular el costo de producir dicho alimento para luego cargárselo al costo de la producción de pollos. Pero puede suceder que en la producción de ese kilo de maíz el emprendimiento no desembolse dinero y sea todo autoproducido, desde el terreno de la chacra, pasando por la producción de propia semilla, biofertilizantes, y hasta la mano de obra en la producción y . ¿Cuánto cargamos al costo de los pollos? No hay una sola forma de hacerlo.
- ✓ **Unidad de tiempo durante el cual se realiza el “esfuerzo” del emprendimiento:** Como regla general, tomaremos el Ciclo Operativo del emprendimiento: tiempo que tarda en dar una vuelta la RUEDA PRODUCTIVA (ver cartilla introductoria). Por ejemplo:
  - ☞ Para una panadería, tomaremos los costos diarios de cada uno de los recursos utilizados, para luego dividirlos por la cantidad (en Kg.) de pan VENDIDOS en el

día, obteniendo así el costo por kilo de pan vendido. Si existe estacionalidad en la venta a lo largo de una semana, podemos tomar como ciclo productivo una semana.

- ☞ Para una pequeña fábrica de pastas o pastelería y confituras, tomaremos los costos semanales y los dividiremos por la cantidad semanal VENDIDA.
- ☞ Para un taller de costura, tomaremos los costos quincenales o mensuales (quince días o un mes, según la rapidez de venta del emprendimiento), para luego calcular el costo por prenda dividiendo el costo quincenal o mensual por la cantidad de prendas VENDIDAS en ese periodo.
- ☞ Para un emprendimiento agropecuario, tomaremos los costos semestrales o anuales (seis meses o un año, según el tipo de producción) y luego lo dividiremos por la cantidad VENDIDA en ese periodo.

## 2.1. COSTOS SI LA CANTIDAD PRODUCIDA Y VENDIDA FIJA

Primero calcularemos el costo suponiendo que el emprendimiento se encuentra ocupando la máxima capacidad instalada, es decir, no tiene “capacidad ociosa”, no hay posibilidad de aumentar la producción ni la venta. Además suponemos que tampoco va a disminuir la producción ni las ventas.

### 2.1.1. ¿CÓMO CALCULAR EL COSTO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES?

Para calcular el costo de Materia Prima y Materiales utilizados en la fabricación o preparación de un determinado producto, sumaremos los costos de todos los materiales, ingredientes y piezas utilizados durante el periodo de tiempo establecido. Este costo debe incluir los materiales desperdiciados (la “merma”).

Por ejemplo, para una panadería que vende 300 Kg. de pan por día tenemos<sup>7</sup>:

MATERIA PRIMA Y MATERIALES	CANTIDAD DIARIA	COSTO UNITARIO	COSTO DIARIO
Harina	270 Kg. / día	0,40 \$ / Kg.	108,00 \$ / día
Levadura	2,1 Kg. / día	5,60 \$ / Kg.	11,80 \$ / día
Grasa	4,5 Kg. / día	3 \$ / Kg.	13,50 \$ / día
Sal	4,5 Kg. / día	1 \$ / Kg.	4,50 \$ / día
<b>TOTAL</b>			<b>137,80 \$ / día</b>

Este emprendimiento tendrá un costo diario por MATERIA PRIMA de \$137,80.

### 2.1.2. ¿CÓMO CALCULAMOS LOS COSTOS DE MANO DE OBRA?

Para calcular el costo de Mano de Obra pueden darse casos distintos:

<sup>7</sup> Los costos y las proporciones no son reales o no representan valores actuales. Esto es sólo un ejemplo.

✓ Nuestro emprendimiento es un emprendimiento asociativo, con otro socio o socia, y cada uno retira del emprendimiento según las horas efectivamente trabajadas. Por ejemplo:

<b>SOCIO</b>	<b>CANTIDAD DE HORAS SEMANALES</b>	<b>REMUNERACIÓN POR HORA</b>	<b>COSTO SEMANAL</b>
Juan Pérez	50 hs. / semana	4,50 \$ / hs.	225,00 \$ / semana
Cacho Magoya	40 hs. / semana	4,50 \$ / hs.	180,00 \$ / semana
<b>TOTAL</b>			<b>405,00 \$ / semana</b>

El costo SEMANAL de Mano de Obra para este emprendimiento es de \$405,00.

✓ Nuestro emprendimiento es de tipo familiar y no pagamos efectivamente a los miembros de la familia por el trabajo que cada uno realiza, sino que cada uno o una retira de la CAJA FAMILIAR el dinero que necesita (o se reparte según criterios arbitrarios generalmente manejados por el padre de la familia). Este caso es muy común y poco recomendable. Suelen cometerse abusos y autoexplotación del trabajo familiar. Generalmente las mujeres de la familia suelen aportar su esfuerzo en actividades que son una extensión de las actividades domésticas, como cocinar, lavar, planchar, etc., y no se le reconoce a estas actividades la importancia que realmente tienen en el proceso productivo. Además, al confundirse “la caja” del emprendimiento con “el bolsillo” del dueño, no es posible llevar una buena contabilidad y los problemas económicos y financieros se descubren demasiado tarde. De todas formas, si este es el caso, tendrá que contabilizar muy bien las horas trabajadas por cada uno para saber cuánto “esfuerzo” han puesto en la elaboración del producto evaluándolo en “cantidad de horas y tipo de trabajo”. Una vez contabilizado esto se podrá dar un “valor por hora” a los distintos tipos de trabajos, equivalente al “valor de mercado” para cada actividad. El “valor de mercado” es un salario bruto pagado por una empresa del ramo dividido por la cantidad de horas correspondiente a ese salario.

Por ejemplo, para la panadería del ejemplo anterior:

<b>TIPO DE TRABAJO</b>	<b>CANTIDAD DE TRABAJADORES</b>	<b>CANTIDAD DE HORAS DIARIAS</b>	<b>SALARIO BRUTO EQUIVALENTE</b>	<b>COSTO DIARIO</b>
Oficial Panadero	1	10 hs. / día	4,50 \$ / hs.	45,00 \$ / día
Ayudante panadero	1	8 hs. / día	3,00 \$ / hs.	24,00 \$ / día
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>			<b>69,00 \$ / día</b>

Este emprendimiento tendrá un costo DIARIO de Mano de Obra de \$69,00.

Es posible que estén retirando más dinero del emprendimiento (puede ser que contabilice también gastos por remuneraciones de administración y de comercialización). Tendrán que estimar cuánto es lo que retira y la diferencia entre lo que retira y lo que efectivamente debería tomar por Mano de Obra, es a cuenta de que el emprendimiento de GANANCIAS. Si el resultado del emprendimiento no es de ganancia, de alguna forma deberá ahorrar esos fondos. Puede pasar que estén perdiendo parte de su capital de trabajo o que estén perdiendo capital fijo (los equipos se están depreciando y no se contempla la inversión que hay que realizar). En algún momento tendrán que renunciar a

ingresos familiares para hacer frente al pago atrasado de algún proveedor o a la compra de alguna máquina o equipo.

✓ Ustedes tienen un emprendimiento con algunos empleados o personal sin relación de dependencia, pagando la Mano de Obra “por tanto” (por producto o actividad realizada). Este caso es muy sencillo, basta con contabilizar la cantidad de trabajos pagados en un periodo de tiempo dado. Por ejemplo, para un taller de costura:

TRABAJO	CANTIDAD PROMEDIO REALIZADA EN UN MES	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL
Cortar tela	180 vestidos / mes	6 \$ / vestido	1.080 \$ / mes
Coser vestidos	170 vestidos / mes	15 \$ / vestido	2.550 \$ / mes
Terminar vestidos	155 vestidos / mes	4 \$ / vestido	620 \$ / mes
<b>TOTAL</b>			<b>4.250 \$ / mes</b>

Este emprendimiento tendrá un costo mensual de Mano de Obra de \$4.250,00.

### 2.1.3. ¿CÓMO CALCULAMOS LOS GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN?

✓ **GASTO DE ENERGÍA Y COMBUSTIBLES:** Tomamos el promedio de energía eléctrica, gas, leña, etc. consumido en un año (o en un periodo representativo de la actividad que desarrollamos).

✓ **GASTO DE ALQUILER O ARRENDAMIENTO DEL LUGAR O TERRENO DE TRABAJO:** Se toma el precio de alquiler pactado.

✓ **GASTO DE MANTENIMIENTO, REPARACIONES Y LIMPIEZA:** Tomamos el gasto anual (o en un periodo representativo de la actividad que desarrollamos calculamos la proporción correspondiente al período de rotación de la “Rueda Productiva”.

	GASTO ANUAL	CANTIDAD DE <u>DÍAS</u> TRABAJADOS AL AÑO	GASTO DIARIO
GAS	780 \$ / año	275 días / año	\$780 / 275 días = <b>2,85 \$ / día</b>
ENERGÍA ELÉCTRICA	550 \$ / año	275 días / año	\$550 / 275 días = <b>2,00 \$ / día</b>
ALQUILER	1.200 \$ / año	275 días / año	\$1.200 / 275 días = <b>4,40 \$ / día</b>
MANTENIMIENTO REPARACIONES Y LIMPIEZA	630 \$ año	275 días / año	\$630 / 275 días = <b>2,30 \$ / día</b>

✓ **GASTO DE DEPRECIACIÓN O AMORTIZACIÓN:** Podemos considerar la Depreciación como un gasto ya realizado pero que lo computamos como COSTO a medida que las máquinas, los equipos, las instalaciones y los edificios (todo esto forma parte de lo que se le llaman BIENES DE USO y es parte de los ACTIVOS FIJOS) van perdiendo valor por antigüedad. La Depreciación representa la “parte del valor” de la máquina que “se va” con cada producto. Pero atención, no hay que confundir “Depreciación” con “Mantenimiento”. El Mantenimiento es el gasto que hay que hacer para que los Bienes de Uso sigan siendo útiles en la producción. En cambio la Depreciación tiene en cuenta solamente el valor que los Activos Fijos van perdiendo con el tiempo (cada vez vale menos aunque le hagamos un buen Mantenimiento). Pero no todos los



Activos Fijos se Deprecian, los que no pierden valor con el tiempo como los TERRENOS, no se Deprecian.

La Depreciación la vamos a calcular dividiendo el COSTO de la Maquina o del Activo Fijo que se trate por el TIEMPO DE VIDA ÚTIL del mismo. Así, por ejemplo, una máquina amasadora que tiene una VIDA ÚTIL de 5 años y un COSTO nueva de \$600, tendrá una DEPRECIACIÓN ANUAL de: \$600 dividido 5 años = 120 \$ / año.

Para nuestro ejemplo de la panadería, si el total de máquinas y equipos a amortizar es de \$1.200 y todas tienen una vida útil de 5 años, entonces tenemos:

DEPRECIACIÓN ANUAL:	\$ 1.200 / 5 años = 240 \$ / año
DEPRECIACIÓN DIARIA:	\$ 240 / 275 días = 0,90 \$ / día

Si el local de producción es alquilado, no se Deprecia porque no constituye un Activo Fijo propio. El gasto por el uso del local se computa cuando contabilizamos el Alquiler como parte de los GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN.

De esta forma, los **GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN** diarios totales para nuestra panadería son:

GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN	GASTO DIARIO
GAS	2,85 \$ / día
ENERGÍA ELÉCTRICA	2,00 \$ / día
ALQUILER	4,40 \$ / día
MANTENIMIENTO REPARACIONES Y LIMPIEZA	2,30 \$ / día
DEPRECIACIÓN DE MÁQUINAS Y EQUIPOS	0,90 \$ / día
<b>TOTAL</b>	<b>12,55 \$ / día</b>

Para esta panadería, los GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN diarios son de \$ 12,55.

#### 2.1.4. ¿CÓMO CALCULAMOS LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN?

✓ Gastos de papelería y librería: estimamos los costos anuales en librería y papelería (cantidad de talonarios de facturas, uno o dos cuadernos de registración, biromes, etc.)

Por ejemplo, para la panadería:

	GASTO ANUAL ESTIMADO	CANTIDAD DE <u>DÍAS TRABAJADOS</u> AL AÑO	GASTO DIARIO
Gastos de papelería y librería	40 \$ / año	275 días / año	\$40 / 275 días = 0,15 \$ / día

✓ Gasto de mano de obra de administración (contabilidad y gestiones)

TIPO DE TRABAJO	CANTIDAD	REMUNERACIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO
Tareas de contabilidad y gestiones	10 hs. / mes	4,50 \$ / hs.	10 hs x 4,50 \$ = \$ 45,00	45,00 \$/mes / 26 días /mes = 1,75 \$/día
Contador	1 vez al año	500 \$ / año		500 \$ / 275 días = 1,85 \$/día
<b>TOTAL</b>				<b>3,60 \$ / día</b>

✓ Gastos Bancarios y otros trámites:

	GASTO ANUAL ESTIMADO	CANTIDAD DE <u>DÍAS TRABAJADOS</u> AL AÑO	GASTO DIARIO
Gastos de mantenimiento de cuenta bancaria y otros trámites	120 \$ / año	275 días / año	\$120 / 275 días = <b>0,45 \$ / día</b>

De esta forma, los **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN** diarios totales para nuestra panadería son:

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	GASTO DIARIO
Gastos de papelería y librería	0,15 \$/día
Gastos de mano de obra de administración	3,60 \$/día
Gastos de mantenimiento de cuenta bancaria y otros trámites	0,45 \$/día
<b>TOTAL</b>	<b>4,20 \$/día</b>

Para esta panadería, los GASTOS DE ADMINISTRACIÓN diarios son de \$ 4,20.

### 2.1.5. ¿CÓMO CALCULAMOS LOS GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN?

✓ Gastos de promoción y publicidad: estimamos los costos anuales en promociones y publicidad.

Por ejemplo, para la panadería:

	GASTO ANUAL ESTIMADO	CANTIDAD DE <u>DÍAS TRABAJADOS</u> AL AÑO	GASTO DIARIO
Publicidad realizada	120 \$/año	275 días/año	0,45 \$/día
Promociones otorgadas	400 \$/año	275 días/año	1,50 \$/día
<b>TOTAL</b>	<b>520 \$/año</b>		<b>1,95 \$/día</b>

✓ Gasto de mano de obra de comercialización:

TIPO DE TRABAJO	CANTIDAD	REMUNERACIÓN	COMISIÓN	COSTO DIARIO
Encargado de ventas	8 hs./día	4,50 \$ / hs.		8 hs. x 4,50 \$ = 36 \$/día
Vendedor por comisión	100 Kg/día		0,50 \$/Kg	100 kg x 0,50 \$ = 50 \$/día
<b>TOTAL</b>				<b>86 \$/día</b>

De esta forma, los **GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN** diarios totales para nuestra panadería son:

GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	GASTO DIARIO
Gastos de promoción y publicidad	1,95 \$/día
Gastos de mano de obra de comercialización	86,00 \$/día
<b>TOTAL</b>	<b>87,95 \$/día</b>

Para esta panadería, los GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN diarios son de \$ 87,95.

## 2.1.6. ¿CÓMO CALCULAMOS LOS GASTOS FINANCIEROS?

Para calcular los Gastos Financieros hay que estimar:

- Las pérdidas financieras: los gastos financieros pagados por los créditos tomados más los descuentos dejados de ganar por la compra financiada de la Materia Prima y otros factores.
- Las ganancias financieras: los intereses cobrados a los clientes por la venta a plazo otorgada más los descuentos obtenidos por la compra al contado de la Materia Prima y otros factores.

Por ejemplo, para la panadería...

✓ Intereses Perdidos:

PERDIDO	GASTO ANUAL ESTIMADO	CANTIDAD DE <u>DÍAS TRABAJADOS</u> AL AÑO	GASTO DIARIO
Intereses pagados por créditos microbanco	150 \$/año	275 días/año	150\$ / 275 días = 0,55 \$/día
Intereses pagados por créditos proveedores	60 \$/año	275 días/año	60\$ / 275 días = 0,25 \$/día
<b>TOTAL</b>	<b>210 \$/año</b>		<b>0,80 \$/día</b>

✓ Intereses Ganados

<b>GANADO</b>	<b>INGRESO ANUAL ESTIMADO</b>	<b>CANTIDAD DE <u>DÍAS TRABAJADOS</u> AL AÑO</b>	<b>INGRESO DIARIO</b>
Descuentos ganados por pago al contado	120 \$/año	275 días/año	120\$ / 275 días = 0,40 \$/día
Intereses cobrados por créditos a clientes	30 \$/año	275 días/año	30\$ / 275 días = 0,10 \$/día
<b>TOTAL</b>	<b>210 \$/año</b>		<b>0,50 \$/día</b>

De esta forma, los **GASTOS FINANCIEROS** diarios totales para nuestra panadería son:

<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>GASTO DIARIO</b>
Intereses Perdidos	0,80 \$/día
Menos Intereses Ganados	- 0,50 \$/día
<b>TOTAL</b>	<b>0,30 \$/día</b>

Para esta panadería, los **GASTOS FINANCIEROS** diarios son de **\$0,30**.

### 2.1.7. ¿CÓMO CALCULAMOS LOS IMPUESTOS?

Según los casos habrá que determinar cuáles son los entes recaudadores con competencia según el tipo social y la actividad del emprendimiento.

Para la panadería del ejemplo suponemos que es una panadería de dos familias y que el pago a la AFIP (Administradora Federal de Ingresos Públicos) del Monotributo (régimen de simplificación impositiva nacional, que concentra el Impuesto a las Ganancias, el Impuesto al Valor Agregado o IVA, los aportes jubilatorios, y una obra social) queda por cuenta de cada uno de los inscriptos. Además todo el trabajo extra es de tipo familiar no remunerado.

Entonces tenemos<sup>8</sup>:

IMPUESTOS PROVINCIALES	GASTO ANUAL ESTIMADO	CANTIDAD DE <u>DÍAS TRABAJADOS</u> AL AÑO	VENTAS DIARIAS	GASTO DIARIO
Impuestos Inmobiliario: proporcional por el local <sup>9</sup> .	90 \$/año	275 días/año		90\$ / 275 días = 0,35 \$/día
Ingresos Brutos (lo paga uno de los dos socios)	2% de las ventas netas		450 \$/día	2% de 450 \$/día = 9 \$/día
<b>TOTAL</b>				<b>9,35 \$/día</b>

TASAS MUNICIPALES	GASTO ANUAL ESTIMADO	CANTIDAD DE <u>DÍAS TRABAJADOS</u> AL AÑO	GASTO DIARIO
Tasa Alumbrado Barrido y Limpieza: proporcional por el local <sup>10</sup> .	50 \$/año	275 días/año	50\$ / 275 días = 0,20 \$/día
Habilitación Municipal	200 \$/año	275 días/año	200\$ / 275 días= 0,75 \$/día
<b>TOTAL</b>			<b>0,95 \$/día</b>

Total Impuestos y Tasas:

Impuestos Provinciales	\$9,35 \$/día
Tasas Municipales	\$0,95 \$/día
	\$10,30 \$/día

<sup>8</sup> Estos conceptos y valores son sólo a modo de ejemplo. La emprendedora o el emprendedor deberá investigar sobre los entes recaudatorios, los conceptos alcanzados por tributos y tasas según su propio emprendimiento, la base imponible y las alícuotas o formas de calcular la imposición.

<sup>9</sup> Suponiendo que no está incluido en el alquiler.

<sup>10</sup> Suponiendo que no está incluido en el alquiler

## 2.1.8. AHORA PODEMOS CALCULAR LOS COSTOS TOTALES:

Para el ejemplo de la panadería tenemos como Costo Diario...

1) Costo de Materia Prima y Materiales	\$137,80
2) Costo de Mano de Obra (de producción)	\$60,00
3) Gastos Generales de Fabricación	\$12,55
<b>TOTAL COSTOS DIARIOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$210,35</b>
4) Gastos de Administración	\$4,20
5) Gastos de Comercialización	\$87,95
<b>TOTAL COSTOS ANTES DE GASTOS FINANCIEROS E IMPUESTOS</b>	<b>\$302,50</b>
6) Gastos Financieros	\$0,30
<b>TOTAL COSTOS DIARIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$302,80</b>
7) Impuestos y Tasas	\$10,30
<b>COSTO DIARIO TOTAL ESTIMADO</b>	<b>\$313,10</b>
8) Imprevistos (por cautela sumamos aproximadamente un 2%)	\$6,90
<b>COSTO DIARIO TOTAL MÁS PROBABLE</b>	<b>\$320,00</b>

Este es el costo de todo lo producido y vendido en una vuelta de la Rueda Productiva (Ciclo Productivo). Si queremos calcular el costo por unidad de producto o Costo Unitario tenemos que dividir el Costo Diario por la cantidad producida y vendida en el día. Al comenzar suponíamos que la panadería vendía diariamente un promedio de 300 Kg de pan, por lo tanto el COSTO UNITARIO será:

$$\text{COSTO TOTAL UNITARIO} = \text{COSTO DIARIO TOTAL} / \text{CANTIDAD VENDIDA POR DÍA}$$

$$\text{COSTO TOTAL UNITARIO} = \$320 / 300 \text{ Kg} = 1,10 \text{ \$/Kg}$$

## 2.1.9. ¿PERO CUÁNTO GANAMOS?

Para calcular el RESULTADO del emprendimiento, vamos a comparar el COSTO UNITARIO con el PRECIO DE VENTA. Recordemos que, como vimos en la cartilla de Comercialización, en general, el precio de venta no lo manejamos nosotr@s.

Podemos encontrar tres situaciones distintas:

### 1º) **EL PRECIO DE VENTA es MAYOR que el COSTO UNITARIO:**

Por ejemplo: el precio de venta es de 1,50 \$/Kg.

PRECIO DE VENTA:	1,50 \$/Kg
Menos COSTO TOTAL UNITARIO:	<u>1,10 \$/Kg</u>

RESULTADO GANANCIA: 0,40 \$/Kg

Si se venden 300 Kg por día, la ganancia diaria estimada será de:

$$0,40 \text{ \$/kg} \times 300 \text{ Kg/día} = 120 \text{ \$/día}$$

Pero esta es una GANANCIA ESTIMADA, podemos planificar qué vamos a hacer con esta ganancia, pero primero habrá que lograrla...

Qué podemos hacer:

- ✓ Podemos planificar distribuirlo entre la gente que trabaja en la panadería
- ✓ Podemos invertir en mejoras y compra de equipos
- ✓ Podemos ahorrarlo para futuras inversiones o imprevistos (como constituir un fondo para emergencias o para cobertura de salud)
- ✓ Podemos combinar las alternativas anteriores

Si se cumple lo planificado y obtenemos un resultado positivo (ganancia), tenemos que tomar una decisión y este es un buen momento para preguntarnos ¿cómo tomamos las decisiones en los emprendimientos? Muchas veces las decisiones de “qué hacer con la plata” quedan a cargo de una sola persona. Es común que en los emprendimientos familiares sea el “varón mayor” el que toma esas decisiones, sin consultar a su compañera, ni a los hijos o parientes que trabajan en el emprendimiento. Sin embargo, en la cartilla introductoria vimos que un factor importante de estos emprendimientos es el TRABAJO en COOPERACIÓN. No son muchos los puntos en los que los emprendimientos de los sectores populares puedan sobresalir respecto a las empresas capitalistas. Por lo tanto, si no existe participación de todas y todos en las decisiones del emprendimiento (y en decisiones tan importantes como qué hacer con la ganancia), estaremos otorgándole una gran ventaja a los otros emprendimientos. Si nos acostumbramos a desarrollar relaciones horizontales en los emprendimientos, respetando las capacidades que cada un@ tienen según su función, pero compartiendo las decisiones generales, con el tiempo lograremos un emprendimiento más sólido, sostenido en un grupo de trabajadoras y trabajadores que participan gustosos y no están esperando la primera oportunidad para dejar todo e irse a trabajar a otro lado...; los problemas se resolverán más fácilmente y no será necesario que una persona esté detrás de todo...; si alguna o algún integrante del grupo tiene problemas, otra u otro lo reemplazará momentáneamente sin que sea algo traumático para el grupo...

**2º) EL PRECIO DE VENTA es IGUAL que el COSTO UNITARIO:**

Por ejemplo: el precio de venta es de 1,10 \$/Kg.

PRECIO DE VENTA:	1,10 \$/Kg
Menos COSTO TOTAL UNITARIO:	<u>1,10 \$/Kg</u>
 RESULTADO ¿?:	 0,00 \$/Kg

Si se venden 300 Kg por día, el resultado diario estimada será de: “cero” pesos por día

¿Pero qué significa esto???

¿Ganamos? ¿Perdemos? o ni ganamos ni perdemos, “estamos iguales”???

Si nosotros fuéramos “accionistas” o “banqueros” o “inversores” o “propietarios” y nada más, es decir, si fuéramos representantes de los factores “Medios Financieros” o “Medios Materiales” y nada más, nuestros emprendimientos serían Emprendimientos Capitalistas, y nuestros objetivos serían solamente obtener un “retorno al capital”, es decir, obtener una renta por nuestra inversión, con lo cual la situación de un resultado nulo (cero) sería perjudicial. Pero nosotras y nosotros somos “Trabajadoras y Trabajadores” por lo cual lo central no es obtener una renta, sino remunerar correctamente el trabajo, por lo cual una situación de un resultado nulo no es negativa, sino positiva porque estamos generando puestos de trabajo bien remunerados: los nuestros y los de nuestras compañeras y compañeros. El trabajo, desde este punto de vista, para que sea verdaderamente positivo tiene que beneficiar a un grupo, y por lo menos no debería perjudicar a ningún otr@

trabajadora o trabajador externo (no debería generar un efecto desplazamiento: dejar sin trabajo a una trabajadora o trabajador de otro emprendimiento en el territorio).

### **3º) EI PRECIO DE VENTA es MENOR que el COSTO UNITARIO:**

Por ejemplo: el precio de venta es de 1,00 \$/Kg.

PRECIO DE VENTA: 1,00 \$/Kg

Menos COSTO TOTAL UNITARIO: 1,10 \$/Kg

RESULTADO PÉRDIDA: - 0,10 \$/Kg

Si se venden 300 Kg por día, la PÉRDIDA diaria estimada será de:

$$- 0,10 \text{ \$/kg} \times 300 \text{ Kg/día} = - 30 \text{ \$/día}$$

Es decir, diariamente estaremos perdiendo \$30...

El llegar a esta conclusión antes de llevar adelante el emprendimiento es muy importante, porque nos puede ayudar a pensar qué podemos hacer para modificar esta situación antes de que sea demasiado tarde...

Algunas soluciones momentáneas pueden ser:

- i) Evitar cargas impositivas y financieras... Pero esta situación deberá corregirse pronto. (Podemos corregir hasta 17,20 \$/día).
- ii) No amortizar máquinas, equipos, instalaciones... Pero cuando tengamos ganancia, antes de distribuirlas habrá que pensar en recuperar las inversiones en bienes de uso. (Podemos corregir hasta 0,90 \$/día, no es mucho...).
- iii) Compartir un vendedor con otro emprendimiento que produzca algo complementario, y pagarle menos de comisión porque podrá ofrecer dos o más productos en cada visita a los clientes. (Podemos corregir no más de 15 \$/día).
- iv) Suspender las publicidades y promociones. Esto puede significar reducir las ventas, lo cual es peligroso. (Podemos corregir hasta 1,95 \$/día, no es mucho para el efecto negativo que puede traer).
- v) No contratar al contador. Esto puede generar dificultades a la hora de tener todos los papeles en regla. (Podemos corregir hasta 1,85 \$/día).
- vi) Por último podemos "subsidiar" al emprendimiento con "trabajo voluntario" (no remunerado), pero esto significa que vamos a estar pagándonos mal... Podemos pensar que el trabajo de administrar y de comercializar lo hagamos en forma voluntaria y lo repartamos entre las trabajadoras y trabajadores del emprendimiento. Pero cuidado porque podemos estar generando injusticias si estas tareas caen siempre sobre las mismas personas (y lo más común será que recaiga sobre las mujeres del grupo que suelen ser las que tienen algún tipo de formación). Ojo con esto que significa autoexplotación e injusticia. Por lo tanto será conveniente que momentáneamente y hasta encontrar una solución definitiva, todas y todos los trabajadores del emprendimiento le dediquen las mismas horas de trabajo voluntario. (Para el ejemplo podemos pensar que tanto el maestro panadero, como el ayudante y el encargado de ventas donen una hora diaria al emprendimiento, con lo cual se podrá corregir hasta 12 \$/día)

En total podemos corregir hasta 48,90 \$/día, que es más que las pérdidas que tenemos, por lo que el grupo puede decidir sobre qué hacer.

A partir de la solución inmediata, hay que buscar una solución a largo plazo. Siempre existen dos posibilidades:



**1) COMPETIR POR COSTOS:** Es necesario reducir los costos. Hay que fijarse cuáles son los conceptos unitarios que generan la mayor cantidad de costos. En este caso tenemos que tanto la Harina como la Mano de Obra (de todo tipo) son los elementos principales (más elevados). No vamos a agregar nada más sobre todo lo ya dicho de la Mano de Obra, no será nuestro objetivo reducir la remuneración al trabajo (aunque sabemos que cuando ya no se puede hacer nada, hay que seguir igual aunque eso signifique autoexplotación...). Pero sí podremos producir mejor, más en menos tiempo. La otra opción es: comprar mejor la materia prima. Para esto casi siempre hay que comprar lotes más grandes, más cantidad, saltar eslabones en la cadena de proveedores y comprar a mayoristas o, si es posible, directamente a los fabricantes o a los productores primarios. Pero, si lo hacemos solos, tendremos que conseguir financiamiento para comprar más cantidad y aumentarán los costos financieros. Otra opción es asociarnos con otros emprendimientos para comprar juntos. Para otros emprendimientos será necesario ponerse a producir los propios insumos, como por ejemplo los emprendimientos avícolas deberán producir el propio alimento para las aves.

**2) COMPETIR POR CALIDAD:** Es necesario aumentar el precio. Entonces la otra alternativa es colocar el producto en mercados de mayor poder adquisitivo y que puedan valorar la calidad del producto pagando un precio mayor, para lo cual será necesario que el producto sea de muy buena calidad. Generalmente los emprendimientos populares están excluidos de estos mercados y si alguno llega a poder competir en ellos es a través de intermediarios. Esto tiene que ver con la falta de experiencia, con la falta de capacidad económica y poder en el mercado, y sobre todo, con el posicionamiento negativo en la mente de los consumidores de segmentos con alto poder adquisitivo. Será necesario pensar en organizaciones más grandes (y con más poder) de emprendimientos populares que peleen y obtengan su propio lugar en los mercados (y en las mentes) más exigentes. Esta no es una opción fácil y requiere de mucha experiencia previa en mercados locales.

## 2.2. ¿PERO QUÉ PASA SI LAS CANTIDADES PUEDEN VARIAR???

Ahora calcularemos el costo suponiendo que el emprendimiento se encuentra con “capacidad ociosa”, es decir, tiene posibilidad de aumentar la producción. Además suponemos que la venta también puede aumentar o disminuir. En general suponemos que todo lo que se produce se vende, esto quiere decir que siempre la producción va siguiendo a las ventas, si puedo vender más voy a producir más y si vendemos menos vamos a producir menos.

### 2.2.1. COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES

Cuando las cantidades producidas y vendidas cambian, vemos que hay elementos de los costos que varían siguiendo esos cambios y hay otros elementos que no cambian, permanecen fijos.

Llamamos “Costos Variables” a los componentes que CAMBIAN cuando cambia la cantidad producida, de tal forma que si aumenta un 10% la producción, aumentará un 10% el costo de esos componentes o elementos.

Así tenemos como COSTOS VARIABLES a:

- MATERIA PRIMA Y MATERIALES
- MANO DE OBRA (en el caso de que hallan decidido remunerar “a destajo” o “por tanto”)
- GASTOS VARIABLES DE FABRICACIÓN
- GASTOS VARIABLES DE COMERCIALIZACIÓN (comisiones)

Los Costos Variables los podemos calcular para una vuelta de la Rueda Productiva (un Ciclo productivo) o bien por cada unidad producida y vendida. Así tenemos los Costos Variables Totales y los Costos Variables Unitarios.

Llamamos “Costos Fijos” a los componentes que NO CAMBIAN cuando cambia la cantidad producida. Los Costos Fijos están relacionados con la ESTRUCTURA del emprendimiento. La estructura es el “esqueleto” del negocio, aquello que no puede cambiar rápidamente. Y cuando cambia lo hace “de a saltos”, aumentando “de a saltos” el nivel de actividad. Cambiar la estructura no es muy fácil, hay que cambiar máquinas, equipos, instalaciones, etc..

Así tenemos como COSTOS FIJOS a:

- GASTOS FIJOS DE FABRICACIÓN
- GASTOS ADMINISTRATIVOS
- GASTOS FINANCIEROS
- GASTOS FIJOS DE COMERCIALIZACIÓN (no comisiones)

Como vemos, tanto los Gastos Generales de Fabricación como los Gastos de Comercialización se encuentran divididos: una parte son Costos Variables y otra son Costos Fijos.

Gastos Variables de Fabricación puede ser la Energía Eléctrica, el Gas o el Agua, si el emprendimiento utiliza intensivamente estos factores para la producción. Las empresas proveedoras de estos recursos suelen establecer un Cargo Fijo y un valor Variable según la cantidad usada. Si el uso en el proceso productivo de estos factores no es significativo (no es importante) puede considerarse como costo fijo. Un caso fácil de identificar es el caso que el proceso productivo o de prestación del servicio utilice algún combustible como gas oil, en este caso es muy común que la cantidad utilizada dependa

directamente de la cantidad producida. Otro caso de Costo Variable puede ser el de algunas máquinas o equipos que no se volverán obsoletas con el tiempo, sino con el uso, por lo tanto puede proponerse una depreciación por producto procesado. Todos los demás conceptos pueden considerarse Costos Fijos.

Gastos Variables de Comercialización son por ejemplo las comisiones por venta. Otro caso puede ser la incorporación de una “etiqueta” y un “empaquete” que vaya más allá de lo estrictamente indispensable, que no puedan ser considerados como algo propio del producto, sino que sea un elemento fuerte de comunicación y posicionamiento. En esos casos pueden considerarse como Gastos Variables de Comercialización. En general cualquier otro elemento del costo de comercialización será Costo Fijo.

### 2.2.2. EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Si tenemos Costos Fijos (pueden ser muy muy bajos, pero todos los emprendimientos los tienen), eso quiere decir que si no producimos ni vendemos, igual tendremos que estar cubriendo algunos costos...

Es de esperar que sea necesario producir y vender una cantidad mínima en la que se cubran esos costos.

Explicaremos el tema con un ejemplo

Un taller de costura produce vestidos, cuyo precio de venta es de \$30. Los costos variables del emprendimiento son de 10 pesos por vestido y los costos fijos son de Como se dijo antes, suponemos que el total de lo producido es vendido.

La “ESTRUCTURA DE COSTOS” del emprendimiento es:

Costo Variable Unitario = 10 \$/vestido

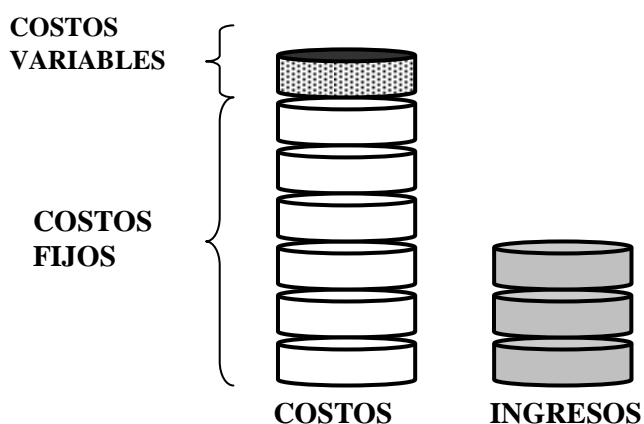
Costo Fijo = 60 \$/día

SITUACIÓN I: Un (1) vestido producido y vendido por día

COSTO TOTAL POR DÍA:

Costos variables:  $\$10 \times 1 \text{ vestido} = \$ 10$   
 Costo fijos  $= \underline{\$ 60}$   
 COSTO TOTAL DIARIO  $= \underline{\$ 70}$

INGRESOS DIARIOS POR VENTAS:  
 $\$ 30 \times 1 \text{ vestido} = \$ 30$



En esta situación el emprendimiento tiene una PÉRDIDA de \$40 por día.

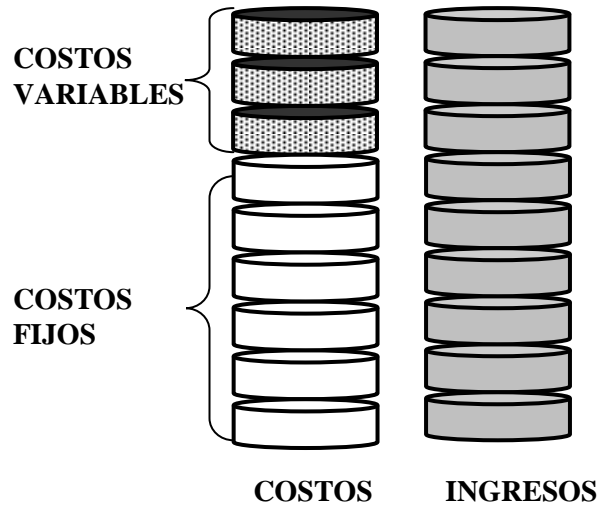
SITUACIÓN II: Tres (3) vestidos producidos y vendidos por día

COSTO TOTAL POR DÍA:

Costos Variables: \$ 10 x 3 vestidos = \$ 30  
 Costos Fijos = \$ 60  
 COSTO TOTAL DIARIO = \$ 90

INGRESOS DIARIOS POR VENTAS  
 \$ 30 x 3 vestidos = \$ 90

En esta situación el emprendimiento no obtiene ni ganancias ni pérdidas, los costos se igualan con los ingresos por ventas



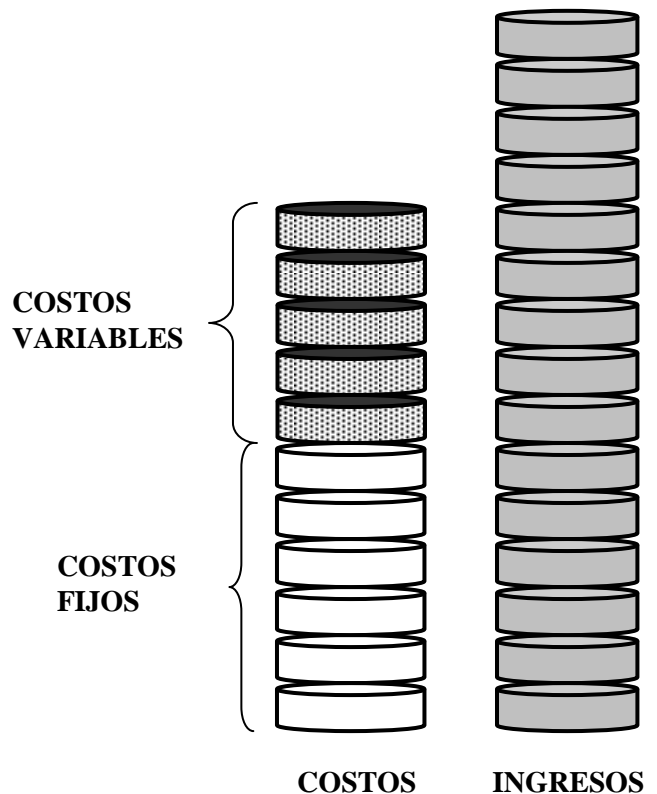
SITUACIÓN III: Cinco (5) vestidos producidos y vendidos por día.

COSTO TOTAL POR DÍA:

Costos variables:  
 \$ 10 x 5 vestidos = \$ 50  
 Costos fijos = \$ 60  
 COSTO TOTAL DIARIO = \$ 110

INGRESOS DIARIOS POR VENTAS  
 \$ 30 x 5 vestidos = \$ 150

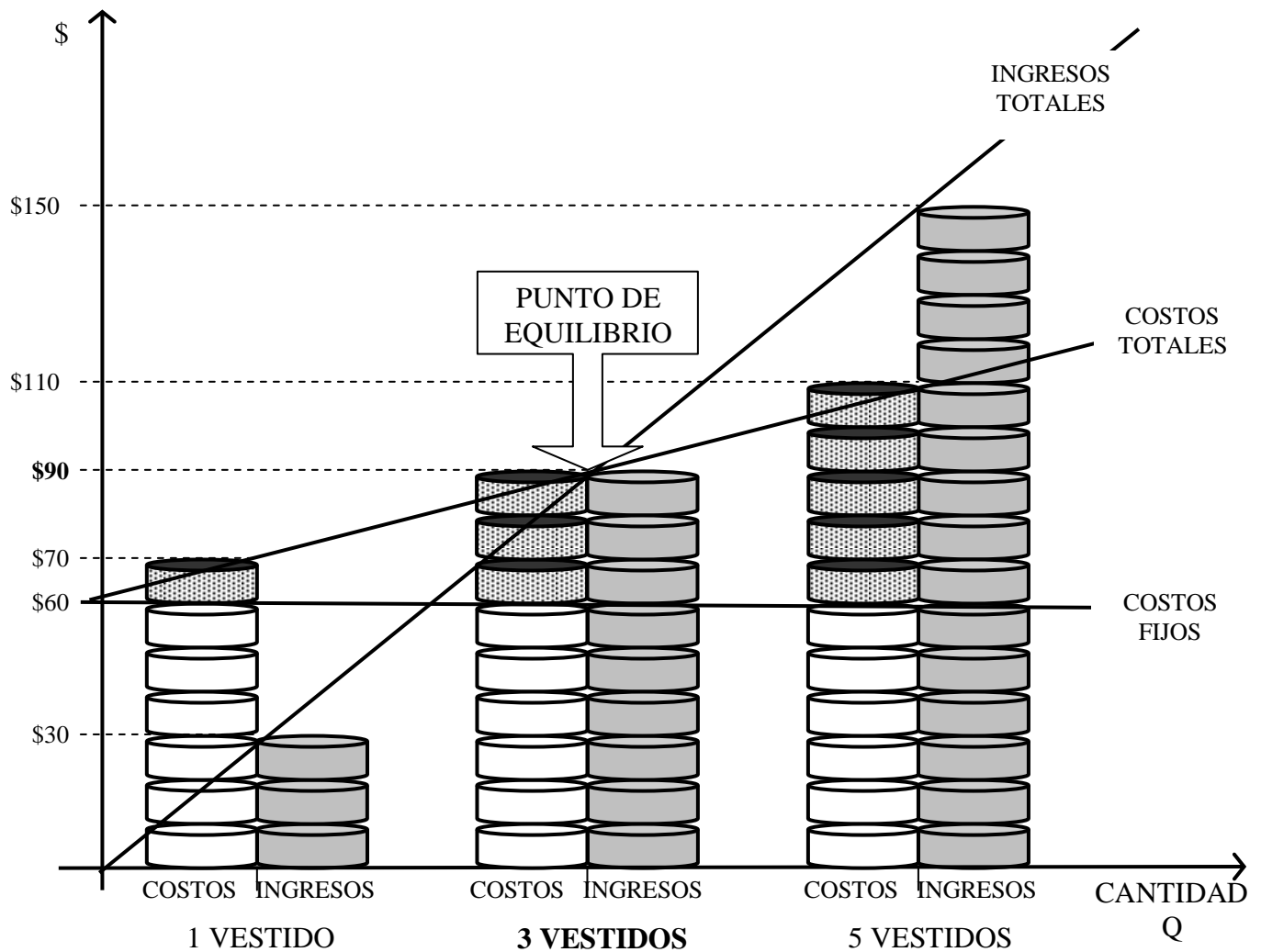
En esta situación el emprendimiento obtiene una ganancia de \$40 por día.



**PUNTO DE EQUILIBRIO:** Cantidad de productos que tenemos que producir y vender para que los costos sean iguales a los ingresos por ventas. Si producimos y vendemos más obtendremos ganancias, si producimos menos obtendremos pérdidas.

En el ejemplo propuesto, el Punto de Equilibrio es de "3 vestidos". La importancia de calcular esta cantidad se explica porque al conocerla se convierte en un indicador muy

práctico para determinar en qué momento estamos perdiendo y nos impulsa a realizar acciones para modificar esta situación.



**CANTIDAD DE EQUILIBRIO** = 3 VESTIDOS/DÍA  
**PUNTO DE EQUILIBRIO:**  
**INGRESO DE EQUILIBRIO** = 90 \$/DÍA

El Punto de Equilibrio es la cantidad o el ingreso que nos hace “salir hechos”. Pero cuando calculamos los costos contabilizamos la REMUNERACIÓN AL TRABAJO, es decir que si alcanzamos el Punto de Equilibrio estaremos remunerando en forma apropiada nuestro trabajo. El punto de equilibrio, es el punto de partida para “empezar a crecer”. En esta situación recuperamos todos los costos y tenemos ingresos como para mantenernos.

La CANTIDAD DE EQUILIBRIO se puede calcular de la siguiente forma:

$$\text{Cantidad de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{precio} - \text{costo variable unitario})}$$

Es decir, la Cantidad de Equilibrio es igual al Costo Fijo dividido el resultado del Precio menos los Costos Variables Unitarios.

En el ejemplo:

*Afinando el lápiz...*

**Cantidad de Equilibrio =  $\$60 / (\$30 - \$10) = \$60 / \$20 = 3$  Vestidos**

El INGRESO DE EQUILIBRIO se puede calcular de la siguiente manera:

<b>Ingreso de Equilibrio = Cantidad de Equilibrio x precio</b>
--

El Ingreso de Equilibrio es igual a la Cantidad de Equilibrio por el Precio.

En el ejemplo:

**Ingreso de Equilibrio = 3 vestidos x 30 \$/vestido = \$90**

### 2.2.3. COSTOS EN “REBUSQUES” (EMPRENDIMIENTOS DE SUBSISTENCIA) Y COSTOS EN EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS.

Entonces, para calcular el punto de equilibrio hay que tener en cuenta los costos fijos y variables y estos costos tienen condiciones diferentes en los diferentes tipos de emprendimientos. Para cada emprendimiento habrá que definir cuáles son Costos Fijos y cuáles son Costos Variables.

Para tener una idea de esto vamos a poner dos ejemplos de dos emprendimientos distintos.

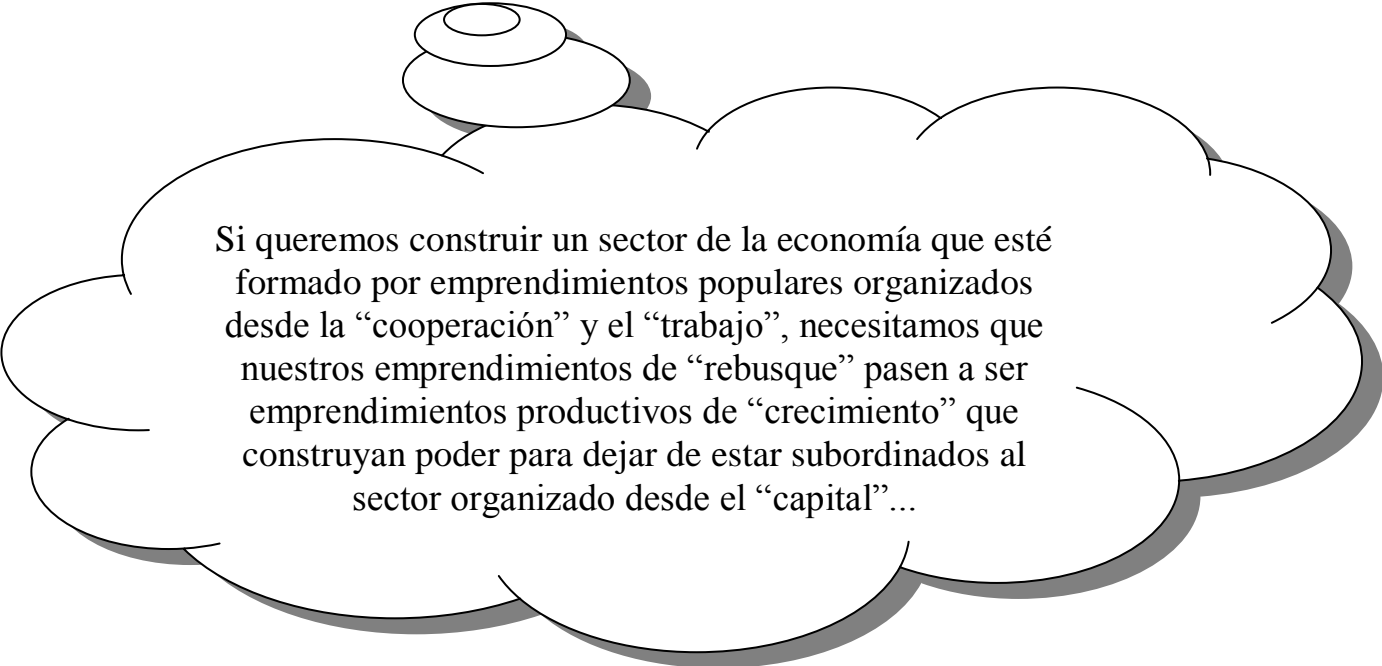
<b>emprendimiento de rebusque</b>	<b>emprendimiento para crecer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las remuneraciones al trabajo se consideran costos variables, ya que si hay pocas ventas (y por lo tanto ingresos bajos) se deja de producir momentáneamente y se completan los ingresos con otras “changas”.</li> <li>✓ No consideramos las amortizaciones (lo asumimos como “subsidio externo”: lo conseguimos con “planes”, son subsidios del Estado o de otras organizaciones); tampoco consideramos los gastos administrativos, los de compras, los financieros, ni los de comercialización (lo asumimos como “subsidio interno”: lo conseguimos por aportes propios o de familiares y amigos).</li> <li>✓ Venden directamente al público a un precio que puede ser relativamente alto porque venden poco.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>PUNTO DE EQUILIBRIO PARA UNA FABRICA DE ALPARGATAS COMO “REBUSQUE”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las remuneraciones al trabajo se consideran costos fijos, pues de esta manera garantizamos una continuidad en las actividades del emprendimiento y un ingreso mínimo para cada miembro.</li> <li>✓ Consideramos todos los elementos del costo porque queremos hacer un cálculo “cauteloso” y no nos queremos olvidar de nada porque cualquier cosa que nos olvidemos la vamos a tener que cubrir con nuestro propio esfuerzo. No se espera “subsidio interno” ni “subsidio interno”.</li> <li>✓ Vende a negocios o a vendedores por comisión a un precio que tiene que ser bajo para poder vender mucho (tienen competencia de empresas formales que trabajan con cantidades muy altas).</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>PUNTO DE EQUILIBRIO PARA UNA FÁBRICA DE ALPARGATAS PARA “CRECER”</b></p>

ESTRUCTURA DE COSTOS		ESTRUCTURA DE COSTOS	
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>COSTOS FIJOS</b>	
ELECTRICIDAD	\$ 7,00 / SEMANA	MANO DE OBRA	\$ 600,00 / SEMANA
MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	\$ 5,00 / SEMANA	GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN	\$ 30,00 / SEMANA
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 12,00 / SEMANA</b>	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 20,00 / SEMANA
<b>COSTOS VARIABLES UNITARIOS</b>		GASTOS FINANCIEROS	\$ 2,00 / SEMANA
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	\$ 3,00 / PAR	GASTOS DE VENTA	\$ 11,00 / SEMANA
MANO DE OBRA	\$ 2,00 / PAR	<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 663,00 / SEMANA</b>
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES UNITARIOS</b>	<b>\$ 5,00 / PAR</b>	<b>COSTOS VARIABLES UNITARIOS</b>	
		MATERIA PRIMA Y MATERIALES	\$ 3,00 / PAR
		<b>TOTAL COSTOS VARIABLES UNITARIOS</b>	<b>\$ 3,00 / PAR</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>		<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
$\$12 / (\$7 - \$5) = 6 \text{ PARES}$		$\$663 / (\$6 - \$3) = 221 \text{ PARES}$	

Entonces, para un emprendimiento de “rebusque” el punto de equilibrio es de 6 pares por semana, y para un emprendimiento de “crecimiento” es de 221 pares. Un emprendimiento de subsistencia tendrá que producir y vender por lo menos 6 pares por semana, mientras que un emprendimiento productivo tendrá que producir y vender 221 pares por semana... ¡casi 37 veces más!!!

LO QUE QUEREMOS DECIR ES QUE ENTRE LOS 6 PARES DEL EMPRENDIMIENTO DE “REBUSQUE” HASTA LOS 221 PARES DEL EMPRENDIMIENTO DE “CRECIMIENTO”, EXISTE UN ABANICO DE POSIBILIDADES DISTINTAS Y TODAS PUEDEN SER FACTIBLES. EVALUAR SI A UN EMPRENDIMIENTO LE VA A IR BIEN O MAL, ES EVALUAR TAMBIÉN LA LÓGICA DE FUNCIONAMIENTO DE ESE EMPRENDIMIENTO.

Si preguntamos ¿dónde están ubicados nuestros emprendimientos? Y... algunos en un lugar y otros en otro, casi todos en el medio... Pero... ¿Dónde queremos estar? La respuesta es unánime: “en los de crecer”.



Si queremos construir un sector de la economía que esté formado por emprendimientos populares organizados desde la “cooperación” y el “trabajo”, necesitamos que nuestros emprendimientos de “rebusque” pasen a ser emprendimientos productivos de “crecimiento” que construyan poder para dejar de estar subordinados al sector organizado desde el “capital”...



### 3. CÓMO CALCULAMOS NUESTRO COSTO SI PRODUCIMOS VARIOS PRODUCTOS O SERVICIOS A LA VEZ

#### 3.1. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS INDIRECTOS<sup>11</sup>

Ahora Supongamos que en un emprendimiento se producen dos o más productos... ¿Cuánto de los Costos Fijos les corresponde a uno y cuánto a los otros??? ¿Cómo hacer para calcular qué parte de los Costos Fijos del emprendimiento le corresponde a cada uno? Como se dan cuenta el problema aparece porque podemos decir que los Costos Variables son los costos necesarios para producir un producto determinado, mientras que los Costos Fijos son necesarios para que funcione el emprendimiento en su conjunto.

Por ejemplo, si en una panadería producen pan y facturas, y por mes pagan luz, agua, gas, tasas municipales, etc. ¿Qué porcentaje de esos costos se los cargamos al pan y qué porcentaje a las facturas?

Para distribuir los Costos Fijos entre todos los productos o servicios tenemos que elegir un “criterio de distribución de Costos Fijos”. No existe un único criterio, puede existir un criterio mejor que otro, pero ninguno es perfecto... Un criterio de distribución es una regla que nos va a decir cuánto cargarle a cada uno. Como criterio general, lo que hacemos es elegir un recurso productivo variable y suponer que los Costos Fijos se van a distribuir de la misma manera.

Si un emprendimiento utiliza en forma intensiva Mano de Obra (esto quiere decir que la Mano de Obra variable o directa es un costo muy importante comparándolo con los otros componentes del costo), podemos distribuir los Costos Fijos según cuántas horas de trabajo lleva cada producto.

Por ejemplo: si para hacer 200 Kg de pan trabajaron tres personas 6 hs. cada una, el tiempo total empleado fue de 18 hs.. Y si para hacer 40 docenas de facturas trabajaron 3 personas durante 4 hs. cada una, el tiempo empleado para las facturas fue de 12 hs. En total trabajaron 30 hs. para los 200 Kg de pan y las 40 docenas de facturas.

Es decir, se usó el 60% del tiempo para el pan y el 40% del tiempo para las facturas, ¿cómo calculamos esto?:

$$\begin{aligned} \text{Porcentaje de horas en pan} &= 100 \times (\text{horas usada en pan} / \text{horas totales}) = \\ &= 100 \times (18 / 30) = 100 \times 0,6 = 60\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Porcentaje de horas en facturas} &= 100 \times (\text{horas usadas en facturas} / \text{horas totales}) = \\ &= 100 \times (12 / 30) = 100 \times 0,4 = 40\% \end{aligned}$$

Para hacer más fácil las cuentas vamos usar directamente los coeficientes que salen de:

---

<sup>11</sup> Los costos se pueden clasificar también según sean Costos Directos o Costos Indirectos. Los Costos Directos son aquellos a los que se les puede identificar directamente con el producto; son todos los que se realizan en relación directa con la Materia Prima y el Producto. Los Costos Indirectos son aquellos que no se pueden relacionar directamente con el Producto. Como se darán cuenta, esto es muy parecido a lo que nosotros llamamos Costos Variables y Costos Fijos, y la diferencia es mínima (existen muy pocos casos en donde un Costo Variable es Indirecto o en donde un Costo Fijo es Directo...). Por lo tanto en esta cartilla consideramos a los Costos Variables = Costos Directos y a los Costos Fijos = Costos Indirectos.

Coeficiente de distribución de pan = horas usada en pan / horas totales =  
= 18 / 30 = 0,6

Coeficiente de distribución de facturas = horas usadas en facturas / horas totales =  
= 12 / 30 = 0,4

Esto sirve para distribuir los Costos Fijos de la siguiente manera:

$$\text{COSTO FIJO DEL PRODUCTO} = \text{COSTO FIJO TOTAL} \times \text{COEFICIENTE DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO}$$

Si el Costo Fijo Total de la Panadería es de \$120 por día, lo que le corresponde a cada producto es:

Costo Fijo Pan = \$120 x 0,6 = **72 \$/día**

Costo Fijo Facturas = \$120 x 0,4 = **48 \$/día**

Costo Fijo Total = 120 \$/día

Los Costos Fijos Unitarios serán:

Costo Fijo pan = \$72 / 200 kg = **0,36 \$/kg de pan**

Costo Fijo facturas = \$48 / 40 docenas = **1,20 \$/docena de facturas**

Con estos valores se puede calcular el Punto de Equilibrio (Cantidad e Ingresos) para cada producto, de tal forma que podemos saber cuánto es el mínimo que tenemos que vender de cada producto. Pero esto va a funcionar bien siempre y cuando mantengamos las proporciones de pan y facturas...

Supongamos que en el ejemplo anterior tenemos que los Costos Variables son:

Costo Variable pan = 1,14 \$/Kg

Costo Variable facturas = 1,20 \$/docena

Si el precio de venta es de 1,50 \$/kg de pan y 2,40 \$/docena de factura nos encontraríamos en el punto de equilibrio.

En esa situación podemos decir que, entonces tendríamos que el Ingreso de Equilibrio sería:

Ingreso de Equilibrio = 200 Kg x 1,50 \$/Kg. + 40 docenas x 2,40 \$/docena = 396 \$/día

Pero estos valores son para las cantidades producidas y vendidas señaladas, si cambian las proporciones puede no ser reales. Por ejemplo, en el caso anterior

Si vendemos una docena más de facturas, tenemos que el nuevo Punto de Equilibrio se va a dar para 195 Kg de pan:

Costo Total = Costos Fijos + Costos Variables Pan + Costos Variables Facturas

Costo Total = 120 \$ + 1,14 \$/kg x 195 Kg + 1,20 \$/docena x 41 docenas = 391 \$/día

Ingresos Totales = Ingresos Pan + Ingresos Facturas

Ingresos Totales = 1,50 \$/Kg x 195 Kg + 2,40 \$/docena x 41 docenas = 391 \$/día

Así resulta que vendiendo más facturas parece que alcanzamos antes el punto de equilibrio, hay que vender 5 pesos menos por día...

¿Qué pasará si vendemos una factura menos?

Costo Total = 120 \$ + 1,14 \$/kg x 203 Kg + 1,20 \$/docena x 39 docenas = 398 \$/día

Ingresos Totales = 1,50 \$/Kg x 203 Kg + 2,40 \$/docena x 39 docenas = 398 \$/día

Ahora resulta que es más difícil llegar al punto de equilibrio, habrá que vender \$398 pesos por día, dos más que vendiendo 40 docenas de facturas y \$7 más que vendiendo 41 docenas...

Resumiendo, en estas 3 situaciones nos encontramos en el punto de equilibrio:

Facturas vendidas	39 docenas	40 docenas	41 docenas
Pan Cantidad de Equilibrio	203 Kg	200 Kg	195 Kg
Ingreso de Equilibrio	\$ 398	\$ 396	\$ 391

Vemos que cuántas más facturas vendemos, más fácil es llegar al punto de equilibrio y más fácil será comenzar a tener ganancias. ¿Por qué será esto? La respuesta es porque las Facturas tienen una mayor Contribución Marginal, pero eso es tema del próximo punto:

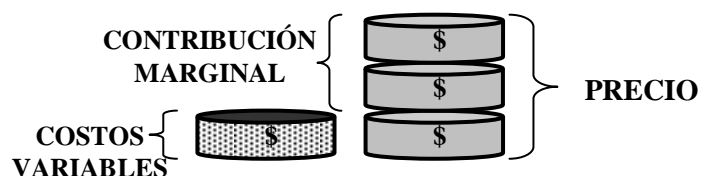
### 3.2. LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL

Cada producto que vendemos nos ayuda a pagar una parte de los Costos Fijos. ¿Con cuánto contribuye cada producto vendido al sostenimiento de la estructura del emprendimiento? Además: ¿Si ya cubrimos los Costos Fijos, qué pasa si vendemos un producto más???

La respuesta a estas dos preguntas es “la Contribución Marginal”.

La Contribución Marginal de un producto o servicio es su aporte al sostenimiento de la estructura del emprendimiento. Es cuánto nos ayuda cada unidad vendida para pagar los Costos Fijos. Pero, cuando la producción vendida supera el punto de equilibrio, ya están cubiertos todos los Costos Fijos...

entonces la Contribución Marginal nos muestra el valor de la ganancia que tendrá el emprendimiento por cada producto extra que vendamos.



Dijimos que los Costos Variables son los que aumentan o

disminuyen según aumente o disminuya la cantidad producida. Cada unidad que producimos y vendemos viene acompañada de “sus” Costos Variables. Por lo tanto, lo primero que esperamos es que el precio que cobramos por esos productos cubran “sus” Costos Variables. Lo que queda es para cubrir los Costos Fijos del emprendimiento. Lo que queda es la Contribución Marginal.

Es decir: **Contribución Marginal = Precio – Costo Variable Unitario**

También podemos calcularlo como porcentaje, es decir, qué porcentaje del precio que los clientes pagan se usa para cubrir Costos Fijos:

Es decir:

$$\text{Contribución Marginal \%} = 100 \times (\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}) / \text{Precio}$$

En el caso de la Panadería del ejemplo anterior, tenemos que:

$$\begin{aligned} \text{cm\%pan} &= 100 \times (\text{precio pan} - \text{costo variable unitario pan}) / \text{precio del pan} \\ &= 100 \times (\$1,50 - \$1,14) / \$1,50 = 100 \times \$0,36 / \$1,50 = 36 / 1,50 = 24 \% \end{aligned}$$

$$\text{cm\%pan} = 24\%$$

$$\begin{aligned} \text{cm\%facturas} &= 100 \times (\text{precio facturas} - \text{costo variable unitario facturas}) / \text{precio facturas} \\ &= 100 \times (\$2,40 - \$1,20) / \$2,40 = 100 \times \$1,20 / \$2,40 = 120 / 2,40 = 50 \% \end{aligned}$$

$$\text{cm\%facturas} = 50\%$$

Vemos que en el pan el 24% del precio sirve para cubrir Costos Fijos, mientras que en el caso de las facturas, es el 50%... Por eso las facturas son más convenientes que el pan. Esto no quiere decir que tengamos que dejar de producir y vender pan, necesitamos vender pan porque el pan también nos ayuda y porque la gente compra el pan y las facturas. Lo mismo les pasa a los kiosqueros con los cigarrillos: la cm% de los cigarrillos es bajísima (casi cero), pero necesitan vender cigarrillos para vender otros productos...

Entonces... ¿Para qué sirve conocer el valor de la Contribución Marginal???

1º) Como vimos, la Contribución Marginal nos ayuda a conocer qué producto es más conveniente desde el punto de vista de cuánto nos ayuda a cubrir los Costos Fijos.

2º) Si nos fijamos bien vemos que el Punto de Equilibrio es el Costo Fijo dividido la Contribución Marginal:

$$\text{Cantidad de Equilibrio} = \text{Costo Fijo} / \text{Contribución Marginal}$$

$$\text{Ingreso de Equilibrio} = \text{Cantidad de Equilibrio} \times \text{Precio}$$

Pero también:

$$\text{Ingreso de Equilibrio} = 100 \times \text{Costo Fijo} / \text{Contribución Marginal \%}$$

Para poder calcular el Ingreso de Equilibrio, como vimos antes, necesitamos también conocer qué proporción de los ingresos vienen de un producto y cuánto de otro. Como vimos antes, si cambiamos las proporciones también cambiará el Ingreso de Equilibrio.

Entonces lo primero que tenemos que hacer es ver cuál es la proporción de ventas de cada producto sobre el total vendido.

En el caso anterior teníamos:

Ingreso Total = \$396 ; de los cuales \$300 es por venta de pan y \$96 es por venta de facturas

Entonces tenemos:

$$\begin{aligned} \text{Venta\%pan} &= 100 \times \$300 / \$396 = 76\% \\ \text{Venta\%facturas} &= 100 \times \$96 / \$396 = 24\% \end{aligned}$$

Para simplificar la escritura llamaremos:

Ingreso de Equilibrio:  $I_e$   
 Costo Fijo:  $CF$   
 Contribución Marginal Porcentual:  $cm\%$

Si producimos 2 productos a la vez:

$$I_e = 100 \times CF / [(cm\%1 \times \text{venta}\%1 / 100) + (CM\%2 \times \text{venta}\%2 / 100)]$$

$$I_e = 100 \times \$120 / [(24\% \times 76\% / 100) + (50\% \times 24\% / 100)] = 100 \times \$120 / [18,24 + 12]$$

$$I_e = \$12000 / 30,24$$

$$I_e = \$396$$

Como se ve, hemos calculado el Ingreso de Equilibrio sin haber distribuido los Costos Fijos (o indirectos) como lo habíamos hecho en el punto 3.1.. Ahora en cambio usamos las proporciones de ventas que tenemos o las que creemos tener. Esto que se hizo para dos productos es posible hacerlo para cualquier mezcla de productos.

3º) Supongamos una emprendimiento que está trabajando en el Punto de Equilibrio y tiene Capacidad Ociosa (tiene capacidad para producir y vender más), y se le presenta la oportunidad de hacer una venta importante si ofrece un descuento importante, ¿de cuánto puede ser ese descuento??? Sabemos que la ganancia de cada unidad de producto extra vendido será igual a la Contribución Marginal, por lo tanto el máximo descuento que se puede ofrecer es, precisamente, la Contribución Marginal.

En rigor de verdad, siempre podemos hacer ventas beneficiosas por debajo del Costo Total del producto, pero por encima de su costo variable. Cada venta que hacemos nos ayuda a cubrir una parte de los Costos Fijos.

Supongamos en el caso de la panadería ahora aumentan los costos variables del pan, pasan de 1,14 \$/Kg a 1,30 \$/Kg. En esa situación el Costo Total del pan es de:

$$\begin{aligned} \text{Costo Total unitario del Pan} &= \text{Costo Fijo unitario Pan} + \text{Costo Variable Pan} = \\ &= 0,36 \text{ \$/kg} + 1,30 \text{ \$/Kg} = \\ &= 1,66 \text{ \$/Kg.} \end{aligned}$$

Pero su precio de venta sigue siendo de \$1,50 ¿Conviene seguir produciendo pan?

La respuesta es: sí conviene porque cada kilo vendido nos ayuda a cubrir veinte centavos de Costos Fijos...

Lo que va a pasar es que ahora el punto de equilibrio se movió y vamos a tener que vender más cantidad de pan o más cantidad de facturas. Como sabemos, va a ser más fácil vender más cantidad de facturas. Como no modificamos el precio, vamos a suponer que vendemos la misma cantidad de pan: 200 Kg, por lo tanto vamos a lograr cubrir solo \$40 de Costo Fijos con el pan vendido:  $200 \text{ Kg} \times 0,20 \text{ \$/Kg} = 40 \text{ \$}$

Por lo tanto vamos a tener que vender más facturas para cubrir más Costos Fijos. Si el Costo Fijo Total del emprendimiento era de \$120, nos va a faltar cubrir \$80. Como sabemos que la Contribución Marginal de las facturas es de 1,20 \$/Kg ; ya que  $CM_{\text{facturas}} = 2,40 \text{ \$/Kg} - 1,20 \text{ \$/Kg}$ . Entonces, para alcanzar el Punto de Equilibrio tendremos que producir y vender: 80\$ de los Costos Fijos que faltan cubrir, dividido por 1,20 \$/docena que es la Contribución Marginal de las facturas:

Cantidad de Equilibrio de facturas =  $80 \text{ \$} / 1,20 \text{ \$/docena} = 67 \text{ docenas}$

Esto es más de lo que producíamos y vendíamos antes, pero si tenemos capacidad de producirlo y encontramos dónde venderlo, estaríamos en el punto de equilibrio, cubriendo todos los costos, aunque estemos vendiendo el pan por debajo de su Costo Total.

## 4. COSTO Y PRODUCCIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE

En la Cartilla de Comercialización vimos que nuestro emprendimiento tiene sentido porque producimos y ponemos a disposición de los clientes cosas y servicios que para ellos son valiosas. El precio no es la expresión del poder relativo que existe entre el comprador y el vendedor. Pero el “Precio Justo” es la expresión del “valor” (como la utilidad) que el producto o servicio genera en el mercado.

Cuando vimos en la Cartilla Introdutoria el Factor Trabajo, dijimos que este, junto con la cooperación, eran factores especiales porque son los únicos factores que están constituido por las mismas personas que los poseen. Si nos ponemos a pensar, todos los otros recursos que tenemos en los emprendimientos son recursos que vienen de afuera. Pero los recursos propios del Trabajo y la Cooperación son generados en la Unidad Doméstica, en la Familia, que cuidó nuestra vida y nos educó para vivir en comunidad. Si bien este no es una actividad que la sociedad actual reconozca como “productiva”, no existe ninguna actividad productiva que pueda prescindir de ella. Por lo tanto las actividades domésticas, culturalmente asignadas a la mujer, resultan la más importante de las actividades productivas: la actividad de cuidar la vida.

Las formas de disponer de los recursos externos pueden ser:

Comprándolos (puede ser en el momento de producir como la materia prima, mucho antes de producir como las máquinas y equipos, o después de producir como los Medios Financieros).

Cambiándolos por otras cosas

Recibiéndolo prestado

Recibiéndolo como regalo o subsidio

Heredándolos

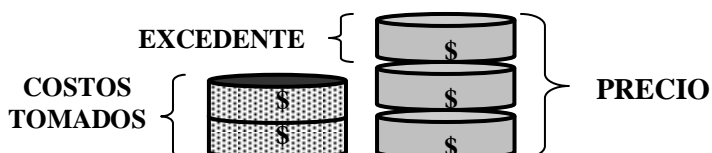
Aprendiendo (en el caso de la tecnología y de la gestión)

Etc.

Como los Costos están relacionados con los factores económicos que usamos, también habrá Costos que tomamos de afuera. A esos Costos los vamos a llamar “Costos Tomados”.

El “Precio” que pagan los clientes por nuestros productos se componen de los “Costos Tomados” y del “Valor Agregado” por nosotros. A este Valor Agregado lo llamamos “EXCEDENTE”.

Cuando hablamos de Costos Tomados excluimos por completo todo lo que es Mano de Obra y cualquier otra forma de remuneración del trabajo producido dentro del emprendimiento.



Entonces, el excedente incluye todo lo que es Mano de Obra y pago al trabajo dentro del emprendimiento.

Esta forma de ver las cosas nos permite analizar una gran diferencia que se presenta entre las empresas organizadas desde el “capital” (sea Medios Materiales o Medios Financieros) y los emprendimientos organizados desde “el Trabajo y la Cooperación”.



DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO EN UNA EMPRESA "CAPITALISTA"

DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO EN UN EMPRENDIMIENTO COOPERATIVO DE TRABAJADORES

Como ya vimos, una empresa "capitalista" organizada desde los Medios Materiales o desde los Medios Financieros, busca la "reproducción" de esos Medios (es decir, del "capital"). "Reproducción del Capital" significa que la empresa para funcionar debe recuperar la inversión y además obtener "beneficios para el capital" o "ganancia". Y esa ganancia debe ser mayor que una tasa de ganancia de referencia (por ejemplo: la tasa de interés del banco). Por lo tanto, la remuneración a la Mano de Obra va a ser menor al valor que generó.



En cambio, un emprendimiento “asociativo”, como una cooperativa de trabajo, está organizado por los mismos trabajadores y trabajadoras, y buscará reproducir su Fuerza de Trabajo: recuperar la inversión y obtener “beneficios para el trabajo”. Eso mismo lo muestra “el excedente”. El excedente es el plus de valor que se generó en el emprendimiento por el trabajo de sus miembros. Y son sus miembros trabajadores los que van a decidir cómo se distribuye el excedente.

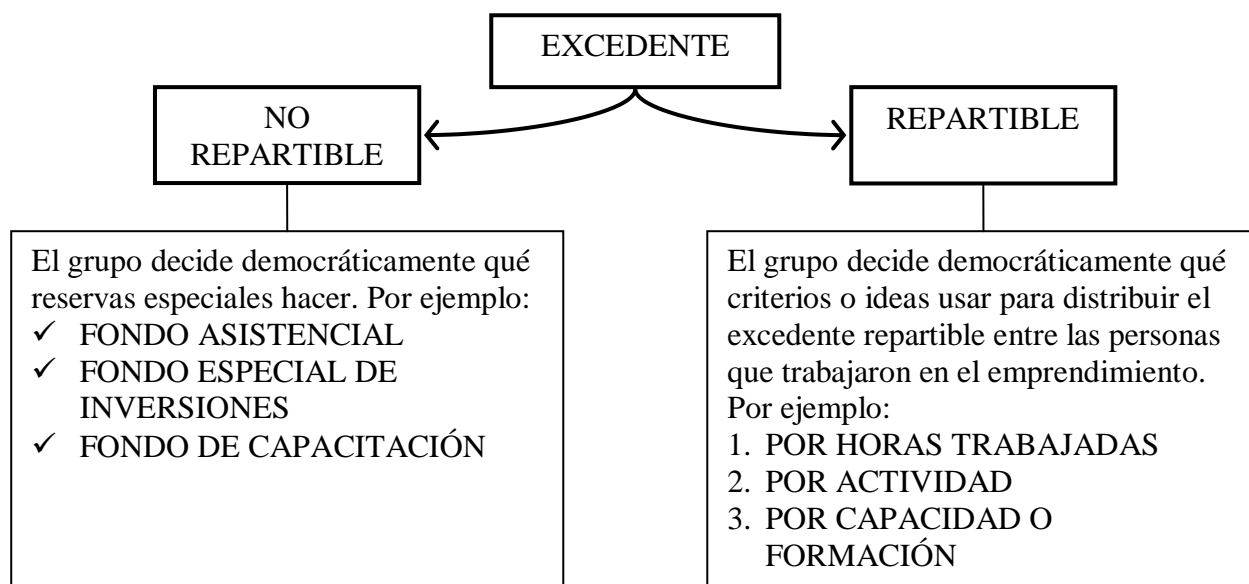
En una empresa capitalista la ganancia es de los dueños o de los accionistas, hayan o no trabajado para generar esa ganancia, y son ellos los que deciden qué hacer con ella.

### ...Y NOSOTROS CON EL EXCEDENTE ¿QUÉ HACEMOS?

Como dijimos, el EXCEDENTE es “beneficio para el trabajo”, para la trabajadora y para el trabajador, cualquiera sea su rol en el emprendimiento (puede ser en la producción, en la administración, en la comercialización o en cualquier otro puesto). Cuando decimos esto, estamos afirmando que es el mismo grupo de trabajo el que tiene que decidir, democráticamente, qué hacer con el excedente.

Por ejemplo, en una Cooperativa de Trabajadores no se pagan sueldos sino que se reparten excedentes. Semanalmente o mensualmente se hacen “adelantos de excedentes” a cuenta de lo realmente le toque a cada uno. Una o más veces al año se hace un balance y se ve cuánto ha sido realmente el excedente, qué se puede repartir y qué no, y se reparte descontando los adelantos que ya recibió cada uno.

Entonces, del excedente hay una parte que reservamos por distintos motivos y nos queda otra parte que se reparte entre los que trabajaron:



Cada fondo constituido con excedentes no repartibles, debe tener un reglamento que establezca cómo se va a usar para que en definitiva todo el excedente se destine en beneficios para las y los trabajadores. Por ejemplo, el Fondo Asistencial debe tener un reglamento que establezca para qué se va a destinar, quién lo puede usar, para qué, cuánto se otorgará o cómo se va a decidir cuánto otorgar, etc.; el Fondo Especial de

Inversiones debe usarse para llevar adelante proyectos de ampliación del emprendimiento y se debe establecer también cómo se va a decidir qué proyecto impulsar y cual no para aumentar los beneficios para todas las trabajadoras y trabajadores del emprendimiento, los actuales y también los futuros; lo mismo el Fondo de Capacitación y cualquier otro fondo, deben tener un reglamento construido por todos, y después los encargados de coordinar deberán hacer cumplir ese reglamento.

En cuanto al Excedente Repartible, también hay que decidir cómo repartirlo...

La distribución del excedente repartible entre las trabajadoras y los trabajadores es la forma de remunerar el esfuerzo de cada una y uno en el emprendimiento. Por lo tanto hay que establecer de la mejor forma posible cuánto aportó cada una y uno a la generación del "valor agregado" por el emprendimiento. Sin duda que el criterio principal será cuánto tiempo trabajó cada una y uno, pero puede haber otros criterios que expresen la particularidad de cada trabajo.

### DISTRIBUCIÓN DEL EXCEDENTE REPARTIBLE:

Supongamos un emprendimiento de panificación y repostería, formado por un grupo de tres trabajadores de los cuales dos son mujeres, la trabajadora



Trabajadora 1  
Ha realizado cursos de repostería y confitura fina y se ocupa de eso. Está casada y con hijos mayores y casados.



Trabajador 2  
Realiza las actividades de elaboración de pan.  
Es un hombre joven y soltero.



Trabajadora 3  
Se ocupa de las ventas. Es soltera, está embarazada y con carga familiar.

¿Qué criterios puede usar este grupo para distribuir el excedente?

¿Qué cosas hay que considerar para establecer cuánto va a ganar cada miembro?

¿Cómo se van a considerar las situaciones particulares de cada una y de cada uno?

No hay una receta y cada grupo debe resolverlo democráticamente (pero con verdadera participación, sin ocultar nada).

Lo primero que podemos decir es que las situaciones particulares y especiales hay que resolverlas con Fondos Especiales o con Aportes Especiales (ya sean de dinero, bienes, o de trabajo) y no con la distribución del excedente. Por ejemplo:

No es justo que una mujer gane menos por el sólo hecho de ser mujer o de estar casada y tener los hijos grandes!!!

Tampoco es justo que un varón, o cualquier otra persona joven cobre menos por el solo hecho de ser joven...

Tampoco es justo que las personas que se ocupan de la venta ganen menos que otras por considerar que la venta no es una actividad productiva o por algo así.

Y mucho menos justo es que no se le pague a una mujer cuando está por dar a luz o a cualquier persona enferma que no puede desempeñarse normalmente. Como tampoco es justo distribuir igualitariamente el excedente a alguien que no trabajó. Para eso se crea el Fondo Asistencial, se le otorga una licencia a quien se enferma o a la mujer que está pronta a dar a luz y al varón que ha sido padre. Las licencia por "maternidad" tiene que ser también por "paternidad", una por justicia con el varón y con su hijo (que se necesitan mutuamente), y otra por justicia con la mujer: no es justo que la mujer se ocupe de las actividades domésticas y que no lo haga el varón... La mujer se aleja de la actividad en el emprendimiento, para cuidar a su familia, y el varón no... Eso no es justo.

Lo otro que podemos decir es que los criterios que hay que tener para distribuir el excedente tienen que ser generales, para cualquiera que esté en el mismo puesto, con la misma capacitación debe ser considerado de la misma manera.

Por ejemplo, en el caso de la panadería podemos tener en cuenta: las horas trabajadas, la capacidad y el tipo de actividad. Decimos pues, que no todos van a ganar lo mismo por cada hora trabajada, lo que tenemos que ver es que las diferencias entre los que más ganan por hora trabajada y los que menos ganan no sean excesivas.

Entonces, las horas trabajadas será el criterio principal. Lo que tenemos que definir es cuánto más o cuánto menos valen las horas trabajadas de cada uno según su capacidad y la actividad.

#### SISTEMA DE PUNTOS:

El "sistema de puntos" es un sistema para calificar la capacidad y el tipo de actividad que realiza cada uno. El grupo tienen 100 puntos que tiene que distribuirlos entre las y los trabajadores del emprendimiento, tomando en cuenta los criterios discutidos previamente, según la capacidad, formación y experiencia que tiene esa persona y el tipo de actividad.

El grupo tiene que discutir cómo le asigna puntaje a cada trabajador/a y cómo ese puntaje se relaciona con la distribución del excedente del emprendimiento.

Por ejemplo:

CALIFICACIÓN en el caso de la panadería pastelería:

**El total de puntos a repartir es de 100 puntos**

Después de mucho reflexionar, el grupo decide la siguiente distribución:

TRABAJADORA 1 → 40 PUNTOS X C/HORA

TRABAJADOR 2 → 30 PUNTOS X C/HORA

TRABAJADORA 3 → 30 PUNTOS X C/HORA

TOTAL 100 PUNTOS X C/HORA

Los argumentos que se pusieron son los siguientes:

La Trabajadora 1 es la más capacitada, realiza una tarea de mucha importancia en el emprendimiento y es quién más experiencia tiene.

El Trabajador 2, si bien es el que menos experiencia y capacitación tiene, el tipo de tarea que realiza (está a las 4 de la mañana en el local, amasando, y todo el tiempo al lado del horno) merece la consideración del grupo.

La Trabajadora 3 es la que realiza una tarea más liviana, pero es muy importante su función porque es la cara del emprendimiento, debe tener un carácter especial y mucha paciencia.

(veamos que en todo esto no consideramos para nada la dedicación en tiempo de cada uno/a).

Supongamos que en una semana cualquiera la Trabajadora 1 trabajó 10 hs., el Trabajador 2 trabajó 20 hs., y la Trabajadora 3 trabajó 30 hs.

Lo que vamos a calcular es la cantidad de PUNTOS que realizó cada uno y la cantidad de PUNTOS TOTALES DEL EMPRENDIMIENTO:

Trabajador/a	Horas trabajadas	Puntos obtenidos	Total puntos por trabajador
Trabajadora 1 →	10 horas	10 hs. x 40 puntos	= 400 puntos
Trabajador 2 →	20 horas	20 hs. x 30 puntos	= 600 puntos
Trabajadora 3 →	30 horas	30 hs. x 30 puntos	= 900 puntos
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL EMPRENDIMIENTO EN LA SEMANA</b>			<b>= 1900 puntos</b>

Supongamos que calculamos el Excedente Repartible de esa semana y es de \$ 380.

→ Por cada punto del emprendimiento se sacó un excedente de:

Excedente por punto =  $380\$ / 1900 \text{ puntos} = 0,20 \$ / \text{punto}$ .

A cada trabajador/a le corresponderá 0,20 \$ por cada punto trabajado en la semana.

Entonces la distribución del excedente será:

TRABAJADORA 1 →	400 puntos x 0,20 \$/punto	= 80 \$/semana
TRABAJADOR 2 →	600 puntos x 0,20 \$/punto	= 120 \$/semana
TRABAJADORA 3 →	900 puntos x 0,20 \$/punto	= <u>180 \$/semana</u>
TOTAL REPARTIDO	= 380 \$/semana	

## 5. PLAN FINANCIERO

### 5.1. FLUJO DE CAJA

¿Se acuerdan del Factor Medios Financieros de la Cartilla Introdutoria? ¿Y se acuerdan de la Rueda de la Producción?

Como planteamos entonces, el emprendimiento tiene que contar con los Medios Financieros necesarios como para poder dar una vuelta a la Rueda de la Producción. Los Medios Financieros más conocidos por nosotros es el “dinero” o “efectivo”.

Algo que nunca debería ocurrir es que nos quedemos sin efectivo para dar la vuelta a la Rueda Productiva... Es posible que en los papeles todo indique que obtenemos “ganancias” o que estamos vendiendo más cantidad que la Cantidad de Equilibrio, ¿pero estamos “cobrando”? O si estamos aumentando la producción ¿tenemos efectivo suficiente como para financiar ese aumento???

Para resolver estas cosas utilizamos una herramienta que se llama “Flujo de Caja”<sup>12</sup>. El Flujo de Caja nos ayuda a darnos cuenta cuándo nos va a faltar plata y qué podemos hacer para que ello no ocurra, por ejemplo: cobrando antes, suspendiendo el fiado, buscando apoyo de algún pariente, etc.

EL FLUJO DE CAJA SOLO SE OCUPA DEL SALDO DE DINERO EN EFECTIVO<sup>13</sup>, POR LO TANTO TAMBIÉN DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE DINERO, PERO NO DE LOS COSTOS Y GASTOS DIFERIDOS NI ANTICIPADOS.

Al calcular el Costo de un emprendimiento, hemos calculado todos los recursos y esfuerzos incluidos en el producto o servicio, hayan generado o no entradas o salidas de dinero. Por ejemplo, cuando calculamos las Depreciaciones de las máquinas, cargamos como Costos Fijos para una vuelta de la Rueda Productiva, una parte del valor de esa máquina, la parte que se “depreció” en el tiempo que tardó la rueda en dar una vuelta. Pero cuando compramos la máquina la tuvimos que pagar al contado, por lo tanto en el Flujo de Caja vamos a registrar los pagos que hacemos por las cosas que compramos, en el momento de desembolsar el dinero<sup>14</sup>.

Lo mismo si hacemos una venta a plazo, no vamos a cobrar en el momento, por lo que en el cuadro del Flujo de Caja va a aparecer la venta en el momento de cobrar y no en el momento mismo de la venta...

Por lo tanto la primera cuestión importante a tener en cuenta para armar el Flujo de Caja es que hay que considerar los Costos y las ventas del Emprendimiento y determinar en

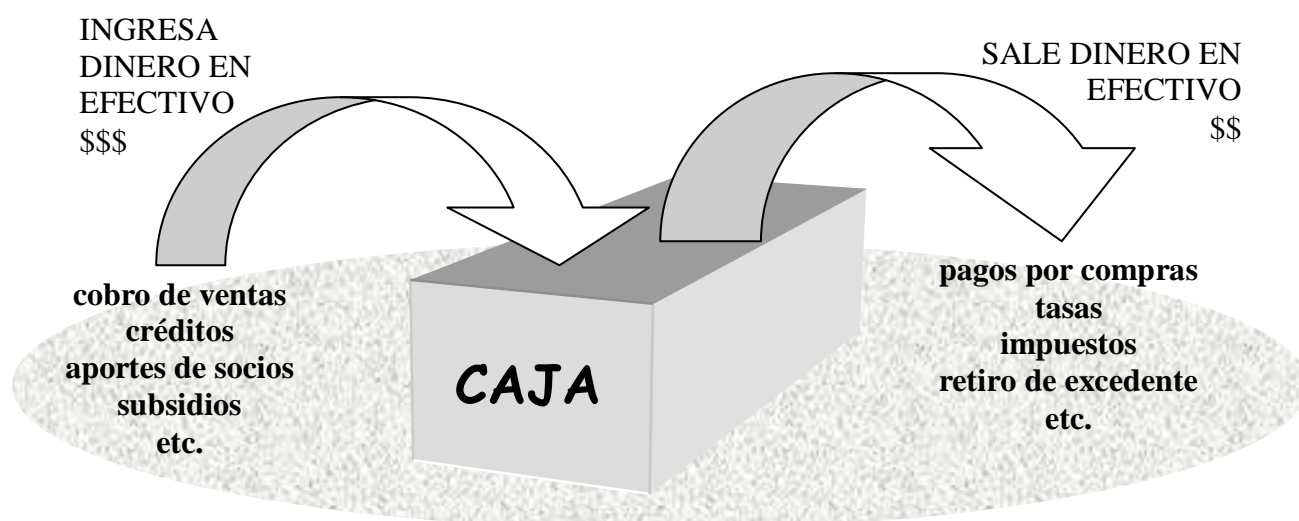
---

<sup>12</sup> También se puede llamar “Flujo de Fondos”, “Flujo de Efectivo”, “Flujo de Ingresos y Egresos”, “Posición Proyectada de Efectivo”, “Presupuesto de Caja”, etc.

<sup>13</sup> Y en cuentas bancarias disponibles, no en plazos fijos u otras colocaciones en las que el dinero no está disponible de inmediato.

<sup>14</sup> A esta forma de manejar la información contable se la llama “criterio de lo percibido”: registro las operaciones en el momento de “percibido” el dinero. El criterio que usamos para calcular los Costos lo llamamos “criterio de lo devengado” que quiere decir que se ha “producido” el costo aunque no se haya percibido en ese momento.

qué momento esos costos han generado o van a generar flujos de ingresos o de egresos de dinero.



Cuando armamos el Flujo de Caja podemos usar los cálculos de costos que hicimos, pero no nos tenemos que olvidar de anotar los ingresos y los egresos en el momento en que efectivamente se van a hacer.

Lo que nosotros queremos hacer es un Flujo de Caja proyectado para los próximos seis o doce meses, de tal forma de ver si vamos a tener suficiente dinero como para hacer frente a las obligaciones próximas.

Entonces, el Flujo de Caja que a nosotros nos interesa es un plan que nos va a mostrar cómo esperamos que el dinero ingrese mes a mes en nuestra “caja” y como esperamos que salga... para que no quede vacía... Esto nos va a ayudar a pronosticar las futuras situaciones de la Caja. Al igual que el cálculo de Costos, para armar el Flujo de Caja necesitamos datos de la “contabilidad” del emprendimiento.

Para armar el Flujo de Caja, usamos los datos de Ventas que salen del Plan de Ventas que vimos en la cartilla de Comercialización. Además vamos ahora a estimar los datos de Materia Prima, Mano de Obra, Mantenimiento de Máquinas y otros, y después lo ajustaremos cuando veamos el Plan de Producción, pero en principio usaremos los mismos datos que usamos en el cálculo de Costos, teniendo en cuenta lo ya dicho de considerar solamente los movimientos de efectivo.

Ahora vamos a armar el cuadro para el primer mes:

## FLUJO DE CAJA

CONCEPTO	Ene-04
<b>SALDO INICIAL</b> (1)	<b>1.036,70</b>
<b>INGRESOS</b>	
Ventas al contado de zapatos	1.150,00
Ventas al contado de botas	1.380,00
Cobro ventas a plazo zapatos	345,00
Cobro ventas a plazo botas (2)	50,00
Microcrédito	500,00
Otros Ingresos	0,00
Crédito para la Máquina	3.000,00
Jóvenes Emprendedores	0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>6.425,00</b>
<b>EGRESOS</b>	
Materia Prima y Materiales	0,00
Mano de Obra – Excedente a cuenta	268,50
Mantenimiento Máquinas	50,00
Mantenimiento Local	50,00
Luz	0,00
Agua	30,00
Teléfono (3)	80,00
Insumos Administración	30,00
Insumos Comercialización	60,00
Flete y movilidad	150,00
Tasa Municipal	15,00
Correo y Publicidad	40,00
Monotributo	700,00
Ingresos Brutos	177,44
Cuota Microcrédito	0,00
Cuota Crédito	0,00
Inversiones (compra de Máquinas y arreglos)	5.000,00
Otros Egresos	0,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>6.650,94</b>
<b>SALDO FINAL</b> (4)	<b>810,76</b>

La fórmula fundamental para construir el Flujo de Fondos la obtenemos de observar la figura de la “CAJA”: lo que va a haber a fin de mes en la “CAJA” es lo que tengo inicialmente más lo que ingresa en el periodo, menos lo que sale de la “CAJA” en el mes.

① Lo que tenemos en la caja al comenzar el mes es el Saldo Inicial, en el ejemplo: \$ 1.036,70.

② Inmediatamente después anotamos los ingresos esperados de ese mes: Ventas al contado; el cobro de ventas a plazo realizadas en los meses anteriores; Créditos y Subsidios y otros ingresos. Sumamos todos los Ingresos y obtenemos el Total de Ingresos.

③ Después de calcular los ingresos, anotamos los Egresos. Desde la Materia Prima que vamos a comprar en el mes, hasta las Inversiones que hay que realizar según los proyectos que tenga el emprendimiento, pasando por los servicios, y una estimación de los gastos de administración y de comercialización. Como ven, en el mes no vence ninguna factura de luz, ya que las facturas son bimensuales. Sumamos todos los Egresos y obtenemos el Total de Egresos

④ El SALDO FINAL, como dijimos antes, se obtiene de sumar el SALDO INICIAL + TOTAL INGRESOS y restarle el TOTAL EGRESOS.

El SALDO FINAL de un mes será el nuevo SALDO INICIAL del mes siguiente.

## FLUJO DE CAJA

CONCEPTO	Ene-04	Feb-04
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>1.036,70</b>	<b>810,76</b>
<b>INGRESOS</b>		
Ventas al contado de zapatos	1.150,00	1.380,00
Ventas al contado de botas	1.380,00	414,00
Cobro ventas a plazo zapatos	345,00	1.518,00
Cobro ventas a plazo botas	50,00	120,00
Microcrédito	500,00	0,00
Otros Ingresos	0,00	0,00
Crédito para la Máquina	3.000,00	0,00
Jóvenes Emprendedores	0,00	10.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>6.425,00</b>	<b>13.432,00</b>
<b>EGRESOS</b>		
Materia Prima	0,00	1.644,50
Mano de Obra – Excedente a cuenta	268,50	993,60
Mantenimiento Máquinas	50,00	50,00
Mantenimiento Local	50,00	50,00
Luz	0,00	40,00
Agua	30,00	0,00
Teléfono	80,00	80,00
Insumos Administración	30,00	30,00
Insumos Comercialización	60,00	60,00
Flete y movilidad	150,00	150,00
Tasa Municipal	15,00	15,00
Correo y Publicidad	40,00	50,00
Monotributo	700,00	700,00
Ingresos Brutos	177,44	177,44
Devolución Microcrédito	0,00	39,36
Cuota Crédito por máquina	0,00	0,00
Otros Egresos	0,00	0,00
Inversiones	5.000,00	8.000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>6.650,94</b>	<b>12.079,90</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>810,76</b>	<b>2.162,86</b>

En la columna siguiente registramos el siguiente mes, comenzando también por el SALDO INICIAL, que como dijimos es igual al SALDO FINAL del mes anterior.

Luego hacemos lo mismo que hicimos para el primer mes: Registramos los Ingresos y los sumamos, y registramos los Egresos y los sumamos, para calcular de la misma forma que el mes anterior, el SALDO FINAL.

Una alternativa más conveniente es completar fila por fila (concepto por concepto) en vez de hacerlo mes por mes...

Así, con el Plan de Ventas podemos primero establecer los Ingresos por ventas de cada mes y completar la fila de “Ventas al contado...” y “Cobro Ventas a Plazo”. Luego continuamos con los Egresos comenzando con la fila “Materia Prima” para todos los meses. Seguimos con Mano de Obra y todos los demás egresos.

Si el Saldo Final queda negativo (más egresos que ingresos y saldo anterior), tendré que decidir qué acciones vamos a hacer para reducir los Egresos o aumentar los Ingresos

En la página siguiente mostramos el caso de un Flujo de Caja desbalanceado, es decir, el SALDO FINAL queda negativo:



## FLUJO DE CAJA

CONCEPTO	Ene-04	Feb-04	Mar-04
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>1.036,70</b>	<b>810,76</b>	<b>2.162,86</b>
<b>INGRESOS</b>			
Ventas al contado de zapatos	1.150,00	1.380,00	1.300,00
Ventas al contado de botas	1.380,00	414,00	540,00
Cobro ventas a plazo zapatos	345,00	1.518,00	500,00
Cobro ventas a plazo botas	50,00	120,00	0,00
Microcrédito	500,00	0,00	0,00
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00
Crédito para la Máquina	3.000,00	0,00	0,00
Jóvenes Emprendedores	0,00	10.000,00	0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>6.425,00</b>	<b>13.432,00</b>	<b>2.340,00</b>
<b>EGRESOS</b>			
Materia Prima	0,00	1.644,50	1500
Mano de Obra – Excedente a cuenta	268,50	993,60	1.120,00
Mantenimiento Máquinas	50,00	50,00	100,00
Mantenimiento Local	50,00	50,00	100,00
Luz	0,00	40,00	0,00
Agua	30,00	0,00	30,00
Teléfono	80,00	80,00	80,00
Insumos Administración	30,00	30,00	30,00
Insumos Comercialización	60,00	60,00	60,00
Flete y movilidad	150,00	150,00	150,00
Tasa Municipal	15,00	15,00	15,00
Correo y Publicidad	40,00	50,00	70,00
Monotributo	700,00	700,00	700,00
Ingresos Brutos	177,44	177,44	177,44
Devolución Microcrédito	0,00	39,36	30,20
Cuota Crédito por máquina	0,00	0,00	300,00
Otros Egresos	0,00	0,00	0,00
Inversiones	5.000,00	8.000,00	2.000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>6.650,94</b>	<b>12.079,90</b>	<b>6.462,64</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>810,76</b>	<b>2.162,86</b>	<b>-1.959,78</b>

Como ven, en marzo hay un saldo final negativo que hay que corregir.

Por ejemplo, se podría cobrar más cuentas por ventas a plazo (es posible que el emprendimiento tenga mucha “plata en la calle” que hay que recuperar).

También se podría vender más al contado, al parecer planean vender mucho a plazo. Otra posibilidad es sacar otro crédito, pero ya tiene dos...

Por lo tanto habrá que reducir los egresos del mes.

En la página siguiente se muestra el flujo corregido y las proyecciones para un año.

El total anual resume toda la información de lo que pasa en el año. Y representa bastante bien los Costos Anuales del emprendimiento (excepto por las amortizaciones y por los créditos otorgados y pendientes).

FLUJO DE CAJA

CONCEPTO	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL ANUAL
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>1.036,70</b>	<b>1.110,76</b>	<b>2.402,22</b>	<b>2.509,78</b>	<b>867,34</b>	<b>334,90</b>	<b>92,46</b>	<b>360,02</b>	<b>717,58</b>	<b>785,14</b>	<b>742,70</b>	<b>810,26</b>	<b>1.036,70</b>
<b>INGRESOS</b>													
Ventas al contado de zapatos	1.150,00	1.380,00	1.500,00	1.600,00	<del>1.700,00</del>	1.700,00	1.800,00	1.800,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	2.000,00	20.330,00
Ventas al contado de botas	1.380,00	414,00	540,00	600,00	600,00	900,00	1.300,00	1.300,00	900,00	800,00	900,00	1.100,00	10.734,00
Cobro ventas a plazo zapatos	345,00	1.518,00	1.500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	7.863,00
Cobro ventas a plazo botas	50,00	120,00	600,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.570,00
Microcrédito	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crédito para la Máquina	3.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.300,00
Jóvenes Emprendedores	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>6.725,00</b>	<b>13.432,00</b>	<b>4.140,00</b>	<b>2.900,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.300,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.400,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.800,00</b>	<b>55.297,00</b>
<b>EGRESOS</b>													
Materia Prima	0,00	1.644,50	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.144,50
Mano de Obra – Excedente a cuenta	268,50	993,60	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	12.462,10
Mantenimiento Máquinas	50,00	50,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.100,00
Mantenimiento Local	50,00	50,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.100,00
Luz	0,00	40,00	0,00	40,00	0,00	40,00	0,00	40,00	0,00	40,00	0,00	40,00	240,00
Agua	30,00	0,00	30,00	0,00	30,00	0,00	30,00	0,00	30,00	0,00	30,00	0,00	180,00
Teléfono	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
Insumos Administración	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Insumos Comercialización	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00
Flete y movilidad	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Tasa Municipal	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
Correo y Publicidad	40,00	50,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	790,00
Monotributo	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	8.400,00
Ingresos Brutos	177,44	177,44	177,44	177,44	177,44	177,44	177,44	177,44	177,44	177,44	177,44	177,44	2.129,28
Devolución Microcrédito	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	600,00
Cuota Crédito por máquina	0,00	0,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.000,00
Otros Egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones	5.000,00	8.000,00	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15.000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>6.650,94</b>	<b>12.140,54</b>	<b>4.032,44</b>	<b>4.542,44</b>	<b>3.532,44</b>	<b>3.542,44</b>	<b>3.532,44</b>	<b>3.442,44</b>	<b>3.432,44</b>	<b>3.442,44</b>	<b>3.432,44</b>	<b>3.442,44</b>	<b>55.165,88</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>1.110,76</b>	<b>2.402,22</b>	<b>2.509,78</b>	<b>867,34</b>	<b>334,90</b>	<b>92,46</b>	<b>360,02</b>	<b>717,58</b>	<b>785,14</b>	<b>742,70</b>	<b>810,26</b>	<b>1.167,82</b>	<b>1.167,82</b>

## 5.1. PRESUPUESTO PROYECTADO

Para proyectos donde se realicen inversiones en equipos e instalaciones de montos muy altos, es necesario evaluar la inversión a largo plazo, por ejemplo a 5 ó 10 años. Para eso se utiliza una herramienta parecida al Flujo de Caja: el PRESUPUESTO PROYECTADO.

EL PRESUPUESTO PROYECTADO ES UN FLUJO DE FONDOS DISPONIBLES ANUALIZADO (CADA COLUMNA SEÑALA EL TOTAL ANUAL) PARA LOS PRÓXIMOS 5 Ó 10 AÑOS

De esta forma podemos referirnos a proyectos totalmente nuevos o a proyectos para incorporar una máquina o equipo o de algún cambio que va a significar un incremento en la actividad del emprendimiento. Partimos de evaluar esos cambios tanto en relación a los Ingresos como de los Egresos. Por ejemplo:

PRESUPUESTO PROYECTADO						
CONCEPTO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	39.000,00	48.750,00	56.062,50	64.471,88	64.471,88	64.471,88
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>39.000,00</b>	<b>48.750,00</b>	<b>56.062,50</b>	<b>64.471,88</b>	<b>64.471,88</b>	<b>64.471,88</b>
<b>EGRESOS</b>						
Materia Prima	10.000,00	10.500,00	11.550,00	13.282,50	13.282,50	13.282,50
Excedente Repartido	12.000,00	12.600,00	13.860,00	15.939,00	15.939,00	15.939,00
Mantenimiento Máquinas	1.100,00	1.155,00	1.270,50	1.461,08	1.461,08	1.461,08
Mantenimiento Local	1.100,00	1.155,00	1.270,50	1.461,08	1.461,08	1.461,08
Servicios	1.300,00	1.365,00	1.501,50	1.726,73	1.726,73	1.726,73
Insumos Administración	360,00	378,00	415,80	478,17	478,17	478,17
Comercialización y Distribución	2.500,00	2.625,00	2.887,50	3.320,63	3.320,63	3.320,63
Impuestos y Tasas	10.700,00	11.235,00	12.358,50	14.212,28	14.212,28	14.212,28
Otros Egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>39.060,00</b>	<b>41.013,00</b>	<b>45.114,30</b>	<b>51.881,45</b>	<b>51.881,45</b>	<b>51.881,45</b>
<b>SALDO OPERATIVO ANUAL</b>	<b>-60,00</b>	<b>7.737,00</b>	<b>10.948,20</b>	<b>12.590,43</b>	<b>12.590,43</b>	<b>12.590,43</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>1.200,00</b>	<b>1.140,00</b>	<b>477,00</b>	<b>3.025,20</b>	<b>7.215,63</b>	<b>11.406,06</b>
Crédito para una máquina	35.000,00					
INVERSIÓN: una máquina	<b>35.000,00</b>					
Cuota Crédito por máquina		8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
<b>SALDO FINAL</b>	<b>1.140,00</b>	<b>477,00</b>	<b>3.025,20</b>	<b>7.215,63</b>	<b>11.406,06</b>	<b>15.596,49</b>

Como ven este cuadro tiene algunas diferencias con el Flujo de Caja. En primer lugar, la fila de SALDO INICIAL se encuentra en la parte inferior. En la parte superior encontramos los Ingresos y los Egresos para cada año, y calculamos el

Saldo Operativo Anual = Ingresos Anuales – Egresos Anuales.

En la parte inferior encontramos los resultados acumulados año a año: el SALDO FINAL de un periodo es el SALDO INICIAL del periodo siguiente.

En esta parte agregamos los Ingresos y Egresos del PROYECTO, que en este caso es la compra de una máquina que cuesta \$35.000.-

El Saldo Final es:

Saldo Final = Resultado Operativo + Saldo Inicial + Crédito – Inversión – Cuota

Con esta información nos preguntamos:

¿Los resultados de cada periodo (sin considerar el crédito, la inversión y la devolución) son positivos o nos generan más egresos que ingresos, es decir, el Saldo Operativo es siempre positivo?

¿El Saldo Final es siempre positivo?

¿Cuántos años va a pasar antes de recuperar la inversión realizada?

Pero este tipo de análisis es para realizarlo sólo en casos muy extremos, donde la inversión sea muy grande y los riesgos sean también elevados.

Lo que nunca debe faltar como **PLAN FINANCIERO** es el Flujo de Caja. También incluiremos dentro del Plan Financiero al cálculo de Costos, Contribución Marginal y Punto de Equilibrio.

**EN SÍNTESIS...**

**PLAN FINANCIERO:**

- \* **COSTOS VARIABLES Y TOTALES.**
- \* **PUNTO DE EQUILIBRIO.**
- \* **CONTRIBUCIÓN MARGINAL DE CADA PRODUCTO.**
- \* **FLUJO DE CAJA.**

**En casos excepcionales: PRESUPUESTO PROYECTADO.**

# MANUAL DE LAS EXPERIENCIAS ECONÓMICAS POPULARES



## CARTILLA 4

*"Manos a la obra..."*

*...pero organizados.*



*"DEL REBUSQUE... A LA  
ORGANIZACIÓN ECONÓMICA  
POPULAR"*

# CURSO SOBRE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y EL TRABAJO

**Claudia Martínez y Juan José Sánchez**  
2005

**Asociación Be. Pe**  
**Bienaventurados los Pobres**

Av. Güemes 1121  
K4700CLL San Fernando del Valle de Catamarca  
NOROESTE ARGENTINO

Tel.: (03833) 43 0915  
Fax/Cont: (03833) 43 0154  
e-mail: central@bepe.org.ar  
cooperacionytrabajo@bepe.org.ar  
Web: www.bepe.org.ar

**Diseño Gráfico: Ivana Rodríguez Zar**

**Equipo Territorial Valle Central:**

**Claudia Martínez**  
**Sebastián Pinetta**  
**Laura Machado**  
**Carla Soledad Quintero**  
**Lorena Heredia**

**Director de Agroecología y Socioeconomía Popular**  
**Juan José Sánchez**

**Director de Género y Educación Popular**  
**Gustavo Acosta**

**Directora de Administración y Desarrollo de Recursos**  
**Julieta Marcolli**

# 1) INTRODUCCIÓN

Recordemos cómo empezó toda esta historia...

En la Cartilla Introdutoria nos preguntamos tres cosas sobre lo que era la “idea” de nuestro emprendimiento:

- 1º) Si podíamos producir,
- 2º) Si podíamos vender,
- 3º) Si satisfacía nuestras necesidades e intereses.

Decíamos que tarde o temprano todo emprendedor o emprendedora se hacía estas preguntas, y que era mejor hacérselas antes, cuando todavía hay tiempo para corregir las cosas, que después, cuando ya no es posible corregir nada.

Luego, en la Cartilla 2, trabajamos la segunda pregunta: ¿podemos vender? Y para eso trabajamos las Estrategias de Comercialización y definimos un Plan de Ventas:

**ES DECIR, CONOCEMOS CUÁNTO (QUÉ CANTIDAD) DE NUESTROS PRODUCTOS O SERVICIOS, Y A QUÉ PRECIO, ESTARÍAN DISPUESTOS A CONSUMIR LOS CLIENTES (ACTUALES Y FUTUROS) EN LOS PRÓXIMOS MESES O AÑOS.**

En la Cartilla 3 trabajamos la tercera pregunta: ¿satisface nuestras necesidades e intereses? Principalmente en lo que respecta a la remuneración: ¿remunera correctamente el esfuerzo que realizamos o que vamos a realizar? Para eso calculamos el COSTO de nuestro producto o servicio, cargándole el costo de mano de obra propia que esperamos nos quede por nuestro trabajo. Este COSTO lo comparamos con el PRECIO al que podemos venderlo, y calculamos la cantidad mínima que tenemos que producir y vender para que los INGRESOS POR VENTAS sean superiores a los COSTOS TOTALES. También definimos un PLAN FINANCIERO para alcanzar en los próximos meses (o años) esa cantidad mínima, sin que nos falte el dinero en efectivo para poder seguir produciendo.

**ES DECIR, CONOCEMOS EL “PUNTO DE EQUILIBRIO” DE NUESTRO EMPRENDIMIENTO. QUE ES CUÁNTO (QUÉ CANTIDAD) DE NUESTROS PRODUCTOS O SERVICIOS, TENEMOS QUE PRODUCIR Y VENDER PARA PODER, POR LO MENOS, CUBRIR LOS COSTOS. ADEMÁS CONOCEMOS CÓMO LLEGAR A ESE PUNTO SIN PROBLEMAS FINANCIEROS.**

Puede ser que el “PUNTO DE EQUILIBRIO” sea menor que el nivel de ventas previsto en el PLAN DE VENTAS, esta es la situación ideal, estaremos vendiendo por encima del punto de equilibrio, obteniendo un EXCEDENTE mayor (mayor remuneración por el trabajo realizado).

Pero puede ser que el “PUNTO DE EQUILIBRIO” sea mayor que el nivel de ventas previsto en el PLAN DE VENTAS, por lo que tenemos que modificar nuestra ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN para asegurarnos un nivel mayor de ventas.

Un nivel mayor de ventas quiere decir que tenemos que pensar en una ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN más fuerte, que proponga un esfuerzo mayor en la comercialización. Las alternativas que tenemos salen de pensar en vender más productos y de captar más clientes. Esto se resume en las cuatro alternativas del cuadro siguiente:

PRODUCTOS SERVICIOS		
SEGMENTOS O MERCADOS	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	mayor "penetración" en el segmento actual	"desarrollo" de productos/servicios nuevos para el segmento actual
NUEVOS	"desarrollo" de segmentos o mercados nuevos con los actuales productos/servicios	"diversificación" de productos/servicios y de segmentos o mercados

Pero, antes de modificar la ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN vamos a trabajar sobre la primera pregunta de la Cartilla 1, que todavía no hemos desarrollado: ¿Podemos producir el producto o prestar el servicio???

Por dos razones no hemos tocado este tema todavía:

EN PRIMER LUGAR, porque creemos que la forma de pensar la "idea" de un emprendimiento debe ser desde la posibilidad de COMERCIALIZAR. Tenemos que producir "algo útil para otra persona", "algo útil para nuestros vecinos". Entonces, primero hay que pensar en lo que necesita la clientela.

EN SEGUNDO LUGAR, suponemos que el emprendedor, la emprendedora, el grupo emprendedor, o la Organización Económica Popular, saben producir. Suponemos que, aunque sea, tienen alguna experiencia, conocimiento e información sobre el proceso productivo, los recursos necesarios, los tiempos de producción, etcétera. Es decir, suponemos que cuando tenemos la idea de un emprendimiento es porque conocemos todo lo necesario para la producción del producto o para la prestación del servicio. Como se habrán dado cuenta, estos son datos básicos para calcular los COSTOS y trabajar en un PLAN FINANCIERO.



## 2) LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

ORGANIZAR ES EL PROCESO POR EL CUAL  
**CONSEGUIMOS**  
LOS FACTORES NECESARIOS PARA QUE EL EMPRENDIMIENTO FUNCIONE,  
**Y LOS DISTRIBUIMOS Y DISPONEMOS**  
PARA QUE PUEDAN CUMPLIR  
**DE LA MEJOR FORMA POSIBLE**  
CADA UNO SU FUNCIÓN,  
PARA QUE EL EMPRENDIMIENTO EN SU CONJUNTO  
**PUEDA ALCANZAR SUS METAS.**

Entonces, lo primero que tenemos que preguntarnos es ¿cuáles son los FACTORES necesarios para que nuestro emprendimiento funcione?

Entonces recordamos LA RUEDA DE LOS FACTORES ECONÓMICOS del emprendimiento:



Como sabemos, los FACTORES son:  
EL CAPITAL (medios materiales y medios financieros);  
EL CONOCIMIENTO (tecnología y gestión);  
Y EL TRABAJO (fuerza de trabajo y la cooperación).

Pero como vimos en la Cartilla de COSTOS, no todos los FACTORES son iguales.

Vimos que el Factor Trabajo, junto con el Factor Cooperación, son factores especiales porque son los únicos factores que están constituido por las mismas personas que los poseen. Es en la Unidad Doméstica (por ejemplo una familia) en donde se produce y cuida la vida humana. Es la Unidad Doméstica la que produce la FUERZA DE TRABAJO; y es la Sociedad (por ejemplo una localidad) la que produce la COOPERACIÓN.

Por lo tanto, como vimos en la Cartilla de COSTOS, el factor propio de los emprendimientos populares es EL TRABAJO y genera un costo que es el de alimentación, vivienda, salud, transporte, educación, participación social, recreación, etcétera, propia de la trabajadora o del trabajador y de los miembros no activos de su Unidad Doméstica.

Todos los otros FACTORES vienen de afuera, y los llamamos medios de producción QUE tomamos de afuera o simplemente MEDIOS DE PRODUCCIÓN. Los MEDIOS DE PRODUCCIÓN generan COSTOS TOMADOS (costos que tomamos de afuera). Aunque en algún momento y de alguna forma, hemos incorporado MEDIOS DE PRODUCCIÓN al emprendimiento, esto tuvo algún costo de incorporación y va a generar costos de mantenimiento y de reposición.

## 2.1. EL TRABAJO Y LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN:

El TRABAJO es la actividad productiva de las trabajadoras y los trabajadores. Es la acción que desarrolla la mano de obra o FUERZA DE TRABAJO sobre los Medios de Producción para transformar la realidad:

- ☞ Transformar la materia prima en productos para la venta;
- ☞ Transformar ingredientes en alimentos;
- ☞ Transformar un lugar sucio en un lugar limpio;
- ☞ Transformar ropa arrugada en ropa planchada;
- ☞ Transformar un lugar desordenado en un lugar ordenado;
- ☞ Transformar semillas, tierra y agua en verduras, leche y carne;
- ☞ Transformar bienes que no pueden utilizarse para satisfacer necesidades en otros bienes que son útiles;
- ☞ Transformar lugares incómodos en lugares cómodos;
- ☞ Transformar situaciones de malestar en situaciones de bienestar;
- ☞ Transformar terrenos infértiles en terrenos fértiles;
- ☞ Transformar energía desaprovechada en energía disponible;
- ☞ Transformar la duda y el desconocimiento en saberes, conocimiento y experiencia;
- ☞ Transformar condiciones desfavorables en condiciones favorables;
- ☞ Y muchas otras cosas más.

Como vimos en la Cartilla Introdutoria, la FUERZA DE TRABAJO tiene que ver con la capacidad física, moral y psicológica para desarrollar todas estas tareas. Y también tiene que ver con el compañerismo y con *“el buen trabajo”*: con la armonía hacia adentro y hacia fuera del emprendimiento, con el orgullo de quienes lo realizan, con la calidad y el precio justo que genera una remuneración digna.

### LAS DOS FORMAS DEL TRABAJO

En los emprendimientos productivos, el TRABAJO tiene dos formas (algo de esto ya vimos en la Cartilla de Costos):

- ✓ TRABAJO DIRECTO: que es cuando la Mano de Obra interviene directamente en la elaboración de un determinado bien o en la prestación del servicio. Es decir, que actúa manejando herramientas o máquinas, en contacto directo con la materia prima o el producto final, o en la prestación directa del servicio.
- ✓ TRABAJO INDIRECTO: es aquel que no actúa directamente sobre el producto, pero influye en su elaboración o prestación, e influye en el resultado final del emprendimiento. Por ejemplo: el trabajo de cobrar, el trabajo de llevar los papeles y las actas, el trabajo de hacer las cuentas, el

trabajo de organizar el trabajo y el trabajo de coordinar los distintos trabajos...

## ¿QUÉ SON LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN?

Todos los demás factores son los MEDIOS DE PRODUCCIÓN: CAPITAL (Medios Materiales, Medios Financieros), y CONOCIMIENTO (Tecnología y Sistema de Gestión).

En esta cartilla nos van a interesar los MEDIOS MATERIALES y la TECNOLOGÍA, necesarias para el proceso de PRODUCCIÓN.

- MEDIOS MATERIALES de producción:

Materia Prima, Máquinas, Insumos, Materiales, Herramientas, Energía, Muebles, Locales, Terrenos, Vehículos, Animales, etcétera.

Los podemos ordenar de la siguiente forma:

- ✓ MEDIOS MATERIALES QUE SE AGOTAN EN UN CICLO OPERATIVO (una vuelta de la Rueda Productiva). Como vimos en la Cartilla de Costos, tenemos: Materia Prima, Materiales e Insumos (incluimos la “Energía” dentro de “Insumos”).
- ✓ MEDIOS MATERIALES QUE DURAN MÁS DE UN CICLO OPERATIVO. También se los llama “BIENES DE USO” porque están en el emprendimiento para usarlos en forma continuada. Otra forma de llamarlos es de: “BIENES DE CAPITAL” porque no pierden su valor en una sola vuelta de la Rueda Productiva.

- TECNOLOGÍA de producción:

En la Cartilla Introdutoria dijimos que TECNOLOGÍA es “...tener ‘la receta’, pero también tener ‘la mano’. ‘Saber hacer’ y tener experiencia. Saber producir (...). Tener ‘TECNOLOGÍA’ no es sólo ‘tener una máquina’. ‘La máquina’ o ‘las herramientas’ no son ‘TECNOLOGÍA’. La tecnología son los saberes e informaciones necesarias para diseñar y producir las máquinas y las herramientas, tanto como los saberes e informaciones necesarias para manejarlas...”

Entonces, TECNOLOGÍA es el saber y la experiencia para realizar un trabajo determinado.

Como vamos a ver más adelante, con nueva TECNOLOGÍA es posible encontrar nuevas formas de producción o PROCESOS nuevos, y Medios Materiales diferentes a los existentes, que mejoren la “utilidad” del producto, que creen nuevos productos, o bien, que reduzcan el costo de producción para los productos existentes.

## **2.2. LA PRODUCCIÓN Y EL PROCESO PRODUCTIVO**

LA PRODUCCIÓN ES EL PROCESO A TRAVÉS DEL CUAL, EL TRABAJO AGREGA VALOR A UN BIEN COMO RESULTADO DE UNA TRANSFORMACIÓN.

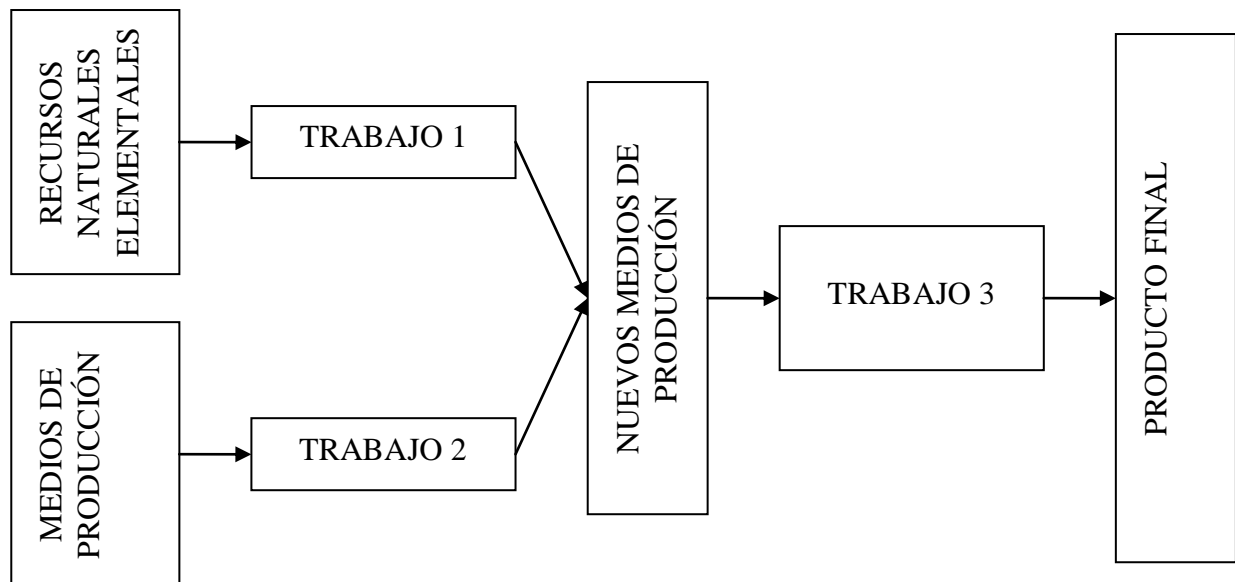
La palabra PRODUCCIÓN no significa sólo “fabricación”, sino que puede referirse a otras actividades. Fabricar es PRODUCIR UN BIEN MATERIAL. Pero podemos también PRODUCIR UN SERVICIO (“prestación de servicios”).

Así, la PRODUCCIÓN puede representarse de la siguiente forma:



De medios materiales iniciales con valor determinado, que se consumen para la producción, se obtienen productos finales con un valor mayor. Todo por la acción de la Fuerza de Trabajo.

Podemos pensar en CADENAS DE VALOR desde los Recursos Naturales más elementales hasta los PRODUCTOS más complejos, todos entrelazados por el TRABAJO transformando el valor de las cosas. Como ejemplo, podemos dibujar una CADENA DE PRODUCCIÓN DE VALOR de la siguiente forma:



### EL PROCESO PRODUCTIVO:

UN PROCESO PRODUCTIVO ES EL CONJUNTO DE OPERACIONES QUE HAY QUE REALIZAR PARA TRANSFORMAR, POR EL TRABAJO, LOS MEDIOS MATERIALES EN PRODUCTOS O SERVICIOS.

Por eso se lo llama también PROCESO OPERATIVO.

Existen distintos TIPOS DE PROCESOS PRODUCTIVOS, que se relacionan con el tipo de producto y con el tipo de tecnología empleada.

El proceso productivo de bienes o servicios puede ser:

- ⊕ PRODUCCIÓN POR ENCARGO O PEDIDO
- ⊕ PRODUCCIÓN ESTÁNDAR

La producción por encargo es la que se realiza especialmente para una cliente o un cliente, según su solicitud específica. Por lo tanto la venta es anterior a la producción. La producción estándar es la que se realiza antes de concretar la venta. El emprendimiento ofrece un producto que es idéntico para toda la clientela.

También puede ser:

- ♣ PRODUCCIÓN POR LOTES
- ♣ PRODUCCIÓN CONTINUA O EN SERIE CONTINUA.
- ♣ PRODUCCIÓN POR OBRA FIJA

Un lote es la cantidad de producto que se van a fabricar en forma ininterrumpida sin cambios de tipo de producto. Una panadería que produce 3 productos: pan francés, productos con grasa, y facturas, producirá primero un LOTE de 200 Kg. de pan, luego otro LOTE de 100 Kg. de productos de grasa, y luego un LOTE de 40 docenas de facturas. Los productos van saliendo “por lotes” del emprendimiento. También se dice que la producción es en SERIES DISCONTINUAS.

En cambio en la producción continua o en SERIES CONTINUAS, los productos van saliendo permanentemente del emprendimiento. La SERIE es la cantidad total de un producto que se va a producir a lo largo de un lapso determinado de tiempo, por ejemplo: 50.000 unidades al año.

La producción por Obra Fija es aquella en la que el producto es de dimensiones grandes, peso elevado o bien se trata de un servicio relacionado con ese tipo de productos. Por ejemplo, un emprendimiento de construcción de edificios y todos los servicios relacionados con ello.

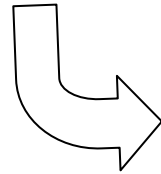
<i>EJEMPLOS</i>	⊕ PRODUCCIÓN POR ENCARGO O PEDIDO	⊕ PRODUCCIÓN ESTÁNDAR
♣ PRODUCCIÓN POR LOTES	Bienes: <i>Cotillón a pedido para fiestas</i> Servicios: <i>Transporte escolar</i>	Bienes: <i>Columnas y estatuas de cemento</i> Servicios: <i>Lavandería de ropa</i>
♣ PRODUCCIÓN CONTINUA	Bienes: <i>Autopartista automatizado</i> Servicios: <i>Informativos radiales especializados</i>	Bienes: <i>Granja con producción continua</i> Servicios: <i>Agua de riego</i>
♣ PRODUCCIÓN POR OBRA FIJA	Bienes: <i>Construcción de dique nivelador</i> Servicios: <i>Plomería</i>	Bienes: <i>Departamentos para la venta</i> Servicios: <i>Servicios agropecuarios</i>

Cada tipo de proceso de producción requiere de distintos elementos de análisis. Nosotros vamos a ver los Procesos Productivos en forma general, cada caso particular requerirá de observaciones particulares.

A continuación se presenta un esquema general del CICLO PRODUCTIVO:

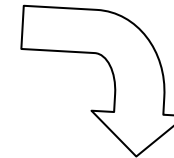
## ENTRADAS

- ❑ **Factores Económicos:**
  - medios materiales: materias primas e insumos, máquinas, herramientas, etc
  - fuerza de trabajo: mano de obra directa e indirecta
  - gestión:
  - cooperación
  - medios financieros: créditos, subsidios, préstamos familiares, etc.
  - Tecnología: capacitación, aprendizajes.



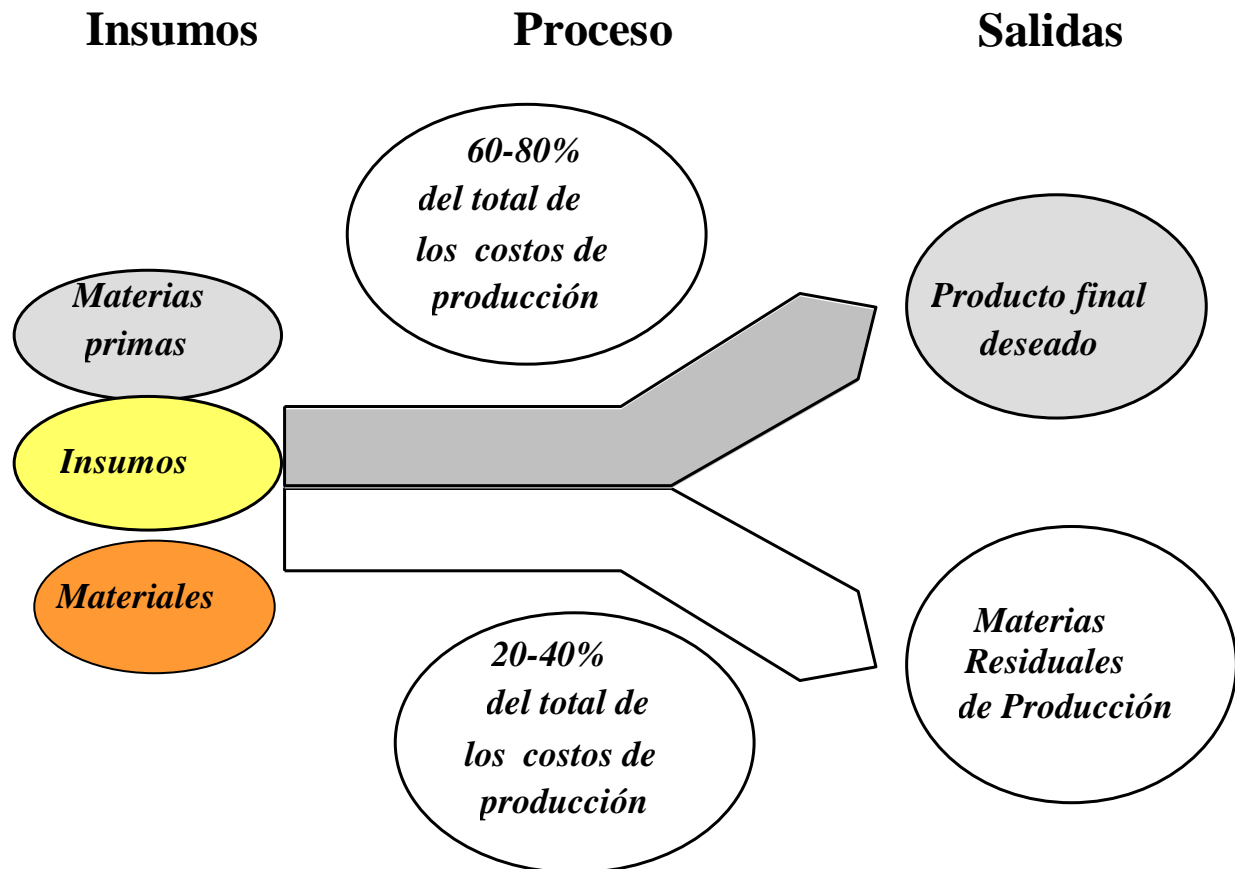
## PROCESO

- ❑ Localización: cercano a centros comerciales, proveedores, y a servicios
- ❑ Características del lugar de trabajo: ventilación, iluminación, espacio libre para poder transitar, mantenimiento.
- ❑ Máquinas y herramientas: Distribución para facilitar el proceso productivo. Selección adecuada al producto y nivel de producción.
- ❑ Transporte: auto, moto, bicicleta
- ❑ Muebles y equipo de oficina
- ❑ Lugar para el almacenamiento de los productos. Si el producto es perecedero, tener en cuenta los riesgos de vencimiento o alteración del producto.
- ❑ Distribución de tareas: según los conocimientos y aprendizajes de c/u.
- ❑ Calidad: verificar la calidad de las materias primas. Acompañar el proceso de fabricación de los productos identificando inconvenientes de fabricación
- ❑ Seguridad e higiene en la elaboración, comercialización y distribución
- ❑ Prevención de accidentes y riesgos durante el procesos de producción
- ❑ Destino de los desperdicios
- ❑ Reciclado y reutilización de recursos
- ❑ Niveles productivos: analizar los motivos de fallas en el ciclo productivo.
- ❑ Localización de los puntos de ventas. Lugar geográfico. Traslados
- ❑ Cuellos de botella: comercialización, obtención de insumos, conocimientos.
- ❑ Utilización de maquinarias: tiempos muertos, mejorar tiempos, alquiler, distribución
- ❑ Uso, mantenimiento y cuidado de las herramientas y maquinarias
- ❑ Determinación de la prioridad de los recursos: pago de servicio, e insumos de los que depende el ciclo productivo.



## SALIDAS

- ❑ Producto
  - Tipo
  - Variedad
  - Perecedero/no perecedero
  - Presentación
- ❑ Comercialización
- ❑ Autoconsumo
- ❑ Desperdicios, residuos, contaminantes o no. Decidir sobre la disposición.



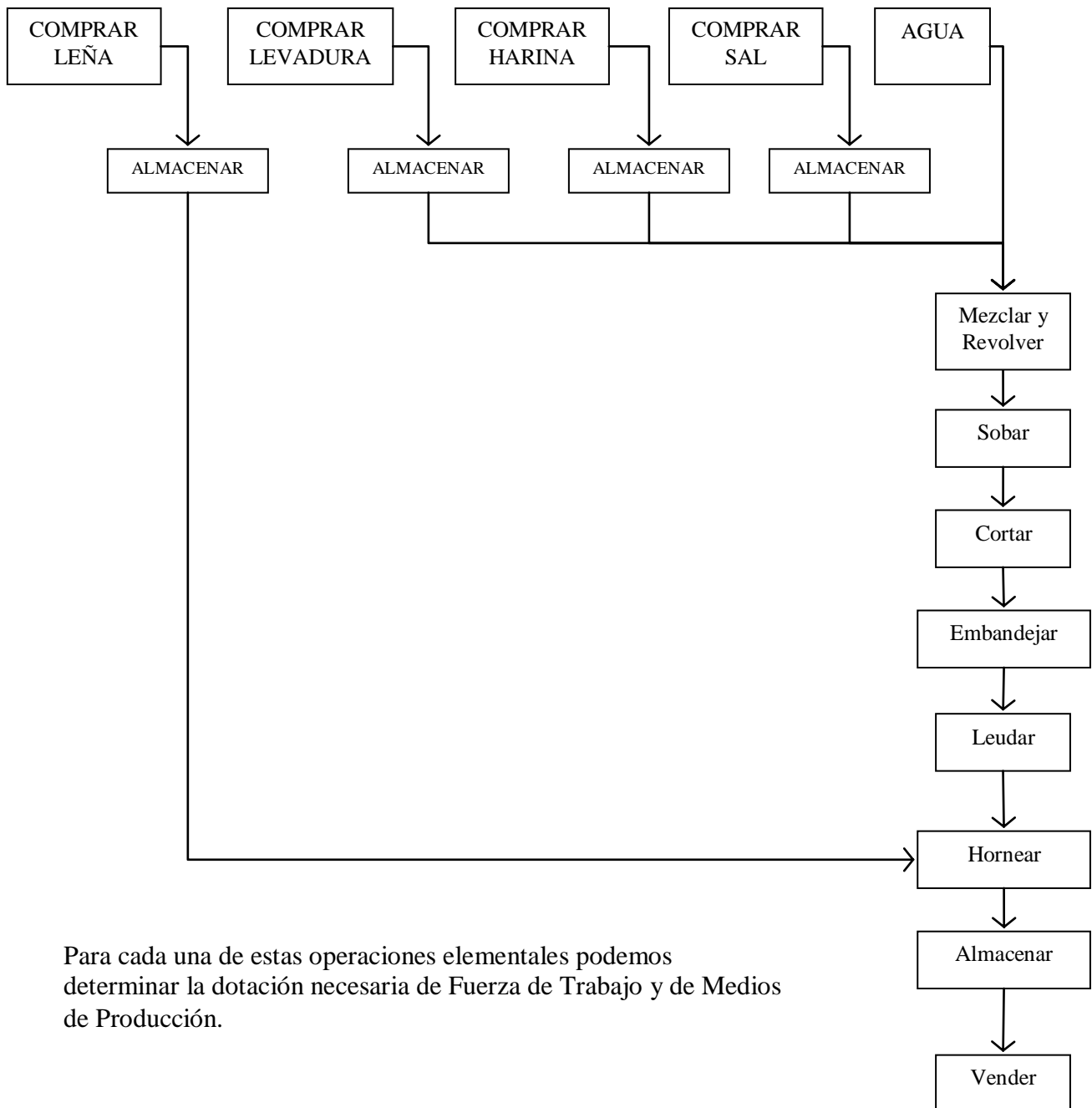
### 2.3. DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE TRABAJO

El Proceso Productivo determina una serie de pasos u operaciones en las que se deben realizar uno o varios trabajos distintos. Entonces el Proceso Productivo determina también el Flujo de Trabajo en el emprendimiento.

Entonces, el TRABAJO se hace en una serie de pasos elementales organizados y según los cuales las entradas de factores de producción, se convierten en los productos deseados. Para estudiar el Proceso Productivo necesitamos estudiar cada una de estas operaciones elementales.

Podemos hacer un gráfico que muestre cómo se encadena una operación y otra. Ese gráfico se llama DIAGRAMA DE FLUJO DE TRABAJO.

Para el caso de una Panadería sería:



## 2.4. LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

La CAPACIDAD PRODUCTIVA es la cantidad de productos (bienes o servicios) que pueden ser producidos en un periodo de tiempo determinado.

Cada una de las operaciones elementales del proceso productivo requieren de un tiempo y un ritmo para realizarse. El tiempo es simplemente el necesario para pasar de una operación a la otra. El ritmo es la cantidad de productos semielaborados que está pasando de una operación a la otra en ese tiempo determinado. Para calcular la CAPACIDAD PRODUCTIVA será necesario conocer ese tiempo y ese ritmo en cada operación y saber cómo se relaciona una operación con la otra.

Existen dos tipos de Capacidad Productiva:

- ♣ CAPACIDAD TEÓRICA (O MÁXIMA)
- ♣ CAPACIDAD NORMAL



La CAPACIDAD TEÓRICA se determina por el número de unidades que se pueden producir en un periodo de tiempo determinado, trabajando al ritmo máximo sin ninguna interrupción. El ritmo máximo es la máxima capacidad de las máquinas suponiendo la máxima dedicación de las trabajadoras o trabajadores. A la máxima capacidad de las máquinas en una sección del emprendimiento se la llama “capacidad instalada de la sección”. Si la capacidad instalada es superior a la capacidad de las trabajadoras o trabajadores, entonces podemos decir que hay “CAPACIDAD OCIOSA” en esa sección, es decir, hay posibilidad de producir más. Si resulta al revés: la capacidad instalada es inferior a la capacidad de las trabajadoras y trabajadores, podemos decir que habrá “FUERZA DE TRABAJO OCIOSA”

La CAPACIDAD NORMAL de producción es la capacidad teniendo en cuenta las detenciones naturales del proceso productivo, debido al descanso, mantenimiento, preparación de máquinas, etc. Por eso, siempre la capacidad normal será inferior a la capacidad teórica.

En un pequeño emprendimiento productivo, en el cual se trabaje a un ritmo constante, sin detenciones anormales por falta de materia prima o rotura de máquinas, la Capacidad Productiva normal debería ser de no menos del 75% de la Capacidad Productiva teórica.

La CAPACIDAD PRODUCTIVA se refiere a la capacidad de las máquinas o de los Medios de Producción en su conjunto y a la Capacidad de la Fuerza de Trabajo. En cada operación elemental, el ritmo está determinado por el Factor Productivo que tarda más tiempo. Hay que determinar en cada caso si el ritmo lo determinan los Medios de Producción o si lo determinan las trabajadoras o trabajadores.

### LA RUEDA DE LOS FACTORES ECONÓMICOS...

**Para que el carro avance, es necesario la ORGANIZACIÓN TÉCNICA de los Factores Económicos:**

Es importante que cada uno de los factores que conforman la Organización Económica Popular esté en su justa medida. Si para producir tenemos pocas máquinas y son muchas las o los trabajadores, o si las trabajadoras y trabajadores no saben manejarlas, los factores no están bien combinados, es decir, no están TÉCNICAMENTE ORGANIZADOS.

Conocer la CAPACIDAD PRODUCTIVA y el FLUJO DE TRABAJO nos permite:

- ☞ Conocer la oferta real de productos del emprendimiento.
- ☞ Establecer tiempos de producción para organizar los pedidos y la oferta en general.
- ☞ Detectar “cuellos de botella” o etapas con ritmos lentos, que retrasan todo el proceso.
- ☞ Calcular correctamente los costos de producción.

La CAPACIDAD PRODUCTIVA está condicionada por:

- ⊕ El tipo de proceso productivo.
- ⊕ La dotación (cantidad y calidad) de Medios de Producción disponibles.
- ⊕ La dotación (cantidad y capacidad) de Fuerza de Trabajo disponible.
- ⊕ La DISTRIBUCIÓN EN PLANTA de los Medios de Producción en el emprendimiento.

Para explicar mejor esto vamos a ver un ejemplo

### Caso Pasta Linda<sup>15</sup>

El emprendimiento PASTA LINDA se dedica a la elaboración de fideos y raviolos dietéticos. Está conformado por 4 mujeres, 3 se dedican a la producción y una a la venta. Cuenta con 3 centros productivos: AMASADO, CORTE, y ENVASADO. Cada centro productivo es una ETAPA distinta en el proceso de producción. En la primera se prepara la masa, que es la misma para los dos productos. Una vez terminada la masa se deposita en el “Almacén de Semielaborados”. De allí pasa al segundo centro, donde se hacen los raviolos y los fideos. Por último, el CENTRO ENVASADO se dedica a acondicionar los artículos para la venta. El relleno de los Raviolos lo compran ya procesado a otro emprendimiento popular formado también por mujeres.

Si bien las operaciones están mecanizadas y el tiempo de cada operación está limitado por la demora en cada máquina, la cantidad de trabajadoras es inferior a ocupación posible de las máquinas (hay más máquinas que trabajadoras). Esto quiere decir que el ritmo del trabajo va a estar determinado por la Fuerza de Trabajo que difícilmente pueda atender dos máquinas al mismo tiempo.

El grupo se organiza ocupándose cada trabajadora de un Centro Productivo, es decir:

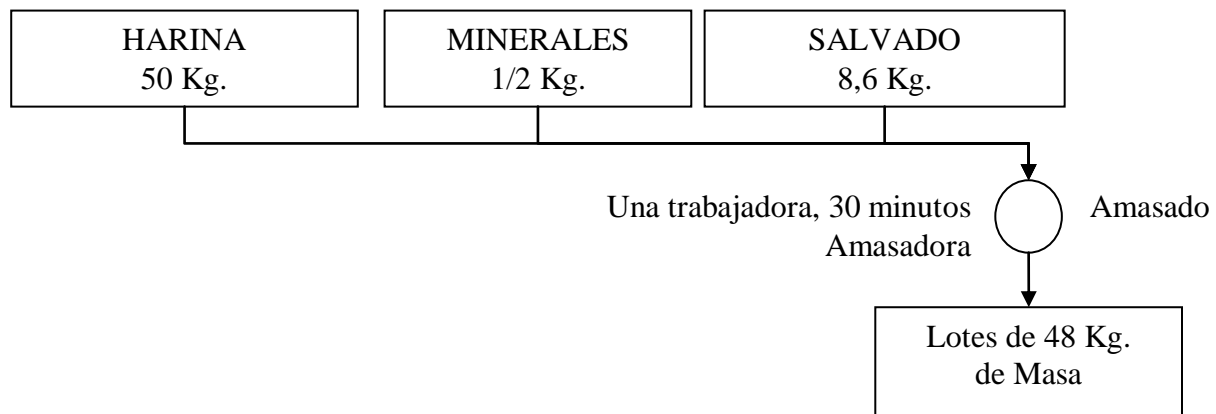
Una trabajadora maneja la amasadora.

Una trabajadora maneja la sobadora, la cortadora de tallarines y la armadora de raviolos.

Una trabajadora maneja la balanza y la cerradora de bolsas y arma las cajas de raviolos

#### DIAGRAMA DE FLUJO DEL TRABAJO:

#### CENTRO DE AMASADO

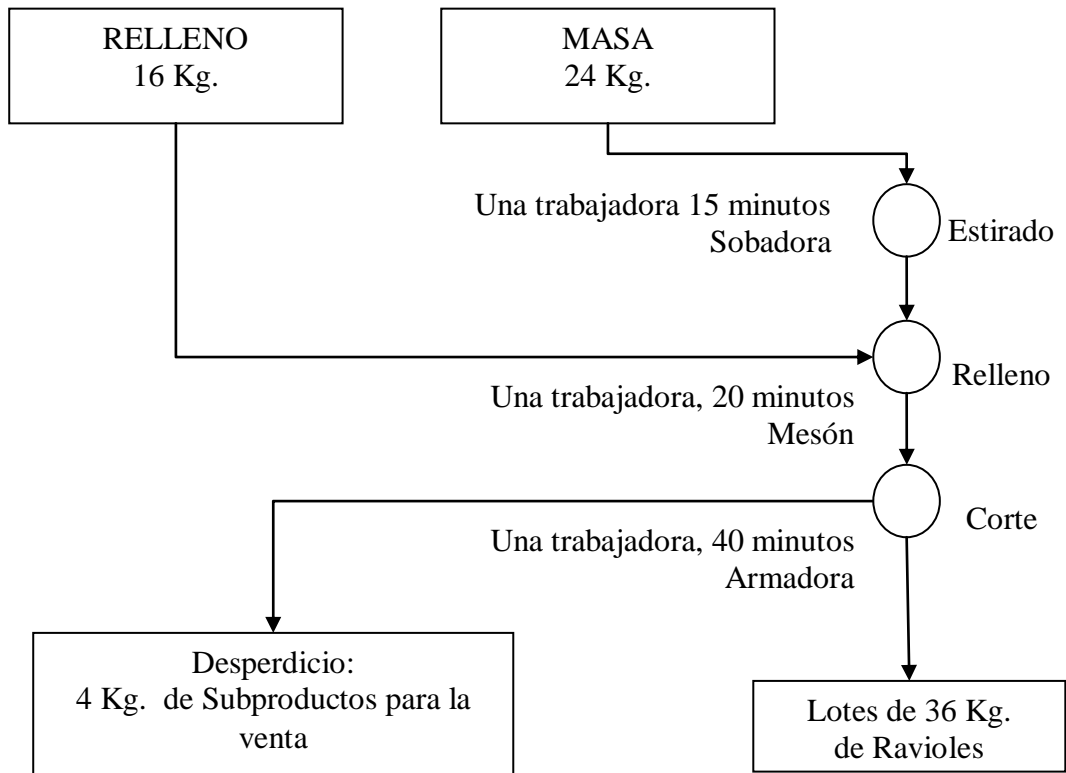


OPERACIÓN	FUERZA DE TRABAJO	MEDIOS DE PRODUCCIÓN			TIEMPO
		TECNOLOGÍA: CONOCIMIENTOS NECESARIOS	MATERIA PRIMA, MATERIALES, INSUMOS	BIENES DE USO	
1. AMASADO	Una trabajadora	Manejar la amasadora y conocer las proporciones y el punto de la masa	50 Kg de Harina ½ Kg de Minerales 8,6 Kg de Salvado	Amasadora Pala de madera	30 minutos

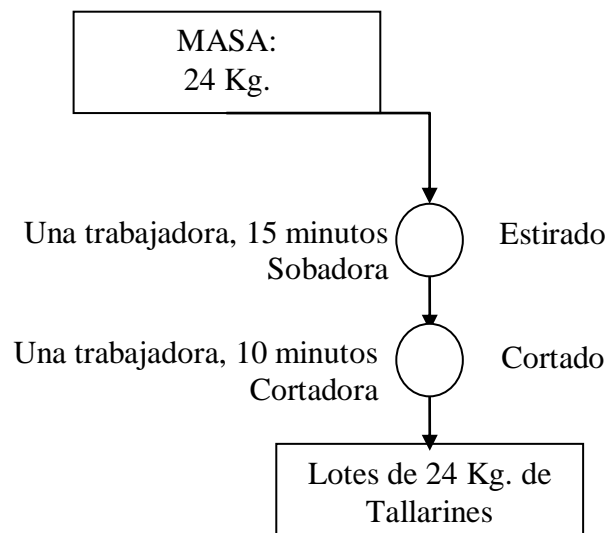
<sup>15</sup> Enunciado adaptado de: LAVOLPE A. y ROSITO E. (2002) “Contabilidad de costos”. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.

## CENTRO CORTE

### Ravioles



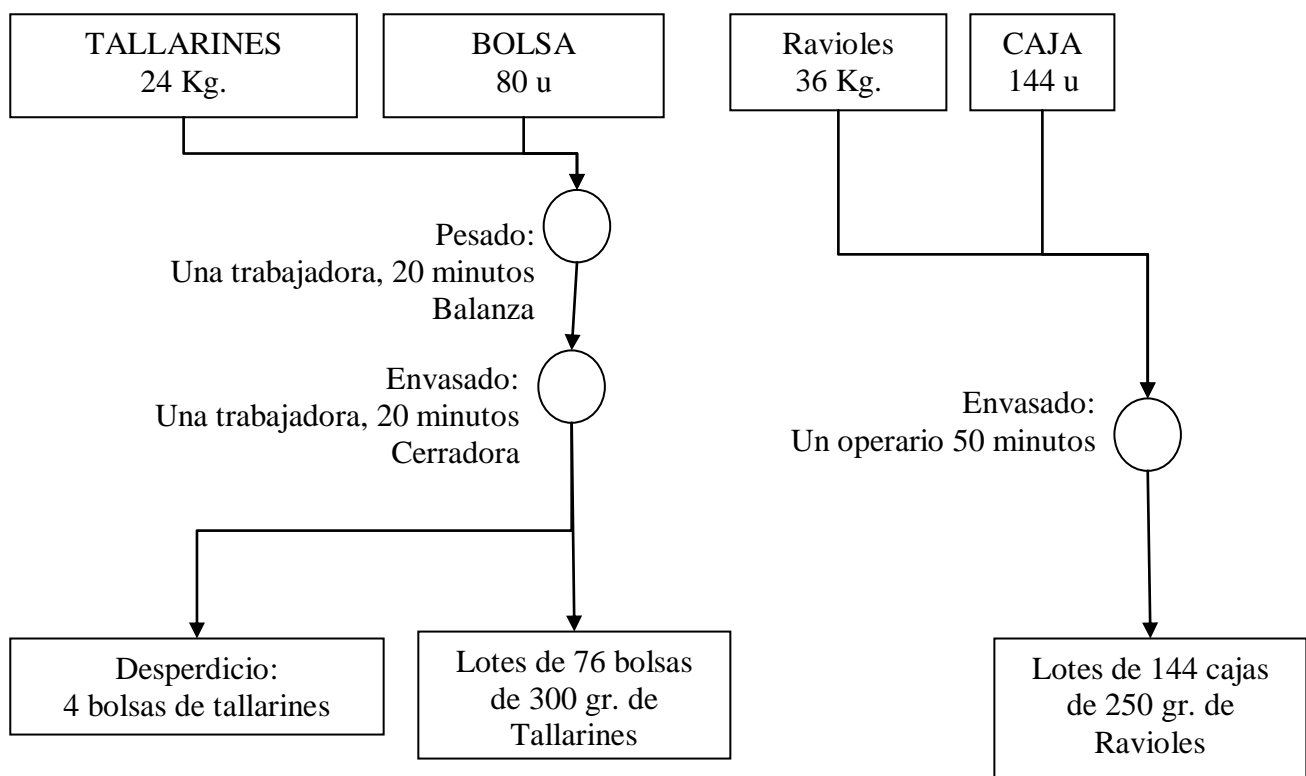
### Tallarines



OPERACIÓN	FUERZA DE TRABAJO	MEDIOS DE PRODUCCIÓN			TIEMPO
		TECNOLOGÍA: CONOCIMIENTOS NECESARIOS	MATERIA PRIMA, MATERIALES, INSUMOS	BIENES DE USO	
2. ESTIRADO	Una trabajadora	Manejar la Sobadora y conocer el punto de la masa	24 Kg de Masa	Sobadora	15 minutos
3. RELLENO RAVIOLES	Una trabajadora	Saber incorporar el relleno y acomodar las masas estiradas	16 Kg de Relleno	Mesón	20 minutos
4. CORTE RAVIOLES	Una trabajadora	Saber manejar la Armadora	Semielaborado operación 2	Armadora Espátula	40 minutos
5. CORTE TALLARINES	Una trabajadora	Saber manejar la Cortadora	Semielaborado operación 2	Cortadora	10 minutos

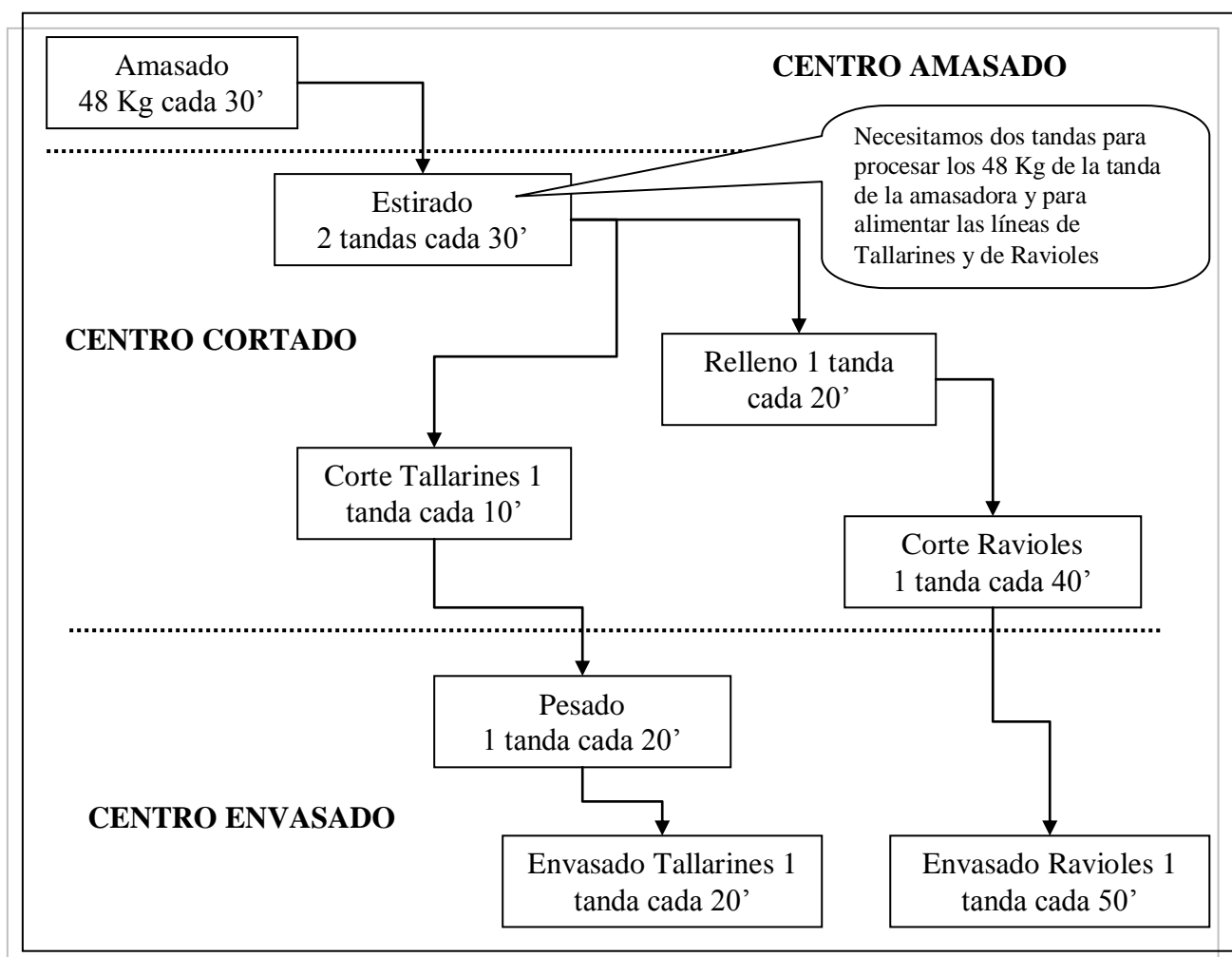
Acá vemos que la operación 2 es común para los tallarines y para los ravioles.

## CENTRO DE ENVASADO



OPERACIÓN	FUERZA DE TRABAJO	MEDIOS DE PRODUCCIÓN			TIEMPO
		TECNOLOGÍA: CONOCIMIENTOS NECESARIOS	MATERIA PRIMA, MATERIALES, INSUMOS	BIENES DE USO	
6. PESADO TALLARINES	Una trabajadora	Manejar la balanza	24 Kg de Tallarines 80 Bolsas	Balanza	20 minutos
7. ENVASADO TALLARINES	Una trabajadora	Manejar la cerradora	80 semielaborados operación 6	Cerradora	20 minutos
8. ENVASADO RAVIOLES	Una trabajadora	Tener sensibilidad para manejar las planchas de ravioles	36 Kg. de ravioles 144 cajas	Mesa	50 minutos

El esquema general de las tres etapas es:



**CAPACIDAD PRODUCTIVA:**

*Manos a la obra...*

Como ya se dijo, son tres trabajadoras, y todas las operaciones requieren de la atención de una persona (no hay máquinas automáticas), la limitación principal del emprendimiento es la Fuerza de Trabajo. En este caso siempre va a haber Capacidad Ociosa de las máquinas por falta de trabajadoras. Pero también el grupo decidió, por las capacidades personales de cada integrante, que cada una se iba a ocupar de una etapa distinta.

Vamos a suponer cuatro posibilidades:

Producen y venden sólo ravioles: “100% RAVIOLES”

Producen y venden solo tallarines: “100% TALLARINES”

Producen y venden el 50% de la masa en ravioles y el otro 50% en tallarines: “50% / 50%”

Ídem a la anterior pero modificando los Centros Productivos.

### 1) 100% RAVIOLES:

Una tanda de AMASADO alimenta a dos tandas de CORTADO y ENVASADO. Los tiempos para cada Centro Productivo serán:

- 1 tanda de AMASADO: 30 minutos
- 2 tandas de CORTADO: 30 minutos de Estirado + 40 minutos de Relleno + 80 minutos de Corte = 150 minutos (2 horas y 30 minutos).
- 2 tandas de ENVASADO = 100 minutos (1 hora y 40 minutos).

La etapa que limita la producción (“cuello de botella”) es la de CORTE, por lo tanto la CAPACIDAD MÁXIMA será la determinada por esa etapa.

Suponiendo que la trabajadora de la Etapa de Corte trabaja 8 hs. diarias, de las cuales 6 hs y 30 minutos son efectivas de trabajo en la tarea elemental. Entonces el tiempo de trabajo es de:

$6 \text{ hs.} \times 60 \text{ minutos/hs} = 360 \text{ minutos}$

$360 \text{ minutos} + 30 \text{ minutos} = 390 \text{ minutos}$

Cada tanda en la etapa de CORTE dura 75 minutos. Quiere decir que en el día podrán hacer 5 tandas de ravioles.

Cada tanda son de 144 cajas, entonces, 5 tandas son 720 cajas de 250 grs. c/u.

**PARA LA OPCIÓN 100% RAVIOLES, LA CAPACIDAD PRODUCTIVA ES DE 720 CAJAS DE RAVIOLES POR DÍA.**

### 2) 100% TALLARINES:

Acá también una tanda de AMASADO alimenta a dos tandas de CORTADO y ENVASADO de tallarines. Los tiempos para cada Centro Productivo serán:

- 1 tanda de AMASADO: 30 minutos

### COMPONENTES DEL TRABAJO

Al tiempo elemental de la tarea específica hay que agregarle adicionales que dependen del tipo de trabajo, pero que en general podemos clasificar en:

- ♣ TIEMPO ADICIONAL PARA PREPARAR MÁQUINAS E INSTALACIONES / PUESTA A PUNTO.
- ♣ TIEMPO ADICIONAL POR INSPECCIÓN, COMPROBACIONES E INTERRUPCIONES DE MÁQUINAS.
- ♣ TIEMPO ADICIONAL POR LIMPIEZA DE MÁQUINAS E INSTALACIONES.
- ♣ TIEMPO ADICIONAL POR NECESIDADES PERSONALES Y DESCANSO (suele ser no menor al 10%)
- ♣ TIEMPO ADICIONAL POR CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD:
  - Por mala postura (hasta 10%)
  - Por uso de fuerza (hasta 20%)
  - Por mala iluminación (hasta 5%)
  - Por ruido (hasta 5%)
  - Por concentración y tensión mental (hasta 15%)
  - Por monotonía y aburrimiento (hasta 10%)

- 2 tandas de CORTADO: 30 minutos de Estirado + 20 minutos de Cortado = 50 minutos.
- 2 tandas de ENVASADO = 40 minutos de Pesado + 40 minutos de Envasado = 80 minutos.

Para 100% TALLARINES, la etapa que limita la producción (“cuello de botella”) es la de ENVASADO, por lo tanto la CAPACIDAD MÁXIMA será la determinada por esa etapa.

Suponiendo que la trabajadora de la Etapa de ENVASADO trabaja lo mismo que la de CORTE del caso anterior es decir, el tiempo efectivo de trabajo por jornada es de: 390 minutos.

Cada tanda en la etapa de ENVASADO dura 40 minutos. Quiere decir que en el día podrán hacer 9 tandas de Tallarines.

Cada tanda son de 76 bolsas, entonces, 9 tandas son 684 bolsas de 300 grs. de Tallarines c/u.

**PARA LA OPCIÓN 100% TALLARINES, LA CAPACIDAD PRODUCTIVA ES DE 684 BOLSAS DE TALLARINES POR DÍA.**

### 3) 50% / 50%:

Ahora una tanda de AMASADO alimenta a una línea de Ravioles y a una línea de Tallarines. Los tiempos para cada Centro Productivo serán:

- 1 tanda de AMASADO = 30 minutos
- 2 tandas de CORTADO: 2 tandas de ESTIRADO (30 minutos) + 1 tanda de CORTADO RAVIOLES (60 minutos) + 1 tanda de CORTADO TALLARINES (10 minutos) = 100 minutos.
- 2 tandas de ENVASADO: 1 tanda de ENVASADO RAVIOLES (50 minutos) + 1 tanda de ENVASADO TALLARINES (40 minutos) = 90 minutos

Para 50% RAVIOLES Y 50% TALLARINES, la etapa que limita la producción (“cuello de botella”) es la de CORTE, por lo tanto la CAPACIDAD MÁXIMA será la determinada por esa etapa.

Suponiendo que el tiempo efectivo de trabajo por jornada es de: 390 minutos. Quiere decir que en el día podrán hacer 4 tandas de Ravioles y 4 tandas de Tallarines.

Cada tanda de RAVIOLES es de 144 cajas, entonces, 4 tandas son 576 cajas de 250 grs. c/u. Y cada tanda de TALLARINES son de 76 bolsas, entonces, 4 tandas son 304 bolsas de 300 grs. de Tallarines c/u.

**PARA LA OPCIÓN “50% RAVIOLES 50% TALLARINES”, LA CAPACIDAD PRODUCTIVA ES DE 576 CAJAS DE RAVIOLES Y 304 BOLSAS DE TALLARINES POR DÍA.**

En las tres opciones encontramos que el Centro de Amasado tiene capacidad ociosa, es decir, la amasadora y la trabajadora del centro estarán trabajando menos tiempo que el resto. La opción es considerar la posibilidad de redefinir las tareas entre las trabajadoras.

**4) PROPUESTA:** Una posibilidad que mejoraría la CAPACIDAD PRODUCTIVA es la de redefinir las ETAPAS de la siguiente manera:

CENTRO 1: Amasado y Estirado

CENTRO 2: Corte

CENTRO 3: Envasado

Suponemos que la trabajadora del Centro de Amasado puede aprender el manejo de la Sobadora y manejar las dos máquinas a la vez. Incluso podemos pensar que la Amasadora no requiere de una atención permanente por lo que las tareas de Amasado y de Estirado pueden hacerse de forma simultánea con facilidad. Podemos suponer que la tarea de amasado demande una atención especial de 10 minutos para preparar la masa y otros 10 minutos para terminarla. Además la trabajadora 1, cada 3 tandas de AMASADO, podría realizar una tanda de pesado y envasado de tallarines.

En el gráfico siguiente se muestra la ocupación de todas las trabajadoras. Cada renglón representa 10 minutos de trabajo.

tiempo	TRABAJADORA 1	TRABAJADORA 2	TRABAJADORA 3	
10 minutos	AMASADO			
20 minutos				
30 minutos				
40 minutos	PREPARAR MASA			
50 minutos	2 tandas de ESTIRADO			
60 minutos				
70 minutos		CORTE TALLARINES		
80 minutos	TERMINAR MASA	RELLENO RAVIOLES		
90 minutos	PREPARAR MASA			
100 minutos	2 tandas de ESTIRADO	CORTE RAVIOLES	PESADO TALLARINES	
110 minutos				ENVASADO TALLARINES
120 minutos				ENVASADO TALLARINES
130 minutos	TERMINAR MASA			
140 minutos	2 tandas de ESTIRADO	CORTE TALLARINES	ENVASADO RAVIOLES	
150 minutos				
160 minutos		RELLENO RAVIOLES		
170 minutos	PESADO TALLARINES	CORTE RAVIOLES		
180 minutos				
190 minutos				ENVASADO TALLARINES
200 minutos			ENVASADO TALLARINES	
210 minutos		CORTE TALLARINES		
220 minutos	PESADO TALLARINES	RELLENO RAVIOLES	ENVASADO RAVIOLES	
230 minutos				
240 minutos	ENVASADO TALLARINES	CORTE RAVIOLES		
250 minutos				
260 minutos				
270 minutos				
280 minutos				
290 minutos			ENVASADO RAVIOLES	
310 minutos				
320 minutos				
330 minutos				
TOTAL	220 MINUTOS	210 MINUTOS	210 MINUTOS	



Ahora la trabajadora con mayor carga es la 1. En 220 minutos (3 horas y 40 minutos) producen 3 tandas de tallarines y 3 tandas de raviolos. Por lo tanto, suponiendo que el tiempo efectivo de trabajo por jornada es de: 390 minutos, en el día podrán hacer hasta 5 tandas de Raviolos y 5 tandas de Tallarines.

Cada tanda de RAVIOLES es de 144 cajas, entonces, 5 tandas son 720 cajas de 250 grs. c/u. Y cada tanda de TALLARINES son de 76 bolsas, entonces, 5 tandas son 380 bolsas de 300 grs. de Tallarines c/u.

**LA CAPACIDAD PRODUCTIVA ES DE 720 CAJAS DE RAVIOLES Y 380 BOLSAS DE TALLARINES POR DÍA.**

En síntesis tenemos que:

<b>CAPACIDAD PRODUCTIVA</b>	<b>RAVIOLES</b>	<b>TALLARINES</b>
<b>1) 100% RAVIOLES</b>	864 cajas por día	0 bolsas por día
<b>2) 100% TALLARINES</b>	0 cajas por día	684 bolsas por día
<b>3) 50% / 50%</b>	576 cajas por día	304 bolsas por día
<b>4) PROPUESTA</b>	720 cajas por día	380 bolsas por día

Otra cosa que podemos ver es que con la Capacidad Instalada (Bienes de Uso instalados) y suponiendo que es posible aumentar las ventas, el emprendimiento podría absorber una mayor cantidad de Fuerza de Trabajo (por lo menos dos personas más).

### 3) LA EFECTIVIDAD EN EL TRABAJO

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CONOCER LA PRODUCTIVIDAD DE NUESTRO EMPRENDIMIENTO?

La utilización eficiente y eficaz de la Capacidad Productiva por parte de la Fuerza de Trabajo influye en los costos del emprendimiento y/o en el cumplimiento de los plazos de entrega a la clientela o la calidad, lo que genera malestar.

Sobre los costos, puede influir de dos formas:

- 1) Elevando los costos que el emprendimiento toma de fuera: por ejemplo cuando desperdiciamos materia prima.
- 2) Generando o aumentando la auto explotación de la Fuerza de Trabajo: por ejemplo cuando trabajamos muchas más horas que las normales porque no utilizamos bien las máquinas.

Entonces, el emprendimiento existe para lograr algunos objetivos (y no son todos económicos). Es conveniente asegurarse que esos objetivos se cumplan con el menor costo posible.

Para eso hay que tomar decisiones que hagan que las cosas salgan tal cual como las planificamos o las pensamos, dentro de las limitaciones, restricciones y condicionantes que tenemos.

Precisamente la **EFECTIVIDAD** significa “LOGRAR LOS OBJETIVOS QUE NOS PROPONEMOS, AL MENOR COSTO POSIBLE”.

Para ser efectivos se tiene que cumplir dos condiciones:

“LOGRAR LOS OBJETIVOS...”: lograr **EFICACIA**  
“EL MENOR COSTO POSIBLE...”: lograr **EFICIENCIA**

La EFICACIA es la relación entre los resultados obtenidos y los resultados esperados o los resultados que se habían planificado obtener:

**EFICACIA = resultados obtenidos / resultados esperados**

La EFICIENCIA es la relación entre los recursos planificados o los que se esperaba consumir y los recursos efectivamente utilizados o consumidos:

**EFICIENCIA = recursos planificados / recursos reales utilizados**

Entonces la EFECTIVIDAD es el producto de la EFICACIA por la EFICIENCIA:

**EFECTIVIDAD = EFICACIA x EFICIENCIA**

**EFECTIVIDAD = ( Resultado obtenido / Resultado esperado ) x ( Recurso planificado / Recurso utilizado )**

### 3.1. LA PRODUCTIVIDAD:

En la práctica resulta más sencillo calcular la PRODUCTIVIDAD:

La PRODUCTIVIDAD es la relación entre los RESULTADOS y los RECURSOS. Es la medida de la transformación de los factores que ingresaron al emprendimiento en los productos que se generaron

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{RESULTADO} / \text{RECURSOS}$$

La EFECTIVIDAD puede calcularse también como:

$$\text{EFECTIVIDAD} = \left( \frac{\text{Resultado obtenido}}{\text{Recurso utilizado}} \right) / \left( \frac{\text{Recurso planificado}}{\text{Resultado esperado}} \right)$$

Entonces, la EFECTIVIDAD es también la relación entre la PRODUCTIVIDAD REAL y la PRODUCTIVIDAD PLANIFICADA o la que se esperaba lograr.

$$\text{EFECTIVIDAD} = \text{PRODUCTIVIDAD REAL} / \text{PRODUCTIVIDAD ESPERADA}$$

Con:

$$\text{PRODUCTIVIDAD REAL} = \text{RESULTADO OBTENIDO} / \text{RECURSOS UTILIZADOS}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD ESPERADA} = \text{RESULTADO ESPER.} / \text{RECURSOS PLANIF.}$$

Si la Productividad Real disminuye, entonces disminuirá también la Efectividad, por eso en la práctica basta con calcular la Productividad y ver si esta va mejorando o empeorando. Cuanto más alta sea la Productividad del emprendimiento, mejor será el Proceso Productivo.

La PRODUCTIVIDAD se puede calcular para el emprendimiento en su conjunto, teniendo cuidado porque hemos dicho que los resultados económicos no son los únicos que busca lograr el emprendimiento. Además hemos dicho que el TRABAJO es lo único que agrega valor por lo tanto la mejor medida de productividad del emprendimiento en su conjunto es la del Excedente, es decir, la del Valor efectivamente agregado al producto o servicio. Por ejemplo:

$$\text{PRODUCTIVIDAD REAL} = \text{EXCEDENTE OBTENIDO} / \text{COSTOS TOTAL REAL}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD ESPERADA} = \text{EXCEDENTE ESPERADA} / \text{COSTOS PLANIFICADOS}$$

$$\text{EFICACIA} = \text{EXCEDENTE OBTENIDO} / \text{EXCEDENTE ESPERADO}$$

$$\text{EFICIENCIA} = \text{COSTO TOTAL PLANIFICADO} / \text{COSTO TOTAL REAL}$$

Otras medidas totales del emprendimiento pueden ser las relacionadas con la cantidad de productos en un lapso de tiempo determinado<sup>16</sup>:

PRODUCTIVIDAD REAL = UNIDADES PRODUCIDAS / COSTOS TOTAL REAL

PRODUCTIVIDAD ESPERADA = UNIDADES ESPERADA / COSTOS PLANIFICADOS

EFICACIA = UNIDADES OBTENIDAS / UNIDADES ESPERADAS

También pueden calcularse los valores parciales, para un factor económico. En ese caso la PRODUCTIVIDAD de un factor será la relación entre la cantidad de unidades producidas y la cantidad consumida de ese factor.

La PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO podemos calcularla de dos formas:

Por un lado, es la cantidad de bienes o servicios producidas por cada trabajador en un tiempo determinado (por ejemplo, un jornal).

PRODUCTIVIDAD POR TRABAJADOR = CANTIDAD PRODUCIDA / CANTIDAD DE TRABAJADORES

Por otro lado, es la cantidad de bienes o servicios producidas por cada hora trabajada.

PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO = CANTIDAD PRODUCIDA / HORAS TRABAJADAS

Por ejemplo, para el emprendimiento Pasta Linda, y considerando que en los casos 3 y 4 el 70% del tiempo se dedica a RAVIOLES y el 30% a TALLARINES, tenemos:

	PRODUCTIVIDAD POR TRABAJADOR		PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO	
	RAVIOLES	TALLARINES	RAVIOLES	TALLARINES
1) 100% RAVIOLES	240 cajas/trabajadora	0	30 cajas/hora	0
2) 100% TALLARINES	0	228 bolsas/trabajadora	0	28,5 bolsas/hora
3) 50% / 50%	270 cajas/trabajadora	338 bolsas/trabajadora	34 cajas/hora	42 bolsas/hora
4) PROPUESTA	343 cajas/trabajadora	422 bolsas/trabajadora	43 cajas/hora	53 bolsas/hora

Vemos como la opción 4 es una opción superadora de las otras. Esta opción será la opción con costos unitarios más bajos.

Para la PRODUCTIVIDAD DE LAS MÁQUINA tenemos:

PRODUCTIVIDAD DE LAS MÁQUINAS = CANTIDAD PRODUCIDA / HORAS MÁQUINA

En el ejemplo de Pasta Linda, para el caso de la Cortadora de Tallarines, temos que:

<sup>16</sup> En este caso podemos comprobar que la PRODUCTIVIDAD es la inversa del costo unitario.

Productividad de Cortadora = 24 kg/tanda x 5 tandas/día / 6 horas/día = 20 kg/hs

Pero esta máquina está mucho tiempo parada. La máxima capacidad de la máquina en un sólo turno (porque podría trabajar hasta tres turnos) es de:

Productividad de Cortadora = 24 kg/tanda x 36 tandas/día / 6 horas/día = 144 kg/hs

También podemos calcular el APROVECHAMIENTO DE LAS MÁQUINAS O EQUIPOS calculando la cantidad de productos que esa máquina o equipo va a procesar a lo largo de su vida útil.

En el caso de la Materia Prima, calculamos para cuanto alcanza o rinde cada una de las Materias Primas utilizadas (lo mismo para cualquier Insumo). Entonces, lo que calculamos es su RENDIMIENTO. El rendimiento lo obtenemos al comparar la cantidad Producida con la Materia Prima utilizada:

RENDIMIENTO DE LA MATERIA PRIMA = CANTIDAD PRODUCIDA / CANTIDAD MATERIA PRIMA USADAS

Por ejemplo, en el caso de Pasta Linda, para la primera etapa, del Centro Amasado, tenemos:

	RENDIMIENTO DE LA MATERIA PRIMA
Harina	0,96 Kg de masa por cada Kg de harina = 96%
Minerales	96 Kg de masa por cada Kg de Minerales
Salvado	5,58 Kg de masa por cada Kg de Slvado

Este cálculo nos sirve para ver el rendimiento que tienen la Materia Prima (o los Insumos) y si el aprovechamiento que realizamos es bueno. Comprobamos si hay o no desperdicios.

### 3.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD

Algunos de los factores que influyen en la productividad del emprendimiento son:

- La seguridad y el orden del taller o del lugar de trabajo
- La distribución en planta.
- El transporte de materiales.
- Mantenimiento de las máquinas y equipos
- La utilización de la Materia Prima e Insumos
- El manejo de las existencias (inventarios o stock)

#### a) LA SEGURIDAD Y EL ORDEN DEL TALLER O DEL LUGAR DE TRABAJO:

El arreglo del lugar de trabajo, la disposición de las herramientas, el orden en el taller, local o galpón, es fundamental para el buen desempeño del trabajo. El tamaño de una

mesa de trabajo, la disposición de las herramientas “al alcance de la mano”, el orden del material de trabajo y la disposición del producto terminado en lugares apropiados, todo eso ayuda al buen desempeño del trabajo.

**LA REGLA FUNDAMENTAL ES:  
UN LUGAR PARA CADA COSA...  
Y CADA COSA EN SU LUGAR.**

La buena iluminación y la limpieza, también son fundamentales para el buen desempeño. La seguridad en el trabajo es importante y todas y todos los miembros del emprendimiento deben cuidar la seguridad y la salud de todas y todos. La seguridad es prevenir accidentes y eliminar o protegerse de los ruidos, la poca iluminación, los líquidos peligrosos, los gases, los venenos.

La mayoría de accidentes suceden en situaciones de apuro y urgencias, por lo tanto hay que planificar el trabajo para evitarlas. También puede ser muy importante capacitarse no sólo para el uso de las herramientas y de las máquinas, sino también para el uso de los instrumentos de protección.

### **b) LA DISTRIBUCIÓN EN PLANTA:**

Relacionado con lo anterior, encontramos la DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.

La distribución en planta (o lay-out) implica el ordenamiento físico de las maquinarias y equipos en el local, galpón o planta, incluyendo los espacios necesarios para el movimiento de los y las trabajadores/as y los materiales.

Ese ordenamiento debe permitir:

- ♣ Optimizar el uso de equipos y máquinas
- ♣ Mover los materiales con facilidad, al costo más bajo y con el mínimo de manipulación.
- ♣ Tener condiciones de trabajo seguro

El objetivo fundamental es encontrar una ubicación de cada área de trabajo, máquina y equipo que no entorpezca el movimiento de las y los trabajadores y de los materiales.

La distribución en planta se basa en los siguientes principios:

**INTEGRACIÓN** de trabajadoras y trabajadores con los Medios de Producción, las actividades de control y apoyo, las acciones de prevención de riesgos, en una sola unidad operativa.

**RECORRIDO:** que el desplazamiento de las trabajadoras y trabajadores, y de los materiales sea mínimo y que no existan cruces de trayectorias.

**ESPACIO:** utilizar efectivamente todo el espacio tanto en superficie como en altura.

**FLEXIBILIDAD:** que pueda ser ajustada o reordenada oportunamente.

### c) EL TRANSPORTE DE MATERIALES:

En muchos emprendimientos, ocupa más tiempo transportar los materiales que procesarlos. Esto puede ser muy importante en emprendimientos donde lo que se mueve es muy grande y/o pesado, pero también en donde los materiales son muchos y muy pequeños.

En todos los casos hay que considerar cómo mejorar el transporte.

Si se logra reducir la manipulación de materiales para cada operación, se incrementará mucho su rendimiento.

### e) MANTENIMIENTO DE LAS MÁQUINAS Y EQUIPOS:

El mantenimiento de las máquinas y equipos, incluido especialmente los vehículos, implica el cuidado de su capacidad de producción mediante la correcta lubricación y engrase; verificar las condiciones operativas reemplazando a tiempo las piezas desgastadas y verificando el buen estado de las partes eléctricas. El emprendimiento tiene que tener un plan de mantenimiento preventivo de sus máquinas y equipos.

EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO ES EL QUE SE HACE ANTES DE QUE UNA MÁQUINA FALLE O QUE UNA PIEZA SE ROMPA.

Una trabajadora o trabajador nunca tiene que reparar una máquina o equipo, si no tiene capacitación previa.

Si hay que detener una máquina por un lapso de tiempo prolongado, con el fin de darle mantenimiento, hay que elegir el mejor momento para hacerlo. Es mejor eso, a que la máquina se descomponga y haya que detenerla en el peor momento. El Mantenimiento Preventivo y periódico programado, evita paradas innecesarias.

#### *EL EQUILIBRIO P/CP*

P: producir los resultados deseados  
CP: capacidad de producción de resultados

La CP se ve en los Recursos que manejamos:  
Materiales y Financieros  
Humanos y Comunitarios  
Tecnológicos y de Gestión

El equilibrio P/CP significa que hay que producir, pero sin perder la Capacidad Productiva.

Si, por ejemplo, aumentamos la producción y las ventas, pero no hacemos un correcto mantenimiento a las máquinas y herramientas, nuestra Capacidad de Producción se va a ir mermando, hasta poner en riesgo la propia continuidad del emprendimiento.

Lo mismo se puede pensar para los otros factores.

### e) LA UTILIZACIÓN DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS

La tarea para mejorar el aprovechamiento de la Materia Prima, los Materiales y los Insumos, es reducir el “desperdicio” hasta llegar al mínimo. Para eso hay que considerar que:

- Las compras de materiales de mala calidad hacen perder materia prima, materiales e insumos, y TIEMPO de trabajo y de máquina.
- La mala planificación del aprovechamiento de los materiales hace perder recursos y tiempo.
- El trabajo mal desarrollado genera productos defectuosos que hay que tirar, o bien hay que re-procesarlos.

## f) EL MANEJO DE LAS EXISTENCIAS (INVENTARIOS O STOCK)

LAS “EXISTENCIAS” (TAMBIÉN LLAMADAS INVENTARIOS Y TAMBIÉN STOCK) SON CUALQUIER RESERVA NO UTILIZADA DE MATERIAS PRIMAS, MATERIALES, INSUMOS, PRODUCTOS SEMIELABORADOS, PRODUCTOS TERMINADOS O SERVICIOS.

Es común pensar en STOCK de Materia Prima, de insumos o de materiales o de productos terminados, pero no es tan común pensar en stock de servicios.

Los “inventarios” pueden ser de bienes que se pueden “ver” y/o “tocar” y/o “sentir” de alguna forma, esos bienes se los llama “PRODUCTOS TANGIBLES”. Pero también hay “PRODUCTOS INTANGIBLES” es decir, aquellos que no se pueden “sentir”, como por ejemplo muchos de los servicios.

También constituye “stock” una reserva de hotel, o de un pasaje de ómnibus o de cualquier otro servicio.

EL OBJETIVO DE CONSTITUIR “STOCK” ES HACER QUE LAS ENTREGAS SE AJUSTEN A LAS DEMANDAS PARA QUE NO SE CORTE LA RUEDA PRODUCTIVA.

La necesidad o no de tener un stock de materias primas, materiales, e insumos (puede ser para la producción o para el mantenimiento de las máquinas y equipos) depende de:

- ✓ Atraso de los proveedores
- ✓ Fallas de calidad de los materiales (prever mermas y desperdicios)
- ✓ Problemas en el transporte
- ✓ Distancias del emprendimiento a los proveedores
- ✓ Tamaño de los lotes de compras por descuentos u otras causas
- ✓ Posibilidad de escasez de materias primas, materiales o insumos
- ✓ Necesidad de resguardarse de la posibilidad inflación
- ✓ Capacidad de acopio (lugar para guardar la mercadería)
- ✓ Posibilidad de degradación de la mercadería (vencimiento de la mercadería)

La necesidad de tener un stock de PRODUCTOS TERMINADOS depende de:

- ⊕ Atrasos en la producción propia
- ⊕ Fallas de calidad de nuestros productos
- ⊕ Desajustes transitorios entre la capacidad y la demanda (por ejemplo para ferias)



## TIPOS DE STOCK

- 1) STOCK DE CICLO: Resulta más barato hacer compras grandes que pequeñas, de un volumen superior al consumo del momento.
- 2) STOCK ESTACIONALES O DE ANTICIPACIÓN: el objetivo es estabilizar la producción en el tiempo para enfrentar demandas con variaciones fuertes y conocidas (ferias, eventos especiales, etcétera). Se estabiliza la producción en los momentos adecuados para distribuir las entregas en todo el año. Un ejemplo de esto es la producción de dulces caseros.
- 3) STOCK DE SEGURIDAD: depende del grado de seguridad que se tenga sobre la posibilidad de conseguir rápidamente los mismos insumos al mismo precio. Se busca proteger al sistema productivo de variaciones no previstas, tanto de la demanda como de los proveedores de suministros. También pueden tener el sentido de resguardarse de la inflación: se hacen compras de materias primas para utilizar recursos monetarios que de otra forma perderían valor por el aumento de los precios.
- 4) STOCK DE TRÁNSITO: para emprendimientos con procesos productivos largos, los stock tienen que ser mayores porque hay que calcular como stock los productos semielaborados que están en el sistema. Tiene la función de servir de enlace entre las distintas etapas de la producción (y también de la distribución).