

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA

“VIABILIDAD DE EMPRENDIMIENTOS DE VILLA INFLAMABLE”



Asociación Civil por
la Igualdad y la Justicia



CALC

CENTRO DE ACCIÓN LEGAL COMUNITARIA

ACIJ

CONTENIDOS:

UNIDAD 1

- ▶ Diagnóstico de la variable de autoempleo, ventajas, desventajas. Autoconocimiento: Autopercepción como análisis fundamental a la hora de emprender.

UNIDAD 2

- ▶ **Estudio del mercado**
- ▶ **Clientes:** Segmentación de mercado. ¿Qué es? ¿para qué sirve? Tipos: geográfica, pictográfica, demográfica, comportamental, en relación al uso o frecuencia del producto o servicio, consumidor intensivo, intermedio o poco frecuente.
- ▶ **Proveedores:** diagnóstico, estudio de campo sobre algunas variables importantes, análisis del producto o servicio y la fluctuación en la economía.
- ▶ **Competencia:** Mitos y realidades de definición de competencia, proceso de búsqueda de información, variable competitiva, estrategia de diferenciación.

UNIDAD 3

- ▶ **Costos:** ¿Qué es un costo? ¿Para qué sirve? ¿Cómo lo calculo? Costos fijos, variables, directos e indirectos, costo unitario variable, costo unitario fijo, amortizaciones, costos invisibles u ocultos, margen de ganancia, punto de equilibrio. Herramientas de cálculo, con el fin de tomar decisiones en la temática, ejercitaciones varias.
- ▶ **Financiero:** Importancia de la registración, construcción de precio de venta arriba del piso de la construcción de costos, entre las referencias del mercado y como techo lo máximo dispuesto a pagar por el consumidor. Análisis de costos y precio de ventas, variables, proyección financiera. ¿Qué hacer cuando aumenta el costo? Promociones de venta.

INTRODUCCIÓN

El trabajo posee un significado económico, social y cultural de especial relevancia en las sociedades contemporáneas, las personas mediante el trabajo deben alcanzar a cubrir las necesidades básicas de subsistencia y seguridad, dependiendo de la calidad de este, podrán pensar en alcanzar interrelaciones personales y pertenencia a grupos sociales, aumento del autoestima y la autorrealización personal.

En un contexto mundial, donde la situación del empleo ha cambiado, Hoy la continuidad laboral no está asegurada aunque el trabajador realice su labor correcta, disciplinada y obedientemente, la crisis del trabajo y el contexto de restructuración permanente y el difícil acceso a la reinserción son un problema social, personal y político.

Nuestro país no escapa de este destino, el empleo "para toda la vida" ha caducado, la noción de carrera resulta obsoleta ante los cambios dinámicos y el avance de la tecnología, Richard Sennet en su libro consagrado "La Corrosión del carácter" define: *"La carrera, por ejemplo, es un término cuyo significado original en inglés era camino para carruajes; aplicado posteriormente al trabajo, designa el canal por donde se encauzan las actividades de toda una vida"*¹. Este nuevo fenómeno denominado "desempleo estructural", representando una nueva realidad laboral restrictiva.

Actualmente hay dos grandes universos de inserción en el mundo laboral:

- ▶ La desocupación o subocupación
- ▶ El auto-empleo, autogestión o emprendedurismo.

Ciertamente ambos escenarios no se presentan como una libre elección a gusto del consumidor, que puede optar acorde a sus percepciones y reflexiones, otras veces puede darse un sistema de trabajo mixto, sin embargo, el sistema formal de trabajo en relación de dependencia se encuentra en crisis.

Este texto abordará las estrategias que utilizan las clases populares, mayoritariamente excluidos del mercado formal de trabajo y deben generar su auto sustento, Yendo a lo concreto, apunta al escenario del trabajo autogestión, como contracara de la subocupación y el desempleo. Sin embargo, a riesgos de caer en romanticismos del trabajo meramente sin patrón, representa un cambio de paradigma que rompe con el modelo tradicional de la sociedad basada en la aplicación de estímulos y castigos, con el fin de estar preparados para trabajar para otros.

Esta forma de concebir el trabajo, se erige cada vez más como alternativa, debido a la exclusión en su gran mayoría o como elección individual, José Luis Coraggio define como Economía Popular

1 Richard Sennet (2006) "La Corrosión del carácter".

a *"La economía de los trabajadores"* y expresa: *"Tiene su propia lógica y su interés particular: crear y sostener las bases materiales para la reproducción de la vida digna de todas y todos los que dependen de su trabajo para vivir, libres para elegir su plan de vida. Como parte de una economía mixta más amplia, aporta sus recursos, sus capacidades, sus conocimientos, su experiencia, sus modos de organizarse y participar colectivamente en la producción y el consumo"*.

Ahora bien, está alternativa al binomio capital-trabajo exige adquirir un sin número de herramientas novedosas que el sistema tradicional no proporciona, sea en sus ámbitos educativos o en el propio "mundo del trabajo", este desarrollo de saberes debe permitir enfrentar con éxito el emprender cualquier bien o servicio.

Por lo cual, presentaremos herramientas prácticas, desde el llano, aplicadas al desarrollo de emprendimientos productivos de la economía popular, pensadas para un bien o un servicio, sea para proyectos encaminados o para quien posea una idea proyecto.

AUTOCONOCIMIENTO/AUTODIAGNÓSTICO

Para simplificar el término a emplear entre autoempleo o autogestión, a partir de este instante, elegiremos la autogestión, una elección que complejiza el mero hecho como fuente de generación de un sustento económico, sino más bien, un método para la reproducción de la vida ampliada, entendida como “un modelo económico (no economicistas), que consideren otra relación jerárquica entre los equilibrios necesarios para la vida.”, generando equilibrios en la vida social de la persona, subordinando el capital a la reproducción de la vida.

En concreto, la autogestión del trabajo, hay una relación indisoluble de la persona a la actividad que deseamos emprender, por ende, hay una fuerte vinculación de nuestras actitudes, aptitudes, técnica que hemos aprendido, nuestros sueños, deseos y objetivos que se unen a la actividad que desarrollamos.

Como primer paso para avanzar hacia el planeamiento estratégico de nuestro emprendimiento, debemos realizar una introspección, con el fin de conocer aspectos de nuestra personalidad. Percibirnos será el primer indicio para avanzar en la viabilidad o no de la actividad que deseamos desarrollar, alguien que se auto perciba como una persona de actitud tímida, probablemente le sea más dificultoso encarar una actividad predominantemente de venta de bienes y servicios.

Nuestro desafío es lograr mirar hacia dentro, pudiendo equilibrar la actividad económica con la vida misma.

ACTIVIDAD N° 1

1. ¿Cuáles son los aspectos que me ayudan y dan confianza? Describa 5 **fortalezas** de su personalidad, según su criterio (no se deje guiar por las valoraciones de otras personas, sino como usted se ve así mismo).
2. ¿Cuáles son los aspectos que me juegan en contra a mí y respecto a mi relación con los demás? Describa 5 **debilidades** de su personalidad, según su criterio (no se deje guiar por las valoraciones de otras personas, sino como usted se ve así mismo).
3. ¿Qué se hacer? Describe al menos 5 cosas, que **hoy** se hacer.

4. ¿Qué necesito aprender? Describe que aspectos me **faltan aprender** o saber ahora.
5. Piense al menos un objetivo a **corto plazo** (6 meses a 1 año), un objetivo a **mediano plazo** (1 año a 5 años), a **largo plazo** (5 años a 10 años).
6. Describe tus sueños y/o deseos.

IMAGINANDO LA IDEA

Luego de realizar, un breve viaje a nuestra personalidad interior con el fin de vincularnos con nuestro emprendimiento, se recorta el universo de posibles ideas a realizar conforme nuestras actitudes y aptitudes.

En un ambiente cada vez más dinámico en donde los actores sociales interactúan, dan cuenta de la importancia del contexto y de adecuar nuestra idea o proyecto a una realidad concreta.

Como segundo paso, para ir delimitando aún más el universo de ideas o proyectos, debemos atravesar dos elementos claves que harán de filtros de la viabilidad o no del emprendimiento.

Por un lado, las "necesidades de la comunidad" o demanda de bienes y servicios en el contexto donde se desarrolle la actividad. Complementariamente, los recursos con los cuales contamos disponibles para desarrollar el emprendimiento o la oferta del bien y/o servicio que deseamos.

Si un proyecto no satisface una necesidad de la comunidad determinada y/o no contamos con los recursos necesarios para su impulso, ciertamente no es viable o sostenible a lo largo del tiempo, posiblemente nos genere una pérdida de capital o de tiempo.

NECESIDADES

El ser humano, a lo largo de la evolución, pero sobre todo en estos últimos años debido a la globalización ha adquirido nuevas y variadas necesidades, el sistema actual basado en el consumo, ha generado nuevas demandas de bienes o servicios con el objetivo de simplificar la vida, aún más de la población urbana o al menos eso creemos, que rompen al esquema del consumo como modo de supervivencia y reproducción de la especie.

Nuestro emprendimiento en concurrencia con otros proyectos similares, van a estar a la par de las necesidades en un lugar y tiempo concreto, dinámico y cambiante, nuestra lectura de las demandas de nuestro entorno deben estar actualizadas y flexibles a los cambios que se susciten.

Por lo cual, consideramos como el primer filtro a desarrollar, la percepción de las necesidades de mi entorno que según mi criterio no han sido satisfechas o al menos no lo suficiente.

Un error de más frecuente, es confiar excesivamente en nuestra capacidad, aunque tengamos un excelente producto, abundantes recursos, la técnica precisa, si no hay una necesidad a cubrir, ese proyecto está condenado al fracaso.

Como ejemplo, un productor de camperas de cuero, a un precio acorde y una calidad excepcional, en un país donde la temperatura no baja de los 25 grados centígrados, será una decepción rápidamente.

Por lo cual, el primer paso es identificar las necesidades de nuestro entorno en la actualidad para ello, debemos lograr abstraernos, alejarnos y dejar de lado nuestro producto o servicio que deseamos desarrollar y generar una visión crítica del entorno que nos permita percibir las necesidades de la comunidad.

Comprender el entorno, es prioritario, para analizar las necesidades específicas de nuestra comunidad, resulta fundamental para orientar nuestra idea a resolver una problemática concreta.

Para pensar: ¿Para que existen los bienes y servicios? ¿Qué función cumple en la sociedad? ¿Qué es lo primero que tengo que considerar al pensar en la creación de un emprendimiento?

ACTIVIDAD N° 2

1. Piense un producto o servicio muy conocido, con el fin de identificar que necesidades satisface y como se han mantenido en el tiempo.
2. Abrí la alacena de tu casa y elegí el producto y la marca más conocida que encuentres y reflexione sobre porque ha perdurado tanto tiempo.
3. Desarrolle un listado de las necesidades del ser humano, relacionado con los gustos y hábitos de las personas. (Evite caer en las necesidades fisiológicas: comer, vestirse, etc.)

RECURSOS

Los recursos son nuestro segundo filtro de nuestra idea o actividad, son aquellos elementos con los que cuento para llevar adelante mi emprendimiento.

Para pensar: ¿Qué son los recursos? ¿Qué tipo de recursos existen?

Naturalmente en la sociedad mercantilizada actual, muchas veces reducimos nuestra visión a si poseemos recursos materiales, entendidos, como dinero, materia prima, inmuebles, herramientas de trabajo, entre otros. Sin embargo, en la Economía Popular, nos encontramos con otros factores que inciden a la hora de desarrollar un emprendimiento a contraposición del modelo tradicional.

Si bien el dinero es muy importante, en este tipo de economía, se acercaran otros valores que puede complementar e incluso reemplazar al mismo, analizaremos tres categorías de recursos, que son independientes entre sí y pueden sustituirse uno por el otro.

Recursos materiales: Capital, bienes inmuebles, bienes muebles, rentas, materia prima, herramientas, stock.

Recursos de trabajo, mal llamado recursos humanos. Los humanos no son mero recursos intercambiables como si fuera un tornillo, no son medios para un fin, sino un fin en sí mismo, por lo cual, nos referimos a los recursos de trabajo que cuenta cada emprendedor, la actividad que contamos en nuestra unidad doméstica con el fin de prestar trabajo para el desarrollo de la actividad.

Recursos sociales, es decir, los contactos, círculos, conocidos, instituciones, espacios, iglesias, ONG, etc. Con el fin de interactuar para la realización de nuestra idea o proyecto, suele ser la categoría mayormente invisibilizada.

Al analizar los recursos a disposición tendré una mayor certeza de si proyecto puede ser llevado a cabo.

Por ejemplo, si me encuentro asistiendo a un curso de gastronomía, probablemente aumente mi conocimiento sobre el tema, pero además voy a potenciar mis recursos sociales al conocer a otras personas en una situación similar y la posibilidad de asociarme a otra persona como opción.

ACTIVIDAD N° 3

Liste en el siguiente cuadro los recursos con los cuales cuenta, en su idea o proyecto.

RECURSOS MATERIALES	RECURSOS DE TRABAJO	RECURSOS SOCIALES

Reflexión: ¿Hay recursos con los que cuentan en los que nunca habían pensado?

UNIDAD N° 2

ESTUDIO DE MERCADO

Luego de superar los dos filtros básicos (recursos y necesidades) que nos permiten pensar si una idea o un proyecto puede ser viable, debemos avanzar un paso más en la comprensión del todo, la complejidad de que no nos encontramos solos, la interrelación con los otros actores, más bien en la interacción de la oferta y demanda de bienes y servicios, ósea el mercado.

A la hora de aproximarnos a una definición precisa, suele surgir a la visión clásica de la economía, donde se define al mercado como: "Un lugar donde se intercambian bienes y servicios limitados o finitos para la satisfacción de necesidades y la reproducción de la especie, regulados por la oferta y la demanda", palabras más palabras menos, mano invisible presente o ausente.

Sin embargo, es mucho más que un intercambio aislado y descontextualizada, debemos agregar que es una relación social, acompañado de disputas de poder, marchas y contramarchas, continuidades y rupturas, una visión mucha más amplia.

Ciertamente nos colocamos en la vereda de la economía popular, social y de los trabajadores, nuestra visión debe ser aún más amplia, el brasileño Euclides Mance define al Mercado como eminentemente social y agrega: *"Cuando todo se convierte en mercancía, la dignidad humana está perdida. Para el mercado, las necesidades humanas que no estén acompañadas de dinero – o de algo con valor económico – no existen como demanda, porque las personas que portan tales necesidades no tienen nada que ofrecer a cambio de su satisfacción."*

El mercado, no es estático y no es único, como primera distinción podemos pensar en círculos concéntricos acorde a las necesidades que satisface, en al menos 3 niveles:

- ▶ Mercado de mayoristas
- ▶ Mercado de minoristas
- ▶ Mercado de consumidores

El mercado de mayoristas es el cual abastece al mercado de minoristas, que a su vez abastece al mercado de consumidores.

Siendo claros, un pequeño productor hortícola puede abastecer al mercado de consumidores, vendiendo en una feria de forma directa "del productor al consumidor", o abastecer a verdulerías barriales accediendo al mercado minorista o a su vez, producir en cantidad y abastecer al Mercado Central accediendo al mercado de frutas y verduras más grande de nuestro país.

Generalmente dentro de la economía popular, los proyectos e ideas suelen abastecer al mercado de consumidores, sin intermediarios, en una menor proporción al mercado minorista y en una proporción aún menor al mercado de mayoristas.

Luego de esta introducción al concepto de mercado, a nuestra finalidad, nos resulta claro que para avanzar en nuestra idea/proyecto, debemos realizar un estudio lo más certero posible del espacio que pensamos acceder y disputar, para ello abordaremos dos elementos de vital importancia: Clientes y Competencia.

CLIENTES

Hay un viejo dicho que dice: "Quien apunta venderle a todo el mundo, al fin y al cabo no le está vendiendo a nadie", palpablemente podemos intentar abocarnos a todos los posibles clientes de nuestro país, pero derrocharemos esfuerzos y recursos, obteniendo poco éxito. Como primer premisa para ser un emprendimiento competitivo en el mercado en el cual nos desenvolveremos, es fundamental tener en claro quiénes son mis posibles clientes para poder dedicar, esfuerzos, estrategias y recursos a satisfacerlos. Ello no quiere decir que si alguien no cumple con los requisitos de nuestro prototipo de cliente, no le ofreceremos nuestro producto o servicio, sino más bien orientarnos a desarrollar de manera más adecuada la estrategia de ventas.

Por ejemplo: Si uno se vendara los ojos y pateara a un arco de futbol, posiblemente anote algún gol, pero hubiera desperdiciado muchas pelotas, esfuerzo y tiempo, traducido al emprendimiento se refiere, a dinero y trabajo desperdiciado.

Como primer paso debo definir el grupo o grupos de personas que pueden llegar a poseer interés en mi actividad, formando así una imagen mental de mi posible tipo de cliente y adaptar mi emprendimiento a satisfacer dicha demanda.

Esta caracterización de nuestro cliente imaginario deber ser lo más completa posible, teniendo en cuenta los intereses, gustos, lugares, comportamientos, edad, ingresos, modas y tendencias.

La caracterización del cliente, Afectará de ahora en adelante mi conducta, lenguaje, formas de expresión, de presentación y de comunicación a la hora de vender determinado bien o servicio, para ello debemos realizar un recorte denominado "Segmentación de Mercado".

Una línea tiene su inicio y fin en el infinito, si nosotros deseásemos podríamos intentar a venderle a todas las personas del mundo, sin embargo vamos a realizar distintos recortes, cuando acotamos una línea, pasa a ser un segmento.

El recorte se compondrá de distintos elementos y valoraciones que realizaremos imaginariamente con el fin de delimitar a nuestro potencial cliente, nos referimos a un esquema de orientación a donde dedicar mayor cantidad de esfuerzos.

Por ejemplo, la marca reconocida de Cola, realiza distintos esfuerzos para cada segmento de mercado, en los últimos años añadió el componente de Stevia para las personas que no pueden consumir las altas cantidades de azúcar de su bebida cola, para ello destino cuantiosas sumas de dinero con el fin de disputar ese segmento de mercado.

Surgen numerosos elementos orientativos que nos permitirán realizar un examen minucioso de nuestro comprador, por una cuestión organizativa, los agrupamos del siguiente modo:

- ▶ **Demográficos:** Sexo, edad, etnia, grupo social o comunidad.
- ▶ **Geográficos:** Refieren a la regionalización del cliente, delimitar espacios (países, ciudades, barrios, grupos o comunidades).
- ▶ **Psicograficos:** Refieren a la educación, ocupación, ingresos y clases sociales, aspiraciones y conductas sociales.
- ▶ **Comportamentales:** marcas y la moda, a lo que alguien espera del producto.

A modo de ejemplo, analizaremos una experiencia de un barrio determinado del conurbano bonaerense.

PANADERÍA "SAN FRANCISCO".

Geográfico: Argentina, Provincia de Buenos Aires, Partido de Lanús, barrio Valentín Alsina

Socio económicos 1: Hombres de 18 a 60 años, distintas nacionalidades y/o grupos sociales

Socio económicos 2: Mujeres de 30 a 80 años, trabajadoras del hogar, estudios intermedios.

Psicográficos 1: Estudios básicos o intermedios, trabajadores fabriles, clase trabajadora y/o popular.

Psicográficos 2: Estudios básicos o intermedios, trabajadores del hogar (ama de casa), clase trabajadora y/o popular.

Comportamentales: No importa demasiado la marca.

ACTIVIDAD N° 4

Delimite el segmento de clientes de su proyecto o idea transitando por las 4 categorías descritas.

COMPETENCIA

Análisis de la competencia.

Luego de haber transitado nuestra idea o proyecto, por los filtros de necesidad y recursos, habiendo segmentado nuestro cliente prototípico, el siguiente elemento indispensable refiere a la interacción de nuestro emprendimiento, en el entorno determinado, compartiendo y disputando espacios con otros actores que poseen proyectos e ideas similares a nosotros.

La primera pregunta que debemos hacernos es ¿Qué es la competencia? Podemos definirlo como la interacción de oferentes que satisfacen las mismas necesidades de otra o igual manera que nosotros.

Cómo aclaración típica, nuestros competidores solo van a ser emprendimientos que posean dimensiones similares a nosotros. Ciertamente si voy a producir tapas de tarta, nunca será mi competencia la gran marca con nombre de mujer oriunda de una provincia del norte.

La segunda pregunta es: ¿Qué debo compartir con otro emprendimiento para que sea mi competencia?

Otro elemento a tener en cuenta, es el radio de interacción. ¿Cuál será mi delimitación territorial de ventas, el espacio o el barrio donde voy a desarrollar mi actividad?

¿Mientras menos competencia, mejor?

Dentro de la Economía Social y Solidaria, podemos entender el concepto de competencia, no como un obstáculo, sino como un elemento constitutivo de una posible asociación, intercambio de información, consultas, compras de materia prima en conjunto para abaratar costos logísticos, realizar campañas publicitarias juntas, etc.

Avanzando en la conceptualización, no suelen todas las situaciones de interacción competitiva iguales, depende el contexto donde recortemos, se pueden clasificar de la siguiente manera:

Competencia Monopólica: Poseen amplia libertad para fijar precios y condiciones de pago debido a que no hay otros competidores. Ejemplo: Servicios público (aunque estén regulado por el mercado)

Competencia Oligopólica: Algunos compiten, poseen una libertad restringida para fijar precios y establecer condiciones de pago. Ejemplo: Bebidas gaseosas azucaradas de grandes marcas.

Competencia Perfecta: Refiere a la interacción libre de distintos oferentes, en donde, no hay posibilidad de fijar precios e intentan establecer variadas estrategias de diferenciación, escenario que no existe.

Competencia Imperfecta: Es la interacción con algún defecto o variación del mercado, es el tipo de competencia más presente en nuestro país.

ACTIVIDAD N° 5

Define, al menos 4 competidores, puntuándolos del 1 al 5, siendo 1 muy malo y 5 muy bueno.

ATRIBUTOS	COMPETIDOR 1	C2	C3	C4
REPUTACIÓN GENERAL				
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS				
DISPONIBILIDAD DE LOS PRODUCTOS				
CALIDAD EN EL SERVICIO				
PRECIOS				
CONDICIONES DEL PAGO				

DIFERENCIACIÓN O VENTAJAS COMPETITIVAS

Luego de realizar un estudio de nuestra competencia y poder describir a nuestros competidores, nos queda el segundo paso. ¿Qué posee mi producto o servicio que hace que me compren a mí y no a mis competidores? ¿Precio? ¿Condiciones de pago? ¿Reputación general? ¿Calidad? ¿Disponibilidad? ¿Calidad de atención?

Ciertamente, si uno observa el contexto va a encontrar productos muy similares, muchas veces emprendimientos casi idénticos muy cercanos en el espacio, sin embargo, se recurren a estrategias de diferenciación respecto a alguno de los elementos que vimos en el ejercicio anterior, esa estrategia de diferenciación se encuentra indisoluble con el prototipo de cliente que hemos realizado.

Un ejemplo claro, son las heladerías, muchas veces un kilo de helado varía según, su ubicación geográfica dependiendo el barrio, la marca, la calidad que creemos que posee, el precio, si es posible utilizar tarjeta u otro medio de financiamiento, si el servicio es rápido y eficiente, entre otros.

ACTIVIDAD N° 6

Tomando en cuenta los 4 competidores que elegiste, describe al menos dos estrategias de diferenciación de cada emprendimiento.

UNIDAD Nº 3

ECONOMÍA Y FINANZAS DEL EMPRENDIMIENTO

Nuestro emprendimiento, podrá ser viable ya que resuelve una necesidad concreta y poseemos los recursos, realizando el estudio de mercado que nos garantiza la viabilidad en el contexto, llega el momento de analizar la viabilidad económica y financiera.

Se dan varias situaciones problemáticas, que afectan a nuestro emprendimiento en materia de costos:

- ▶ Realizo muchas ventas, pero no veo dinero.
- ▶ En mi casa hay muchos ingresos de dinero, pero no sé, si es de mi emprendimiento.
- ▶ ¿Cómo se cuánto gasto en mi emprendimiento y cuanto para mi familia?

El primer elemento a retomar es la registración de los movimientos del emprendimiento, allí podremos comprender cuánto dinero ingresa y cuanto se "gasta", podremos registrar aumentos de costos o cuanto realmente vendemos, aquí un ejemplo a continuación:

FECHA	CONCEPTO	INGRESO	EGRESO	OBSERVACIONES

Otra cuestión fundamental es establecer el **precio venta**, mayoritariamente en la Economía Popular, se establecen precios por regencia, es decir, por lo que puedo observar del contexto, esta solución parcial solo esconde una de las cuestiones a tener en cuenta, que es el precio de mercado.

Sin embargo, hay una regla general de supervivencia, nuestro precio de venta no puede ser **nunca** menor al costo variable y como regla de sentido común, no podrá ser un precio que sea muy por encima de lo que el consumidor está dispuesto a pagar.

Por ende, la estructura de costos será nuestro piso, las paredes serán los factores de afuera, ósea los precios de la competencia y por último el techo será la demanda, cuanto está dispuesto a pagar el cliente.



ESTRUCTURA DE COSTOS

Podemos definir al costo, como la sumatoria de gastos que hay que pagar para poder producir u ofrecer servicios. Para que el producto o servicio sea rentable, debemos calcular cuánto nos cuesta y así representa nuestro piso a la hora de establecer un precio de venta (¿A cuánto lo vendemos?).

Para recordar **nunca pero nunca** podremos vender un bien o servicio a menor precio que lo que nos sale producirlo.

Aquí se encuentra la primer problemática. ¿Cómo calculo cuanto me sale producir o vender un servicio? No es excepción, que muchos emprendimientos no suelen realizar los cálculos para determinar el costo por unidad, sino más bien establecen precios por referencia del mercado.

EJEMPLO: "A" comienza a producir y vender pre pizzas, la unidad la vende a \$20, solo porque "B" que se encuentra hace más tiempo produciendo en el barrio las vende a \$20, este error suele ser recurrente, si no analizo mi estructura de costos antes, puede ser que para producir 1 pre pizza en mi horno me salga \$18 y solo gane \$2 por pre pizza vendida, por otro lado, B posee un horno industrial y producir cada pizza le cuesta \$10, por lo cual, gana \$10 por pre pizza.

Otro error recurrente refiere a los costos "ocultos" o "Invisibles", responsables de fugas de dinero y sucede la situación de no saber porque no nos queda dinero, la mayor cantidad de situaciones ocurren, cuando no calculo los servicios públicos, materia prima, fletes o logística, utilizados en nuestro emprendimiento.

Un error más sutil corresponde a las "amortizaciones" de bienes. La máquina con la que trabajamos se deteriora por el tiempo y el uso que la damos, y al cabo de unos años habrá que cambiarla, o al menos repararla. ¿Cómo calculo el deterioro de un auto/camioneta/transporte o una maquinaria? Service, arreglos, deterioro por el paso del tiempo, respuestos, etc.

Todos estos elementos nos van a servir para establecer un costo por unidad, el cual, nos va a permitir tomar decisiones, por ahora, desde este lugar la idea es que puedan analizar su emprendimiento si posee "rentabilidad" o genera un "excedente" y no están echando recursos y tiempos en un saco roto.

COSTOS VARIABLES Y FIJOS

La primera herramienta es diferenciar los costos en dos grandes grupos de costos: fijos y variables.

Importante: Realizar la estructura de costos con los precios actualizados de reposición, ósea con el precio que me costaría volver a adquirir el mismo.

Costos Fijos: En principio no se encuentran atado a la cantidad de producción. Más sencillo son costos indirectos al bien o servicio a producir, que no importan si produzco 1, 10 o 100, no son sensibles a pequeños cambios.

Por ejemplo: servicios públicos, alquiler, monotributo, servicio de telefonía móvil, contador.

Si sube una unidad de venta el costo fijo NO varía.

Recomendación: Calcular los costos fijos por mes.

Costos variables: Son los costos, que varían según el volumen de producción, es decir, si produzco una unidad más de un producto, el costo variable va a aumentar. Este costo se encuentra vinculado directamente con el producto o servicio a ofrecer.

Por ejemplo: materia prima, empaque, insumos, logística.

Si sube o baja una unidad de venta el costo variable SI varía.

IMPORTANTE: *Este primer paso de diferenciación es imprescindible dado que si clasificamos mal los mismos, arrastrará el error.*

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN O GANANCIA

Luego de realizar la distinción clara, de cuáles son mis costos fijos y variables.

Pasamos al segundo paso, poder calcular por cada unidad de producto o servicio vendido, cuánto dinero nos queda, ahora bien a esta diferencia la denominaremos margen de ganancia:

Es la diferencia entre el precio de venta y el total de nuestros costos variables por una unidad de producto o servicio. Ese resultado representa un excedente pero a esa diferencia nos queda aún descontar los costos fijos.

Precio de venta – Total costos variables unitarios: Margen de contribución

Abreviado: $PV - TCV = MC$

Si quisiéramos sacar el margen de contribución en términos relativos, lo cual, nos permitirá saber, en caso de querer aplicar aumentos porcentuales.

Por ejemplo, si quiero que mi margen de contribución sea de 30% y suben mis costos variables ¿Cuánto tengo que aumentar mi precio de venta para mantener dicho porcentaje?

Margen de contribución (porcentual)

$$(1 - TCV / PV) * 100$$

IMPORTANTE!!! El margen de ganancia no es el dinero que nos queda en el bolsillo, aún nos queda cubrir los costos fijos.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Como cuarto paso nos queda distribuir los costos fijos en nuestro margen de ganancia, la pregunta es. ¿Cuántas unidades vendidas del producto y servicio para cubrir el total de los costos fijos?

Importante: El margen de contribución ya ha cubierto el total de costos variables. Nuestra fórmula será:

TOTAL DE COSTOS FIJOS / MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

Abreviado: TCF/MC .

Por lo cual, nuestro objetivo es lograr vender las unidades que calculamos en nuestro punto de equilibrio, a partir de allí podemos establecer 3 escenarios:

- 1.** Que vendamos menos unidades que nuestro punto de equilibrio.
- 2.** Que vendamos igual unidades a nuestro punto de equilibrio.
- 3.** Que vendamos más unidades que nuestro punto de equilibrio

El primer punto, es crítico, al no alcanzar a cubrir todos los costos, se verá afectado un costo fundamental que es la variable de ajuste tradicional, nuestro ingreso, ya que no podremos pagar menos de alquiler, de servicios, de telefonía o comprar menos materia prima o insumos. En esta

situación se verá afectado nuestro ingreso, por encima de las otras variables.

Respecto al segundo punto, se cubren todos los costos fijos y variables. Este punto incluye los ingresos que pretendemos y le otorga viabilidad económica al proyecto.

La 3ª hipótesis, cubre todos los costos fijos y variables, incluyendo ingresos y viabilidad y a su vez, va a quedar un excedente, el mismo podremos aplicarlo a reinversión, aumentar nuestros ingresos para consumo o para ahorro.

Ciertamente estas 3 situaciones no se dan estáticamente, sino, que depende el mes podremos estar en la primer situación (superávit), para luego el mes siguiente pasar a la situación 3 (déficit) y si realizo la suma, podría tranquilamente estar en la situación nº 2 de equilibrio.

Por ejemplo:

Julio: 10 unidades por encima del punto de equilibrio.

Agosto: 10 unidades por debajo del punto de equilibrio.

El resultado, sería la situación nº 2 de equilibrio.

Ahora bien, debemos estar muy alertas de cualquier aumento de nuestros costos variables, principalmente de materias primas en este contexto inflacionario, dado que cada aumento va a significar menor margen de ganancia y por lo tanto voy a tener que vender más unidades para llegar al punto de equilibrio.

IMPORTANTE cuando el punto de equilibrio queda muy lejano a nuestra realidad, aparecen dos posibles acciones:

1. Disminuir nuestros costos variables.
2. Aumentar el precio de venta.

En el primer curso de acción, sobre todo en un contexto inflacionario es de suma complejidad disminuir costos, sean variables o fijos, pero se pueden adoptar muchas estrategias para intentar bajarlos, las más utilizadas para la producción de bienes son:

- ▶ Comprar materia prima por mayor, asociándote con otro productor.
- ▶ Compartir logística o flete, solo o asociado.
- ▶ Realizar una búsqueda exhaustiva de nuevos proveedores que posean precios más accesibles.

Respecto al segundo punto, nos encontramos con una problemática, no puedo subir mi precio de venta indefinidamente, como vimos en el apartado anterior.

ACTIVIDAD N° 7

En la presente actividad, realizaremos paso por paso hasta llegar a saber nuestro punto de equilibrio:

Partiremos del ejemplo de un emprendimiento de dulces/mermeladas, las cuales actualmente vendo a \$50 el frasco, porque me parece que es el mejor precio.

A resolver:

- 1. Separar costos fijos y variables**
- 2. Suma Total de costos fijos**
- 3. Suma Total de costos variables por unidad**
- 4. Margen de ganancia en dinero y porcentual**
- 5. Punto de equilibrio**

Comienzo en un primer momento determinando todos los elementos que participan en la producción de un frasco de mermelada de frutilla:

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------|---------------|
| ▶ Alquiler de espacio de trabajo | ▶ Ingreso esperado mensual | ▶ Monotributo |
| ▶ Frutillas | ▶ Azúcar | ▶ Contador/a |
| ▶ Frascos | ▶ Etiquetas | ▶ Gas |
| ▶ Tapas | ▶ Cajas | ▶ Aglutinante |
| ▶ Agua | ▶ Teléfono Fijo | ▶ Internet |
| ▶ Luz | ▶ Celular | |

1º SEPARAR COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Costos variables

FRUTILLAS
FRASCO
TAPA
AZÚCAR
ETIQUETAS
CAJAS
GAS
AGLUTINANTE

Costos fijos

ALQUILER ESPACIO
LUZ
AGUA
INGRESO ESPERADO MENSUAL
TELÉFONO FIJO
CELULAR
MONOTRIBUTO
CONTADOR

2º SUMATORIA DE COSTOS FIJOS TOTALES MENSUALES

ALQUILER ESPACIO	\$5000
LUZ	\$400
AGUA	\$500
INGRESO ESPERADO MENSUAL	\$300
TELÉFONO FIJO	\$700
CELULAR	\$1000
MONOTRIBUTO	\$500
CONTADOR	\$800
TOTAL	\$19.200

3º COSTOS VARIABLES TOTALES UNITARIOS:

Aquí surge una dificultad, cuando compramos materia prima o utilizamos insumos para nuestro emprendimiento, generalmente se compra por bulto o caja cerrada con más de unidad. Por ende, el primer paso es sacar el precio por unidad de cada costo variable, por lo cual, debemos analizar cada elemento y lograr establecer un costo unitario total:

- **Frutillas:** Se compra un cajón de 10 kilos a un precio de \$450, para realizar un frasco de dulce necesitamos 100 gramos de frutillas aproximadamente, por lo cual: En un cajón de 10 kilos, rinden 100 dulces, dividido \$450, resulta que cada dulce tiene

\$4,50 de frutillas por frasco.

La cuenta: $10000 \text{ grs} / 100 \text{ grs} = 100 \text{ unidades}$.

Costo unitario: $\$450/100 = \4.50 de frutillas en cada frasco.

▶ **Frasco:** Se compra una caja que contiene 40 frascos, con un costo de \$200, por lo cual:

$\$200$ la caja de Frascos / 40 unidades = \$5 cada frasco.

▶ **Tapa:** se compra una caja que contiene 100 tapas, con un costo de \$150, por lo cual: $\$150$ la caja de tapas / 100 unidades = \$1,50 cada tapa para cada frasco.

▶ **Azúcar:** Se compra una bolsa de 50 kilos, a un precio de \$500, por dulce, se utilizan 20 gramos de azúcar, por lo cual:

En una bolsa de 50 kilos, rinden 2500 dulces, dividido \$500, resulta que cada dulce tiene \$0,20 de azúcar.

Cuenta: $50.000 \text{ grs} / 20 \text{ grs} = 2500 \text{ unidades}$.

Costo unitario: $\$500 / 2500 = \$0,20$ de azúcar por frasco de dulce.

▶ **Etiquetas:** Se compra un rollo que contiene 1000 etiquetas, a un precio de \$200: $\$200$ el rollo / 1000 etiquetas: \$0,20 cada etiqueta.

▶ **Cajas:** Se compra un paquete que contiene 100 cajas de cartón, a un precio de \$250 pesos, a su vez, cada 10 dulces se empaca en una caja: En un paquete de 100 cajas, a un precio de \$80, por lo cual, cada caja cuesta \$2,50, a su vez, por 10 unidades de dulce se utiliza una caja por lo cual, $\$2,50 / 10$, resulta que por dulce se utilizarán \$0,25 en concepto de caja.

▶ **Garrafa de gas:** se compra una garrafa que rinde 150 unidades, a un precio de \$180, por lo cual: $\$180$ garrafa / 150 unidades = \$1,20 de gas por cada dulce.

▶ **Aglutinante:** se compra una caja de 1 kilo de aglutinante a \$200, con el cual, se utilizan para 300 dulces, por lo cual: $\$200$ de aglutinante / 300 unidades: \$0.67 de aglutinante por frasco de dulce.

▶ Como último, mi **sobrino** que está estudiando me viene a ayudar a fabricar e hicimos un arreglo de \$1000 por cada 200 frascos que produzcamos, por lo cual, $\$1000 / 200 \text{ unidades} = \5 por frasco de dulce se le paga a mi sobrino.

Luego de sacar el precio unitario de cada costo variable, procedemos a realizar la suma:

FRUTILLAS	\$4,50
FRASCO	\$5
TAPA	\$1,50
AZÚCAR	\$0,20
ETIQUETAS	\$0,20
CAJAS	\$0,25
GARRAFA	\$1,20
AGLUTINANTE	\$0,67
SOBRINO	\$5
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$20,77

4º MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

Pasamos a realizar el margen de contribución por unidad, para ello, utilizaremos la diferencia entre el precio de venta y la sumatoria de los costos variables:

Precio de venta – Costos Variables Totales = Margen de contribución

$\$50 - \$20,77 = \$29,23$

Margen de contribución porcentual:

$(1 - \text{Total de Costos Variables} / \text{Precio de Venta}) * 100$

$(1 - \$20,77 / \$50) * 100 = \%58,46$

5º PUNTO DE EQUILIBRIO

Costos Fijos Totales / Margen de contribución

$\$19200 / \$20,77 = 656,85$ de unidades.

Por lo cual, para que el emprendimiento sea sostenible, **debemos vender 657 dulces de frutilla**, cada frasco que vendamos por encima de ese valor, será excedente que podremos, consumir, ahorrar o invertir, en caso contrario, cada unidad que nos falte para llegar al número, será dinero que nos falte para cumplir con el ingreso esperado de \$10.000.

RECOMENDACIÓN: Tener actualizados los precios de la materia prima, ni bien surge un aumento, se debiera trasladar el precio antes de volver a reponer la misma, ya que cuando se vuelve a comprar estarías perdiendo dinero, al tener que pagar más por la misma cantidad de un bien.

Por ejemplo, si un cajón de frutillas sale \$500 pesos y cuando utilice la mitad, sube a \$750, cuando se me acabe y vuelva a comprar, me va a salir \$250 más que antes, por lo cual, ese dinero va a salir de mi ingreso.

Ahora bien, retomando los dos **cursos de acción**, posible para bajar el punto de equilibrio.

Primer ejemplo: Me voy a unir a la Asociación de Productores de dulce de Frutillas del Valle de Neuquén, que trae un camión con acolado entero de frascos, los cuales me quedan a un precio unitario de \$0,50, entonces, debo realizar la suma de costos variables unitarios con el nuevo valor de frascos:

Costos Variables unitarios totales.

FRUTILLAS	\$4,50
FRASCO	\$0,50
TAPA	\$1,50
AZÚCAR	\$0,20
ETIQUETAS	\$0,20
CAJAS	\$0,25
GARRAFA	\$1,20
AGLUTINANTE	\$0,67
SOBRINO	\$5
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$16,27

El margen de contribución: $\$50 - \$16,27 = \$33,73$

Punto de equilibrio: $\$19.200 / \$33,73 = 569,22$ dulces de frutilla.

Obsérvese que con el hecho de asociarme a otros productores y reducir el costo de frascos, debo producir 88 frascos menos, para obtener el mismo ingreso.

Curso de acción N° 2 (aumento de precio de venta): Encontré que mi producto posee una calidad superior a la media por el precio ofrecido, por lo cual, decido aumentar \$10, quedando nuestro precio de venta a \$60 por unidad.

El margen de ganancia:

$\$60 - \$20,77 = \$39,23$

Punto de equilibrio:

$\$19200 / 39,23 = 489,21$ unidades de frascos de dulce.

Ciertamente, no es tan sencillo, solo aumentar el precio de nuestro producto, como ya hemos mencionado influyen otras variables.

Este ejercicio extenso en donde repasamos toda la estructura de costos, intentó ser lo más exhaustivo posible, tomando en cuenta los dos cursos de acción habituales a realizar, este ejemplo debería servir para que alguien que emprende pueda descubrir y calcular sus costos, margen de contribución y punto de equilibrio.



Asociación Civil por
la Igualdad y la Justicia



CENTRO DE ACCIÓN LEGAL COMUNITARIA

ACIJ