



UNIVERSIDAD  
**SIGLO 21**

**Diagnóstico y desarrollo organizacional de un micro emprendimiento argentino.**

**Caso: María Chocolates.**

María del Pilar González

Legajo Nro. VADM06650

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

Licenciatura en Administración

**Tutores**

Paola Pedano

Javier Romero

2017

### **Resumen ejecutivo**

El presente Trabajo Final de Graduación se basó en la realización de un diagnóstico organizacional y una propuesta de profesionalización para el micro emprendimiento “María Chocolates”.

María Chocolates es un emprendimiento unipersonal fundado en 2008 y dedicado a la fabricación de chocolates y bombones artesanales, radicado en la Provincia de Buenos Aires, Argentina. Cuenta en la actualidad con una cartera de clientes estable y un mix de productos probado y con una creciente demanda.

Sin embargo, a pesar de su sostenido crecimiento a lo largo de estos 8 años, María Chocolates se ve en la imposibilidad de dar respuesta a la demanda de su mercado. Se ha observado que sus procesos son ineficientes, poniéndose de manifiesto la necesidad de redefinirlos.

Este Trabajo de Graduación pretende, entonces, aportar una mirada profesional a la situación actual del emprendimiento y proponer las mejoras necesarias para optimizar tanto sus operaciones como los procesos administrativos que le dan soporte, con el fin de aumentar la oferta en respuesta a la demanda del mercado.

### **Palabras clave**

Chocolatería artesanal, diagnóstico organizacional, emprendedorismo, microemprendimiento, optimización de la producción, profesionalización.

### **Abstract**

This Final Project was based on the organizational diagnosis and professional development of a micro business called “María Chocolates”.

María Chocolates is a one-person business. It was founded in 2008 in Buenos Aires, Argentina, and since then has been producing handmade bonbons and other chocolate candy. With a stable client list and a proven product mix, María Chocolates is well established in the market place, experiencing a continuous growth in demand.

Even though María Chocolates has sustained growth in the past 8 years, is not being able to meet this increasing demand. It has been observed that the processes are inefficient, highlighting the need to redefine them.

In this context, this Final Project intends to offer a professional perspective to the matter, and propose development guidelines to optimize María Chocolates’ operations, in order to increase its offer so as to meet clients’ demands.

### **Keywords**

Handmade chocolate goods, entrepreneurship, one-person business, organizational diagnosis, production optimization, professionalization.

### **Agradecimientos**

A Alexia, quien con su llegada supo marcarme el camino, dotarme de fuerzas y mantenerme motivada para emprender y concluir este camino de desarrollo personal y profesional.

A la emprendedora, por su predisposición, paciencia y acompañamiento a lo largo de este proyecto.

A todos los docentes, auxiliares y directivos de la Universidad, por el apoyo brindado durante toda la carrera.

María del Pilar González

## Índice de Contenidos

Parte 1: Introducción.....	8
Introducción.....	9
Antecedentes generales.....	10
Justificación.....	10
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
Parte 2: Marco Teórico.....	12
Introducción.....	13
¿Qué es un diagnóstico organizacional?.....	13
El proceso de planificación.....	15
Las 5 fuerzas de Porter.....	16
Análisis FODA.....	17
Segmentación de mercados.....	19
Posicionamiento de marca.....	21
Mix de Marketing.....	22
Conceptos básicos sobre estimación de la demanda.....	27
Estrategias competitivas genéricas.....	30
Matriz de Ansoff.....	33
Producción intermitente.....	35
El costeo por órdenes de producción.....	37
Aspectos financieros básicos.....	40
Sistema de Información Gerencial.....	44
Metodología de Investigación: la investigación aplicada.....	46
Técnicas de recolección de datos.....	47
Técnicas de análisis cuantitativo de la información: estadística descriptiva.....	48

Universidad Empresarial Siglo 21  
Trabajo Final de Graduación - Licenciatura en Administración  
María del Pilar González

Parte 3: Marco conceptual.....	57
Parte 4: Marco Metodológico.....	60
Investigación aplicada.....	61
Diseño de la investigación.....	61
Técnicas de recolección de datos.....	62
Parte 5: Diagnóstico Organizacional .....	64
Etapa 1: Resultados de la encuesta a clientes.....	65
Etapa 2: Diagnóstico .....	72
Parte 6: Propuesta de solución .....	88
Etapa estratégica .....	91
Etapa táctica .....	92
Cronograma de actividades .....	109
Etapa presupuestaria .....	110
Conclusiones finales y propuestas a futuro.....	114
Anexos .....	117
Anexo 1. Entrevista con la emprendedora: Guion.....	118
Anexo 2. Formulario básico para encuesta a clientes.....	121
Anexo 3. Formularios para registro de información de gestión .....	123
Bibliografía .....	131

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Matriz de Ansoff.....	33
Ilustración 2: Flujo intermitente.....	35
Ilustración 3: Costeo por pedidos en la producción intermitente.....	38
Ilustración 4 Ejemplo de gráfico de líneas.....	51
Ilustración 5: Ejemplo de gráfico de líneas en base a frecuencias relativas.....	51
Ilustración 6: Ejemplo de histograma.....	52
Ilustración 7: Ejemplo de histograma de frecuencias relativas.....	52
Ilustración 8: Ejemplo de gráfico circular.....	53
Ilustración 9: Ejemplo de gráfico circular de frecuencias relativas.....	53
Ilustración 10: Proceso.....	58
Ilustración 11: Etapas de un diagnóstico organizacional.....	61
Ilustración 12: Chupetines smiles.....	74
Ilustración 13: Productos estacionales.....	75

# Parte 1: Introducción



## **Introducción**

El presente Trabajo Final de Graduación trata sobre el desarrollo de un Diagnostico Organizacional para un micro emprendimiento productivo de chocolatería artesanal, llamado “María Chocolates”.

“María Chocolates” es un emprendimiento unipersonal, enfocado en la producción de chocolates artesanales de calidad y altamente personalizados. Con 8 años en el mercado, ha sabido ganar y mantener una cartera de clientes que consume toda la producción actual y demanda mayor volumen de manera constante, lo que se presenta como una gran oportunidad. En la actualidad, la emprendedora no cuenta con un plan de trabajo que le permita captar esa demanda y hacer crecer su negocio, lo que plantea una clara necesidad de hacer un análisis estratégico de los pasos a seguir para profesionalizar el emprendimiento, con el fin de aprovechar esas oportunidades que le ofrece el mercado y hacer escalar sus operaciones.

El objetivo de este proyecto es entonces, apoyar a la profesionalización del emprendimiento, proponiendo pasos concretos a seguir para desarrollar la organización, definiendo sus procesos operacionales y administrativos, con la finalidad hacerlo sostenible y escalable.

Para lograrlo, este proyecto se estructura en una serie de pasos consecutivos, que consisten en:

- Una etapa inicial de evaluación organizacional, que permita conocer el estado actual del micro emprendimiento.
- Una segunda etapa de diagnóstico e identificación de oportunidades de mejora.
- Una etapa final de definición de acciones de mejora y propuesta de plan de acción.

### **Antecedentes generales**

“María chocolates” es un micro emprendimiento unipersonal. Fue gestado en 2008 por María Laura de la Nava, quien a sus 50 años decidió encarar el desafío personal largamente postergado de crear su propia empresa. En sus años de trabajo ha sabido desarrollar una importante cartera de clientes que valoran los productos ofrecidos, principalmente por su excelente calidad a un bajo precio. Luego de varias iteraciones, se ha definido la mezcla de productos que permite a María Chocolates colocar toda su producción en su mercado objetivo.

No obstante lo anterior, María Chocolates no cuenta con un plan de producción desarrollado ni una política de inventarios, lo que suele traducirse en pérdida de oportunidades de negocio, o bien en picos de producción en épocas de alto consumo, con el consecuente aumento de los costos.

A su vez, la logística no está organizada formalmente, lo que impacta en los tiempos de entrega, reflejándose esto también en la pérdida de oportunidades de venta. Además, al ser la misma emprendedora quien produce y entrega, la falta de planeación logística también tiene un impacto negativo en la producción.

Por otro lado, los precios de venta son fijados a criterio de la emprendedora, debido a que la estructura de costos no ha sido estudiada. Se estima que puede optimizarse el margen de ganancia al establecer una política de precios formal.

### **Justificación**

El presente trabajo surge de la necesidad de brindar un apoyo profesional a la emprendedora, desarrollando un diagnóstico organizacional que permita a María Chocolates entender su situación actual e identificar las oportunidades de mejora, con el fin de ejecutar las acciones correctivas que le permitan profesionalizarse, pasando de ser una actividad informal para convertirse en un verdadero micro emprendimiento productivo.

A través de este Trabajo Final de Graduación se pretende aplicar los conocimientos adquiridos durante el cursado de la Licenciatura en Administración, para poder ofrecer a la emprendedora un propuesta profesional de desarrollo que le ayude a superar las debilidades de su emprendimiento y cumplir sus objetivos organizacionales.

Este desarrollo permitirá a María Chocolates contar con las herramientas necesarias para optimizar sus operaciones, aumentar sus ventas y mejorar su posición en el mercado actual, mejorar su rentabilidad y, en última instancia, convertirse en una actividad sostenible y escalable.

### **Objetivo general**

Desarrollar y profesionalizar el micro emprendimiento “María Chocolates”, logrando optimizar sus operaciones, aumentar su rentabilidad y, en última instancia, convertirlo en una actividad sostenible y escalable.

### **Objetivos específicos**

- Realizar, en un plazo máximo de 2 meses, un diagnóstico organizacional que permita:
  - Conocer y describir la situación actual de María Chocolates, analizando sus fortalezas y debilidades, e identificando oportunidades y amenazas.
  - Identificar oportunidades de mejora en los procesos productivos y administrativos, y consolidar aquellos que presenten un desempeño aceptable.
  - Establecer las relaciones causa-efecto de los problemas detectados, con el fin de proponer cursos de acción para su solución.
- Elaborar un plan de acción basado en los resultados del diagnóstico, en un plazo máximo de 1 mes desde la finalización del mismo, que permita re definir y sistematizar procesos, eficientizando y profesionalizando la gestión del emprendimiento.
- Observar, en un plazo no mayor a 6 (seis) meses desde la aplicación de las recomendaciones surgidas de este trabajo, un incremento de al menos un 100% en la productividad, que permita aumentar la oferta de María Chocolates para hacer frente a la demanda observada, sin descuidar la calidad de sus productos, la puntualidad de sus entregas y el trato personalizado a los clientes.

## Parte 2: Marco Teórico

## **Introducción**

Los conceptos vertidos en el presente apartado han sido resumidamente presentados con la intención de sentar las bases teóricas sobre las cuales se desarrolla el presente Trabajo Final de Graduación. De esta manera, se pretende mencionar brevemente aquellos puntos claves que sirvieron de partida para la realización del diagnóstico organizacional y la consecuente propuesta profesional de desarrollo organizacional.

### **¿Qué es un diagnóstico organizacional?**

Un diagnóstico organizacional es un proceso estratégico de análisis de aquellas variables que influyen en el desempeño de una organización y tienen vital relevancia para su entendimiento, predicción y control. Este proceso permite describir la situación actual de la empresa, identificar problemas y oportunidades de mejora y establecer relaciones de causa-efecto, con el fin de optimizar su desempeño (Lusthaus et. al., 2002).

Pueden mencionarse diversas razones que justifican la realización de un diagnóstico organizacional, por ejemplo:

- El crecimiento y su impacto en todas las áreas de la organización
- La pérdida de posición respecto de los competidores
- El desarrollo de nuevas tecnologías cuya implementación requiera una revisión de los procesos actuales.
- El interés por abordar cuestiones de productividad y calidad, en el marco de mercados cada vez más complejos.
- La necesidad de mejorar o modificar aspectos relacionales o culturales intra organizacionales, especialmente en situaciones de integración vertical u horizontal.

Considerando los objetivos que se persigan pueden estudiarse distintas dimensiones de la empresa, que tienen impacto en el desempeño global de la institución. Entre ellos, se pueden mencionar aspectos ligados a la capacidad y los procesos productivos, el liderazgo, la

motivación del personal y la cultura organizacional, el esquema formal de reglas y políticas institucionales, y la gestión financiera, como elementos sobresalientes.

Una de las aplicaciones más difundidas del diagnóstico empresarial es aquella que apunta al desarrollo organizacional, que puede entenderse como un proceso de cambio estrictamente planeado, y basado en el auto-conocimiento de la empresa en cuanto a su situación actual, su historia, y sus posibilidades futuras (Lusthaus et. al., 2002).

Como resultado del análisis sistemático de la organización, se apunta a generar propuestas de mejora de aquellos procesos identificados como problemáticos o perfectibles, de manera de aumentar la eficiencia y eficacia total en la organización.

Para ser efectivo, un diagnóstico organizacional debe representar a la empresa como un modelo simplificado, destacando solo aquellas variables que se identifiquen como meritorias de análisis y desarrollo. Esto significa que el evaluador deberá tener la capacidad de identificar aquellos aspectos relevantes de la realidad organizacional, dejando de lado otras cuestiones. Del éxito en esta materia dependerá la calidad del diagnóstico y la propuesta de solución.

### **El proceso de planificación**

Siguiendo la propuesta de Kotler y Keller (2006), se puede definir al proceso de planeación como la tarea de seleccionar misiones y objetivos, así como aquellas acciones que permiten alcanzarlos. Se trata de un proceso pro-activo de toma de decisiones en el que se eligen los cursos de acción que la empresa llevará a cabo con el fin de cumplir sus objetivos, de una gama de cursos de acción posibles.

Al emprender un proceso de planificación estratégica, las empresas buscan concentrarse en aquellos objetivos que son capaces de lograr utilizando las oportunidades del entorno y sus propias fortalezas, minimizando a su vez las amenazas externas y el impacto de sus debilidades.

En este contexto, el plan de marketing es un documento fundamental para toda empresa, sin importar su tamaño o el tipo de actividad. De acuerdo a lo propuesto por Kotler y Keller (2006), es un documento que resume los tres aspectos básicos de la empresa: a) como estamos; b) donde queremos llegar y c) como haremos para conseguir nuestros objetivos.

Desarrollar el plan de marketing invita a la empresa a analizar profundamente la situación actual, las perspectivas futuras, y las opciones con las que cuentan para alcanzar sus metas propuestas. Una vez establecido, constituye una herramienta fundamental que sirve de guía para dirigir todos los esfuerzos de Marketing, tanto a nivel estratégico como táctico, con el fin de mejorar las operaciones y conseguir el éxito alcanzando los objetivos propuestos.

El contenido fundamental de un buen plan de marketing puede resumirse de la siguiente manera:

1. análisis de la situación actual empresarial: Análisis interno, análisis externo. FODA
2. Estrategia de marketing: Mix de marketing, estrategias competitivas genéricas, estrategia de crecimiento.
3. Proyecciones financieras y pronósticos de ventas
4. actividades de seguimiento y control

### **Las 5 fuerzas de Porter**

Una de las teorías más utilizadas a la hora de analizar el entorno o ambiente externo de una organización, es el Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Michael Porter (1985) propone que existen 5 fuerzas que determinan, en el largo plazo, el “atractivo” de un mercado. Ellas son:

1. **El grado de rivalidad entre los competidores de un mercado:** Si en un mercado existen demasiados competidores, o si la competencia es fuerte o agresiva, éste se torna menos atractivo, ya que ofrece por lo general menores ganancias.
2. **La posible amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado:** Cuando es sencillo para los competidores ingresar en un mercado, éste se torna más competitivo, y por ende menos atractivo.
3. **La posible amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Aquellos mercados en donde existen productos sustitutos reales o potenciales se vuelven menos atractivos, debido a que éstos productos imponen límites de precios, y por ende de ganancias, a las empresas oferentes.
4. **El poder de negociación de los clientes:** Cuando los clientes son fuertes y tienen poder para influir, por ejemplo, en los precios, la capacidad de las empresas de generar utilidades está limitada. Estos mercados se tornan entonces menos atractivos. Los clientes se hacen fuertes al organizarse, integrarse verticalmente, entre otras estrategias.
5. **El poder de negociación de los proveedores:** en línea con lo previamente expuesto, cuando los proveedores son influyentes, el mercado pierde atractivo. Los proveedores pueden influir en el mercado aumentando sus precios, o disminuyendo su oferta, lo que seguramente tiene impacto negativo en las utilidades de las empresas.

Analizar estas variables permite a las empresas entender su contexto e identificar las potenciales oportunidades o amenazas del Mercado. Dentro del diagnóstico organizacional completo, esto abonará a las decisiones estratégicas que deba tomar la organización, con el fin de cumplir sus objetivos.



### **Análisis FODA**

Dentro del proceso de diagnóstico organizacional, la metodología de análisis FODA es una de las herramientas más utilizadas para el análisis de la situación actual de una organización. Esta técnica fue ideada originalmente por el equipo investigador del Stanford Research Institute en la década del '60, y re-definida por Urick y Orr en su seminario sobre planificación de largo plazo en 1964.

La sigla FODA refiere a los conceptos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De esta manera, el análisis FODA permite conocer en un momento dado a la organización por dentro (determinando sus factores internos: fortalezas y debilidades) y por fuera (definiendo al entorno con sus oportunidades y amenazas)

Esto presupone entender a la organización como un sistema abierto, que interactúa con su entorno aprovechando sus oportunidades y defendiéndose de sus amenazas mediante el aprovechamiento de sus atributos internos.

El objetivo del análisis FODA es identificar y enumerar aquellos factores que son claves para el desempeño organizacional y que permitirán emprender las estrategias de negocios que ayuden a alcanzar los objetivos planteados.

- **Factores internos**: Son aquellas variables internas que posicionan a la empresa positiva o negativamente frente a la competencia. Al ser atributos propios de la organización, esta tiene la capacidad de controlarlas. Es por esto que se hace prioritario identificarlas claramente, de manera de poder aprovechar o mitigar sus efectos, según sean:
  - **Fortalezas**: atributos positivos de la organización, sean éstos tangibles o intangibles. Ejemplos de fortalezas son los conocimientos, recursos como el capital, acceso al crédito, patentes exclusivas, recursos tecnológicos, ventajas competitivas, etc.
  - **Debilidades**: son aquellos factores internos que restan valor al negocio o que colocan a la organización en posiciones desfavorables respecto de la

competencia, por ejemplo la ausencia o deficiencia de crédito, de recursos económicos, tecnológicos o humanos, infraestructura entre otros.

➤ **Factores externos:** Se trata de aquellas variables externas que pueden impactar positiva o negativamente en el desempeño de una organización, sin que ésta tenga capacidad de controlarlos. Aspectos regulatorios, económicos, políticos o ambientales se clasifican bajo esta definición, y según su impacto se definen como:

- **Oportunidades:** son aquellos factores externos que representan la posibilidad de que el negocio se mantenga y/o crezca.
- **Amenazas:** representan aquellas variables que atentan contra la continuidad de la organización.

La utilidad del análisis FODA se centra en el hecho de que, conociendo sus fortalezas y debilidades, la organización será capaz de aprovechar las oportunidades que le ofrezca su entorno, y defenderse de las amenazas que enfrente. Para hacerlo, el análisis FODA propone una serie de estrategias que pueden aplicarse a corto o largo plazo:

**Estrategias FO**, en las que la organización se propone hacer uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno.

**Estrategias FA**, mediante las cuales la empresa aprovecha sus fortalezas para minimizar el impacto de las amenazas externas.

**Estrategias DO**, que permiten a la empresa aprovechar las oportunidades externas para reducir sus debilidades internas.

**Estrategias DA**, o “mini” que apuntan a minimizar debilidades y amenazas.

Habiendo definido su situación actual, con la herramienta FODA, la organización estará en condiciones de escoger aquella estrategia que mejor se adecue a sus posibilidades, de manera de alcanzar sus objetivos de negocios.

### **Segmentación de mercados**

Los mercados están compuestos por grandes cantidades de consumidores con diferentes necesidades y expectativas, muchas veces contrapuestas, por lo que se hace imprescindible dividirlos en grupos que compartan las mismas características. De esto se trata la segmentación de mercados. Así, Kotler y Keller (2006) definen un segmento de mercado como aquel grupo formado por consumidores que comparten características o necesidades semejantes.

Es vital para todo emprendimiento definir con claridad su mercado objetivo, ya que de ello dependerá el producto o servicio que ofrecerá a sus clientes meta. De esta manera, según Kotler y Keller (2006) el proceso de segmentación está compuesto por 3 etapas:

1. Segmentar el mercado.
2. Seleccionar el segmento objetivo.
3. Posicionarse en el mercado meta.

Existen distintos criterios de segmentación, que se pueden clasificar en dos grandes grupos:

#### A) Características descriptivas:

- i. Variables geográficas: Se trata de dividir al mercado en países, provincias, ciudades, barrios, etc. Así, la empresa puede atender a una o varias zonas geográficas, y adaptar la oferta a las características de las diferentes regiones.
- ii. Variables demográficas: Se trata de clasificar a los clientes de acuerdo a su sexo, edad, clase social, etc. Es un criterio muy utilizado ya que las características demográficas suelen definir las preferencias de consumo de las personas.
- iii. Variables pictográficas: Se apela a factores psicológicos para segmentar el mercado. Así, se divide a los clientes de acuerdo a su personalidad, estilo de vida o valores.

B) Características conductuales: hace referencia a la conducta de los consumidores a la hora de comprar. Se diferencian por ejemplo los compradores de acuerdo al conocimiento que tienen sobre el producto (por ejemplo, si investigan previamente o si

realizan compras por impulso), la frecuencia de compra, el tipo de uso que le dan al producto, etc.

Los distintos criterios de segmentación pueden combinarse entre sí para especificar aún más el nicho de mercado al que se apunta.

Como ya se mencionó, una vez segmentado el mercado, es momento de definir a que segmentos apuntará la empresa con su oferta. De acuerdo a lo sugerido por Kotler y Keller (2006), existen distintas estrategias a desarrollar en este sentido:

- concentración en un segmento único. Enfocarse en un único segmento. En esta estrategia se intenta conocer en profundidad al grupo de consumidores seleccionado, de manera de ofrecer un producto que se acerque lo más posible a sus requerimientos.
- especialización selectiva: en esta estrategia se seleccionan distintos segmentos de mercado, a cada uno de los cuales se les ofrecerá un producto diferenciado.
- Especialización de producto: en esta estrategia se decide comercializar un único producto, a distintos segmentos de mercado.
- Especialización de mercado: se apunta a satisfacer una serie de distintas necesidades para un mercado definido.
- Cobertura total de mercado: hace referencia a atender a todos los segmentos de mercado con los productos que necesiten.

### **Posicionamiento de marca**

Según Kotler y Keller (2006, pág. 310) “el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores”. Esto significa que al posicionar un producto, lo que se busca es influenciar la forma en que los clientes lo juzgan en relación con ciertos atributos.

Posicionar un producto implica primero haber seleccionado el mercado objetivo, y entender cómo el segmento elegido toma sus decisiones de compra. A partir de allí, la empresa deberá seleccionar los atributos de producto que la ubiquen dentro de una categoría de referencia, para luego seleccionar aquellas características que le distingan de sus competidores. Las similitudes serán entonces aquellos atributos que el producto deberá cumplir como requisito mínimo para que los clientes decidan comprar, mientras que las diferencias serán aquellas variables que harán que los clientes elijan el producto ofrecido por la empresa, por sobre los de la competencia. Es importante que las características que diferencian al producto sean relevantes, exclusivas de la marca, fáciles de comunicar y creíbles, y por sobre todo, viables, rentables y sustentables en el tiempo (Kotler y Keller, 2006)

Kotler y Keller (2006) define cuatro estrategias básicas de diferenciación:

- En base al producto: al utilizar esta estrategia las empresas buscan diferenciarse a partir de las características del producto que ofrecen: su forma, componentes, duración, estilo, reparabilidad, entre otras, o a un nivel más general, en base a la “mejor calidad”.

- En base al personal: Muchas empresas buscan diferenciarse en base a las características de sus recursos humanos: personal especializado o profesionales, empleados que brindan servicios con calidez y amabilidad, responsabilidad, etc.

- En base a la imagen: Muchas empresas se esfuerzan por generar una imagen corporativa atractiva, ya que los compradores suelen ser susceptibles a aquellas que le ofrezcan status social, estilo, entre otras.

- En base al canal: “las empresas pueden conseguir ventaja competitiva al diseñar la cobertura la capacidad y el funcionamiento de sus canales de distribución” (Kotler y Keller, 2006. Pág. 320)

### **Mix de Marketing**

El profesor Neil Borden introduce en 1984 el concepto de Marketing Mix, que refiere a cómo las empresas combinan una serie de “ingredientes” en el desarrollo de sus programas de marketing, con el fin de mejorar sus ventas y aumentar ganancias.

Cuatro son los componentes básicos de la oferta que una empresa establece para influenciar en la decisión de compra de sus clientes. Se los conoce como “las 4P del Marketing”, y son: producto, precio, plaza y promoción.

1. **Producto:** El producto es el componente esencial de toda propuesta de valor. Es lo que la empresa ofrece a sus clientes para satisfacer una necesidad o deseo.

La denominación “producto” es un término genérico que aplica tanto para bienes tangibles, intangibles o servicios, capaces de satisfacer a los clientes y que por lo tanto son valiosos para ellos.

Una de las primeras definiciones que debe hacer la empresa es determinar qué producto brindará a sus clientes. Para hacerlo, puede optar por distintos enfoques:

- Centrado en el producto: En este enfoque, se decide primero qué producto se quiere ofrecer al mercado, y luego se concentran los esfuerzos de marketing para vender lo que la empresa produce.
- Centrado en las necesidades del consumidor: en este enfoque, la empresa determina primero qué necesidades o deseos de los clientes busca satisfacer. La función de marketing entonces es la encargada de estudiar el mercado para definir cómo satisfacer esas necesidades. El resultado entonces es un producto cuyas características satisfacen esa necesidad o deseo.

Es importante tener en cuenta, a la hora de definir un producto, sus principales características, ya que de éstas depende la percepción de valor por parte de los clientes. Podemos mencionar las más importantes como su forma y características, su calidad, su durabilidad y confiabilidad, su diseño y estilo, los servicios asociados, entre otras. De la configuración del producto dependerán luego su precio, promoción y plaza (distribución), y por lo tanto, es la principal variable del marketing mix.

Las empresas pueden decidir ofrecer distintos productos, para satisfacer diferentes necesidades, o bien para satisfacer la misma necesidad de maneras diferentes. Surgen de esta manera las mezclas o mix de productos, compuestos por lo que se denominan líneas de productos.

Según Kotler y Keller (2006) cuatro dimensiones permiten definir con precisión la mezcla de productos de una empresa:

- Anchura: es decir la cantidad de líneas de productos que ofrece la empresa.
- Longitud: hace referencia a la cantidad de productos dentro de una misma línea.
- Profundidad: se relaciona con la variedad que se ofrece de un mismo producto.
- Consistencia: habla del grado de relación entre las distintas líneas de productos.

Una empresa puede expandirse incrementando su oferta en una o varias de las dimensiones de su mix de productos. Esto significa que puede:

- Aumentar la anchura de su mezcla, agregando nuevas líneas de productos.
  - Incrementar la longitud de las líneas existentes incluyendo nuevas variedades de productos.
  - Profundizar su mezcla agregando nuevas variedades de los productos que ya ofrece.
  - Aumentar la consistencia entre sus líneas de productos.
2. **Precio:** El concepto de precio puede definirse como el valor de un producto o servicio, expresado en términos monetarios. Es un atributo clave que los clientes evalúan a la hora de decidir la compra de un producto o contratación de un servicio, respecto de sus competidores, y por lo tanto debe evaluarse detenidamente.

Siguiendo lo propuesto por Kotler y Keller (2006), existen distintos mecanismos de fijación de precios, que se diferencian de acuerdo a los objetivos perseguidos por la empresa en términos:

- Fijación de precios mediante márgenes: es un método sencillo y muy utilizado. Permite determinar el precio en función de los costos unitarios totales (CuT), y aplicando un margen porcentual de ganancia establecido por la organización.

$$\text{Precio} = \text{CuT} * (1 + \text{margen})$$

- Fijación de precios por la tasa de retorno sobre la inversión: Es un mecanismo utilizado en aquellas empresas que deben realizar una gran inversión inicial. Así, el precio del producto se calcula teniendo en cuenta el margen necesario para recuperar la inversión inicial

$$\text{Precio} = \text{CuT} + \text{ROI}$$

- Fijación de precios basada en el valor: Es un mecanismo que persigue, según Kotler y Keller (2006), fidelizar a los consumidores, y atraer a clientes sensibles al precio, entregándoles productos o servicios de calidad, a un precio relativamente bajo. Esto implica re diseñar, en algunos casos, el sistema productivo, de manera que este se torne más eficiente y permita entregar precios bajos (basados en la reducción de los costos de producción), sin sacrificar la calidad.
- Fijación de precios basada en el valor percibido: Se trata de un método que requiere de un conocimiento profundo de los clientes, ya que se basa en la percepción que estos tienen respecto del valor ofrecido por el producto. Es crucial, bajo esta estrategia, entregar el valor prometido al cliente, a la vez que se torna esencial que el cliente perciba ese valor. Para esto, las empresas despliegan estrategias publicitarias y de fuerza de ventas, con el fin de comunicar eficientemente el valor ofrecido.
- Fijación de precios basada en la competencia: se trata de una estrategia especialmente aplicable a mercados altamente competitivos, donde se busca fijar precios similares al de empresas rivales. Como desventaja, esta estrategia no considera la estructura de costos propia de la empresa que la ejecuta, ni la demanda real de sus clientes.

3. **Plaza:** El término plaza surge de la traducción del concepto de las 4P, que originalmente fue expresado en inglés (product, price, place, promotion) Plaza hace referencia



entonces a la distribución de los productos, con la finalidad de ponerlos a disposición de los compradores en el lugar, momento y cantidad adecuados.

Las decisiones que las empresas toman con respecto a la distribución de sus productos van desde la selección de los canales de distribución, la localización de puntos de venta, temas de logística como transporte, almacenamiento, niveles de inventario, entre otras.

Los canales de distribución son las vías a través de las cuales las empresas hacen llegar los productos a sus compradores, conectando oferta y demanda. Una empresa puede definir si hace sus productos accesibles a los clientes de manera directa, por ejemplo ubicando puntos de venta en distintas zonas geográficas, haciendo venta directa por catálogo o por Internet, etc., o bien a través de intermediarios.

Así, los canales de distribución se clasifican en directos o indirectos, según intervengan o no los intermediarios.

Las estrategias de canales de distribución son importantes para las empresas, dado que los intermediarios que participan de la cadena pueden desarrollar con mayor eficiencia algunas funciones que la empresa no puede o no quiere atender. Por ejemplo:

- los transportistas pueden hacer más eficiente el transporte de los productos, logrando reducir costos y/o tiempos de entrega.
- los distribuidores mayoristas pueden aportar su capacidad de acumular inventario, facilitando la disponibilidad de productos en el momento y lugar adecuado.
- los comerciantes minoristas pueden asumir funciones de ventas, acercar los productos a clientes en el momento y lugar adecuado, y hasta brindar servicios adicionales.

Todo lo anterior se convierte en agregado de valor al producto ofrecido por la empresa, que puede ser percibido por los compradores aumentando las posibilidades de venta.

4. **Promoción:** Cuando se habla de promoción se hace referencia a la forma en que las empresas comunican su oferta de valor a los clientes. Esto es, las estrategias que utilizan para lograr que los compradores conozcan sus productos.

Tal como sugiere Kotler y Keller (2006) en el mundo actual no alcanza con tener un buen producto, a un buen precio, en el lugar, momento y cantidad indicados.

Es necesario que la empresa logre comunicar su oferta a los consumidores, para que estos tomen conocimiento, recuerden y decidan comprar los productos que se le ofrecen.

Esto puede lograrse, siguiendo lo propuesto por Kotler y Keller (2006), a través de la mezcla de comunicaciones de marketing, formada por la combinación de los siguientes tipos de comunicación:

- publicidad: es en términos generales la difusión de información referente al producto, de manera impersonal y generalmente a través de los medios de comunicación
- eventos y experiencias: son actividades desarrolladas por la empresa con la intención de que los compradores interactúen con el producto.
- marketing directo:
- promociones de ventas: se trata de incentivos, como pueden ser los precios promocionales, descuentos, ofertas tipo 2x1, entrega de muestras.
- venta personal: se trata del contacto directo con los compradores, a través de demostraciones, presentaciones, visitas comerciales u otros, con la intención de resolver dudas o responder preguntas.
- relaciones públicas: son las acciones tendientes a promover la imagen del producto o de la empresa en su conjunto.

Todas estas acciones tienen en última instancia la finalidad de lograr que los compradores conozcan y elijan comprar el producto ofrecido por la empresa.

Las distintas formas de combinar estos 4 ingredientes constituyen incontables estrategias de marketing que las empresas ponen en marcha para distinguirse de sus competidores, con la intención de provocar cambios en el comportamiento de los compradores. Un objetivo puede ser captar nuevos compradores que no consuman actualmente el producto ofrecido, aumentando así el tamaño del mercado en el que se opera. O bien se puede apuntar a que los consumidores actuales decidan comprar más cantidad del producto ofrecido. Por otro lado, la intención puede ser lograr que los compradores dejen de elegir a la competencia para pasar a consumir los productos propios, es decir, aumentar la participación en el mercado actual.

### **Conceptos básicos sobre estimación de la demanda**

Estimar la demanda de un producto o servicio consiste en predecir las futuras ventas para un período determinado de tiempo. Siguiendo lo planteado por Ballou (2004) esta información influye sobre los niveles de capacidad, las necesidades financieras, etc. Esto significa que a partir de esta información se puede:

- definir la cantidad de producto a producir o comprar
- Determinar la cantidad de materia prima y mano de obra necesaria
- estimar los costos asociados a la operación
- proyectar ingresos por ventas
- en última instancia, pronosticar la rentabilidad de la empresa.

Se puede ver entonces que resulta crucial contar con información acerca de la demanda proyectada, ya que a partir de estos datos podremos tomar decisiones sobre la operatoria de la organización.

De acuerdo a lo propuesto por la FAO (2005), definir la demanda existente o potencial de cualquier producto o servicio es clave para decidir si vale la pena o no emprender una actividad comercial. De la demanda proyectada dependerán factores cruciales como la inversión a realizar, la tecnología a implementar, o la ganancia que se puede esperar obtener.

El método para estimar la demanda dependerá del tipo de producto a estudiar y de la disponibilidad de información acerca de lo que ha pasado en periodos anteriores.

De acuerdo a la forma de estimar la demanda, se pueden definir tres tipos básicos de productos:

- productos básicos no perecederos: se trata de productos que no sufren un deterioro luego de su producción, por lo que pueden mantenerse fácilmente en inventario para comercializarlos un tiempo luego de haber sido producidos, sin que esto afecte su calidad. Por lo general son productos ya establecidos, lo que significa que se colocan con facilidad en el mercado.

Siguiendo lo propuesto por la FAO (2005), estos productos se caracterizan por el hecho de que el mercado es capaz de absorber toda la producción de un emprendimiento de pequeña o mediana escala, a la vez que determina su precio y características esperadas, por lo que el estudio de mercado se vuelve sencillo.

- productos básicos perecederos: se trata de productos que pierden calidad con el paso del tiempo, lo cual tiene un impacto directo en el estudio de la demanda. Múltiples factores, como la estacionalidad, el momento de entrada del producto en el mercado, las pérdidas de producto en el transporte o la comercialización, entre otras, hacen que la oferta de este tipo de productos sea muy fluctuante, y esto impacta directamente en las cantidades demandadas y en los precios de mercado. Es importante tener todos estos factores en cuenta a la hora de analizar el mercado, de manera de no cometer errores de estimación.

- productos innovadores o especializados: se trata en general de productos nuevos que no existen o no se comercializan en el mercado en estudio. Para este tipo de productos, antes de cuantificar la demanda, se debe conocer primero cuales son las expectativas del mercado potencial, ya que de esto dependerá que el producto a ofrecer sea o no demandado. Por lo tanto, se deberá conducir un estudio de mercado tendiente a determinar qué características de producto, precio, plaza y promoción se deberán desarrollar, antes de poder cuantificar la demanda potencial.

Tal como propone Ballou (2004), existen distintas técnicas de estimación de demanda, de acuerdo a si se cuenta o no con datos previos. De esta manera distinguimos entre métodos cualitativos y cuantitativos.

Los métodos cualitativos se aplican cuando no se cuenta con información previa, o bien cuando la misma es cuestionable o no aplicable al caso en estudio. Entre ellos encontramos:

- encuesta de consumidores
- pronósticos de departamento de ventas
- Método Delphi
- Jurado de expertos

Si se cuenta con información de periodos anteriores, y ésta es confiable, se pueden analizar los registros para definir si existe una tendencia de crecimiento o reducción de la demanda. Se puede analizar si la demanda fluctúa o no por factores como la estacionalidad o periodos económicos, entre otras. Existen diversos métodos, denominados métodos objetivos o cuantitativos, que se utilizan para analizar información previa, entre ellos:

- el análisis de series temporales: proyecciones de tendencia, promedios móviles, suavización exponencial, regresión lineal.

- modelos causales.

Independientemente del método utilizado para estimar la demanda, es importante siempre tener presente que, por el hecho de ser pronósticos, las estimaciones de demanda nunca son exactas, por lo que solo deben utilizarse como una guía para la toma de decisiones.

### **Estrategias competitivas genéricas**

Toda empresa busca destacarse respecto de sus rivales para lograr atraer clientes y concretar ventas. Para ello, es vital desarrollar sus ventajas competitivas, es decir aquello que pone a una empresa en una posición ventajosa respecto de sus competidores.

El profesor Michael Porter (1980) enumeró una serie de estrategias genéricas que las empresas pueden poner en práctica para desarrollar sus ventajas competitivas y así diferenciarse y captar clientes. Ellas son:

1. Liderazgo en costos: las empresas que emplean esta estrategia, se esfuerzan por bajar sus costos más que sus rivales para obtener una ventaja competitiva. Pueden aprovechar esta ventaja de dos formas principales:
  - Utilizando los costos bajos para llegar al mercado con precios menores que los de la competencia, logrando así atraer a mayor cantidad de clientes sensibles al precio, ocupar una mayor porción del mercado y aumentar las ventas.
  - Utilizando los costos bajos para aumentar el margen de ganancia, manteniendo el precio y participación actual. Es decir, aumentar su eficiencia.

Para lograr la reducción de costos, las empresas pueden adoptar distintas políticas, entre ellas:

- Aprovechar las economías de escala. Se alcanza la economía de escala cuando se logra aumentar la producción y reducir los costos marginales (esto es, el costo de producir una unidad más). Hay distintas formas de alcanzar economías de escala, por ejemplo aprovechando precios promocionales en materias primas que permitan bajar el costo de fabricación,
- Maximizar la operación de las instalaciones: Esto se logra, por ejemplo, incrementando los turnos de trabajo. El fin es reducir los costos unitarios, al dividir los costos fijos en un mayor volumen de producción.
- Utilizar partes estándar y producción modular: cuando se utilizan las mismas partes para ensamblar distintos productos, puede lograrse una reducción de costos

significativa por la reducción de los niveles de inventario de productos en proceso, el aprovechamiento de economías de escala y curvas de aprendizaje, entre otros.

- Recurrir a integración vertical: esto es, asociarse con proveedores y/o distribuidores, para conseguir mejoras en las condiciones comerciales, que permitan la reducción de costos, mejoras en la calidad o en los tiempos de entrega, por ejemplo. También puede optarse tercerizar partes del proceso productivo, aprovechando la mayor eficiencia que puede obtener un proveedor.
- Modificar el proceso productivo, logrando reducir el uso de materias primas, los tiempos ociosos, la generación de desperdicios, las fallas de producción que generan re-procesos o material de descarte, etc.

La estrategia de liderazgo en costos es más efectiva cuando se trata de mercados sensibles al precio y/o cuando la rivalidad por precio es intensa, cuando los productos son poco diferenciados o es difícil recurrir a una estrategia de diferenciación que genere productos más atractivos para los clientes, cuando los clientes tienen un alto poder de negociación y pueden influir en la formación de precios, o cuando se trata de una empresa intentando entrar en un nuevo mercado.

2. Diferenciación: Tal como explican Thompson, Strickland y Gamble (2007), la estrategia de diferenciación suele ser el método indicado para captar a compradores cuyas necesidades no se logran satisfacer con productos estándares o indiferenciados. En cambio, este tipo de clientes buscan productos únicos y valiosos, y están dispuestos a pagar el precio por ellos. Al atraer a estos compradores, la empresa que desarrolla una estrategia de este tipo puede aumentar su participación en el mercado y por ende sus ventas, e incluso aumentar los ingresos, si los consumidores están dispuestos a pagar precios más altos por el producto que valoran.

La diferenciación se puede lograr de diversas maneras, entre ellas:

- Ofreciendo un producto de calidad superior al de los competidores.
- Ofreciendo productos novedosos.
- Ofreciendo servicios adicionales, como por ejemplo servicios pos-venta.

- Garantizando la confiabilidad y/o durabilidad del producto.
- Procurando la puntualidad en las entregas y/o la oportuna disponibilidad del producto.
- Brindando una buena imagen y prestigio a la marca.

Siguiendo con lo que proponen los autores, se puede decir que las estrategias de diferenciación suelen ser exitosas cuando se desarrollan en mercados con clientes poco sensibles al precio, cuando las necesidades a satisfacer no son uniformes o cuando existen muchas formas de diferenciar el producto, cuando los rivales no han sabido diferenciarse del mismo modo, o cuando la competencia gira en torno a características del producto que cambian velozmente.

3. Enfoque: Las empresas que aplican la estrategia de enfoque concentran toda su atención en una porción del mercado, también llamada nicho, a la que llegan a conocer profundamente. El nicho al que apuntan estas empresas puede estar definido por criterios como su localización geográfica, características socioeconómicas o demográficas, psicográficas, etc.

La clave de esta estrategia es centrar los esfuerzos en un mercado acotado, logrando una mayor eficiencia de la que se lograría si se dirigieran los esfuerzos a atender todo el mercado.

Siguiendo lo que propone Kotler y Keller (2006), una vez que se define el segmento objetivo, las empresas pueden decidir posicionarse por precio o por diferenciación, logrando así aumentar sus ingresos ya sea por un aumento del volumen de ventas, o bien del margen de ganancias.

Thompson, Strickland y Gamble (2007) sugieren que este tipo de estrategias logran el éxito cuando el segmento objetivo es lo suficientemente grande y por ende rentable y/o cuando presenta expectativas de crecimiento, cuando el mercado tiene muchos nichos, o pocos rivales, entre otros.



### Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, o matriz de crecimiento es una herramienta diagnóstica utilizada para el análisis de las posibilidades de crecimiento de una empresa. Fue desarrollada y publicada originalmente por el matemático Igor Ansoff en 1957.

Se trata de una matriz de doble entrada. Por un lado se evalúan los productos y por el otro los mercados. Ambos se clasifican como actuales o nuevos, y de las distintas combinaciones de ambos surgen las estrategias de crecimiento posibles.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN
	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Ilustración 1: Matriz de Ansoff

(Elaboración propia)

**Estrategia de penetración de mercados:** Esta estrategia apunta a aumentar la participación en el mercado existente con los productos actuales, aumentando así las ventas. Para conseguirlo la empresa debe apuntar a fidelizar clientes y conseguir nuevos clientes, aumentar los canales de distribución y poner en práctica estrategias de comunicación de marketing tendientes a aumentar las decisiones de compra de los clientes.

**Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** El objetivo de este tipo de estrategias es vender nuevos productos en el mercado actual. Puede tratarse de nuevas variedades de los productos actuales, las cuales se pueden desarrollar ya sea ampliando las líneas de productos actuales tanto en longitud como en profundidad como desarrollando nuevas líneas o desarrollando productos completamente nuevos. Para lograr la introducción de esta nueva oferta, la empresa deberá poner en marcha estrategias de comunicación de marketing para dar a conocer sus nuevos productos,

**Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** Las estrategias de desarrollo de nuevos mercados consisten en ofrecer los productos de la empresa a nuevos segmentos. Para ello la empresa deberá re-definir sus estrategias de segmentación, para incorporar nuevos grupos de

clientes. Las variables de segmentación a considerar pueden ser geográficas, demográficas, socio económicas, psicográficas, entre otras.

**Estrategia de diversificación:** Cuando las empresas deciden desarrollar estrategias de diversificación, buscan introducir nuevos productos en nuevos mercados. Pueden realizarlo de diferentes formas:

- **diversificación horizontal:** Las estrategias de diversificación horizontal se refieren a la incorporación de nuevos productos que no se relacionan con los actuales, pero que tienen la particularidad de ser atractivos para los clientes del mercado meta.
- **diversificación vertical:** este tipo de estrategias apuntan a incluir productos o servicios antes realizados por otros miembros de la cadena de valor. Por ejemplo, incluir actividades de transporte o de comercio mayorista o minorista (**diversificación hacia adelante**), o bien producir partes o materias primas que antes se compraban a los proveedores ( **diversificación hacia atrás**)
- **diversificación concéntrica:** Las estrategias de diversificación concéntrica apuntan a incorporar productos nuevos que tengan semejanzas tecnológicas con los productos actuales.
- **diversificación en conglomerado:** Este tipo de estrategias apuntan a ofrecer nuevos productos no relacionados con los productos existentes, con la intención de atraer nuevas categorías de clientes.

### Producción intermitente

Siguiendo lo propuesto por Horngren (2012) la producción por lotes o intermitente es aquella que se organiza en base a los pedidos de clientes.

Se caracteriza porque toda la producción es colocada antes de ser producida, lo que la convierte en un innegable atractivo para los productores.

Este tipo de organización de la producción permite realizar actividades de corta duración, generando lotes de bajo volumen y favoreciendo la flexibilidad para adaptar la producción a los requerimientos del Mercado. Es característica de producciones artesanales como fabricación de muebles, talleres de reparación de automóviles, y diversos rubros de gastronomía.

Este sistema de producción supone también una alta complejidad, debido a la variabilidad de los requerimientos de clientes, lo que hace que entre lote y lote deban re adecuarse las estaciones de trabajo para afrontar las distintas especificaciones de producción.

Tal como sugiere Horngren (2012), el flujo de la producción es discontinuo y desordenado, ya que cada producto puede tener una ruta diferente entre las distintas estaciones de trabajo. El flujo se organiza en base a la distribución física de las máquinas, lo que frecuentemente se manifiesta en estaciones saturadas de trabajo, mientras otras permanecen ociosas, convirtiéndose en un verdadero desafío a la hora de programar las operaciones.

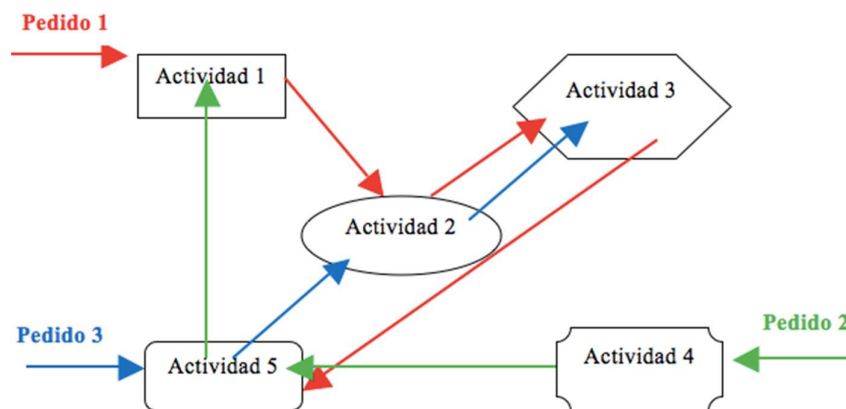


Ilustración 2: Flujo intermitente  
(Elaboración propia)

Pronosticar la demanda en este tipo de producción puede tornarse complejo, ya que es difícil predecir las necesidades de los clientes. Esto se traduce en la imposibilidad de mantener stock de productos terminados, lo que hace que para cada pedido recibido deba lanzarse la producción. Por ende, la planificación puede tornarse engorrosa, y no es raro que se produzcan cuellos de botella. Es frecuente también en este tipo de producción, la ocurrencia de picos de alta y baja demanda, suponiendo los primeros costos adicionales en horas extra y otros gastos derivados de la imprevisión (como pueden ser el pago de sobreprecios por la provisión de materia prima en plazos acortados, o la pérdida de oportunidades de adquirir lotes con descuento, entre otros), y los segundos la pérdida económica proveniente de la ociosidad de las instalaciones y los recursos humanos. Adicionalmente, ante estas situaciones, el riesgo existe ante la posibilidad de no poder afrontar nuevos pedidos, o de incumplir plazos de entrega pautados, perdiéndose así oportunidades de ventas, e incluso perdiendo clientes.

Entendiendo la complejidad de este esquema productivo, Solana (1996) propone como tarea fundamental para asegurar la optimización de la producción, la programación de las actividades, evaluando tanto la asignación de recursos, como la sincronización de los trabajos. Esta sincronización apunta a dar cumplimiento a los pedidos en tiempo y forma, procurando el mínimo de ociosidad posible, y manteniendo, idealmente, un bajo nivel de inventario de productos en proceso.

Solana (1996) enumera también una serie de objetivos a cumplimentar, en la programación de la producción intermitente, entre ellos:

- Minimizar la inversión en infraestructura y maquinaria y los costos.
- Maximizar la producción y la utilización de los recursos.
- Minimizar los niveles de ociosidad y las horas extras.
- Economizar la adquisición de insumos productivos
- Priorizar pedidos urgentes y grandes clientes
- Mantener la flexibilidad del sistema
- Asegurar la confiabilidad de los procesos críticos

Según Solana (1996), el nivel de complejidad que supone la optimización del sistema, considerando todas sus variables, obliga a que la tarea de programación y sincronización de las actividades deba ser llevada a cabo por el responsable de la producción, limitándose las posibilidades de recurrir a la tecnología para llevar a cabo este análisis.

### **El costeo por órdenes de producción**

Según Horngren (2012), los sistemas de costos son utilizados para reportar las cantidades de costos que reflejan cómo cada producto fabricado utiliza los recursos de una organización.

Existen distintos sistemas de costeo, que reflejan la naturaleza de los distintos esquemas productivos. En este contexto, el sistema de costeo por órdenes de trabajo es el enfoque que mejor aplica para el tipo de producción intermitente.

Como ya se ha mencionado, este sistema de producción por pedidos genera lotes de producción de distintas características, claramente identificables, lo que implica también una diferencia en la asignación de los recursos productivos, sea materias primas, horas de trabajo insumida, uso de maquinarias, etc. Los lotes también suelen ser de distintos volúmenes, lo que también genera mucha variabilidad entre trabajo y trabajo. Todo esto se traduce en la necesidad de analizar los costos de cada pedido de manera individual.

Según Rojas Medina (2007), el enfoque de costeo por órdenes de trabajo permite identificar los costos con cada lote producido. En este sistema, los costos asociados a un lote de producción se van acumulando en una hoja de costos, y al finalizar la producción, el costo unitario se obtiene dividiendo los costos totales consignados en la hoja de costos, por el total de unidades producidas.

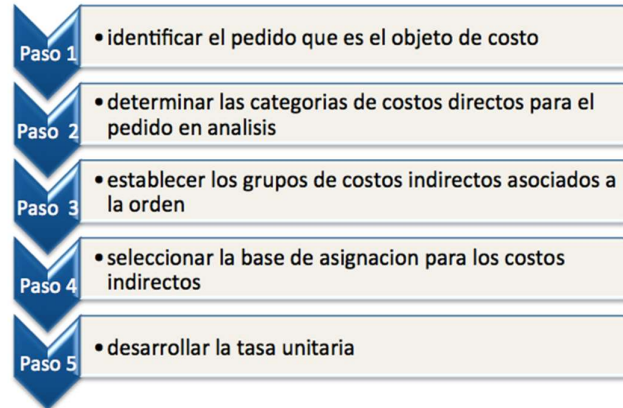


Ilustración 3: Costeo por pedidos en la producción intermitente  
(Elaboración propia)

A continuación se detallan los pasos a seguir para la implementación de un sistema de costeo por lote de producción

- 1. Identificar el pedido que es el objeto de costo**
- 2. Determinar las categorías de costos directos para el pedido en análisis:**  
Entre los costos directos podemos listar el uso de materias primas e insumos, mano de obra directa, entre otros.
- 3. Establecer los grupos de costos indirectos asociados a la orden:** En este rubro se incluyen los gastos de infraestructura y de administración, como el alquiler y mantenimiento de las instalaciones, la mano de obra indirecta, y otros gastos como luz, agua, impuestos, seguros, entre otros.
- 4. Seleccionar la base de asignación para los costos indirectos de fabricación (CIF):** La base de asignación es un factor de conversión que permite asociar costos indirectos a los objetos de costo, en este caso las órdenes de producción. Las bases de asignación de CIF utilizadas comúnmente son, entre otras, las unidades producidas, las horas de mano de obra directa o las Horas Máquina, entre otras
- 5. Desarrollar la tasa unitaria:** La tasa unitaria se obtiene al dividir la totalidad de los costos indirectos de fabricación por la base de asignación. De esta manera se obtiene un costo unitario asociado a la base elegida. Por ejemplo:

Total costos indirectos de fabricación: \$10.000,-

Base de asignación elegida: Mano de obra directa por mes= 1000hs

Tasa unitaria:  $\$10.000,-/1000\text{hs} = 10 \text{ \$/h}$

De esta manera, sabemos que los costos indirectos de fabricación equivalen a \$10,- por hora de mano de obra insumida.

En consecuencia, para asignar los costos indirectos al pedido en estudio, simplemente deberá multiplicarse la tasa unitaria para los costos indirectos, por el total de horas de mano de obra insumidas para dicha orden.

### **Aspectos financieros básicos**

Siguiendo lo propuesto por Spidalieri (2010), hacer un análisis financiero consiste en evaluar la situación actual de la empresa y proyectar su futuro a mediano y largo plazo, es decir, en un horizonte temporal de 3 a 5 años. Este tipo de proyecciones presentan un elevado grado de incertidumbre, más aún si se contempla la situación actual de la Argentina, donde se observan altos niveles de inflación. Aun así es conveniente realizar estas estimaciones para estar mejor preparados a la hora de tomar decisiones sobre el camino a seguir con más precisión.

Realizar proyecciones financieras sirve también como herramienta de control. Esto es, una vez llevada a cabo la actividad planeada, se puede controlar los resultados obtenidos versus lo estimado, para analizar las desviaciones, y corregir los errores de estimación para futuros análisis.

Una de las herramientas más utilizadas en el estudio de proyectos de inversión es el flujo de caja económico, también conocido como *cash flow*. Es factible analizar un flujo de caja tanto para el desarrollo de un nuevo emprendimiento, como para el análisis de inversiones que podemos hacer en un negocio que ya está en marcha (por ejemplo el desarrollo de un nuevo producto).

Construir el cash flow es fundamental para el análisis financiero de cualquier emprendimiento, ya que nos permite anticiparnos a distintas situaciones que pueden impactar positiva o negativamente en el proyecto. Por ejemplo:

- Identificar un futuro déficit de efectivo nos permitirá poder tomar anticipadamente la decisión de buscar financiamiento. Además, las entidades financieras suelen requerir este tipo de información a los tomadores de crédito, para analizar su capacidad potencial de pago a futuro.
- Anticipar un saldo positivo de efectivo, puede ser útil para definir por ejemplo, la posibilidad de reinvertirlo en el emprendimiento.

Para poder construir un flujo proyectado, deberemos contar con información que nos permita proyectar los futuros ingresos y egresos de efectivo de la empresa para un periodo de tiempo determinado.



El cash flow se expresa en momentos. El momento cero corresponde a la realización de todos los egresos previos a la puesta en funcionamiento del emprendimiento, aún si estos no se realizan efectivamente en el mismo momento. Podemos decir que todo lo erogado previo al inicio del proyecto se refleja en el momento cero. A partir de aquí, el flujo se estructura en momentos que reflejan los años del horizonte de planificación. Es decir, el momento 1 corresponderá al primer año de operación, el momento 2 al segundo, etc.

El Flujo de caja económico está compuesto por los siguientes rubros de información:

- Ingresos: La estimación de ingresos surge principalmente de la proyección de ventas. Se deben estimar aquí los ingresos en términos monetarios, surgidos de la venta de productos. Se trata simplemente de calcular cuando dinero percibiremos a partir de las ventas anuales de nuestros productos, es decir:

$$\text{Ingresos} = \text{volumen de ventas estimado anual} \times \text{precio de ventas}$$

- Costos Variables: son todos aquellos costos que varían con los niveles de producción.
- Impuesto a las ganancias: Si bien excede el alcance del presente Trabajo el estudio de este impuesto, podemos decir resumidamente y a los fines del desarrollo del flujo proyectado, que el impuesto a las ganancias se calcula luego de restar los costos variables de los ingresos. Sin embargo, también tienen que tomarse en consideración las depreciaciones de bienes de uso, ya que la Ley de impuesto a las ganancias permite descontarlas de la base imponible del impuesto.
- Inversiones: Se debe tener en cuenta en la proyección del cash flow todo el aporte de efectivo que se haga durante el horizonte de análisis
- Capital de trabajo: Se entiende por capital de trabajo, aquel volumen de efectivo que el emprendimiento necesita para poder operar. Según Sapag Chain (2004) se trata de la inversión necesaria para financiar los desfases de caja durante la operación del emprendimiento.

Existen diversas formas de calcular el capital de trabajo, según si se cuenta con información previa o no. Siguiendo con lo propuesto por Sapag Chain (2004), diremos que el método más exacto para calcular la inversión en capital de trabajo es el conocido

como método del déficit acumulado máximo, que consiste en determinar el máximo desfase que se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos.

Para determinar el monto del capital de trabajo se debe construir una proyección mensual de ingresos y egresos (a diferencia del flujo proyectado, que se construye por periodos anuales) y analizar el máximo desfase. Dicha diferencia constituirá el monto a invertir en capital de trabajo.

Tal como propone Sapag Chain (2004), si bien no necesariamente se debe desembolsar totalmente el capital de trabajo antes de iniciar la operación, a los fines de la construcción del flujo proyectado se considera como un egreso en el momento cero.

Una vez realizado el flujo de caja económico, y a partir de la información que provee, se pueden calcular una serie de indicadores que nos permitirán definir la conveniencia o no de llevar a cabo el emprendimiento:

- Valor Actual Neto (VAN): El VAN es un indicador que nos permite calcular el valor presente de una serie de flujos de caja proyectados, incluida la inversión inicial. Para calcularlo se deben descontar al momento actual (a una tasa de descuento adecuada) todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y luego restar la inversión total expresada en el momento cero. De esta manera, resulta simple de observar que si el VAN resulta positivo, al momento presente se determina que el valor total del proyecto es positivo. Esto significa que el proyecto genera ganancia, y por lo tanto que es conveniente realizarlo.

En cambio, si el VAN resulta negativo, nos indica que en la operación del proyecto no logra recuperarse la inversión inicial realizada, por lo que no resultaría conveniente, al menos en términos financieros, llevar adelante el proyecto. En este punto es importante destacar que para ciertos proyectos de inversión se puede tomar la decisión de llevar adelante el proyecto, aun cuando el VAN es negativo, por razones distintas a las netamente financieras (por ejemplo en proyectos ambientales o sociales)

Por último, un VAN = 0 nos indica que en el horizonte de proyección analizado, el proyecto logra recuperar totalmente la inversión inicial, sin generar ganancias. En este punto se torna necesario valerse de otras variables de decisión para definir la conveniencia o no de llevar adelante el proyecto.

- Índice de valor actual neto (IVAN): El IVAN está íntimamente relacionado con el VAN. Es un indicador que mide el valor actual aportado por cada peso invertido en el proyecto. Se utiliza especialmente cuando debe elegirse un proyecto entre distintas opciones disponibles, ya que permite determinar cuál es la opción que generará mayores beneficios. Es por esto también que se lo denomina índice de rentabilidad. Se calcula mediante la siguiente formula:

$$\text{IVAN} = \text{VAN} / \text{Inversión inicial}$$

- Tasa interna de retorno (TIR): la tasa interna de retorno es aquella tasa de descuento que hace que el Valor actual neto sea igual a cero. Tal como propone Sapag Chain (2004), puede considerarse como la rentabilidad en términos de porcentaje, ya que nos indica el porcentaje máximo de ganancia que se puede exigir a una inversión. En la actualidad es un indicador poco utilizado.
- Periodo de recupero (Payback o PB): es un indicador que nos permite determinar en cuanto tiempo se logrará, por medio de la operación del emprendimiento, recuperar la inversión inicial realizada. Su cálculo es muy sencillo: se determina sumando los saldos anuales del flujo de cajas proyectado, hasta que se iguala la inversión inicial. El periodo de recupero se determina entonces como aquel momento para el cual el saldo de caja acumulado iguala a la inversión inicial. Puede calcularse a partir de los flujos estáticos o bien en base a los flujos actualizados a valor presente (constituyendo este último calculo el payback dinámico)

### **Sistema de Información Gerencial**

Volpentesta (2014) propone que la información es un recurso fundamental para toda organización. En la actualidad, según el autor, la información puesta en contexto y valorizada por medio de la experiencia y la reflexión se convierte en conocimiento, el mayor activo intangible de las organizaciones de hoy en día.

Un sistema de información se puede definir entonces, siguiendo lo propuesto por Volpentesta (2014), como aquel sistema conformado por personas, equipos y procedimientos que operan sobre un conjunto de datos para capturarlos, transformarlos en información, almacenarlos y distribuirlos, de acuerdo con las necesidades de la organización y con el fin de brindar apoyo a sus actividades.

De la definición anterior se pueden destacar algunas cuestiones:

- La información debe estar en línea con las necesidades de la organización. Es decir, debe ser relevante.
- El sistema de información está compuesto por personas equipos y procedimientos. Según propone el autor, esto no significa necesariamente contar con el apoyo de computadoras para implementar un sistema de información. Si bien es cierto que el uso de computadoras aporta beneficios tales como la rapidez y la capacidad de procesamiento de datos, un sistema manual puede perfectamente cumplir con los objetivos de información de la organización. Esta deberá ser una decisión que toma la empresa de acuerdo a sus posibilidades y necesidades, a la hora de definir qué tipo de sistema utilizar.
- El sistema de información cumple con una serie de funciones básicas, independientemente de qué tipo de sistema se trate. Estas son:
  - Recolección, almacenamiento, clasificación y archivo de datos
  - transformación de datos en información
  - almacenamiento y distribución de la información.
- Por último, la definición propone que el sistema de información brinda apoyo a la organización en la conducción de sus actividades. Siguiendo lo propuesto por

Volpentesta (2014) este apoyo es muy diverso: desde ayudar a conducir las operaciones rutinarias eficientemente hasta brindar información para prevenir futuros problemas o proyectar escenarios futuros como insumo para la toma de decisiones.

### **Metodología de Investigación: la investigación aplicada**

De acuerdo a lo expresado por Sabino (1996) podemos definir a una investigación aplicada como aquella que persigue fines directos e inmediatos. Lo que se pretende con este tipo de investigación es utilizar los conocimientos surgidos de ella como insumos para resolver un problema concreto. Un ejemplo de este tipo de investigación puede ser, como en el caso que nos ocupa, evaluar los recursos, fortalezas, oportunidades y otras variables de una organización, con el fin de proponer acciones para optimizar su aprovechamiento.

Se distingue así de la investigación básica o pura, que apunta a la generación de conocimiento como fin en sí mismo, sin intención de resolver problemas específicos.

El alcance de una investigación aplicada puede variar desde una visión general del objeto de estudio, hasta un nivel más profundo, donde se busca encontrar las causas que permiten explicar determinado fenómeno. Así, podemos distinguir entre tres tipos de investigaciones:

- Exploratoria: refiere a un tipo de investigación que busca realizar una descripción generalizada y poco profunda de su objeto de estudio. Suele utilizarse este tipo de investigación, por ejemplo, como primera aproximación en la descripción de un fenómeno poco conocido.

- Descriptiva: se refiere al tipo de investigación que intenta describir de manera acabada un fenómeno concreto, señalando sus propiedades y particularidades de forma tal que se pueda identificar inequívocamente. De acuerdo a lo que propone Sabino (1996), este tipo de estudio proporciona al investigador información sistemática, que puede compararse con los datos surgidos de otras fuentes.

- Explicativa: es aquel tipo de investigación que busca explicar por qué razones y en qué condiciones ocurre el fenómeno en estudio.

De acuerdo a lo expresado por Sabino (1996) podemos definir a una investigación aplicada como aquella que persigue fines directos e inmediatos. Lo que se pretende con este tipo de investigación es utilizar los conocimientos surgidos de ella como insumos para resolver un problema concreto. Un ejemplo de este tipo de investigación puede ser, como en el caso que

nos ocupa, evaluar los recursos, fortalezas, oportunidades y otras variables de una organización, con el fin de proponer acciones para optimizar su aprovechamiento.

Se distingue así de la investigación básica o pura, que apunta a la generación de conocimiento como fin en sí mismo, sin intención de resolver problemas específicos.

El alcance de una investigación aplicada puede variar desde una visión general del objeto de estudio, hasta un nivel más profundo, donde se busca encontrar las causas que permiten explicar determinado fenómeno. Así, podemos distinguir entre tres tipos de investigaciones:

- Exploratoria: refiere a un tipo de investigación que busca realizar una descripción generalizada y poco profunda de su objeto de estudio. Suele utilizarse este tipo de investigación, por ejemplo, como primera aproximación en la descripción de un fenómeno poco conocido.

- Descriptiva: se refiere al tipo de investigación que intenta describir de manera acabada un fenómeno concreto, señalando sus propiedades y particularidades de forma tal que se pueda identificar inequívocamente. De acuerdo a lo que propone Sabino (1996), este tipo de estudio proporciona al investigador información sistemática, que puede compararse con los datos surgidos de otras fuentes.

- Explicativa: es aquel tipo de investigación que busca explicar por qué razones y en qué condiciones ocurre el fenómeno en estudio.

### **Técnicas de recolección de datos**

- **Entrevistas y encuestas**

Una de las técnicas más utilizadas en la investigación aplicada es la entrevista. Se trata de un proceso comunicacional formal en el cual el investigador, obtiene información de su interlocutor, el entrevistado, en forma directa.

De acuerdo a la forma de estructurar la entrevista, es posible distinguir diversos tipos. La entrevista estructurada es aquella en la que el entrevistador define previamente las preguntas a realizar y se formulan en un orden específico. Estas preguntas generalmente son del tipo cerrado, es decir que solo admiten si y no como respuesta, u ocasionalmente una palabra o frase

predeterminada. Un buen ejemplo de este tipo de entrevistas son las encuestas, cuya principal finalidad es obtener información que luego, mediante el análisis estadístico, permita formular conclusiones respecto del fenómeno en estudio.

En la entrevista semiestructurada, en cambio, si bien el guion de preguntas está predefinido, consiste generalmente en preguntas de tipo abierto, que permiten al entrevistado expresarse en sus respuestas. Esto puede derivar en la necesidad de profundizar, mediante repreguntas, por parte del entrevistador.

Por último, la entrevista no estructurada es aquella en la que las preguntas no son guionadas, sino que surgen a medida que transcurre el intercambio entre el entrevistador y el entrevistado.

- **Observación directa participante**

Otra herramienta de gran utilidad en la recolección de datos para una investigación aplicada es la observación directa. Hablamos de observación directa cuando el investigador toma contacto directo con el fenómeno que investiga.

Un tipo de observación directa es la observación participante, que puede definirse como aquella en la que el investigador participa activamente, sumergiéndose en el contexto del fenómeno que está estudiando.

### **Técnicas de análisis cuantitativo de la información: estadística descriptiva**

Según Levin y Rubin (2004) la estadística descriptiva puede definirse como un conjunto de métodos matemáticos que sirven para describir apropiadamente las características de una población. Entre estos métodos se incluyen la recolección, presentación y caracterización de datos.

**Recolección de datos:** A través del proceso de recolección de datos obtendremos distintas observaciones, que representan el valor que la variable en estudio toma en cada individuo de la población. Por ejemplo: nos interesa estudiar las opiniones de nuestros clientes respecto de la calidad de nuestros productos (nuestra variable de estudio), y para ello realizamos una encuesta. Les pedimos a los participantes que otorguen una calificación del 1 al 10 (este será el intervalo de valores posibles de nuestra variable). La población en estudio



está conformada por todos nuestros clientes. Si para hacer el estudio consultamos solo a algunos de ellos, estaremos analizando una muestra.

Las respuestas de cada cliente conformarán “observaciones” de nuestra variable en estudio, y sobre ellas podremos hacer análisis estadístico que nos permitirá describir cómo nuestros clientes valoran la calidad de nuestros productos.

De acuerdo al tipo de información que obtenemos al realizar la recolección de datos, podemos clasificar las variables de estudio como:

1. Cualitativas: Son aquellas variables que expresan cualidades, o características. Se clasifican en:

- ordinales: cuando las observaciones siguen una escala u orden preestablecido. Por ejemplo: bajo, mediano, alto. 1º, 2º, 3º etc.
- nominales: se dice que una variable es nominal cuando no puede ser sometida a un ordenamiento o jerarquización. Siguiendo el ejemplo anterior, si en lugar de pedirles a nuestros clientes que valoricen la calidad en una escala numérica, les ofrecemos las opciones: bueno, malo, regular o excelente.

2. Cuantitativas: Son aquellas variables cuyas observaciones toman valores numéricos, que pueden ser:

Discretos: cuando las observaciones toman valores enteros.

Continuos: cuando la variable puede adquirir cualquier valor dentro de un intervalo específico.

**Organización y presentación de datos:** por lo general los datos obtenidos en la etapa de recolección se encuentran desordenados y son difíciles de interpretar. Es necesario entonces organizar la información, y a veces presentarla de forma resumida, de manera de facilitar su comprensión y favorecer el análisis.

Con este objetivo, una primera tarea suele ser organizar las observaciones, agrupándolas según los valores que tomen. Siguiendo el ejemplo anterior, supongamos que al realizar la encuesta de calidad sobre 15 clientes, se obtuvieron los siguientes datos:

7, 8, 5, 9, 4, 8, 9, 6, 7, 3, 10, 7, 9, 5, 8

Es notorio que se dificulta sacar conclusiones simplemente viendo los datos así presentados, y más aún cuando la recolección de datos produce mucho volumen de información.

Podríamos entonces comenzar a ordenar las respuestas de nuestros clientes en intervalos en clases. Las clases son grupos de valores en los que se dividen las observaciones registradas.

Clase	Frecuencia
$\leq 5$	2
6 – 7	4
8 – 9	8
10	1
Total	15

Luego, podríamos ampliar la tabla anterior, agregando una columna para las frecuencias relativas. Las frecuencias relativas relacionan la frecuencia de una clase de datos con el total de observaciones realizadas, y si se presentan en porcentaje nos permiten empezar a sacar conclusiones a partir del grupo de datos:

Clase	Frecuencia	Frecuencia relativa
$\leq 5$	2	13,33%
6 – 7	4	26,67%
8 – 9	8	53,33%
10	1	6,67%
Total	15	100,00%

Con la información así presentada podemos empezar a interpretar los datos. Por ejemplo, podemos afirmar que la calificación más frecuente que los clientes dieron a la calidad de nuestros productos es entre 8 y 9.

Podemos representar esta información en gráficos, que facilitan aún más la visualización de los datos. Los gráficos más utilizados son los gráficos de líneas, los histogramas y los gráficos circulares:

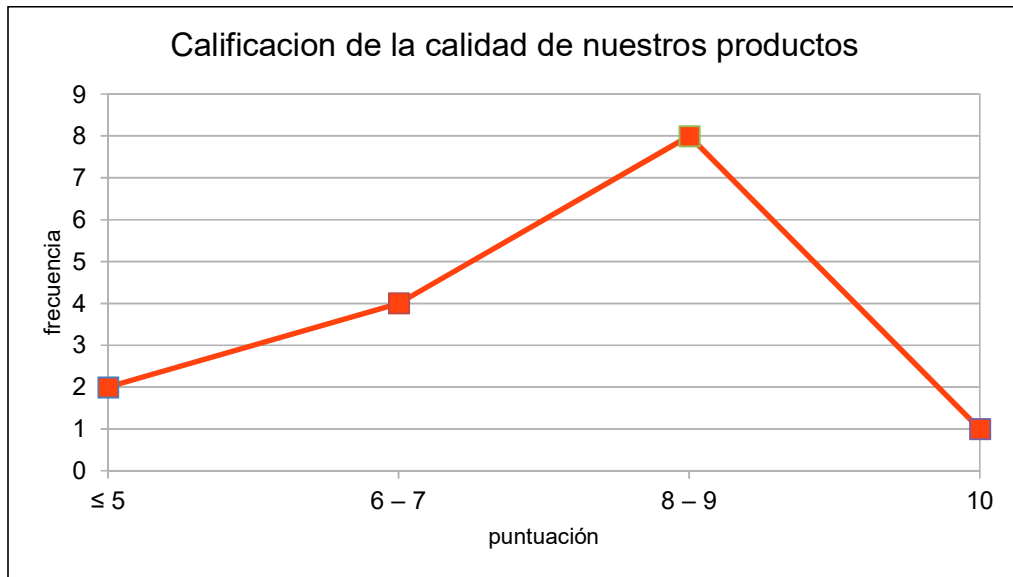


Ilustración 4 Ejemplo de gráfico de líneas  
(Elaboración propia)

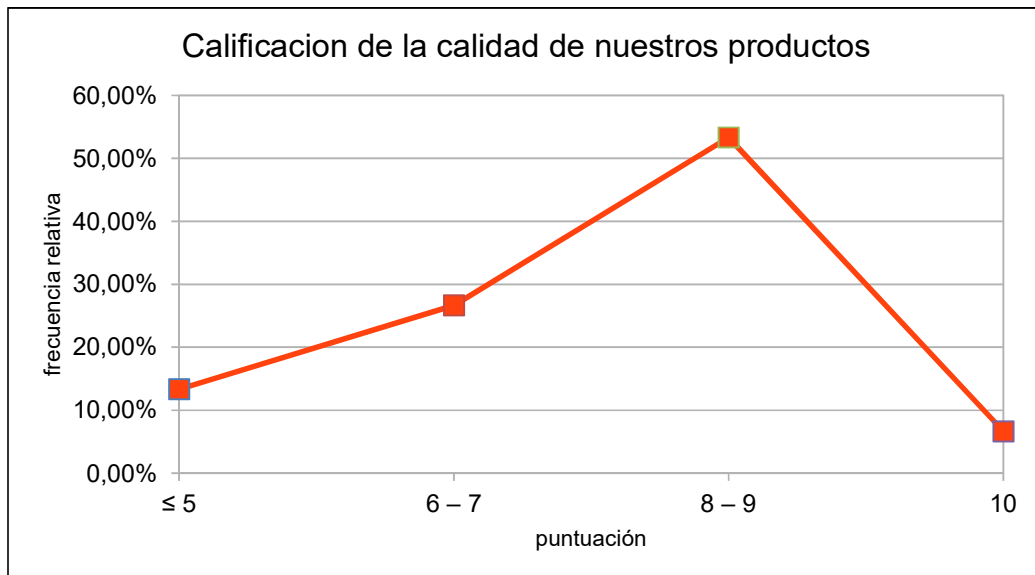


Ilustración 5: Ejemplo de gráfico de líneas en base a frecuencias relativas  
(Elaboración propia)

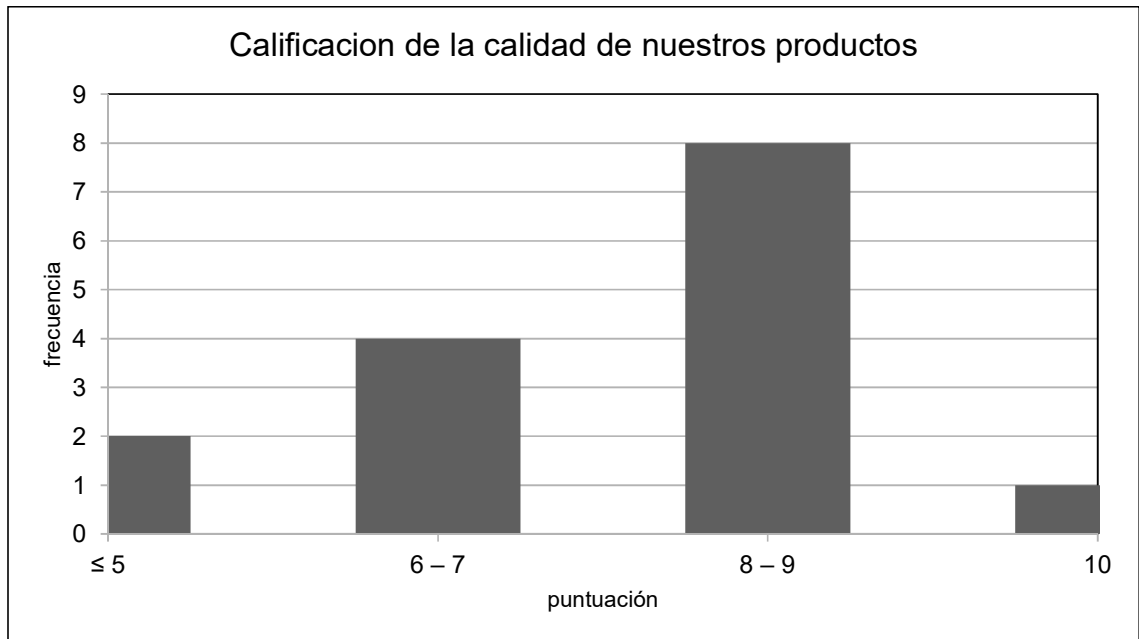


Ilustración 6: Ejemplo de histograma  
(Elaboración propia)

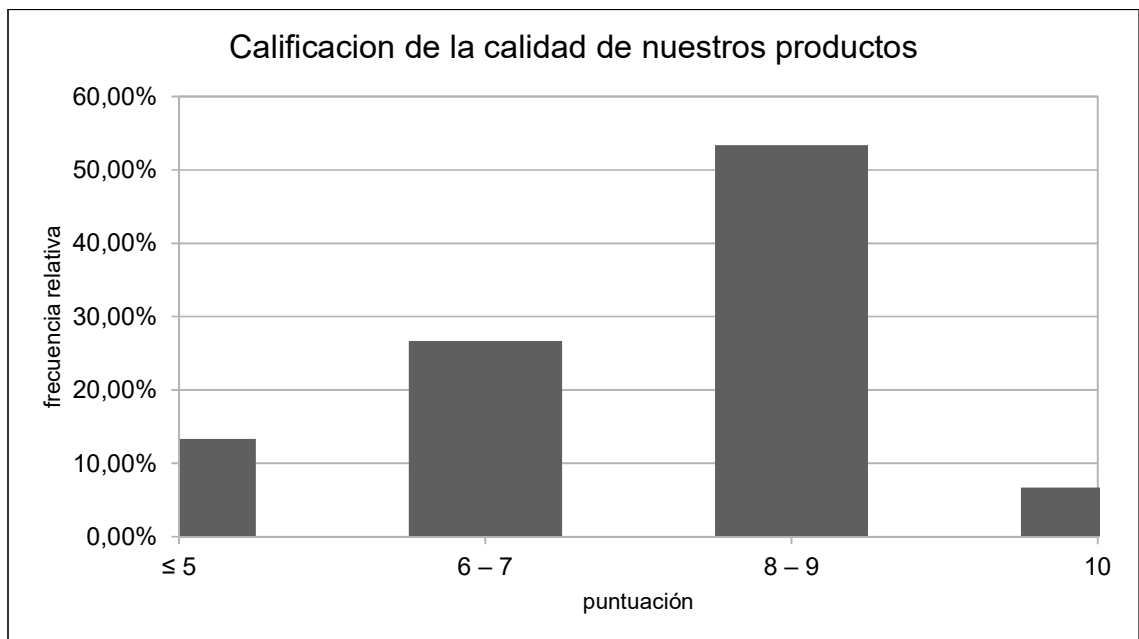


Ilustración 7: Ejemplo de histograma de frecuencias relativas  
(Elaboración propia)

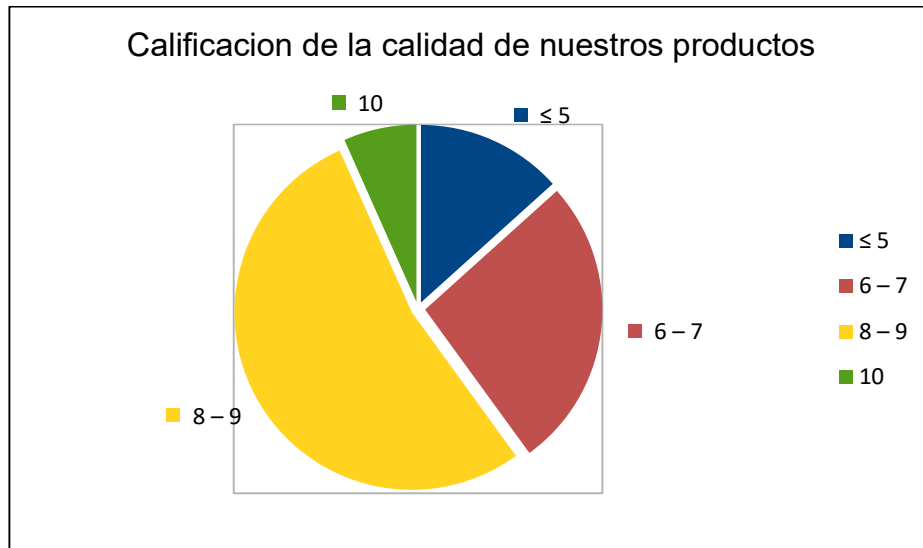


Ilustración 8: Ejemplo de gráfico circular  
(Elaboración propia)

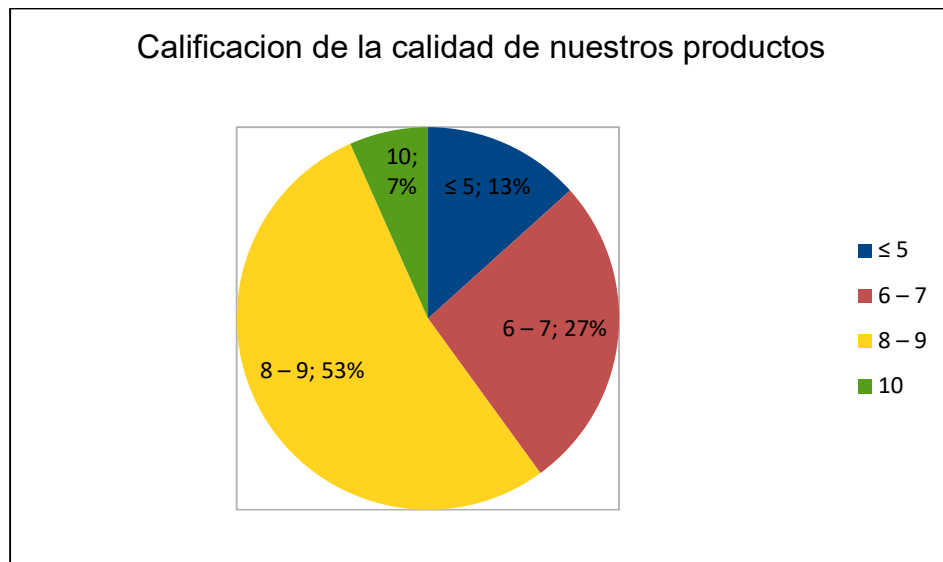


Ilustración 9: Ejemplo de gráfico circular de frecuencias relativas  
(Elaboración propia)

**Análisis de datos:** Siguiendo con lo propuesto por Levin y Rubin (2004), podemos utilizar algunas medidas denominadas “estadística sumaria” para describir las características de un conjunto de datos. De esta manera, podemos medir la tendencia central y la dispersión de las observaciones.

Tendencia central: las medidas de tendencia central hacen referencia a la tendencia de un conjunto de datos a agruparse en torno de un valor medio. Para describir esta tendencia se calculan tres medidas de tendencia central: la media, la mediana y la moda.

Media aritmética: la media es simplemente el valor promedio de todos los datos. Se calcula como la sumatoria de todas las observaciones, dividida por la cantidad de observaciones realizadas:

$$\mu = \sum X_i / N$$

$$x = \sum X_i / n$$

Donde:

$\mu$  = media poblacional

$x$  = media muestral

$X_i$  = observaciones

$N$  = cantidad total de observaciones poblacionales

$n$  = cantidad total de observaciones muestrales

La media es una medida de tendencia útil por diversas razones. Tal como señalan Levin y Rubin (2004), es un concepto conocido por la mayoría de las personas. Es representativo ya que toma en cuenta todas las observaciones, y es único para cada conjunto de datos. Por otra parte, presenta algunas desventajas, como el hecho de que valores extremos pueden tergiversar el promedio de los datos, sin ser representativos del resto de las observaciones.

- Mediana: Se define la mediana como el punto medio de una serie de datos ordenados de forma ascendente o descendente. Es una medida conveniente ya que no requiere

hacer cálculos sobre el total de observaciones. Además, a diferencia de la media aritmética, no es distorsionada por valores extremos.

- De acuerdo a la cantidad de observaciones realizadas, hay dos formas de calcularla:
  - para una cantidad impar de observaciones, la mediana es el dato que queda justo en la posición central.
  - Para un número par de datos, la mediana se calcula promediando los dos valores centrales.
- Moda: tal como lo sugiere el término, la moda es aquel valor de un conjunto de datos, que se repite con mayor frecuencia. Al igual que la mediana, es una medida de fácil obtención, ya que no se requiere hacer cálculos sobre el total de los datos. Tampoco es afectada por valores extremos, como sucede con la media aritmética. Por otra parte, puede darse el caso en el que un grupo de datos tenga más de una moda. Esto se da cuando distintos valores de la variable en estudio presentan la misma frecuencia.
- Dispersión: Las medidas de dispersión son un conjunto de estadísticos que muestran que tan dispersos están los valores observados en un conjunto de datos, con respecto a su media aritmética. Sirven para definir si los datos se concentran o no en torno a su media.
  - Rango: El rango se calcula como la diferencia entre la observación más alta y la más baja. Si bien su cálculo es muy sencillo, tiene una utilidad muy limitada, ya que simplemente nos ofrece una idea de la amplitud de los datos.
  - Varianza ( $\sigma^2$ ): la varianza es una medida de los desvíos (o diferencias) entre cada observación individual y la media del conjunto de datos. Para calcularla, se suman los cuadrados de los desvíos de todas las observaciones (es decir, los cuadrados de las diferencias entre cada observación y la media), y luego ese valor se divide por el número total de observaciones. Al elevar al cuadrado todas las diferencias, logramos que todos los valores se vuelvan positivos. De esta manera también se logra dar más importancia a los desvíos más grandes.
- Varianza:  $\sigma^2 = \sum (X_i - \mu)^2 / N$

- Donde:
- $\sigma^2$  : varianza
- $\mu$  = media poblacional
- $X_i$ =observaciones
- $N$  = cantidad total de observaciones poblacionales
- Viendo la fórmula es fácil entender que la varianza no es ni más ni menos que el promedio de los cuadrados de los desvíos de las observaciones.
  - Desviación estándar ( $\sigma$ ): La desviación estándar se calcula simplemente como la raíz cuadrada de la varianza.

- $\sigma = \sqrt{\sigma^2}$

- Tal como mencionan Levin y Rubin (2004), la desviación estándar permite saber, con bastante seguridad, a que distancia están ubicadas las observaciones con respecto a la media poblacional. De acuerdo al teorema de Chebyshev, que citan los autores en su obra, aproximadamente el 75% de las observaciones se encuentran a una distancia máxima de  $2\sigma$  respecto de  $\mu$ , y aprox. Un 89% están a una distancia máxima de  $3\sigma$ .



# Parte 3: Marco conceptual

**Eficacia:** Según la RAE, es la capacidad de lograr el efecto deseado o esperado.

**Eficiencia:** si bien la RAE define el termino eficiencia como “la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” (RAE, 2001), su uso en el ámbito de la Administración de Empresas hace referencia a lograr los objetivos planteados, o bien el máximo resultado posible de una acción, interponiendo la menor cantidad posible de recursos.

**Micro emprendimiento:** Entendemos como micro emprendimiento una pequeña empresa, de no más de 10 personas que ponen en común sus habilidades, aptitudes y conocimientos con el fin de generar un bien o servicio.

**Procesos:** En los negocios, se entiende por proceso al conjunto o serie ordenada de actividades, que se relacionan entre sí en un tiempo definido con el fin de realizar una tarea, elaborar un producto o prestar un servicio determinado, para satisfacer la demanda de los clientes.

El proceso es atravesado por un flujo de recursos que se constituyen como entradas y salidas de las sucesivas actividades, siendo la salida de una actividad entrada para la próxima. La salida final del proceso consistirá entonces en el producto, servicio o actividad que satisface al cliente.

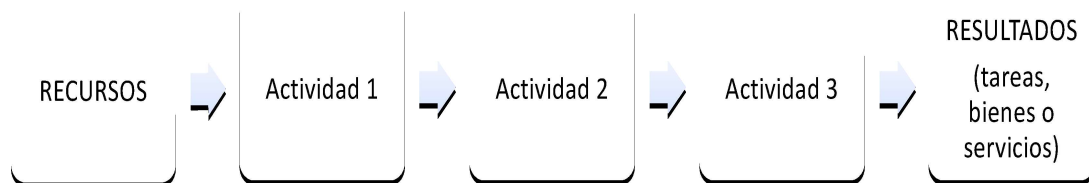


Ilustración 10: Proceso  
(Elaboración propia)

**Productividad:** Se entiende por productividad a la relación que existe entre la cantidad de producto obtenido (sea este un bien o un servicio) y la cantidad de recursos insumidos en la producción (materias primas, mano de obra directa e indirecta, costos indirectos de fabricación, entre otros). La productividad depende de una multiplicidad de factores, entre ellos la tecnología y conocimientos aplicados al proceso productivo, los recursos, la organización de la producción, así como de factores externos (económicos, políticos, ambientales, legales, etc.)

**Recursos:** En un sentido general, el termino recursos hace referencia no solo a las materias primas que se puedan involucrar en un proceso productivo, sino también a otros elementos, tanto tangibles como intangibles, como el equipamiento e instalaciones, el capital, el factor tiempo, la calidad, la información y conocimientos, etc.

**Sistema:** En el mundo empresarial actual, se entiende que las organizaciones son sistemas, formados por un conjunto de divisiones, gerencias o departamentos coordinados que, ordenadamente relacionados, contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización. A su vez, las organizaciones forman parte de sistemas más grandes, como industrias, economías y sociedades.

# Parte 4: Marco Metodológico

### **Investigación aplicada**

El presente trabajo ha sido realizado a partir de una investigación aplicada de tipo exploratoria a descriptiva. Se considera que es de carácter exploratorio debido a que no se ha conducido ninguna investigación previa en referencia al funcionamiento de “María Chocolates”. Luego, deriva en descriptiva dada la evidente necesidad de describir y luego medir las variables principales de la operación de “María Chocolates”, con el fin de sentar las bases para evaluar el desempeño presente y futuro de la organización, de manera de validar la efectividad de la propuesta surgida del proyecto de desarrollo organizacional.

### **Diseño de la investigación**

El presente trabajo se estructura siguiendo la propuesta de Rogers y Fong (2000) para el desarrollo de un diagnóstico organizacional. Se trata de un marco de referencia probado empíricamente que orienta al investigador para identificar y analizar posibles problemas dentro de una organización y evaluar posibles cursos de acción.

Esta metodología consta de una serie ordenada de pasos a seguir secuencialmente para el desarrollo de un diagnóstico organizacional:

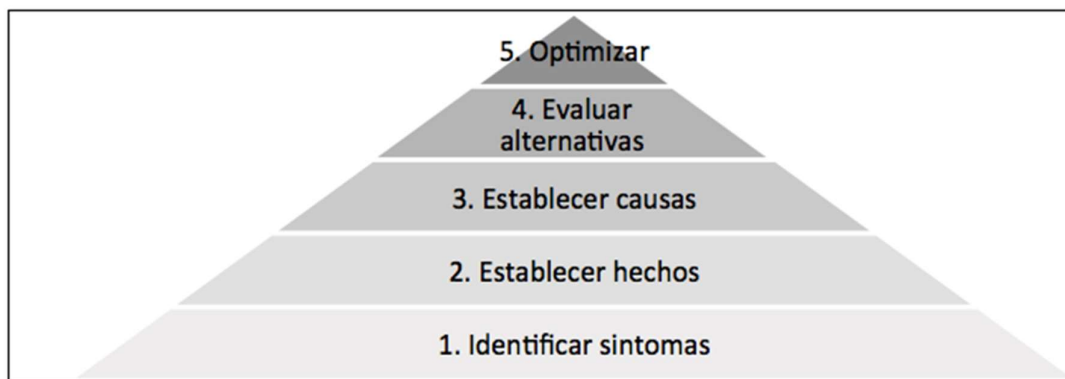


Ilustración 11: Etapas de un diagnóstico organizacional

(Elaboración propia)

### **Técnicas de recolección de datos**

- **Entrevistas y encuestas**

Para la realización de este trabajo se condujeron diversas entrevistas. Con la emprendedora se desarrolló una entrevista semiestructurada en la que se desarrollaron diversos aspectos de la organización, entre ellos:

- Historia y actualidad de María Chocolates.
- Los productos y procesos de María Chocolates:
  - Qué productos se ofrecen en la actualidad.
  - Cómo se organiza la producción.
  - Cuáles son las principales actividades del proceso productivo.
  - Cómo se organizan las tareas de soporte a la producción.
  - Cómo se definen los precios para cada producto.
  - Cómo se organiza la logística de distribución y abastecimiento.
  - Fluctuaciones en la demanda. Causas y estrategia de producción.
- El nicho de mercado de María Chocolates. Principales clientes.
- El ambiente externo, amenazas y oportunidades desde la óptica de la emprendedora.

En el **Anexo 1** se presenta el guion de preguntas que sirvió de base para la entrevista. Se trata, casi en su totalidad, de preguntas abiertas, que dieron lugar a que la emprendedora pueda compartir con un gran nivel de detalle la información en todos sus puntos.

Con los clientes se desarrollaron, mediante la realización de una encuesta (o entrevista estructurada cerrada), aspectos relevantes de su experiencia con María Chocolates, entre ellos:

- La calidad de los productos María Chocolates.
- Cumplimiento de tiempos de entrega de pedidos.
- Disponibilidad de stock al momento de realizar pedidos.
- Precios.
- Disponibilidad para volver a realizar pedidos e intención de aumentar los volúmenes de compra a María Chocolates.

En el **Anexo 2** se presenta el formulario de encuesta con las preguntas efectuadas a los participantes.

- **Observación directa participante**

En la realización del presente trabajo final, mediante el método de observación se pudo recabar información referente a la manera en que se llevan a cabo los procesos productivos y administrativos.

- **Análisis documental**

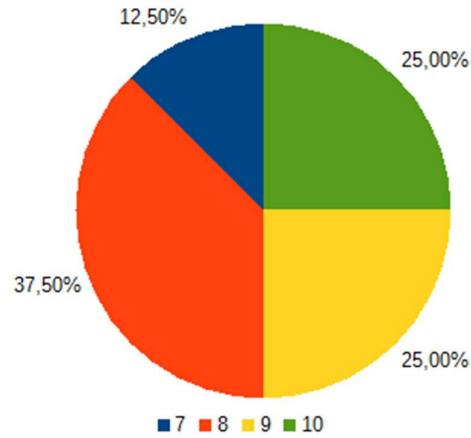
En el transcurso del proceso de investigación se recurrió a fuentes secundarias de información con el fin de definir el marco teórico y metodológico del trabajo. Para ello se consultó la bibliografía identificada en el apartado correspondiente.

# Parte 5: Diagnóstico Organizacional

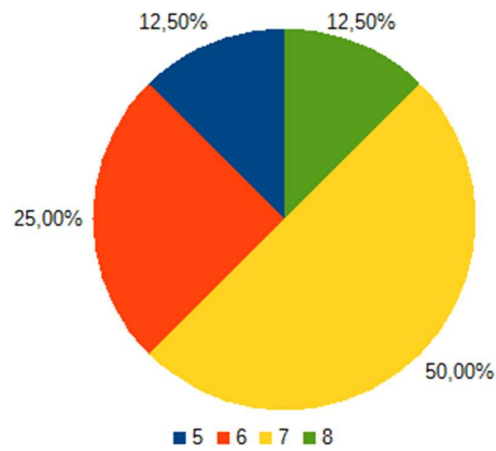


**Etapa 1: Resultados de la encuesta a clientes**

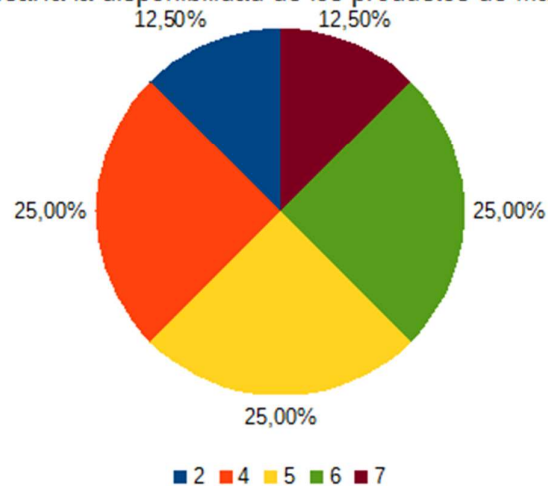
1. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos de María Chocolates?



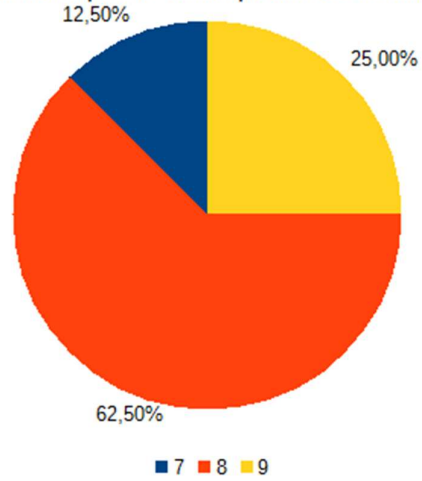
2. ¿Cómo calificaría la variedad de los productos de María Chocolates?



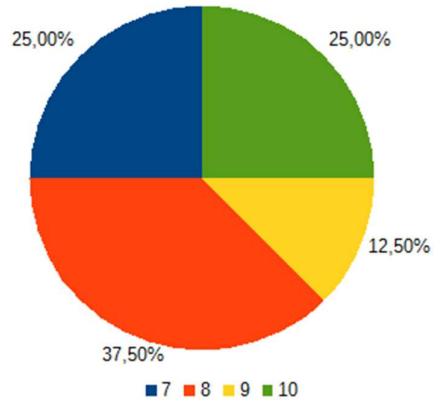
3. ¿Cómo calificaría la disponibilidad de los productos de María Chocolates?



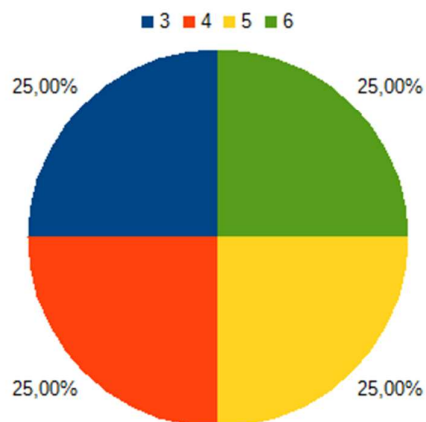
4. ¿Cómo calificaría el precio de los productos de María Chocolates?



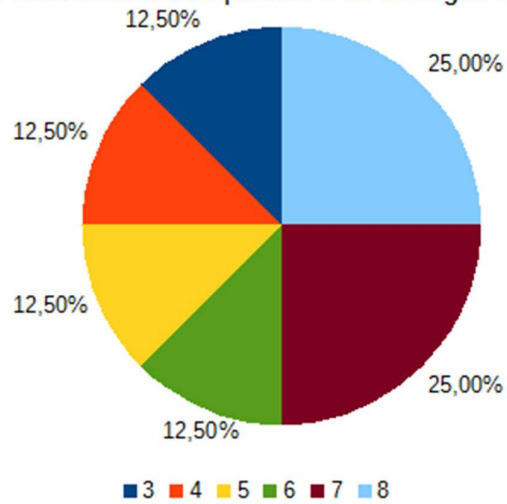
5. ¿Cómo calificaría la presentación y el empaque de los productos de María Chocolates?



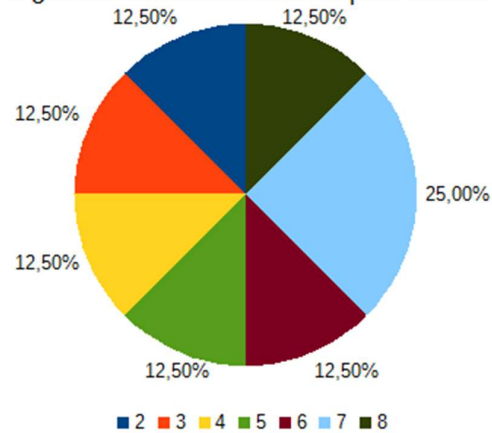
6. ¿Cómo calificaría la frecuencia de entrega de los productos de María Chocolates?



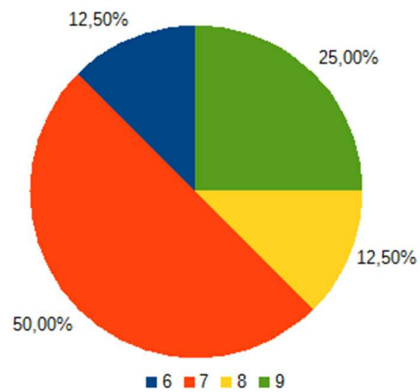
7. ¿Cómo calificaría el cumplimiento de entregas en tiempo?



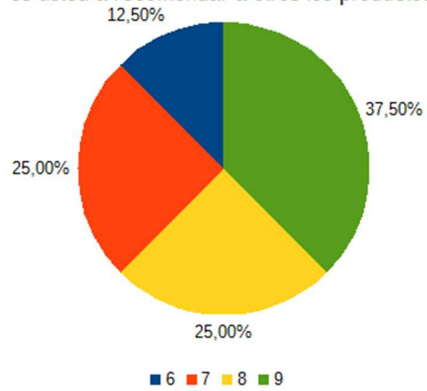
8. ¿Cómo calificaría la facilidad para ordenar?



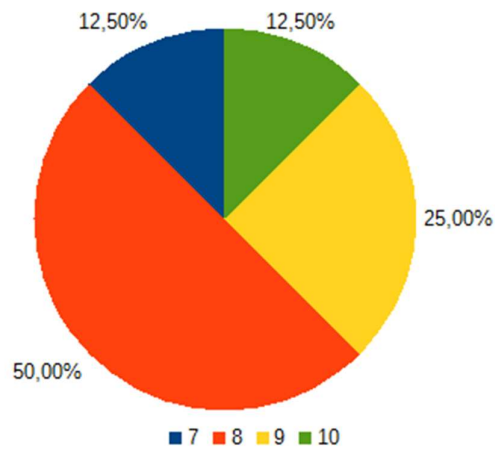
9. ¿Cómo calificaría su satisfacción general respecto de su experiencia con Maria Chocolates?



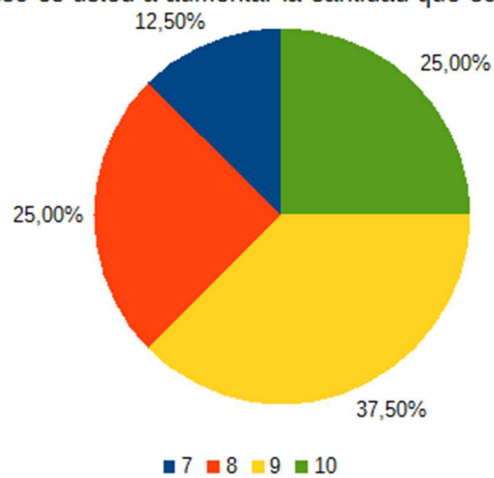
10. ¿Qué tan propenso es usted a recomendar a otros los productos de María Chocolates?



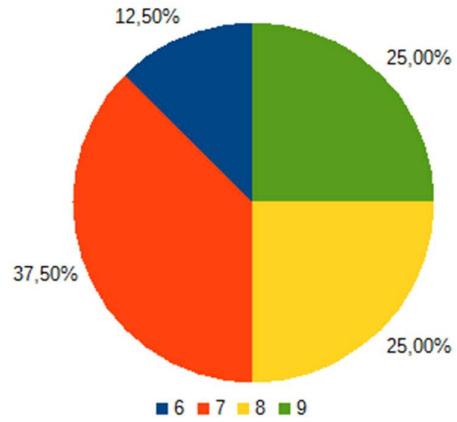
11. ¿Qué tan propenso es usted a volver a comprar?



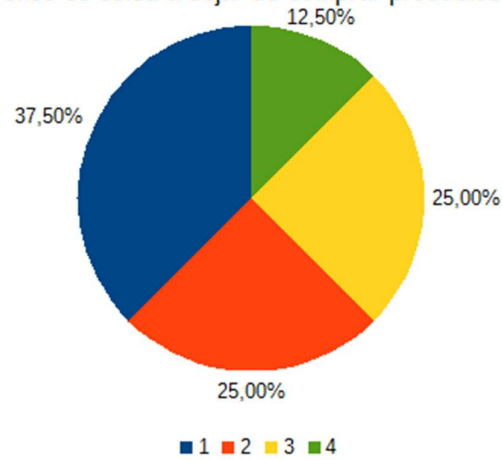
12. ¿Qué tan propenso es usted a aumentar la cantidad que compra habitualmente?



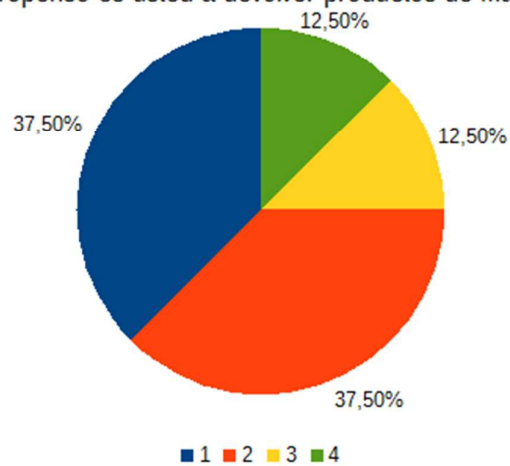
13. ¿Qué tan propenso es usted a comprar otros productos María Chocolates?



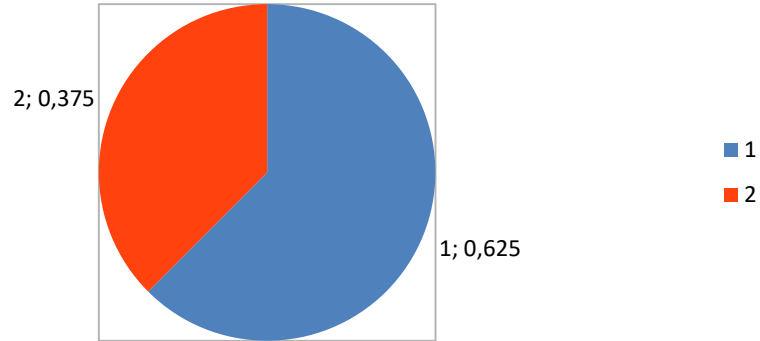
14. ¿Qué tan propenso es usted a dejar de comprar productos María Chocolates?



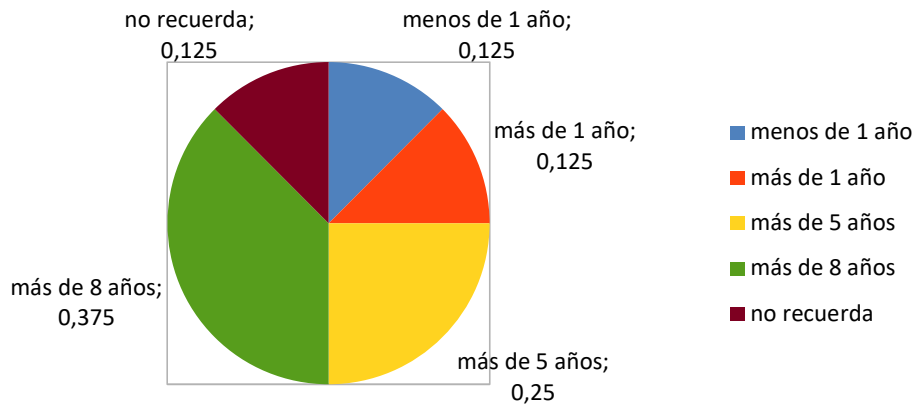
15. ¿Qué tan propenso es usted a devolver productos de María Chocolates?



16. ¿Ha recomendado los productos de María Chocolates alguna vez?



17. ¿Hace cuanto es usted cliente de María Chocolates?



### **Conclusiones parciales respecto de los resultados de la encuesta**

De acuerdo a lo manifestado por los clientes consultados durante el desarrollo de la encuesta, se puede concluir que la mayoría se encuentran muy satisfechos con la calidad, el precio, presentación, empaque, la variedad y en general con los productos de María Chocolates. Por otra parte, muestran baja iniciativa a dejar de consumir o a devolver los productos.

Además, los clientes se muestran predispuestos a recomendar los productos y muy predispuestos a volver a comprar. La mayoría de los clientes consultados ya ha recomendado anteriormente a María Chocolates.

Por otra parte, los clientes consultados se muestran poco satisfechos respecto de la disponibilidad de productos y frecuencia de entrega. Algunos clientes manifiestan estar muy insatisfechos respecto del cumplimiento de entregas y facilidad para ordenar. No obstante, todos los clientes manifiestan un gran interés por aumentar la cantidad, volumen y variedad de los pedidos.

Respecto de los precios, la valoración de los compradores ha sido muy positiva. Por lo tanto, podemos asumir que los compradores perciben el valor de los productos, y en este contexto sería factible realizar un ajuste moderado de precios que permita mejorar la rentabilidad del emprendimiento sin corroer la satisfacción de los clientes.

La insatisfacción que manifiestan los compradores respecto de la disponibilidad de productos a la hora de hacer pedidos, y de la frecuencia y cumplimiento de las entregas podría subsanarse aumentando la oferta actual.

Si a todo esto se suma el hecho de que la emprendedora, en la entrevista realizada, ha manifestado que recibe frecuentemente consultas de clientes potenciales que no puede atender, se puede decir que existe una real oportunidad en el mercado actual para los productos de María Chocolates.

De todo lo anterior se concluye que María Chocolates puede desplegar una estrategia de Penetración de Mercado, tendiente a ganar volumen de ventas y a mejorar su participación en el mercado captando clientes potenciales, mejorando así sus ingresos y su rentabilidad.

## **Etapa 2: Diagnóstico**

### **Antecedentes**

“María chocolates” fue fundada en 2008 por María Laura de la Nava, una Martillera Pública retirada de 50 años. Luego de décadas de trabajar en relación de dependencia, María Laura decidió hacer realidad el sueño de la empresa propia, convirtiendo lo que hasta entonces era un pasatiempo en una actividad rentable.

En este marco, María Laura se lanzó al mercado con una pequeña variedad de productos de chocolatería artesanal, que fabricaba en la cocina de su propia casa. Haciendo uso de su experiencia y habilidades comerciales, logró hacerse de una pequeña base de clientes en su zona de influencia, incluyendo confiterías y kioscos del barrio, quienes aceptaron los productos ofrecidos por ser novedosos y de bajo precio.

La buena aceptación de los productos animó a María Laura a incrementar su producción, y a su vez, de manera gradual fue desarrollando nuevos productos, algunos de los cuales tuvieron buena aceptación de sus clientes. De esta manera, la experiencia empírica le fue permitiendo identificar el mix de productos ideal.

Con el tiempo, habiendo establecido ya su paquete de productos, María Laura pudo focalizarse en desarrollar nuevos clientes, en confiterías y panaderías de su zona, hasta lograr una base estable de clientes que en la actualidad colocan pedidos de manera frecuente.

### **Estructura e infraestructura**

Al haberse desarrollado como un emprendimiento personal, María Chocolates no cuenta con una estructura formal. Está conformada por su fundadora, María Laura, quien personifica las funciones de ventas, producción, administración, logística y abastecimiento.

Las actividades son desarrolladas en el domicilio de María Laura, donde se construyó un espacio de trabajo independiente y se instaló el equipamiento necesario para la producción. Pensadas para una actividad totalmente artesanal, las instalaciones constan de una gran mesada de trabajo, cocina a gas, heladeras, un rack para materias primas y utensilios y una zona de limpieza para el acondicionamiento de los materiales. No obstante lo anterior, se proyectó un espacio adicional, donde a futuro podrían instalarse máquinas de chocolatería industrial.



### **Los procesos**

La realización de todos los productos es totalmente artesanal. Desde el templado y moldeado del chocolate, la decoración con manga en el caso de los paletones, el envasado y hasta la decoración del packaging de todos los productos es realizado personalmente por María Laura, quien supervisa a la vez la calidad en todos los pasos del proceso productivo.

El sistema se organiza bajo un esquema de producción intermitente, compuesto por distintas actividades, cada una de las cuales requiere de una etapa de preparación previa de materiales y herramientas de trabajo, y con tiempos muertos entre las mismas, que ralentizan la conclusión de una orden de pedido.

La producción se lanza por pedido, es decir que se produce lo ya vendido, y en la actualidad no se generan stocks. Esto se traduce en una limitada capacidad de producción, en especial cuando los pedidos se acumulan y se satura la capacidad productiva de la emprendedora. Se observa que con frecuencia se generan cuellos de botella, lo que a veces se traduce en la necesidad de rechazar o bien posponer nuevos pedidos. En el polo opuesto, en momentos de baja demanda se producen tiempos muertos, que usualmente María Laura aprovecha para sus actividades personales no relacionadas con María Chocolates, pero que podrían ser mejor utilizados para producir para inventario.

Una vez producidos, los chocolates se entregan de forma inmediata al cliente en su domicilio. María Laura entrega personalmente los productos, aprovechando el contacto con clientes para ejercer la función de ventas y tomar nuevos pedidos.

Esto significa que para cumplir una entrega debe suspender la producción. En épocas de mucha demanda, esta situación genera cuellos de botella que ponen freno a la capacidad productiva de María Chocolates. No obstante, en la actualidad también se reciben pedidos de forma telefónica o por correo electrónico, lo que facilita la multiplicidad de tareas.

## **El Mix de Marketing de María Chocolates**

### 1. Los productos

María Chocolates ofrece una variada gama de chocolates artesanales, entre los que se destacan los chupetines y paletones de chocolate moldeado, y los cofres de bombonería.

Los chupetines “smiles” componen la línea de productos más vendida, con un promedio de ventas estimado por la emprendedora del orden de los 300 chupetines mensuales. Se trata de una paleta de chocolate moldeado de 20g, envuelta en papel metalizado. Se presenta en 3 (tres) variedades: chocolate amargo, chocolate con leche y chocolate blanco. Los colores del papel metalizado permiten dar una gran variedad al producto, que se completa con distintos tipos de stickers, según el público meta y la ocasión. Cotidianamente se entregan a todos los clientes chupetines envueltos en variados colores de metalizado y decorados con stickers infantiles, con imágenes que la misma emprendedora se encarga de elegir y variar frecuentemente. También son populares los stickers con motivos futbolísticos.

Para los distintos días festivos, se prepara la línea de stickers acorde a la ocasión. Algunas de las celebraciones que más demanda generan son el día del niño, día de la madre, día del padre, día de la primavera y Halloween, entre otras.

Estos mismos chupetines se personalizan en ocasiones por pedidos especiales, como bautismos, cumpleaños, etc., incluyendo los stickers con el motivo solicitado por el cliente, y diseñados especialmente con leyendas alusivas a la ocasión.



Ilustración 12: Chupetines smiles

Otro de los productos más aceptados son los paletones de chocolate, con un promedio de ventas estimado en 200 paletones mensuales aproximadamente. Se trata de una tableta de chocolate moldeado de 30g con forma de corazón, decorada con inscripciones realizadas en chocolate blanco coloreado y trabajado a manga, y envuelta en polipropileno transparente, que

protege el chocolate a la vez que permite visualizar la decoración. En este caso también se trabaja con 3 (tres) variedades: chocolate amargo, chocolate con leche y chocolate blanco, y la decoración se realiza en colores contrastantes. Al igual que los chupetines, suelen customizarse para afrontar las fechas de celebración como el día de la madre y del padre, día de los enamorados, entre otros. Además, durante todo el año se comercializan los paletones con frases alegóricas de cumpleaños, aniversarios, etc.

Otros productos se comercializan solo en ciertas épocas del año o bien a pedido, como los huevos de pascuas, los productos de bombonería y las rosas de chocolate (ofrecidos especialmente en fechas como San Valentín y día de la madre). La producción de estas líneas implica con frecuencia que María Laura se dedique a ellas con exclusividad, por la complejidad del proceso que conllevan, y si bien el nivel de ventas justifica esta medida, es también cierto que se traduce en la pérdida de oportunidades de venta de los demás productos.



Ilustración 13: Productos estacionales

## 2. Precio

El precio de los productos fue fijado por la emprendedora teniendo en cuenta originalmente los costos de las materias primas, y periódicamente se actualiza con base en la inflación real de la Argentina para estos insumos.

En el apartado “La situación económica actual del emprendimiento” se presenta el análisis de costos que en la actualidad realiza la emprendedora como insumo para establecer los precios de sus productos. Se observa que solo se consideran las materias primas utilizadas en la fabricación de los chocolates, y no se tienen en cuenta otros costos indirectos como aquellos de mantenimiento de las instalaciones, gastos de administración y transporte, e incluso el salario mismo de la emprendedora.

## 3. Plaza

Hoy en día María Chocolates vende toda su producción a una red de confiterías conformada por 6 locales, estratégicamente distribuidos en la Zona Sur del Conurbano Bonaerense. Asimismo, abastece a kioscos y panaderías de la zona, lo que le permite tener una gran penetración en el mercado local.

Se trata en todos los casos de intermediarios minoristas, que compran la producción de María Chocolates y la revenden junto con otras líneas de productos habitualmente ofrecidos en este tipo de comercios.

Esto otorga al emprendimiento una serie de beneficios:

- los intermediarios realizan las estimaciones de ventas, acumulan inventario de productos terminados y se responsabilizan de hacer los pedidos a la emprendedora para garantizar la provisión constante de productos al cliente.
- Son los comerciantes quienes absorben los costos relacionados con el mantenimiento de los locales comerciales y de atención al cliente (como sueldos y cargas sociales)
- son ellos quienes también se aseguran de poner en contacto los productos con los clientes.
- Además, son los encargados de realizar las acciones de promoción con el fin de incrementar las ventas.

De esta manera, María Chocolates se especializa principalmente en la producción y otros servicios como la personalización de productos ante pedidos especiales. Brinda además el servicio de logística de distribución, entregando su producción directamente en los locales de sus clientes. Los distribuidores toman entonces un rol de socio estratégico, aliándose a la emprendedora con el fin de lograr mejores resultados conjuntos.

#### 4. Promoción

Tanto los clientes directos (es decir los comerciantes) como sus consumidores finales manifiestan un alto nivel de aceptación. Esto se observa, por ejemplo, en que no se registran devoluciones, en la fidelidad de los clientes y la propagación “boca a boca”, lo que da a la marca una imagen muy sólida.

Gracias a esto último, María Chocolates recibe consultas frecuentes de potenciales distribuidores, de Zona Sur y de otros barrios. Asimismo, con mucha frecuencia los actuales clientes manifiestan su vocación por hacer más pedidos.

Es por esto que la emprendedora no ha visto la necesidad de tomar acciones de promoción de sus productos, ya que en la actualidad el emprendimiento coloca toda su producción, y se ha visto en la dificultad de cumplir con pedidos adicionales

### **Consideraciones sobre segmentación de mercado y posicionamiento**

Tal como se mencionó anteriormente, María Chocolates canaliza toda su producción a través de una serie de kioscos y confiterías ubicados en la zona Sur del Gran Buenos Aires. Si bien esto no se decidió de manera estratégica, se puede decir igualmente que se ha segmentado el mercado de consumidores finales de acuerdo a un criterio geográfico exclusivamente.

De los resultados obtenidos en la encuesta se desprende que en general los clientes valoran positivamente la calidad variedad y precio de los productos de María Chocolates entre otras características. Además, manifiestan interés por recomendar los productos y por volver a comprar. La mayoría de los clientes consultados ya ha recomendado anteriormente a María Chocolates. En este sentido podemos concluir entonces que la emprendedora ha sabido desarrollar, si bien de manera intuitiva, una estrategia de posicionamiento en base al producto, y más específicamente ha posicionado su marca en base a su “calidad general”.

Por otra parte, como ya se mencionó los clientes consultados se muestran poco satisfechos respecto de la disponibilidad de productos y frecuencia de entrega, y estarían interesados en aumentar la cantidad de pedidos. Asimismo, los distribuidores han manifestado el interés de distribuir los productos María Chocolates en otras confiterías de su red, y se han recibido en numerosas oportunidades consultas de otros potenciales distribuidores que muestran la intención de comprar los productos. Esto se traduce a simple vista en dos grandes oportunidades:

- posibilidad de aumentar las ventas captando la demanda insatisfechas
- posibilidad de penetrar el mercado incluyendo nuevos canales de distribución que aumenten la cobertura geográfica.

Por todo lo antedicho, podemos afirmar que María Chocolates ha logrado posicionar con éxito sus productos en el nicho de mercado objetivo, fidelizando sus clientes y haciendo crecer su mercado potencial a través del “boca a boca”. Así, María Chocolates ha logrado aumentar de manera sustentable la demanda de sus productos.

### **Estimación de la demanda**

Dado que no se cuentan con datos históricos respecto de los pedidos que los clientes realizan a María Chocolates, no es factible hacer un análisis cuantitativo para estimar la demanda real y potencial que enfrenta el emprendimiento. Sin embargo, se puede desarrollar una metodología cualitativa de estimación de la demanda, al contar con datos surgidos tanto de la entrevista con la emprendedora, así como de las encuestas a clientes.

En esta etapa recurriremos al conocimiento de la emprendedora para estimar, de acuerdo a lo que ella misma propone, que María Chocolates tiene reales posibilidades de aumentar sus ventas en al menos un 100%. Esto se acepta teniendo en cuenta tres cuestiones fundamentales:

- Los clientes actuales manifiestan una fuerte intención de aumentar sus compras.
- Existen clientes potenciales a los que actualmente no se puede dar respuesta debido a las limitaciones en los niveles de producción.
- Existen potenciales nuevos distribuidores que en la actualidad manifiestan interés por comercializar los productos María Chocolates.

### **La situación económica actual del emprendimiento**

En la actualidad no se cuenta con información histórica suficiente para establecer con claridad cuál es la situación económica del emprendimiento. Actualmente las finanzas del emprendimiento se entremezclan con las finanzas personales de la emprendedora. Por un lado, no está claro el salario que percibe como resultado de su trabajo en María Chocolates, por otra parte es la emprendedora quien cubre los gastos fijos del emprendimiento, como luz, gas, entre otros, y estos factores no se contemplan a la hora de analizar costos y definir precios.

No obstante lo anterior, en base a la información recabada en la etapa previa es factible realizar un análisis de costos y precios para comprender el escenario actual.

Universidad Empresarial Siglo 21  
Trabajo Final de Graduación - Licenciatura en Administración  
María del Pilar González

<b>estructura de costos – chupetines “smile”</b>				
Materias primas	precio	unidad de medida	formula producción	costo unitario
chocolate	\$390,00	kg	20g	\$7,80
palito plástico	\$30,00	50 unidades	1 u	\$0,60
papel metalizado	\$25,00	50 unidades	1 u	\$0,50
sticker	\$1,00	unidad	1 u	\$1,00
cinta de raso	\$75,00	50 m	30 cm	\$4,50
costo unitario directo				\$14,40
precio actual				\$21,00
margen de ganancia				31,43%

<b>estructura de costos – paletones</b>				
Materias primas	precio	unidad de medida	formula producción	costo unitario
chocolate paletón	\$390,00	kg	30g	\$11,70
chocolate decoración	\$390,00	kg	10g	\$3,90
palito plástico	\$30,00	50 unidades	1 u	\$0,60
bolsa polipropileno	\$25,00	100 unidades	1 u	\$0,25
cinta de raso	\$75,00	1 m	30 cm	\$4,50
costo unitario directo				\$20,95
precio actual				\$27,50
margen de ganancia				23,82%

<b>estructura de costos – bombonería</b>				
Materias primas	precio	unidad de medida	formula producción	costo unitario
chocolate	\$390,00	kg	250g	\$97,50
caja presentación	\$9,75	1u	1 u	\$9,75
costo unitario directo				\$107,25
precio actual caja 250g				\$145,00
margen de ganancia				26,03%

<b>estructura de costos – huevo de pascua chico</b>				
Materias primas	precio	unidad de medida	formula producción	costo unitario
chocolate	\$390,00	kg	30g	\$11,70
lentejas de chocolate	\$135,00	kg	10g	\$2,03
papel celofán	\$11,00	1u	¼ u	\$2,75
costo unitario directo				\$16,48
precio actual				\$20,50
margen de ganancia				19,63%

Universidad Empresarial Siglo 21  
Trabajo Final de Graduación - Licenciatura en Administración  
María del Pilar González

<b>estructura de costos – huevo de pascua mediano</b>				
Materias primas	precio	unidad de medida	formula producción	costo unitario
chocolate	\$390,00	kg	70g	\$27,30
lentejas de chocolate	\$135,00	kg	15g	\$2,03
papel celofán	\$11,00	1u	½ u	\$5,50
costo unitario directo				\$34,83
precio actual				\$43,00
margen de ganancia				19,01%

Tal como se desprende del análisis anterior, se puede observar que a grandes rasgos los costos directos de producción se cubren con la política de precios actual fijada por la emprendedora. Sin embargo, no se tienen en cuenta los costos indirectos de fabricación y otros gastos fijos del emprendimiento.

Con el volumen de ventas actual la estructura de ingresos y costos resultaría en los siguientes montos:

<b>Escenario actual</b>	<b>smiles</b>	<b>paletones</b>
materiales directos	\$14,40	\$20,95
precio unitario	\$21,00	\$27,50
unidades a vender	300	200
Ingresos por ventas	\$6.300,00	\$5.500,00
Costo de materiales vendidos	\$4.320,00	\$4.190,00
Utilidad	\$1.980,00	\$1.310,00
<b>Utilidad total</b>	<b>\$3.290,00</b>	

Es válido aclarar que en este análisis se tienen en cuenta los productos “smiles” y “paletones”, por ser los productos que María Chocolates ofrece durante todo el año.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, en el esquema actual el margen de ganancia es estrecho, y si se consideran los costos no estudiados actualmente, la utilidad total caería notoriamente.

Esto pone de manifiesto la necesidad de implementar un esquema de costeo que permita conocer en profundidad la estructura de costos del emprendimiento, de manera de establecer una política de precios acorde, que permita a María Chocolates ser sustentable en el tiempo.



Se torna evidente además la necesidad de implementar un sistema de registro de información, que le permita a la emprendedora contar con información oportuna en tiempo y calidad, y que sirva de insumo a la toma de decisiones.

## **Instrumentos de análisis estratégico**

### **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

- **Competencia actual y amenaza de futuros rivales:** Si bien en la actualidad María Chocolates no registra competidores intentando absorber sus clientes, la emprendedora ha notado una proliferación de propuestas similares a sus productos en otras zonas del Conurbano Bonaerense. Esto se relaciona con el atractivo de un mercado insatisfecho que permite con cierta facilidad el ingreso de nuevos competidores.  
Al estudiar esta realidad, la emprendedora ha podido observar que se trata de productos estandarizados y con claras diferencias en cuanto a la estética y a la calidad de materias primas, lo que aún la mantiene en una posición ventajosa, especialmente con sus actuales clientes, quienes valoran especialmente la alta personalización de los productos y su marcada calidad, tanto en las materias primas como en la elaboración. Sin embargo, esta nueva realidad debe considerarse seriamente, en cuanto atenta contra la posibilidad de captar nuevos clientes, quienes al ver sus necesidades insatisfechas pueden optar por otras opciones, aún si estas son de inferiores características respecto de los productos ofrecidos por María Chocolates.
- **Poder de negociación de los clientes:** Teniendo en cuenta que los productos de María Chocolates suelen realizarse a pedido y con un alto grado de personalización, se puede afirmar que el poder de negociación de los clientes es alto. Esto puede convertirse en una amenaza, si no se cumplen las expectativas de los consumidores, de manera tal que éstos puedan buscar los productos de nuevos competidores. Si bien la calidad y el bajo precio de los productos de María Chocolates puede considerarse todavía una ventaja en este sentido, no deberá perderse de vista esta posible amenaza.
- **Productos sustitutos:** Aunque existe en el mercado una amplia gama de chocolates con distintas presentaciones, calidades y precios, que se podrían considerar sustitutos cercanos, el grado de personalización de los productos de María Chocolates le brinda una clara ventaja competitiva, haciendo que dichos sustitutos no constituyan una amenaza real para el emprendimiento.

- **Poder de negociación de los proveedores:** María Chocolates utiliza materias primas de marcas reconocidas, fácilmente asequibles en cualquier distribuidor del rubro gastronómico. Existen diferentes marcas comerciales que cumplen con las expectativas de precio y calidad de la emprendedora.  
Esta amplia oferta de materias primas se traduce en una baja capacidad de negociación en los proveedores, ya que la emprendedora puede con facilidad cambiar de proveedor sin ver resentida la calidad o precio de sus insumos.

**Análisis FODA**

Como parte de la etapa diagnóstica, y con el fin de entender la actualidad de María Chocolates, se aplicó la información recabada como insumo para realizar un análisis FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Cartera de clientes establecida y consolidada	Estructura organizacional informal
Excelente imagen	Estrategia organizacional no está definida
Óptima calidad (no se registran devoluciones)	Limitada capacidad productiva
Bajo precio	Falta de organización de tareas
Variedad de productos	Estructura de costos no estudiada
Toda la producción se coloca en el mercado	Política de precios no está desarrollada
Posibilidad de customizar productos a requerimiento de clientes	Política de inventarios no está desarrollada
	Falta de estrategia logística y de abastecimiento
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Alta demanda de clientes actuales	Aparición de nuevos competidores
Existencia de clientes potenciales.	Poder de negociación de los clientes
Posibilidad de expandir la cobertura geográfica	
Posibilidad de mejorar precios con mínimo impacto en la demanda	
Capacidad de desarrollar nuevos productos o variedades de productos actuales	
Incorporación de tecnología	

### **Análisis de la matriz de Ansoff**

En base a los resultados obtenidos en la etapa diagnóstica, se observa que María Chocolates cuenta con productos ya establecidos en un mercado que muestra interés por aumentar los volúmenes de compras. Se puede concluir entonces que el emprendimiento puede desplegar una estrategia de Penetración de Mercado, tendiente a ganar volumen de ventas y a mejorar su participación en el mercado captando clientes potenciales, mejorando así sus ingresos y su rentabilidad. Para conseguirlo, María Chocolates deberá aumentar la oferta de productos, con el fin de poder satisfacer la demanda real que hoy en día enfrenta.

### **Conclusiones diagnósticas**

En base a lo observado en la etapa diagnóstica, se puede concluir que María Chocolates ha logrado desarrollar una estrategia centrada en el producto, ofreciendo una línea de chocolates artesanales que conforman el mix de productos actual del emprendimiento. En este sentido, se observa que existen productos con ventas constantes a lo largo de todo el año y reales posibilidades de aumento del volumen de ventas.

Respecto del mercado, ha logrado segmentar geográficamente y posicionarse en su segmento meta, ofreciendo productos de calidad, variedad y precio muy valorados por los consumidores. A su vez, se ha logrado aumentar de manera sustentable la demanda de productos, tanto por parte de los clientes actuales, como haciendo crecer su mercado potencial a través del “boca a boca”.

No obstante lo anterior, María Chocolates no ha podido aprovechar las oportunidades que su mercado le ofrece, y se comprueba que en la actualidad tiene dificultades para cumplir con la demanda de sus productos, si bien se puede decir que tiene capacidad para hacerlo.

Se nota también una gran dificultad para estimar los costos y establecer los resultados reales de la operación en términos económicos y financieros, tanto por la falta de información histórica como por la deficiencia en el cálculo de costos. La falta de información también impacta al momento de estimar la demanda.

Desde el punto de vista estratégico, y tal como surge del análisis de las 5 fuerzas de Porter, análisis FODA y Matriz de Ansoff, se concluye que la alternativa más conveniente a desarrollar en María Chocolates es la de penetración de mercado, buscando aprovechar la demanda insatisfecha para incrementar las ventas a clientes actuales y a su vez captar nuevos clientes.

Esto se logrará implementando dos tipos de estrategias:

- Estrategia de liderazgo en costos. Se considera que María Chocolates puede mejorar su estructura de costos y los márgenes de rentabilidad de la operación. Además, optimizando la producción y maximizando la operación de las instalaciones, se podrán aprovechar economías de escala. Al producir inventarios, en épocas de pocas ventas se podrá recurrir a estrategias de promoción de productos para lograr mejorar el volumen de ventas. Todo esto resultará en una mayor oferta que permitirá captar nuevas ventas.

- Estrategia DO, consistente en superar las debilidades de la organización para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, en este caso la demanda insatisfecha. Se puede afirmar que resulta indispensable para María Chocolates hacer una revisión de su organización, apuntando a optimizar sus procesos productivos con el fin de aumentar su producción actual para responder a la demanda observada. Todo esto sin descuidar la calidad de sus productos, siendo que es una de sus principales ventajas competitivas

Para lograr los objetivos estratégicos, María Chocolates deberá poner en marcha una serie de actividades tendientes a corregir las debilidades observadas y aprovechar las oportunidades del entorno.

Por último, no puede dejar de mencionarse la urgente necesidad de registrar información referente a todas las actividades del emprendimiento. Resulta vital poder contar con datos concretos que permitan entender con exactitud la situación actual de María Chocolates, como paso inicial para desarrollar el micro emprendimiento.

# **Parte 6: Propuesta de solución**



## **Introducción**

Como resultado del diagnóstico organizacional realizado, se ha definido que la estrategia más conveniente a desarrollar en María Chocolates es la de penetración de mercado. Para lograrlo, tal como surge del análisis FODA, se deberá desarrollar una estrategia DO, consistente en superar las debilidades de la organización para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, en este caso la demanda insatisfecha. Dicha demanda podrá ser aprovechada a través de la implementación de una estrategia de liderazgo en costos.

## **Objetivo general**

Proponer un plan de acción para la implementación de una estrategia de penetración de mercado, en base a una estrategia de minimización de debilidades y aprovechamiento de oportunidades externas y una estrategia genérica de liderazgo en costos.

## **Objetivos específicos**

- Organizar las operaciones y establecer un esquema formal de trabajo para el área de producción, en un plazo máximo de 1 mes.
- Proponer una metodología formal de fijación de precios, en un plazo máximo de 1 mes.
- Establecer una política de inventario de productos en proceso, en un plazo máximo de 1 mes.
- Lograr, en un plazo máximo de 6 meses, un incremento de al menos un 100% en la productividad,
- Lograr, en un plazo máximo de 6 meses, un incremento en las ventas de al menos un 100%.
- Lograr, en un plazo máximo de 6 meses, una mejora de al menos un 10% en la rentabilidad de la operación de María chocolates.

### **Justificación**

Tal como se mencionara en el apartado sobre Diagnóstico, la actividad productiva de María Chocolates se organiza actualmente como un sistema de producción intermitente, en el que se distinguen los siguientes procesos principales:

1. Templado y moldeado del chocolate.
2. Decoración a manga (para los paletones).
3. Diseño y fabricación de stickers (para los chupetines “smiles”).
4. Empaquetado y decoración final.
5. Logística de entrega y de abastecimiento.

La producción se lanza con la llegada de un nuevo pedido, y esto suele traducirse en cuellos de botella en épocas de mucha demanda, o paradas de producción en periodos de bajas ventas.

Se pone de manifiesto entonces la conveniencia de reorganizar las actividades productivas, de manera de aprovechar los tiempos muertos para generar el stock de productos que permita, por un lado, hacer frente al aumento observado en la demanda y a su vez, estar mejor preparados para captar nuevos clientes. Todo esto se traduce automáticamente en mayores ventas, y más rentabilidad para el emprendimiento.

Dado que la emprendedora cuenta con disponibilidad total para María Chocolates, es factible el diseño de un nuevo esquema productivo que permita ordenar las actividades con el objetivo de aumentar la productividad, mejorar la oferta y así captar una mayor porción del mercado.

### **Etapa estratégica**

De acuerdo a lo ya establecido en la etapa de diagnóstico organizacional, se ha podido determinar que existe una clara demanda insatisfecha en el segmento de mercado objetivo.

Para aprovecharla, se propone implementar una estrategia de penetración de mercado, que permita a María Chocolates aumentar sus volúmenes de ventas a los clientes actuales y a su vez captar nuevos clientes.

Teniendo en cuenta que esto no es factible en la actualidad ya que el emprendimiento no ha podido cumplir con las demandas del mercado, se propone entonces implementar una estrategia DO, que consiste en superar las debilidades diagnosticadas para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

A través de la implementación de una estrategia de liderazgo en costo, se apunta a mejorar la productividad del emprendimiento, sus márgenes de ganancias, y en definitiva a aumentar la oferta de productos al mercado actual.

El presente plan de acción propone una serie de acciones alineadas a estas estrategias y tendientes a:

- Maximizar la operación de las instalaciones, minimizar los tiempos muertos y aprovechar las economías de escala, para mejorar la oferta de productos, de manera de captar la demanda insatisfecha de clientes actuales y potenciales.
- Agregar canales de distribución, aprovechando la recomendación de los distribuidores actuales, con el fin de aumentar la cobertura geográfica del emprendimiento y, por supuesto, aumentar las ventas, captando nuevos clientes.
- Mejorar la estructura de costos y fijar la política de precios con el fin de aumentar el volumen de ventas en términos monetarios.

### **Etapa táctica**

La siguiente propuesta consta de 7 puntos clave, los cuales se interrelacionan y una vez implementados transcurren con simultaneidad:

#### **1. Cambio de estrategia productiva**

Hoy en día María Laura no tiene días ni horarios fijos de trabajo, sino que adecua sus actividades de acuerdo a la cantidad de pedidos que ingresen. En épocas de pocas ventas, utiliza sus tiempos libres para cuestiones personales.

Se propone entonces, en un plazo inmediato, modificar la estrategia productiva, pasando de lanzar la producción ante la llegada de pedidos, a un esquema más estructurado, en el que las actividades productivas se pongan en marcha semanalmente. Esto apunta a un mejor aprovechamiento de los tiempos muertos, de manera que puedan generarse stocks de productos en proceso.

Por otra parte, se busca despersonalizar la producción, permitiendo a futuro la incorporación de personal que pueda cumplir ciertas tareas en lugar de la emprendedora.

Además, una buena organización de las tareas facilita el seguimiento y control de costos indirectos de producción, que poco son tenidos en cuenta en la actualidad.

Por último, una mejor organización de la producción permitirá a María Chocolates estimar de antemano la cantidad a producir semanalmente, lo que facilitará la tarea comercial. Al tener clara la disponibilidad de productos estimada, la emprendedora tendrá la posibilidad de aceptar más pedidos, programar tareas adicionales si es necesario para dar cumplimiento a nuevos requerimientos, o bien ofrecer descuentos u otras acciones de Marketing en épocas de poca demanda. La posibilidad de contar con información será clave para mejorar la eficiencia del proceso comercial.

**Propuesta de esquema de actividades productivas.**

El esquema general propuesto se observa en la siguiente grilla:

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Templado y moldeado de chocolate			Envasado y decoración final. Personalización de pedidos.		Recorrido de entregas y visitas comerciales a clientes.
					Re-abastecimiento de materias primas.
					Tareas administrativas.

Beneficios esperados: Organizada de esta manera la producción, se observarán de manera inmediata las siguientes mejoras en los procesos productivos:

- Al consolidar la realización de cada tarea clave en un espacio temporal acotado cada semana, se minimizan los tiempos de preparación, disponiéndose así de más tiempo para la producción propiamente dicha.

- Se suprimen los tiempos muertos entre pedidos, utilizándose en cambio para la producción, lo que también impactará inmediatamente en un aumento de las cantidades producidas.

- se posibilita la producción para stock.

- se torna más eficiente el proceso logístico.

Plazo de ejecución propuesto: de inmediato.

Costos asociados: se espera un incremento de los costos variables, asociados al aumento de la producción, los que deberán ser considerados previo a la implementación del nuevo esquema, ya que deberá poder contar con materia prima suficiente para abastecer el proceso. No obstante, como este aumento de la producción responde a una demanda insatisfecha de mercado, se espera un saldo de caja positivo en el corto plazo, derivado del aumento inmediato de las ventas.

## 2. Propuesta de política de stock de productos en proceso

Teniendo en cuenta que el nuevo esquema propuesto permitirá aumentar la producción semanal, se podrá contar con un inventario de productos.

Se sugiere mantener un stock de seguridad equivalente a 1 (una) semana de producción, de productos en proceso sin llegar ensamble final (por ejemplo, chupetines “smiles” sin su envase final, stickers variados listos para incorporar al chupetín, cintas de raso pre-cortadas para la decoración final) Esto permitirá que los mismos productos puedan ensamblarse posteriormente para atender a distintos pedidos (desde un pedido genérico de chupetines con diseños diversos para una confitería, como también pedidos especiales personalizados) Se posterga de esta forma la customización final.

Contar con un stock de productos semi-elaborados permitirá a María Chocolates aprovechar las oportunidades del mercado, dando respuesta a clientes ante nuevos pedidos que de otra manera habrían sido rechazados. Esto no solo impacta en el aumento inmediato de las ventas, sino que potencialmente permitirá la fidelización de clientes actuales e incluso la generación de nuevas relaciones comerciales, minimizando el riesgo de ingreso de competidores y consolidando la posición del emprendimiento en el mercado.

Plazo de ejecución propuesto: a partir de la segunda semana de implementación del nuevo esquema productivo.

Costos asociados y beneficios esperados: En la actualidad María Chocolates cuenta con un espacio disponible para almacenamiento de productos en proceso, por lo que no se estiman incrementos de costos asociados al mantenimiento de stock.

Existe un costo de oportunidad de mantener productos semielaborados en stock, pero sin embargo se espera que compense la pérdida de oportunidades de ventas, arrojando un saldo positivo.

### 3. Propuesta de desarrollo de canales de distribución

Una vez implantado el nuevo esquema productivo y la política de stock de productos en proceso, María Chocolates estará en condiciones de empezar a captar la demanda insatisfecha. Para hacerlo, deberá aumentar la oferta tanto a los distribuidores actuales como a nuevos canales.

En términos de satisfacer la demanda de clientes actuales, resulta evidente que no se requiere más acción que atender los pedidos que se reciban de los distribuidores actuales.

En cuanto a los clientes potenciales, cabe distinguir dos situaciones:

- aquellos clientes potenciales que realicen sus compras a través de los canales ya establecidos, podrán ser atendidos con los productos entregados a los distribuidores.
- A partir del incremento de la producción se podrá dar atención a las consultas de nuevos distribuidores, lo que permitirá captar nuevos clientes y aumentar la cobertura geográfica del mercado actual.

Desarrollar los canales de distribución no consiste solo en cumplir con todos los pedidos recibidos sino que se puede profundizar en este sentido con diversas acciones, por ejemplo:

- Ofrecer a los canales descuentos por cantidades: Esto permitirá a la emprendedora negociar pedidos más voluminosos por parte de los distribuidores, con el fin de asegurar que se alcance y/o exceda el objetivo de ventas planteado. Además permitirá implementar el esquema de entregas semanales que se propone más adelante. El beneficio para los distribuidores es evidente, en cuanto a que podrán aprovechar menores precios comprando por cantidad.
- Ofrecer descuentos en épocas de pocas ventas: lo que permitirá a los distribuidores mejorar la oferta a los consumidores finales, de manera de estimular las compras. A su vez, esto permitirá a María Chocolates suavizar los efectos de los periodos de bajas ventas.

Plazo de ejecución: A partir de la tercer semana, es decir luego de implementadas las acciones de cambio del esquema productivo y política de stock. Esto tiene sentido considerando

que se requiere contar con productos terminados para poder dar respuesta a los pedidos de los distribuidores.

Beneficios esperados: Estas acciones se traducirán en la fidelización de los clientes actuales, logrando que aumenten la cantidad y frecuencia de sus compras, como así también la captura de nuevos clientes, tanto en la zona actualmente atendida como en nuevas zonas geográficas.



#### 4. Propuesta de logística de entrega y abastecimiento

En la actualidad, María Laura sale a realizar las entregas de mercadería luego de finalizada la producción de un pedido. Esto se traduce en varios viajes a la semana para atender los requerimientos de los distintos clientes.

Teniendo en cuenta que todas las confiterías que actualmente son abastecidas por María Chocolates se encuentran en la misma zona geográfica, cobra relevancia la posibilidad de reorganizar la logística de entregas, de manera de consolidar en la menor cantidad de viajes, la entrega de la mayor cantidad de pedidos posible.

Aún más, ya que por lo general dichas confiterías hacen pedidos con una frecuencia aproximadamente semanal, esta reorganización no debería tener impacto negativo para los clientes.

Por otra parte, es factible unificar estas recorridas de entrega con las que realiza la emprendedora para abastecerse de materias primas cada vez que se requiere. Al manejar una producción estimada semanal, se hacen más predecibles las necesidades de materiales, lo que permite organizar mejor las compras, minimizando también los tiempos que se incurren en esta tarea (tiempos que por supuesto, también pueden re-encauzarse hacia la producción). Por otro lado, se minimizan los costos indirectos de la función de compras, e incluso se habilita la posibilidad de aprovechar posibles descuentos por cantidades.

Todo lo anterior impacta entonces en dos variables claves a la hora de mejorar la eficiencia del sistema:

- se minimizan tiempos no productivos.
- se minimiza el impacto de costos logísticos en el costo unitario de los productos.

Plazo de ejecución propuesto: a partir del segundo mes de implementado el nuevo esquema productivo, dando tiempo suficiente para que los distribuidores puedan asimilar el nuevo esquema de entregas.

Costos asociados y beneficios esperados: Actualmente no se tienen en cuenta los gastos de transporte, los que se deberán considerar dentro de los costos indirectos.

Universidad Empresarial Siglo 21  
Trabajo Final de Graduación - Licenciatura en Administración  
María del Pilar González

Según datos aportados por la emprendedora, una ronda promedio de entregas representa un recorrido estimado de 50 km. Teniendo en cuenta el consumo promedio de un auto como el utilizado por la emprendedora (se consideraron 8 Lts / 100 km) y estimando 4 viajes mensuales, el costo mensual asociado a esta política se estima en \$311,20.

**5. Propuesta de modificación de precios actuales.**

En el análisis de la situación actual de María Chocolates, realizado en la etapa de diagnóstico, se pudo observar que los precios actuales cubren los costos directos de fabricación, pero no se tienen en cuenta costos indirectos como los relacionados con la mano de obra y la distribución. Si se incluyen estos gastos en el esquema de costos planteados, se puede observar claramente la necesidad de modificar los precios actuales.

En el siguiente análisis se ha incluido:

- El costo de mano de obra: la emprendedora deberá fijar el valor de su trabajo, de manera de incluirlo en los costos del emprendimiento. Se sugiere definir un salario mensual equivalente a por lo menos el salario mínimo vital y móvil. No debe perderse de vista que, a pesar de que este salario pueda parecer bajo, la emprendedora también obtendrá las utilidades resultantes de la operación del emprendimiento. En este análisis se estimó un sueldo básico inicial de \$7000.
- Los costos de distribución, de acuerdo a lo ya planteado en la actividad anterior

Por otra parte no se han considerado otros costos indirectos, dado que no se dispone de información suficiente.

Los cálculos se han realizado para los productos “smile” y “paletones”, ya que son los que tienen venta probable durante todo el año.

<b>Escenario actual con consideración de costos de distribución y mano de obra</b>	<b>smiles</b>	<b>paletones</b>
materiales directos	\$14,40	\$20,95
costos de distribución	\$0,62	
costos de mano de obra	\$14,00	
Costo total unitario	\$29,02	\$35,57
precio unitario	\$21,00	\$27,50
unidades a vender	300	200
Ingresos por ventas	\$6.300,00	\$5.500,00
Costo de materiales vendidos	\$8.706,00	\$7.114,00
Utilidad	(\$2.406,00)	(\$1.614,00)
<b>Utilidad total</b>	<b>(\$4.020,00)</b>	

Como puede observarse en la tabla anterior, si en la situación actual se tienen en cuenta simplemente los costos de distribución y de mano de obra, con el volumen de ventas y los

precios actuales, estos costos no podrían solventarse. Actualmente esto se acepta dado que le emprendedora recibe a modo de compensación las utilidades obtenidas luego de cubrir los costos directos. Sin embargo, esta situación no es recomendable a futuro.

Se pone de manifiesto entonces la necesidad de modificar los precios actuales. Esto es factible en la realidad actual, ya que la emprendedora ajusta regularmente los precios de sus productos en base a la inflación real de la Argentina. Se puede entonces establecer un aumento moderado sin que esto tenga un impacto negativo en los consumidores.

Replanteando entonces el escenario actual para incluir un aumento en los precios del 20%, y si consideramos una mejora estimada del 100% en la producción y ventas de estos productos (tal como se planteo en el objetivo del presente plan de acción), podremos observar una mejora significativa en la utilidad mensual relativa a estos productos (Es importante tener en cuenta que no se están considerando los ingresos asociados a la venta de otros productos, dado que al tratarse de pedidos eventuales, son más difíciles de estimar)

<b>Escenario moderado: aumento de ventas del 100% aumento de precios del 20%</b>	<b>smiles</b>	<b>paletones</b>
materiales directos	\$14,40	\$20,95
costos de distribución		\$0,31
costos de mano de obra		\$7,00
Costo total unitario	\$21,71	\$28,26
precio unitario	\$25,20	\$33,00
unidades a vender	600	400
Ingresos por ventas	\$15.120,00	\$13.200,00
Costo de materiales vendidos	\$13.026,72	\$11.304,48
Utilidad	\$2.093,28	\$1.895,52
<b>Utilidad total</b>	<b>\$3.988,80</b>	
Margen	13,84%	14,36%

Por ultimo, planteando un escenario más optimista, es decir si se lograra un aumento de las ventas superior al objetivo, por ejemplo de un 150%, y se incrementaran los precios en un 25% la ganancia resultante sería:

Universidad Empresarial Siglo 21  
 Trabajo Final de Graduación - Licenciatura en Administración  
 María del Pilar González

<b>Escenario optimista: aumento de ventas del 150% aumento de precios del 25%</b>	<b>smiles</b>	<b>paletones</b>
materiales directos	\$14,40	\$20,95
costos de distribución	\$0,25	
costos de mano de obra	\$5,60	
Costo total unitario	\$20,25	\$26,80
precio unitario	\$26,25	\$34,38
unidades a vender	750	500
Ingresos por ventas	\$19.687,50	\$17.187,50
Costo de materiales vendidos	\$15.186,72	\$13.399,48
Utilidad	\$4.500,78	\$3.788,02
<b>Utilidad total</b>	<b>\$8.288,80</b>	
Margen	22,86%	22,04%

Es importante remarcar que aún no se tienen en cuenta otros costos indirectos, por lo que las mejoras en los márgenes reales podrán ser menores si se consideran todos los rubros de costos reales del emprendimiento.

Por último, es necesario remarcar que deberá ser la emprendedora quien defina el porcentaje de aumento de precios, pero se sugiere un mínimo del 20%.

Plazo de ejecución: de inmediato, con el fin de que María Chocolates pueda solventar los gastos que anteriormente no se contemplaban.

Costos asociados: No se espera que la implementación de esta actividad genere costos más allá de las horas de trabajo que la emprendedora le dedique a la tarea, que se cubren con el salario mensual propuesto.

Beneficios esperados: Se puede observar en los cuadros anteriores cómo el aumento de las cantidades de productos vendidos, así como el aumento propuesto de precios, permiten a María Chocolates mejorar sus utilidades.

## **6. Propuesta de implementación de método de costeo por lotes y fijación de precios basado en márgenes**

Organizar la producción de acuerdo a lo planteado en la actividad 1 permitirá estudiar mejor la estructura de costos. Bajo este nuevo esquema, se hace más sencillo calcular la cantidad de horas trabajadas por semana, de materias primas consumidas, así como la cantidad de producto fabricada, entre otros. También, al minimizarse la cantidad de viajes realizados para entrega y compra de materiales, se facilita el cálculo de los gastos logísticos.

Se propone en esta actividad implementar la metodología de costeo por órdenes de trabajo (característica de la producción intermitente) interpretando como “orden de trabajo” a la producción estimada mensual, como insumo para luego definir los futuros aumentos de precios

Los pasos a seguir serán:

- Identificar como objeto de costo la producción mensual.
- Establecer como base de asignación la cantidad de producto fabricada.
- Determinar los costos directos: materias primas, horas trabajadas, entre otros.
- Establecer los grupos de costos indirectos asociados a la orden
- Calcular la tasa unitaria

Para que la implementación de este acción tenga éxito se deberán registrar desde el día uno de la puesta en marcha de la presente propuesta todos los costos asociados a la operación. De esta manera, a los costos de materias primas, distribución y mano de obra (ya analizados) se deberán sumar las distintas categorías de costos indirectos, entre ellas:

- costos de mantenimiento de las instalaciones: como la luz, gas, impuestos municipales, etc.
- Costos de mantenimiento del vehículo utilizado para repartos.
- Costos asociados a las tareas administrativas: Por ejemplo los servicios de teléfono, Internet utilizados para la comunicación con clientes y toma de pedidos, y todos los otros servicios que puedan ser utilizados en el desarrollo del emprendimiento.

Una vez identificados todos los rubros de costos indirectos, estos deberán plantearse en términos de costo unitario para poder ser analizados correctamente. Se sugiere tomar como base de asignación la cantidad de unidades producidas mensualmente, de manera tal que los costos unitarios quedarían determinados por la fórmula:

$$\text{Costos indirectos unitarios} = \frac{\text{suma de costo indirectos mensuales}}{\text{total de unidades producidas por mes}}$$

Luego de realizar de esta manera el costeo, se podrá definir el precio de cada producto a través de una política de fijación de precios mediante márgenes, tal como lo hace actualmente la emprendedora, asignando a cada costo unitario el margen de utilidad definido por la emprendedora.

$$\text{Precio} = \text{CuT} * (1 + \text{margen})$$

Plazo de ejecución propuesto: a partir del segundo mes de implementado el nuevo esquema productivo, dando tiempo suficiente para que la emprendedora pueda registrar todos los gastos a considerar.

Costos asociados: No se espera que la implementación de esta actividad genere costos más allá de las horas de trabajo que la emprendedora le dedique a la tarea, que se cubren con el salario mensual propuesto.

## **7. Propuesta de implementación de un sistema de información gerencial**

En paralelo a la implementación de las actividades propuestas precedentemente, y en línea con lo ya planteado en apartados anteriores, se torna indispensable que la emprendedora registre la información necesaria, tanto para la evaluación del desempeño del presente proyecto, como para poder hacer pronósticos en los próximos ejercicios.

Es fundamental contar con información respecto de los pedidos, las ventas, los costos, y todas las demás variables críticas de la operación.

Por todo lo anterior, se propone la implementación de un sistema de información gerencial, que le permita a la emprendedora contar con información confiable para la toma de decisiones, compuesto mínimamente por los siguientes registros:

### **1. Registros de ventas**

a) Maestro de clientes: en este caso se propone registrar en este archivo los datos pertenecientes a los distribuidores que comercializan los productos María Chocolates, siendo quienes compran directamente la producción. Este registro deberá incluir, mínimamente:

- Nro. de identificación o registro que permita identificarlo inequívocamente
- Razón social del cliente
- CUIT
- Dirección
- Teléfono
- Nombre del contacto de ventas

b) Registro de pedidos que contenga al menos los siguientes datos:

- Nro. de identificación o registro que permita identificarlo inequívocamente
- fecha de recepción
- Nro. de cliente que realiza el pedido



- Artículos cantidades pedidas
- Fecha de entrega acordada
- Condiciones comerciales especiales (si las hubiera)
- estado del pedido: para registrar si fue cumplimentado o si está pendiente.

c) Registro de ventas, relacionado con los registros anteriores y que contenga:

- Número de identificación de la venta
- Número de pedido que cumple
- Número de cliente al que se realiza la entrega
- Artículos, cantidades vendidas y precios
- Fecha
- Condiciones comerciales especiales (si las hubiera)

## 2. Registros de compras

a) Maestro de proveedores: Este registro deberá incluir, mínimamente:

- Nro. de identificación o registro que permita identificar al proveedor inequívocamente
- Razón social del proveedor
- CUIT
- Dirección
- Teléfono
- Nombre del contacto de referencia

b) Registro de compras que contenga al menos los siguientes datos:

- Nro. de identificación o registro que permita identificarlo inequívocamente
  - fecha de compra
  - Nro. de proveedor
  - Artículos cantidades pedidas y precios
  - Condiciones comerciales especiales (si las hubiera)
- c) Registro de gastos: En este registro se anotarán los gastos fijos como luz, gas, teléfono, gastos de combustible, y todos los otros gastos indirectos que puedan surgir. Se deberá registrar al menos la siguiente información:
- Nro. de identificación o registro que permita identificar el gasto inequívocamente
  - Fecha del gasto
  - Concepto del gasto
  - Nro. de proveedor

### 3. Registros de Producción.

- a) Registro Maestro de artículos:
- Código de producto que permita identificarlo inequívocamente (por ejemplo “smiles” “paletones”)
  - Descripción
  - Variedad: Se sugiere identificar la variedad de chocolate de cada producto realizado.
  - Cantidad producida
  - Fecha de producción
- b) Inventario de productos en proceso:

- Código de producto en proceso que permita identificarlo inequívocamente (Por ejemplo “chupetín smile sin envoltura”)
- variedad
- Cantidad producida
- Fecha de producción

En el **Anexo 3** se presentan los formularios estándar que podrá utilizar la emprendedora para registrar la información sugerida.

Por último, será la emprendedora quien deberá definir la conveniencia o no de implementar este sistema de información por medio de computadores. No obstante se sugiere que así se haga, ya que esto facilitará a futuro la implementación de sistemas más avanzados.

Plazo de ejecución propuesto: De inmediato, ya que es fundamental contar con información de gestión desde el día uno de implementación de este plan de acción.

Costos asociados: No se espera que la implementación de esta actividad genere costos más allá de las horas de trabajo que la emprendedora le dedique a la tarea, que se cubren con el salario mensual propuesto.

Beneficios esperados: Contar con toda esta información permitirá a María Chocolates realizar distintos tipos de análisis que servirán de insumo para la toma de decisiones. Por ejemplo:

- Analizando las ventas realizadas y los pedidos recibidos se podrá tener un panorama de la situación actual del emprendimiento (al momento del análisis) de manera de identificar posibles picos de demanda, y a futuro servirá de insumo para realizar pronósticos cuantitativos de la demanda. De esta manera se podrá contar con pronósticos más confiables para no depender de la intuición de la emprendedora.
- Analizando los registros de producción versus las ventas se podrán tomar decisiones respecto del volumen de inventarios a mantener, e incluso redefinir los volúmenes de producción proyectados.

- A partir de los registros de gastos y producción se podrá construir un análisis de costos completo que incluya toda la información relevante y sirva de insumo para la fijación de precios.
- Analizando las compras mensuales se podrá determinar la conveniencia de modificar los volúmenes de compras de materias primas, con el fin de aprovechar posibles descuentos o acuerdos comerciales con proveedores clave.

Se evidencia entonces que contar con un Sistema de Información Gerencial permitirá a María Chocolates tomar mejores decisiones a futuro.

Universidad Empresarial Siglo 21  
 Trabajo Final de Graduación - Licenciatura en Administración  
 María del Pilar González

**Cronograma de actividades**

Actividades	Semanas							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Implementación del nuevo esquema productivo								
Aumento de precios actuales								
Implementación del sistema de información y control de gestión								
Implementación de la nueva política de stock								
Desarrollo de nuevos canales de distribución								
Implementación del nuevo método de costeo y fijación de precios								
Implementación del nuevo esquema logístico								

## **Etapa presupuestaria**

### **Inversión inicial**

Como se mencionara en el apartado “Estructura e infraestructura” del diagnóstico organizacional, María Chocolates ya cuenta en la actualidad con toda la infraestructura necesaria para la operación del emprendimiento. Es decir, se cuenta con las instalaciones, máquinas y herramientas para producir, lo que significa que no se requiere realizar una inversión inicial en este sentido.

La inversión a realizar deberá ser entonces solamente para cubrir los costos de lanzar las actividades en este nuevo marco productivo.

Se recomienda hacer una inversión inicial que permita al menos producir al nivel objetivo de esta propuesta, es decir aumentando la producción en un 100%. Teniendo en cuenta que los productos que se comercializan todo el año son solo “smiles” y “paletones”, se sugiere cubrir la producción solo para estos dos artículos.

En consecuencia, se podrá calcular la inversión inicial según el siguiente detalle:

<b>Escenario moderado: aumento de ventas del 100%</b>	<b>smiles</b>	<b>paletones</b>
materiales directos	\$14,40	\$20,95
costos de distribución	\$0,31	
costos de mano de obra	\$7,00	
Costo total unitario	\$21,71	\$28,26
Unidades a vender	600	400
Costo de materiales vendidos	\$13.026,72	\$11.304,48
<b>Costo total</b>	<b>\$ 24.331,20</b>	

Como se podrá observar más adelante en el detalle sobre flujos de fondo proyectado, esta inversión inicial corresponde al Capital de Trabajo de María Chocolates.

### Flujo de fondos proyectado

Tal como se observa en los escenarios planteados durante el análisis de costos y precios, con una reorganización de la producción y moderados ajustes de precios se puede lograr una mejora sustancial en la rentabilidad del emprendimiento. Si se proyectan estos escenarios en los primeros 3 años de operación, se ve con claridad esta posibilidad.

Consideraciones previas respecto del planteo de flujos proyectados:

- se tuvo en cuenta una tasa de descuento del 30%
- no se incluyen en el presente análisis los efectos de la inflación.
- El capital de trabajo fue calculado mediante el método de máximo déficit acumulado.

<b>Escenario moderado</b>	momento 0	mes 1	mes 2
Ingresos por ventas		\$ 28.320,00	\$ 28.320,00
Costo de materiales vendidos	\$ -24.331,20	\$ -24.331,20	\$ -24.331,20
saldo de caja	\$ -24.331,20	\$ 3.988,80	\$ 3.988,80

<b>Escenario optimista</b>	momento 0	mes 1	mes 2
Ingresos por ventas		\$ 36.875,00	\$ 36.875,00
Costo de materiales vendidos	\$ -28.586,20	\$ -28.586,20	\$ -28.586,20
saldo de caja	\$ -28.586,20	\$ 8.288,80	\$ 8.288,80

Tal como se observa en las tablas anteriores, durante el primer mes de actividad se logran cubrir todos los costos variables y se obtiene ganancia. Por lo tanto el capital de trabajo se calculó como la suma de los costos de materiales vendidos al primer mes de operación, para cada escenario analizado.

**Flujo de fondos proyectado**

<b>Escenario moderado</b>				
<b>Concepto</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Ingresos		\$339.840,00	\$339.840,00	\$339.840,00
Costos de materiales vendidos		(\$291.974,40)	(\$291.974,40)	(\$291.974,40)
Subtotal		\$47.865,60	\$47.865,60	\$47.865,60
Cap. Trabajo	(\$25.000,00)			\$25.000,00
Saldo	(\$25.000,00)	\$47.865,60	\$47.865,60	\$72.865,60
IIGG		(\$16.752,96)	(\$16.752,96)	(\$25.502,96)
Saldo	(\$25.000,00)	\$31.112,64	\$31.112,64	\$47.362,64
Saldo Actualizado	(\$25.000,00)	\$23.932,80	\$18.409,85	\$21.557,87
Saldo Actual Acum	(\$25.000,00)	(\$1.067,20)	\$17.342,65	\$38.900,52
VAN	\$38.900,52			
PB estático	1			
IVAN	\$1,56			

<b>Escenario optimista</b>				
<b>Concepto</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Ingresos		\$442.500,00	\$442.500,00	\$442.500,00
Costos Variables		(\$343.034,40)	(\$343.034,40)	(\$343.034,40)
Subtotal		\$99.465,60	\$99.465,60	\$99.465,60
Cap. Trabajo	(\$29.000,00)			\$29.000,00
Saldo	(\$29.000,00)	\$99.465,60	\$99.465,60	\$128.465,60
IIGG		(\$34.812,96)	(\$34.812,96)	(\$44.962,96)
Saldo	(\$29.000,00)	\$64.652,64	\$64.652,64	\$83.502,64
Saldo Actualizado	(\$29.000,00)	\$49.732,80	\$38.256,00	\$38.007,57
Saldo Actual Acum	(\$29.000,00)	\$20.732,80	\$58.988,80	\$96.996,37
VAN	\$96.996,37			
PB estático	1			
IVAN	\$3,34			

En todos los escenarios planteados se observa un saldo de caja positivo desde el primer año de operación. Es decir que la inversión realizada se recupera dentro del primer año de actividad.

Para ambos escenarios se observa un VAN positivo luego de 3 años de operación, que permite concluir que, de lograrse las metas de ventas propuestas, el emprendimiento resulta factible y sumamente atractivo.



El IVAN nos permite concluir que, para un escenario moderado, luego de 3 años de operación se ganarán \$1,56 por cada peso invertido. Si se logran exceder las metas de producción y ventas del presente plan de acción, se puede llegar a observar una ganancia de \$3,34 por cada peso invertido.

En todos los casos, se puede concluir que resulta atractiva la potencialidad del emprendimiento, y que se justifica la puesta en marcha de las acciones propuestas.

### **Conclusiones finales y propuestas a futuro**

En el transcurso del presente Trabajo Final de Graduación hemos podido determinar que el emprendimiento María Chocolates tiene una clara posibilidad de crecimiento en su mercado actual.

Se han propuesto una serie de estrategias y pasos a seguir para aprovechar esta oportunidad de crecimiento, haciendo uso de las fortalezas que actualmente muestra el emprendimiento para superar sus debilidades, con el fin de lograr la penetración del mercado actual. Esto significa alcanzar un crecimiento que permita a María Chocolates hacer frente a su demanda actual, incrementando tanto sus ventas como sus márgenes de rentabilidad.

De esta manera, se sientan las bases para que el emprendimiento pueda escalarse y convertirse en una actividad sustentable en un tiempo relativamente corto.

Implementando con éxito la presente propuesta profesional, María Chocolates podrá, en un plazo máximo de 6 meses:

- optimizar su proceso productivo e incrementar sus niveles de producción al menos en un 100% respecto de la operación actual.

- Aumentando los volúmenes de producción se podrá mejorar la oferta, lo que se traducirá en mayores volúmenes de ventas, tanto a los clientes actuales y a nuevos clientes, logrando incrementarlas en al menos un 100% respecto de las ventas actuales.

- Al mejorar la estructura de costos y redefinir la política de precios se podrán aumentar los márgenes de rentabilidad alcanzando al menos un 10%.

- en base a lo anterior, se habrá logrado aumentar la participación de María Chocolates en el mercado actual.

De esta manera, María Chocolates estará en condiciones de escalar su operación, si así decidiera hacerlo.

Es válido aclarar que el éxito de este plan de acción depende principalmente del compromiso que muestre la emprendedora en la implantación y seguimiento de las medidas propuestas en el presente trabajo. Deberá comprometerse con las actividades a desarrollar,

tomando la responsabilidad de llevarlas a cabo con éxito para lograr los objetivos propuestos. Esto implica:

- Incrementar su dedicación al desarrollo de las tareas productivas, aumentando la cantidad de horas semanales dedicadas a la producción.
- Sostener la implementación de las actividades, respetando el orden de las tareas a desarrollar día tras día.
- Poner especial atención a la registración de toda la información necesaria para el correcto análisis de la situación actual y futura del emprendimiento.
- Asegurar el mantenimiento en la calidad de los productos y la atención a los clientes en todo el proceso de desarrollo.

Si bien excede al objetivo de este trabajo el desarrollo de un tablero de control para la gestión del emprendimiento María Chocolates, se dejan a continuación delineados los principales indicadores de gestión, a tener en cuenta a la hora de evaluar la efectividad de la propuesta aquí presentada. Estos indicadores se podrán calcular utilizando como insumo la información registrada en el sistema de información gerencial, La siguiente lista pretende ser solo una orientación para que la emprendedora pueda ejercer la función de control de gestión de su emprendimiento, no siendo limitante en la implementación de nuevos indicadores.

- Cantidad de productos elaborados por semana: Permite evaluar si se consigue el aumento esperado en la producción.

- Índice de productividad: unidades producidas / insumos empleados: Permite evaluar si la estrategia implementada se traduce en una mejora de la productividad.

- Cantidad de pedidos cumplidos en tiempo y forma sobre pedidos totales: Permite identificar si se consiguen los aumentos de ventas proyectados.

- Cantidad de pedidos rechazados sobre pedidos totales: Complementario al anterior, permite identificar si se reducen las pérdidas de oportunidades de ventas.

- Cantidad de devoluciones: permite de manera general estimar si se mantiene la calidad de los productos.

- Tiempo promedio del ciclo del pedido (desde que el cliente hace el pedido hasta que éste es entregado) Permite evaluar si la estrategia implementada se traduce en una mejora de la eficiencia del proceso productivo.

- Cantidad de pedidos entregados por ronda de entregas: Permite evaluar si la estrategia logística ha sido efectiva.

Para finalizar, y considerando que se espera que el emprendimiento pueda crecer en el corto plazo como resultado de la implementación de esta propuesta, se proponen a continuación una serie de actividades que se considera factible implementar a futuro, como una segunda etapa luego de alcanzados todos los objetivos propuestos en el presente Trabajo. La siguiente lista no pretende ser taxativa sino que constituye una simple ejemplificación de cómo considera la autora que podrá seguir desarrollándose el emprendimiento María Chocolates:

- Implementación de un sistema de gestión informatizado (sistema ERP).

- Implementación de un plan de mejora continua.

- Desarrollo de pronósticos de ventas en base a la información registrada por el nuevo sistema de información.

- Incorporación de personal operativo y administrativo, y desarrollo de la estructura organizacional.

- Expansión a nuevos segmentos de mercado.

- Apertura de nuevos canales de comercialización, como venta directa, venta online, entre otras.

# **Anexos**

**Anexo 1. Entrevista con la emprendedora: Guion.**

1. ¿En qué año comenzaste con el emprendimiento?
2. ¿Qué te motivó?
3. ¿Cómo empezaste?
4. ¿Cuáles son tus principales productos?
5. ¿Se venden todo el año?
6. Respecto de los productos que se venden todo el año: ¿Cuál o cuáles son los que más se venden? ¿Por qué crees que se venden más?
7. Respecto de los productos que no se venden todo el año: ¿Tenés productos estacionales o que se venden solo en ciertas épocas del año? ¿cuales?
8. ¿Haces productos especialmente a pedido?
9. En las épocas de venta de productos estacionales, ¿qué prioridad le das a estos productos respecto de los que se venden todo el año?
10. ¿Estás satisfecha con la cantidad de productos que ofreces? ¿Creés que podrías ofrecer más cosas?
11. ¿En qué consiste el proceso productivo? ¿Cuáles son sus etapas?
12. Teniendo en cuenta que sos la única persona que trabaja en este emprendimiento ¿Cómo organizas las tareas? ¿Qué tiempo le dedicas a la producción y cuánto a tareas administrativas?
13. ¿A quiénes les vendes? ¿Qué caracteriza a tus compradores?
14. ¿Por qué crees que eligen tus productos?
15. ¿Los clientes reiteran sus compras? ¿Son compradores ocasionales? ¿Con qué frecuencia compran?
16. ¿Creés o sabes si existen clientes con interés en tus productos, que todavía no hayan realizado su primera venta?
17. ¿Creés o sabes si existen clientes insatisfechos? ¿Qué reclamos recibís de tus clientes?
18. ¿Los clientes están satisfechos con la calidad de los productos?

19. ¿Crees que los clientes están satisfechos con la atención que les brindas?
  20. ¿Crees que están conformes con la cantidad, calidad y variedad de productos que les ofreces?
  21. ¿Crees que tus clientes estarían dispuestos a comprar más, o más seguido?
  22. ¿Los clientes se manifiestan satisfechos con los precios de tus productos? ¿Creés que podrías cobrar más por ellos? ¿Tus clientes manifiestan que preferirían pagar menos?
  23. ¿Manifiestan conformidad con los plazos de entrega? ¿Crees que podrías entregar con una mayor frecuencia? ¿Creés que tus clientes esperan un mejor plazo de entrega?
  24. ¿Vendes todo lo que producís? ¿Te queda producción sin vender?
  25. Si te queda producción sin vender, ¿sucede todo el año? ¿Notás si hay periodos de demanda alta o baja?
  26. Si existen períodos de alta demanda, ¿Sos capaz de responder a ese aumento de pedidos? ¿Crees que serías capaz de hacerlo en las condiciones actuales?
  27. Si existen períodos de poca demanda ¿Reducís la producción? ¿Producís para inventario? ¿Crees que podrías hacerlo?
- Respecto de los costos y precios:
28. ¿Qué costos tenés en cuenta a la hora de fijar los precios de tus productos?
  29. ¿Cuáles son los costos de materias primas?
  30. ¿Tenés otros rubros de costos? ¿Cuáles?
  31. ¿Creés o sabes si hay costos que no estés teniendo en cuenta? ¿Cuáles? ¿Por qué?
  32. ¿En qué te basas para definir los precios?
  33. ¿Negocias los precios con tus clientes o lo hiciste en algún momento?
  34. ¿Ofreces u ofreciste promociones alguna vez?
  35. ¿En qué zona o región vendes tus productos? ¿Crees que podrías vender en otras zonas?
  36. ¿Existen otros proveedores que vendan productos similares o iguales a los de María Chocolates?
  37. ¿Operan en la misma zona geográfica que vos? ¿Creés que podrían hacerlo?

38. ¿En qué se diferencian tus productos de los de otros competidores?
39. ¿Cuáles crees que son tus ventajas, si las hay, respecto de los competidores que conocés?
40. ¿Sabes o crees que tus clientes compren a otros proveedores? ¿Por qué?
41. ¿Crees que son una amenaza? ¿Por qué?
42. ¿Crees que hay oportunidades en el mercado al que apuntás, que todavía no hayas aprovechado? ¿Por qué?
43. ¿Qué te gustaría mejorar?
44. ¿Cuáles considerás que son tus fortalezas y debilidades?
45. ¿Qué esperas de este proceso?



**Anexo 2. Formulario básico para encuesta a clientes**

MARÍA CHOCOLATES

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES 2016

Por favor marque con una cruz la opción elegida.

En una escala del 1 al 10, siendo 1= muy malo y 10= excelente,

¿Cómo calificaría:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	la calidad de los productos de María Chocolates?										
2	la variedad de los productos de María Chocolates?										
3	la disponibilidad de los productos de María Chocolates?										
4	el precio de los productos de María Chocolates?										
5	la presentación y el empaque de los productos de María Chocolates?										
6	la frecuencia de entrega de los productos de María Chocolates?										
7	el cumplimiento de entregas en tiempo?										
8	la facilidad para ordenar?										
9	Su satisfacción general respecto de su experiencia con María Chocolates?										

Por favor marque con una cruz la opción elegida.

En una escala del 1 al 10, siendo 1= nada propenso y 10= muy propenso

¿Qué tan propenso es usted a:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	recomendar a otros los productos de María Chocolates?										
11	volver a comprar?										
12	aumentar la cantidad que compra habitualmente?										
13	comprar otros productos María Chocolates?										
14	dejar de comprar productos María Chocolates?										
15	devolver productos de María Chocolates?										

Universidad Empresarial Siglo 21  
Trabajo Final de Graduación - Licenciatura en Administración  
María del Pilar González

Por favor marque con una cruz la opción elegida.		SI	NO
16	¿Ha recomendado los productos de María Chocolates alguna vez?		

Por favor marque con una cruz la opción elegida.		
¿Hace cuánto es usted cliente de María Chocolates?		
17	Menos de 1 año	
	Más de 1 año	
	Más de 5 años	
	Más de 8 años	
	No recuerda	

¡Muchas gracias por participar!

María Chocolates











Registro de gastos

<b>ID gasto</b>	<b>Fecha de emisión</b>	<b>ID proveedor</b>	<b>Conceptos</b>	<b>Monto</b>







# **Bibliografía**

## **Bibliografía**

- Ballou, R. (2004) Logística. Administración de la cadena de suministro. (5°Ed.) México. Pearson Educación.
- Chase, R. Jacobs, F., y Aquilano, N. (2009) Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros (12° Ed.) México. McGraw-Hill.
- Cummins, C., Worley, C. (2008) Organization Development and Change (9° Ed.) Canadá. South Western CENGAGE Learning
- FAO (2005) Formulación y análisis detallado de proyectos. Roma, Italia Food and Agriculture Organization
- Horngren, C. Srikant, M y Rajan M (2012) Contabilidad de Costos, un enfoque Gerencial. 14° Ed. México. Pearson Educación
- Koontz, H. (1998) Administración. Una perspectiva global (11° Ed). Mc Graw Hill
- Kotler, P. Keller, K. (2009) Dirección de Marketing (12ª Ed.) México. Pearson Educación.
- Laudon, K. y Laudon J. (2008) Sistemás de Información Gerencial. Administración de la empresa digital. (10° Ed.) México. Pearson Educación.
- Levin, R y Rubin, D. (2004). Estadística para Administradores (7ª Ed.) México. Pearson Educación.
- Lusthaus, C. Adrien, M. Anderson, G. Carden, F. Montalván, G. (2002) Evaluación Organizacional. Un marco para mejorar el desempeño. Ottawa, Canadá. Banco Interamericano de Desarrollo
- Porter, M (1988). Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México. Ed. CECSA.
- Rogers, R y Fong, J. (2000) Organizational Assessment: Diagnosis and Intervention. Estados Unidos. HRD Press.

Rojas Medina, R. (2007) Sistemás de Costos. Un proceso para su implementación. Universidad Nacional de Colombia.

Sabino, C. (1996) El proceso de investigación, Argentina. Ed. Lumen Hvmanitas

Sapag Chain, N (2004) Evaluación de proyectos de inversión en la empresa. (2° Ed) México. Pearson Educación.

Schroeder, R. Goldstein, S. Rungtusanatham, M (2011) Administración de operaciones, conceptos y casos contemporáneos, 5ª Ed. 2011 McGRaw Hill

Solana, R (1996) Producción, su organización y administración en el umbral del tercer milenio (3ª Ed.) Argentina . Ed. Interoceánicas

Spidalieri, R. (2010) Planificación y control de Gestión. Scorecards en finanzas. Cuestiones básicas (1° Ed.) Argentina. Editorial Brujas.

Thompson, A. Strickland A. y Gamble, J. (2007) Administración Estratégica. Teoría y Casos. (15ª Ed.) México. McGraw-Hill Interamericana.

Vieytes, R. (2004) Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad: Epistemología y técnica. Argentina. Editorial de las Ciencias.

Volpentesta, R. (2014) Sistemás e información. (1° Ed.) Argentina. Editorial Roberto Omar Buyatti

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O  
GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista: González, María del Pilar  
DNI: 29499530

Título y subtítulo: Diagnóstico y desarrollo organizacional de un micro emprendimiento argentino. Caso: María Chocolates.

Correo electrónico: pilugonzalez@gmail.com

Unidad Académica Universidad Siglo 21

Datos de edición: Buenos Aires, 2017

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis SI

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Buenos Aires, 04 de abril de2017

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Universidad Empresarial Siglo 21  
Trabajo Final de Graduación - Licenciatura en Administración  
María del Pilar González

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_certifica que  
la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.