



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

**ANÁLISIS DE CASO PRÁCTICO:  
UTILIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS  
ADQUIRIDOS DURANTE LA CARRERA DE  
LICENCIATURA EN ECONOMÍA EN UN  
EMPRENDIMIENTO FAMILIAR**

Por:

**Juan Ianchina**

Profesor Tutor:

**Roberto Latorre**

Mendoza – 2019

## **Abstract**

El siguiente trabajo tiene por objetivo sintetizar y desarrollar el análisis de un caso práctico de utilización de los conocimientos adquiridos durante la carrera de Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo. El caso en cuestión es un emprendimiento familiar de productos panificados que surge en abril de 2015 y continúa hasta el día de la fecha. El objetivo del mismo es mostrar la labor realizada en dicho emprendimiento, a considerarse como la parte práctica y empírica de este trabajo. Dicha labor consistió en las distintas aplicaciones de tácticas, estrategias, y análisis que se realizaron durante el período que abarca de abril de 2015 hasta diciembre de 2017 respecto a las distintas áreas de trabajo en el emprendimiento.

## Contenido

Introducción .....	1
1. Fundamentos y objetivos .....	1
Capítulo 1 Marco Teórico .....	3
1. definiciones utilizadas.....	3
A. Ingreso Familiar .....	3
B. Producción.....	4
C. Ventas.....	4
D. Costos y Gastos .....	4
E. Beneficios.....	5
F. Valor Agregado.....	5
G. Rentabilidad y Rendimiento.....	6
H. Estrategia y Táctica .....	6
I. Mercado.....	7
2. Sobre la Aplicación de Conocimientos y el Presente Trabajo .....	8
Capítulo 2 Breve Historia del Emprendimiento.....	9
1. Etapa de Inicio .....	9
2. Etapa de Crecimiento .....	11
3. Etapa de Consolidación.....	13
4. Proyecto de Ampliación de la Planta Productora.....	15
A. Beneficios y Costos de la Ampliación .....	15
B. Cálculo del Costo de Oportunidad del Capital.....	20
C. Cálculo Final .....	20
Capítulo 3 Análisis del Caso.....	22
1. Estrategias de Venta y Área de Ventas .....	22
A. Acercamiento al cliente .....	22
B. Métodos de Venta y Publicidad (minúscula) .....	25
C. Precio Único y Sustitución de los Productos .....	27
D. Venta de Servicio vs Venta de Productos .....	30
2. Estrategias de Producción y Área de Producción .....	31
A. Producto Artesanal y Valor Agregado .....	31
B. Especialización vs Diversificación.....	32
C. Retroalimentación con las Estrategias de Venta .....	33
3. Estrategias de Precios y Costos y Área de Finanzas .....	40

A. Sistema de Información del Emprendimiento (SIE) .....	41
B. Elaboración de Informes .....	44
C. La Importancia del Análisis en Tiempo Real (ATR) .....	52
D. Proceso de Toma de Decisiones.....	53
E. El costo de mano de obra y las utilidades del emprendimiento .....	56
F. Calculo de precios .....	57
G. La inflación y la suba de precios.....	58
H. Retroalimentación con Otras Áreas del Emprendimiento.....	69
4. Estrategias de Recursos Humanos y Área de Recursos Humanos.....	69
Capítulo 4 la aplicación de conocimientos y el proceso inverso .....	72
1. El problema de la práctica profesional.....	72
2. El proceso inverso .....	74
3. Aplicación de Conocimientos en el Presente Trabajo .....	77
4. Conocimientos y Saberes Aplicados.....	78
Conclusiones .....	80
1. El Trabajo en su Conjunto .....	80
2. Aspectos de mayor Relevancia del Presente Trabajo .....	80
3. Exploraciones Futuras y Posibles Mejoras .....	82
Bibliografía .....	84

### Lista de Tablas

Tabla 1. Variedades de Productos Fabricados en abril y mayo de 2015.....	10
Tabla 2. Análisis de Beneficios de abril y mayo de 2015.....	11
Tabla 3. Ventas del Período abril a agosto de 2015.....	11
Tabla 4. Análisis de Beneficios del Año 2015.....	12
Tabla 5. Beneficios del Año 2015.....	13
Tabla 6. Análisis de Beneficios del Año 2016 .....	15
Tabla 7. Presupuesto de Costos del Proyecto.....	17
Tabla 8. Presupuesto de Beneficios del Año 2015.....	18
Tabla 9. Cálculo Final del Proyecto.....	20
Tabla 10. Comparación de Presupuesto de Beneficios de 2015 con la Realidad .....	21
Tabla 11. Comparación de Presupuesto de Beneficios de 2016 con la Realidad .....	21
Tabla 12. Costos Efectivos de Construcción .....	21
Tabla 13. Variedades de Productos Fabricados en el Año 2015 y sus Precios.....	29
Tabla 14. Variedades de Productos Fabricados en el Año 2017.....	35
Tabla 15. Diferencia Porcentual de Ventas Diarias Respecto al Promedio .....	36
Tabla 16. Diferencia Porcentual de Ventas Diarias Respecto al Promedio .....	37
Tabla 17. Diferencia Porcentual de Ventas Diarias Respecto al Promedio .....	38
Tabla 18. Planilla de Carga de Ventas .....	42
Tabla 19. Planilla de Carga de Costos .....	42
Tabla 20. Planilla del Recetario .....	44
Tabla 21. Informe Histórico Financiero .....	45
Tabla 22. Informes Históricos Mensuales.....	46
Tabla 23. Informe de Productos por Ventas.....	46
Tabla 24. Informe de Promedios Diarios Históricos.....	47
Tabla 25. Información de Inflación.....	47
Tabla 26. Informe Mensual Financiero.....	48
Tabla 27. Informe Mensual de Productos .....	49
Tabla 28. Informe Diario de Ventas.....	50
Tabla 29. Informe Diario Completo.....	50
Tabla 30. Planilla de Cálculo Inflacionario.....	60
Tabla 31. Ventas de Prepizzas .....	64

### **Lista de Gráficos**

Gráfico 1. Ventas Promedio Diarias del Año 2015.....	36
Gráfico 2. Ventas Promedio Diarias del Año 2016.....	37
Gráfico 3. Promedio de Ventas Diarias del Año 2017 .....	38
Gráfico 4. Diferencia al Promedio de Ventas Mensual del Año 2015.....	39
Gráfico 5. Diferencia al Promedio de Ventas Mensual 2016.....	39
Gráfico 6. Diferencia al Promedio de Ventas Mensual 2017.....	40
Gráfico 7. Cantidad de Prepizzas Vendidas entre mayo 2015 y mayo 2016 .....	64
Gráfico 8. Cantidad de Prepizzas Vendidas entre agosto de 2016 y agosto de 2017 .....	65

# INTRODUCCIÓN

## 1. Fundamentos y objetivos

El siguiente trabajo tiene por objetivo sintetizar y desarrollar el análisis de un caso práctico de utilización de los conocimientos adquiridos durante la carrera de Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo. El caso en cuestión es una emprendimiento familiar de productos panificados que surge en abril de 2015 y continua hasta el día de la fecha.

El objetivo del mismo es mostrar la labor realizada en dicho emprendimiento, a considerarse como la parte práctica y empírica de este trabajo. Dicha labor consistió en las distintas aplicaciones de tácticas, estrategias, y análisis que se realizaron durante el período que abarca de abril de 2015 hasta diciembre de 2017 respecto a las distintas áreas de trabajo en el emprendimiento.

Este trabajo presenta conveniencia al investigador, como parte de los trabajadores y fundadores del emprendimiento, así también como profesional de las ciencias económicas, ya que permite la oportunidad de aprendizaje del trabajo realizado. A su vez, presenta relevancia social en el ámbito de los emprendimientos familiares y microemprendimientos, dado que las experiencias de trabajo y su posterior análisis son fuente de aprendizaje para otras prácticas. También tiene implicancias prácticas en futuros trabajos ya que el análisis de esta experiencia de trabajo permite la posibilidad de obtener herramientas útiles en la gestión de emprendimientos. El presente trabajo presenta a su vez valor teórico dado por la importancia de la aplicación de conocimientos académicos en la práctica profesional, y los análisis posteriores que puedan hacerse sobre la misma.

Este trabajo puede calificarse en términos de investigación como descriptivo en su mayor parte, por su carácter de caracterización y desarrollo del trabajo realizado, aunque a la vez también se lo puede considerar explicativo en algunas de sus áreas, dados los análisis de causalidad y relaciones establecidas en muchas partes del trabajo.

Según su carácter, esta investigación es una investigación mixta que triangula datos cuantitativos y cualitativos. Presenta fuentes de diversa procedencia, ya sea teórico académicas como libros de texto, como también observación directa. También utiliza perspectivas teóricas diferentes, aunque no antagónicas, de acuerdo al enfoque de análisis necesario en las distintas áreas del trabajo.

Según la finalidad del trabajo, se la puede calificar como aplicada, ya que no busca formular conocimientos por los conocimientos mismos, sino elaborar desarrollos que sean útiles en experiencias de prácticas profesionales y análisis futuros.

Según su naturaleza la investigación es ex post facto, es decir, realiza análisis y desarrollos de información sobre hechos pasados que no son totalmente reproducibles. El marco de investigación es de campo ya que los fenómenos investigados se sucedieron en su ambiente natural, lo que permite mejor generalización de los resultados.

El trabajo presenta una amplitud micro social, dado que el estudio es de pequeña escala, en este caso un emprendimiento familiar a lo largo del tiempo y su evolución. La utilización de fuentes es mixta, ya que se utilizan datos de elaboración propia, así también como información de fuentes bibliográficas diversas.

Se comenzará con una breve reseña de la historia del emprendimiento, narrada de manera cronológica, describiendo el transcurso de los hechos para contextualizar los futuros análisis que se harán de los mismos.

Se desarrollará de manera apartada un aspecto importante de la historia del emprendimiento, que fue el proyecto de ampliación de la planta productora (ver más adelante Proyecto de Ampliación de la Planta Productora).

Se continuará con el análisis propiamente del caso, deteniéndonos en las distintas áreas de trabajo, y describiendo las estrategias y tácticas utilizadas en cada una.

Y finalmente se elaboraran conclusiones sobre los aspectos más relevantes del trabajo, la aplicación de conocimientos, futuras exploraciones, y los distintos aprendizajes que puedan hacerse.

# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO

Se enumeraran y explican aquí brevemente los conceptos teóricos utilizados durante el presente trabajo, a fines de unificar criterios de estudio y lectura, para así facilitar la correcta comprensión del mismo. Se realiza a la vez una breve mención sobre la aplicación de conocimientos y el enfoque del presente trabajo.

### 1. Definiciones utilizadas

Para la formulación de las definiciones descritas en la presente parte del trabajo se utilizan los conocimientos adquiridos durante la carrera, los cuales pueden extraerse de manera contextual en dos fuentes, la primera en el manual de microeconomía de Pindyck, Becker, y Rubinfeld que desarrolla un marco teórico sobre la microeconomía en general (Pindyck, Rubinfeld, & Beker, 2000) ; y la segunda en el libro sobre análisis económico de proyectos de Botteon y Ferrá en el que hay un extenso desarrollo de muchos temas relacionados con las finanzas de proyectos y emprendimientos (Ferrá & Botteon, 2007).<sup>1</sup>

#### A. INGRESO FAMILIAR

El ingreso familiar es la cantidad de recursos con los que cuenta un determinado grupo familiar para el sustento cotidiano de sus necesidades. Incluye los sueldos, ganancias, remuneraciones, subsidios, y cualquier otro tipo de ingreso financiero, económico, en especie o de cualquier tipo que gocen los miembros de un grupo familiar que son puestos en uso para la satisfacción de sus necesidades de consumo.<sup>2</sup>

En este caso en particular, los emprendedores pertenecen a un grupo familiar para el cual el ingreso familiar cuando comienza el emprendimiento consistía únicamente en ingresos esporádicos e irregulares de dinero que resultaban insuficientes para la satisfacción de necesidades de consumo familiar al día de la fecha de comienzo del emprendimiento (ver más adelante la Breve Historia del Emprendimiento).

---

<sup>1</sup> Muchos de estos conceptos teóricos son descriptos y utilizados acordes a una mejor comprensión del presente trabajo, y no necesariamente a su más precisa o exacta definición.

<sup>2</sup> Ingreso familiar se lo entiende después de impuestos directos aplicables.

## B. PRODUCCIÓN

La producción hace referencia en el presente trabajo al proceso de elaboración y fabricación que resulta de la combinación de insumos físicos y mano de obra, con las técnicas específicas de uso de los mismos, para obtener un conjunto de bienes disponibles para su posterior venta.

En el posterior análisis, el término producción puede utilizarse tanto para este proceso en su conjunto, como para el resultado en bienes del mismo. Por ejemplo, el proceso de *producción* diario arroja como resultado una determinada *producción* de bienes y servicios. Infiérase su correcto significado según el contexto de análisis.

## C. VENTAS

Venta es el concepto que hace referencia al proceso que resulta de combinar los bienes y servicios disponibles, con las distintas decisiones al respecto que se realizan, para lograr distribuirlos a terceros (ej. Clientes) con objetivo de recibir una remuneración a cambio. También hace referencia al resultado específico de este proceso. Por ejemplo, los distintos esfuerzos puestos en el proceso de *venta* de los productos, tienen como consecuencia un consistente aumento en la *venta* de los mismos.<sup>3</sup>

## D. COSTOS Y GASTOS

A fines del análisis del presente trabajo, costos y gastos hacen referencia indistintamente a todas aquellas erogaciones de recursos necesarias para obtener algo. Esta definición de análisis tiene varias implicancias y consideraciones en el presente trabajo.

La primera de ellas, es que dada la necesidad de análisis en términos de finanzas necesarias para administrar este emprendimiento, no se hace una distinción específica entre gastos y costos. Para el caso en particular bajo estudio ambos términos pueden leerse equivalentemente según su significado.

La segunda consideración es que en el caso de costos asociados a erogaciones de dinero por el intercambio de bienes (v.g.: las compras de insumos del emprendimiento), estos se analizan según el método del percibido. Es decir, el valor de importancia aquí es analizar dichas erogaciones según el momento en el que se realizan.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Dualidad de utilización de concepto análoga al uso del término “producción”.

<sup>4</sup> En materia de costos suele hacerse distinción de métodos entre el método del devengado y el del percibido. El método del devengado releva los costos según el momento en que se realizan las operaciones asociadas a dichos costos. El método del percibido releva los costos en el momento en se sucede la erogación de recursos.

Cuando aparezcan los datos de costos diarios, mensuales, y anuales en el presente trabajo, tales no incluyen el costo de mano de obra, dada la naturaleza del emprendimiento, y la difícil estimación del mismo. Para más aclaración sobre este tema ver más adelante en el trabajo (.).

Por último, puede hacerse referencia a costos y gastos que no estén específicamente relacionados con erogaciones de dinero, en cuyo caso su análisis de tiempo y estructura es particular para sí mismo (ej. El costo aproximado de la mano de obra, ver más adelante).<sup>5</sup>

#### E. BENEFICIOS

En el contexto del presente trabajo, se entienden por beneficios todos aquellos ingresos que surgen de la venta de productos y servicios una vez descontados los costos (aquellos que sean descontables) acordes.<sup>6</sup>

Los beneficios pueden analizarse según un período que los genera, dígame un día, un mes, un año, o también según una producción que los genera (por ejemplo, los beneficios de un evento, de un producto o bien en particular, de un conjunto de producciones sin importar su tiempo de producción, etc).

La principal consideración en el presente trabajo, es que los beneficios se analizan según ingresos percibidos de dinero descontados de erogaciones reales de dinero. En caso que se esté analizando de otra manera (por ejemplo, un ajuste en un cálculo de beneficios, o el beneficio por tiempo ahorrado) será específicamente aclarado.

#### F. VALOR AGREGADO

El valor agregado es la diferencia entre el valor de los insumos utilizados para producir un bien o servicio, y el valor de dicho bien o servicio. Dicho valor es aportado por todas aquellas características del proceso de producción y venta que no pueden atribuirse específicamente al gasto en un insumo.

En el presente trabajo, el insumo de mano de obra no tiene una determinación específica, sino un cálculo aproximado, y dado que los que gozan los beneficios del emprendimiento son los mismos que aportan la mano de obra, es extremadamente difícil de separar ambos valores. Es por esto que el valor agregado de los productos en el presente trabajo hace referencia al valor que se

---

<sup>5</sup> Este tipo de costos no resultan de erogaciones reales de recursos, son casos de costos intangibles como el costo de oportunidad por ejemplo.

<sup>6</sup> Algunos costos pueden resultar no descontables por su difícil estimación o leve importancia.

suma sobre los insumos (en general físicos para la mayoría de los casos) sin contar el insumo de mano de obra.<sup>7</sup>

Otro aspecto importante a tener en cuenta aquí, es que el valor agregado de un producto se ve reflejado a través de su precio de venta, que surge de todos los aspectos necesarios y utilizados para arribar a dicho precio. Teniendo en cuenta aspectos específicos del producto como su calidad, o aspectos de su venta, como la cercanía al cliente o el servicio de venta, e incluso teniendo en cuenta aspectos de comportamiento de demanda. Todos estos factores influyen en el precio y por lo tanto reflejan a su vez el Valor Agregado del bien o el servicio analizado.

#### G. RENTABILIDAD Y RENDIMIENTO

La rentabilidad hace referencia en el presente trabajo, a la capacidad de los gastos para generar beneficios. Se calcula como el cociente entre los beneficios y sus respectivos costos, teniendo en cuenta que los costos considerados no incluyen la mano de obra, por los aspectos explicados en el apartado anterior. La rentabilidad puede analizarse por período (rentabilidad de un día, mes, o año) o por producción (rentabilidad de un producto o conjunto de productos).

El rendimiento en cambio, se refiere a dos aspectos distintos de análisis. Primero, a la capacidad de los recursos de generar producción (insumos y fabricación desde el lado de los emprendedores) como rendimiento de los insumos. Y segundo, a la capacidad de los productos de satisfacer las necesidades de los clientes, referido como rendimiento de consumo.<sup>8</sup>

#### H. ESTRATEGIA Y TÁCTICA

El término estrategia se utiliza en el presente trabajo para referirse a las distintas decisiones de desarrollo, y procesos que ponen en marcha estructuras para lograr la consecución de objetivos determinados o planes realizados. Hace referencia a un conjunto de aspectos que funcionan de manera coordinada e incluso pueden volver difícil distinguir completamente todos sus mecanismos internos, por la alta sinergia que presentan entre ellos.

El término táctica en cambio, hace referencia mecanismos de funcionamiento independientes, que permiten progresar en la consecución de un objetivo específico. La principal diferencia entre una táctica y una estrategia es que una táctica es un medio utilizado para progresar en la consecución de un objetivo, mientras que una estrategia tiene como meta lograr dicho

---

<sup>7</sup> Para mayor desarrollo sobre beneficios y costo aproximado de la mano de obra ver el análisis del caso más adelante en el presente trabajo.

<sup>8</sup> El término “rendimiento” se usa únicamente en análisis cualitativos, no se utiliza para cálculos ni aproximaciones numéricas.

objetivo o plan. Por ejemplo, si un objetivo es llegar a determinado lugar, la estrategia sería caminar hasta ahí, y una táctica posible sería dar un paso.

Se puede decir que una estrategia es el conjunto de tácticas necesarias y suficientes para lograr un objetivo o plan dispuesto.

## I. MERCADO

En pos del análisis específico del presente trabajo se entienden los siguientes términos según su utilidad al presente estudio.<sup>9</sup>

El término mercado se utilizará en su expresión más simple como el contexto de funcionamiento del emprendimiento que delimita y permite el intercambio de sus productos y servicios con los consumidores. Tiene una demanda y una oferta determinada.

- Demanda

Se entiende por demanda al conjunto de decisiones de consumo en un determinado contexto (social, personal, económico, y político) que se comportan de manera conjunta y se expresan mediante la compra de bienes y servicios.

- Oferta

Por oferta se entenderá análogamente al conjunto de decisiones de producción y venta que en su accionar interactúan con la demanda para determinar conjuntamente un intercambio.

- Competencia

El accionar de las decisiones de consumo, producción, y venta de manera conjunta o individual determinan un determinado contexto de intercambio y de mercado que se refleja en un determinado comportamiento de todos sus agentes. Este comportamiento puede presentar distintas características que a fines del presente trabajo serán divididas en dos grandes grupos.

En el primer grupo, dicho comportamiento de los agentes es competitivo, lo que vuelve al productor inflexible en su suba y bajas de precios dado que enfrenta un contexto en el que no es posible vender a precios que no sean aproximadamente los precios a los que se venden y compran los productos y servicios en dicho mercado. Tal es el caso de la competencia perfecta.

En el segundo grupo, el comportamiento de los agentes no es competitivo, dado que el contexto en el que se desenvuelven permite intercambios variados a distintos niveles de precios

---

<sup>9</sup> Siendo el objetivo la mejor comprensión del presente trabajo, muchas definiciones se adaptan y simplifican de acuerdo a este fin.

que resultan en distintos niveles de consumo. Esto es lo que se entiende por poder de mercado, y su principal consecuencia es que los productores (o el productor si es uno solo) enfrentan decisiones de producción y venta a distintos niveles de precio y su consecuente ingreso por ventas sobre el cual pueden influir. Este es el caso de monopolios, oligopolios, carteles, etc.<sup>10</sup>

## **2. Sobre la Aplicación de Conocimientos y el Presente Trabajo**

Tal como se expresó previamente, el objetivo del presente trabajo es mostrar de manera sintética las aplicaciones de conocimientos que se realizaron durante el período de análisis. Debe ser tenido en cuenta como un desarrollo, sintético, y escrito sobre dicha aplicación de conocimientos. Sin embargo, el trabajo realizado es también la aplicación de esos conocimientos durante el período.

Podría considerarse que el trabajo cuenta de dos partes. La primera de ellas es, en efecto, la labor realizada durante tres años en el emprendimiento (durante el período de análisis). Esta parte es de carácter práctico y empírico. La segunda parte del trabajo es específicamente el presente escrito, y consiste en el desarrollo y síntesis de la parte práctica.

Es importante considerar el trabajo en su conjunto, tomando en cuenta ambas partes, para lograr una mejor comprensión de las mismas y de toda la labor agregada.

Con estos aspectos en cuenta, y habiendo unificado el marco de conceptos a utilizarse durante el desarrollo del trabajo, se procede a desarrollar el marco histórico en el que se desarrolló el emprendimiento.

---

<sup>10</sup> Las implicancias de las distintas situaciones de mercado se desarrolla más adelante en el análisis del comportamiento de la demanda.

## CAPÍTULO 2

### BREVE HISTORIA DEL EMPRENDIMIENTO

El caso estudiado en cuestión es, cómo se mencionó previamente, una panadería informal que comienza a funcionar en abril de 2015.

Para analizar la historia del emprendimiento se ha decidido separarla en tres etapas distintas, caracterizada por la estructura de funcionamiento del emprendimiento en cada una, y los distintos focos que se realizaron en cada una de ellas respectivamente.

#### **1. Etapa de Inicio**

Uno de los aspectos más destacables de esta etapa es la causa que da origen al emprendimiento. Dicha causa es la pura necesidad de aumentar los ingresos familiares de los emprendedores, cuya situación económica a comienzos del año 2015 no era óptima. Es esta misma necesidad la que los mantuvo perseverantes durante las primeras semanas del emprendimiento.

Durante un comienzo se impusieron algunos criterios de funcionamiento en el emprendimiento, algunos de los cuales se mantuvieron durante las etapas posteriores.

El primero de ellos fue la producción de los productos de manera artesanal, y con insumos de primera calidad. Esto se hizo con la intuición que esta decisión lograría una rápida colocación del producto en el mercado, ya que su calidad y sabor sobresaldrían sobre la media de productos en el rubro.

Al principio, el método utilizado fue producir pequeñas cantidades de productos básicos durante las mañanas y algunas tardes, y luego salir a recorrer las casas de la zona, puerta por puerta tratando de hacerlos conocidos y vendérselos a los vecinos de la zona. La pequeña cantidad que se fabricaba por semana, así como también el hecho de la gran rentabilidad que presentan los panificados hechos de manera casera permitieron continuar con esta actividad de manera sostenida durante varias semanas consecutivas obteniendo cada vez más ventas y beneficios, y mayor número de clientes.

A medida que avanzaba el tiempo, y observando la gran aceptación de los productos es que se probaron nuevas variedades y tipos de productos, buscando expandir cada vez más el número de clientes y de ventas.

Tabla 1. Variedades de Productos Fabricados en abril y mayo de 2015<sup>11</sup>

Productos Fabricados abril de 2015	Productos Fabricados mayo de 2015	
Pan anís/naranja	Pan azuc anís-naranja	Pan azuc chispitas limón
<i>Pan Azuc - limón - anís</i>	<i>Pan Azuc - limón - anís</i>	Pan azuc chispitas naranja
<i>Pan azuc - vainilla - naranja</i>	<i>Pan azuc - vainilla - naranja</i>	Jamón Queso Orégano
<i>Pan azuc limón</i>	<i>Pan azuc limón</i>	Pan
<i>Pan Azuc Limón Naranja</i>	<i>Pan Azuc Limón Naranja</i>	Pan de queso
Pan Azuc Naranja - Coco	Pan Árabe	Pan hamb ceb oreg
<i>Pan cebolla orégano</i>	<i>Pan cebolla orégano</i>	Pan mixto salado
Pan chocolate/naranja	Pan Azuc Limón-Coco	Pan Mortadela
Pan Común	Pan Azuc Naranja	Pan pepas blanco-limón
Pan Criollo	Pan azuc neutro	Pan queso oliva
Pan de Limón	Pan azuc vain - anís - limón	Pan queso, orégano y aceite
Pan hamb ceb oreg	Pan bco sésamo	Pan Relleno
<i>Pan jamón</i>	<i>Pan jamón</i>	Pan salvado
<i>Pan manteca hoja</i>	<i>Pan Criollo Dulce</i>	Pan salvado sésamo
<i>Pan queso azul</i>	<i>Pan queso azul</i>	Prepizza
<i>Pan salame</i>	<i>Pan salame</i>	Torta
Panetón bco coco naranja	Pan jamón y queso	
<i>Panetón blanco c/naranjas</i>	<i>Panetón blanco c/naranjas</i>	
Panetón chocolate c/naranja	Pan limón con pepas	

*Fuente: elaboración propia*

Como se puede ver claramente en la Tabla 1, durante el mes de mayo de 2015 se produjeron casi el doble de distintos tipos de productos que en el mes de abril del mismo año. Esto refleja lo expuesto previamente sobre la gran aceptación que tuvo el producto.

Otro de los criterios que se implementó desde los primeros días fue el empaquetamiento de los productos. El método era empaquetarlo en bolsas de polipropileno transparentes y con cantidades fijas de productos a precios equivalentes. Este punto se desarrollará de manera más extensa en capítulos subsiguientes, sin embargo se puntualiza aquí que la intuición tras esta decisión era ofrecer un producto que fuera visible y confiable para los clientes, y a la vez de intercambio sencillo para su venta.

<sup>11</sup> Los productos tienen la denominación que tienen en la base de datos del emprendimiento (ver más adelante), según su facilidad de carga, y capacidad de manipulación en fórmulas, por lo que puede resultar extraño de leer. Las tablas del presente trabajo se realizan con la información tal cual existe en el sistema de información del emprendimiento, por lo que pueden presentar errores ortográficos y de formato.

Durante esta etapa el principal objetivo fue probar si la actividad resultaba rentable para su posterior consecución, por lo que en estas semanas comenzaron inmediatamente los registros de ventas, producción y costos del emprendimiento.

*Tabla 2. Análisis de Beneficios de abril y mayo de 2015*

Año 2015	Costos	Ventas	Beneficios Netos	Rentabilidad
abril	2032	6970	4938	2,43
mayo	5172	17738	12566	2,43

Como puede apreciarse en la Tabla 2, las ventas y sus respectivos beneficios crecieron enormemente entre el primer y el segundo mes. Esto es una clara muestra de lo útil que resultó la actividad como medio de incrementar el ingreso familiar de los emprendedores, que según se aclaró previamente, fue la causa que da origen al emprendimiento.<sup>12</sup>

Dado que la actividad resultó altamente exitosa en términos de venta, precios, clientes, y tiempos de elaboración es que se decide continuar con la misma y comenzar a implementar nuevas estrategias para hacerla crecer y desarrollarse en mayor medida.

## **2. Etapa de Crecimiento**

Después de varias semanas de producción y venta, y al verse claro que el emprendimiento lograba mantener niveles estables de venta, se comenzaron a tomar distintas medidas para hacerlo crecer cada vez más.

*Tabla 3. Ventas del Período abril a agosto de 2015*

Año 2015	Días de venta	Promedio Diario (\$)
abril	19	366,8
mayo	27	656,9
junio	24	728,3
julio	28	644,8
agosto	27	723,1

Excepto el primer mes, en el cual recién arrancaba el emprendimiento, el resto de los meses los niveles diarios de venta eran estables.

<sup>12</sup> Los costos de la tabla no incluyen el costo de mano de obra, dado su complicada estimación y la naturaleza del emprendimiento. Ver más adelante en Costo de Mano de Obra y Utilidades del Emprendimiento.

Durante estos meses se buscó agrandar el número de clientes, por lo que se comenzaron a visitar cada vez más casas, a la vez que se hacía entrega de tarjetas con el contacto de miembros de la panadería para que los clientes tuvieran acceso telefónico para poder hacer pedidos especiales.

A su vez durante esta etapa se comenzaron a producir nuevos productos y nuevas variedades de productos que ya existían para aumentar la oferta y así mejorar las ventas. La intuición detrás de esta decisión era que si los clientes contaban con mayor variedad se podría llegar a más clientes y lograr mayor número de ventas diarias.

También durante estos meses se empezó a incursionar en el área de los servicios para eventos y fiestas, ya sea en comidas como también en postres y tortas. Al resultar altamente exitosos en las primeras experiencias se decidió incorporar los eventos como una oferta habitual hacia los clientes. El primer evento fue en noviembre de 2015 por un monto de \$2550, y para finales de diciembre (sin contar las festividades) el monto por eventos ya ascendía a \$8395.

Otro aspecto importante durante estos meses es que al aumentar considerablemente el número de ventas y de clientes es que se suma una nueva persona al emprendimiento (otro de los miembros del grupo familiar).

*Tabla 4. Análisis de Beneficios del Año 2015*

Año 2015	Costos	Ventas	Beneficios Netos	Rentabilidad
abril	2032	6970	4938	2,43
mayo	5172	17738	12566	2,43
junio	4116	17478	13362	3,25
julio	4074	18055	13981	3,43
agosto	4427	19523	15095	3,41
septiembre	6211	24445	18234	2,94
octubre	8240	31400	23160	2,81
noviembre	8761	30435	21674	2,47
diciembre	10976	53905	42929	3,91

Nótese en la Tabla 4 como las ventas van en aumento mes a mes, durante todo el primer año.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Ídem 12

Finalmente durante esta etapa se decide construir una cocina de panadería con un horno panadero, para poder satisfacer los crecientes niveles de venta y producción que eran necesarios para poder seguir creciendo. Se operó en una cocina doméstica durante 9 meses y finalmente en enero de 2016 entra en funcionamiento la nueva cocina en la cual funcionaría el emprendimiento en adelante. El análisis con más detalle de la construcción de esta cocina será abordado con profundidad más adelante en el presente trabajo.<sup>14</sup>

*Tabla 5. Beneficios del Año 2015*

Año 2015	Beneficios Netos
abril	4938
mayo	12566
junio	13362
julio	13981
agosto	15095
septiembre	18234
octubre	23160
noviembre	21674
diciembre	42929

Esta decisión de inversión en una planta productora de mayor tamaño significó el fin de la etapa de crecimiento como tal de la panadería para pasar a una etapa de consolidación.

### **3. Etapa de Consolidación**

Durante esta etapa se tomaron las decisiones de funcionamiento general que se mantendrían intactas hasta el día de la fecha. Muchos de los criterios probados durante los primeros meses se consolidarían e impondrían el corriente funcionamiento de la panadería en este período.

Es luego de casi un año de funcionamiento que se decide modificar el sistema de ventas de visitas a los clientes por un nuevo sistema de venta que sumaba al anterior, una difusión digital a través de WhatsApp con la producción diaria para tomar pedidos de los clientes y luego realizar las correspondientes entregas de los mismos.

Aunque no se eliminaron las visitas a los clientes, si disminuyeron enormemente dado que la mayor parte de los clientes comenzó a anticipar sus pedidos al celular, por lo que se realizaban

---

<sup>14</sup> Ver título “Proyecto de Ampliación de Planta Productora”.

principalmente entregas, y eran pocos los clientes que debían ser visitados para ofrecerles mercadería personalmente.

Este nuevo sistema de ventas permitió enfocarse más en la etapa de producción y ofertas, ya que disminuía enormemente los tiempos de entrega por la ausencia de visitas. Además, la constante presencia en el medio celular permitió una mayor difusión del contacto por parte de los clientes, lo que llevó a que el emprendimiento pasó a ser conocido por conocidos cercanos de los clientes que se ponían en contacto para acceder a las ofertas de productos mediante la telefonía.

Luego de comprobar la efectividad de este sistema es que se decide adquirir una línea de celular para el emprendimiento, ya que hasta ese momento se utilizaban las líneas personales de los emprendedores.

Durante esta etapa también se consolidaron las ventas de eventos y servicios para fiestas, dado el gran número de clientes que accedían a nuestro contacto.

También es en esta etapa, que al verse consolidada la venta de productos en general, se comienza a incursionar en la venta de comidas y viandas para los clientes al mediodía. Se buscaba de esta manera mantener el mayor contacto con los clientes, en todos los aspectos que tuvieran que ver con la comida en general, y no únicamente en la panificación. Este área del emprendimiento fue creciendo desde este momento hasta la actualidad, llegando incluso a ofrecerse comida para los clientes varias veces por semana.

En el día de la fecha el emprendimiento sigue funcionando prácticamente con los mismos criterios y métodos que se impusieron durante esta etapa, mostrando ser sumamente válidos.

Tabla 6. Análisis de Beneficios del Año 2016 <sup>15</sup>

Año 2016	Costos	Ventas	Beneficios Netos	Rentabilidad
enero	5886,93	27925	22038,07	3,74
febrero	6971,93	34110	27138,07	3,89
marzo	9431,77	35268	25836,30	2,74
abril	15691,18	40936	25244,82	1,61
mayo	9193,02	38035	28841,98	3,14
junio	9679,14	28400	18720,86	1,93
julio	11659,51	35875	24215,50	2,08
agosto	8248,28	29320	21071,72	2,55
septiembre	10491,72	29297	18805,79	1,79
octubre	9029,89	36980	27950,11	3,10
noviembre	10372,78	26380	16007,22	1,54
diciembre	10914,17	49165	38250,83	3,50

#### 4. Proyecto de Ampliación de la Planta Productora

Como se mencionó previamente, durante los primeros meses del emprendimiento la producción fue elaborada en una cocina doméstica de familia. Dicha cocina contaba con un horno de 2 chapas (horno clásico de hogar), y 4 metros de mesada disponible para elaboración.

Uno de los primeros aspectos a considerar a la hora de expandirse fue, que de no ampliarse la planta productora, la producción llegaría a un tope de capacidad, que según estimaciones de los emprendedores, sería un máximo de 30% más en producciones regulares (panificación normal) respecto a agosto de 2015, cuando se realizan los presentes análisis.

Dado el consistente crecimiento del emprendimiento, en sus ventas, beneficios, y número de clientes, se decide evaluar la posibilidad de expandir la planta productora.

Esta expansión se realizaría mediante la construcción de una cocina de panadería de mayor tamaño (20 metros de mesada disponible para elaborar), y con la incorporación de un horno panadero de 18 chapas.<sup>16</sup>

##### A. BENEFICIOS Y COSTOS DE LA AMPLIACIÓN

La primera evaluación que se realizó fue medir los posibles beneficios de dicha expansión. Tales eran dos principalmente, primero la mayor capacidad de producción en bruto que tendría la

<sup>15</sup> Ídem 12

<sup>16</sup> La expresión “18 chapas” hace referencia a la común denominación del tamaño de los hornos en el rubro, no es una expresión exacta del número de chapas que entran en el mismo, el cual depende del tamaño de las chapas.

nueva cocina por su mayor tamaño de espacio de trabajo y horno, y segundo, el ahorro en tiempos de producción que habría por utilizarse un horno de mayor tamaño (permite más cocciones en simultáneo) y por contar con mayor comodidad de espacio.

Respecto a la mayor capacidad de producción el primer análisis era estimar si la mayor producción podía ser efectivamente vendida. La nueva planta productora permitiría producir para la misma cantidad de tiempo invertido, hasta cinco veces mayor producción que la actual, sin embargo no había indicios de que la demanda creciera a este paso. Esto se debía en parte, a la manera en la que se accedía a los clientes, ya que no existía venta al público de manera abierta, sino un sistema de visitas, encargos y repartos.

Sin embargo, el ahorro en tiempos de producción era muy considerable. Según se consideró a priori, el mayor espacio de trabajo, sumado a un horno panadero de 18 chapas, reduciría los tiempos de producción a la mitad (según se estimó). Considerando únicamente este aspecto, la ampliación era sumamente beneficiosa, ya que permitiría a los emprendedores disponer de más horas al día, ya sea para aumentar la producción del emprendimiento, como para utilizar esas horas en otras actividades, que inclusive podían significar nuevos ingresos.

La segunda evaluación que se realizó era la correspondiente a los costos de dicha ampliación. Para hacer esto se contactó a una persona que hiciera planos y necesidad de materiales para llevar a cabo la construcción.<sup>17</sup> Además, se hicieron numerosas averiguaciones sobre costos de las instalaciones para esta cocina, tales como horno, mesadas, mecheros y cocina etc. con este presupuesto a priori se elaboró una tabla de costos.

---

<sup>17</sup> La persona que realizó esta labor no cobró por el análisis ex ante.

*Tabla 7. Presupuesto de Costos del Proyecto*

<b>PRESUPUESTO DE COSTOS</b>	
Horno y Chapas	17500
Hierros	15000
Ventanas y Cierres	12500
Anafe	4000
Plomería	8000
Placas	5000
Piso	20000
Mesadas	25000
Vidrios	7500
Grifería	2500
Varios (Margen de 10%)	11700
<b>TOTAL</b>	<b>128700</b>

En la tabla se ven los presupuestos de los costos según la información que se pudo obtener previamente a comenzar la construcción. Dado que era posible incurrir en costos mayores a los previstos, se agregó un ítem de Varios que se calculó como el 10% del total presupuestado, otros costos no presupuestados. Cabe destacar, que para no caer en posible sub estimación de costos, muchos de los ítems fueron aproximados ligeramente por encima de sus valore exactos. El criterio aquí fue que dada la alta inestabilidad de precios existentes, era mejor prevenir subas en los costos, que sub estimarlos.

De acuerdo a este presupuesto, se comparó con los beneficios del año 2015, haciendo un estimado de los beneficios futuros (de septiembre, octubre, noviembre, y diciembre) de acuerdo al crecimiento hasta agosto de 2015, ya que estos análisis se hicieron en agosto de 2015, todo esto teniendo en cuenta que la producción tendría un tope de 30% sobre el nivel de agosto.

*Tabla 8. Presupuesto de Beneficios del Año 2015*

Año 2015	Beneficios Netos	
abril	4938	
mayo	12566	
junio	13362	
julio	13981	
agosto	15095	
septiembre	16500	<i>Esperado</i>
octubre	18150	<i>Esperado</i>
noviembre	19965	<i>Esperado</i>
diciembre	30000	<i>Esperado</i>
<b>TOTAL</b>	<b>144557</b>	<i>Esperado</i>

Como se puede ver en la tabla, los beneficios esperados se calcularon en base a un 10% de crecimiento mes a mes, y un 50% para diciembre, ya que según conocimientos de fuentes en contextos similares de venta, en diciembre se vende ampliamente más que en otros meses, y podría venderse producción especial altamente rentable y de rápida elaboración (como panes dulces y budines navideños).<sup>18</sup>

Los beneficios esperados acumulados hasta diciembre eran de \$144000, y superaban ampliamente los costos esperados del proyecto de ampliación, que se estimaban en \$128000.

Con esto en mente se calculó un presupuesto de beneficios para 2016, tomando en cuenta no solo el normal crecimiento del emprendimiento, sino también la mayor venta por contar con una planta productora. Teniendo en cuenta que los precios habían de subir necesariamente, se calculó un nivel de beneficios para un crecimiento de precios de un 25%, y un crecimiento real de beneficios de 30% (por mejora de la planta) respecto a los esperados del 2015. Esto serían beneficios 55% mayores que los de 2015 (nominalmente), es decir, alrededor de \$225000, que comparados con los de 2015 supondrían beneficios netos nominales de aproximadamente \$80000.

Otro aspecto importante a considerar del lado de los beneficios era el ahorro en los tiempos de producción, que según estimaciones sería de la mitad de los tiempos hasta ese momento, aun aumentando los niveles de producción significativamente. El punto clave es que con la ampliación

---

<sup>18</sup> Tal información sobre el comportamiento usual de la demanda en diciembre es de amplio conocimiento en la mayoría de los rubros similares, por la gran mayoría de personas.

de la planta productora, sería posible producir mucho más y a la vez reducir los tiempos de elaboración (a la mitad aproximadamente).

Si se distribuyeran los beneficios según las horas trabajadas por los emprendedores, luego de la ampliación, el mismo nivel de beneficios totales supondría el doble de beneficios por hora de trabajo (dado que se trabajarían la mitad de las horas para lograr dichos beneficios). Esto implica que el rendimiento en beneficios de uno de los insumos más importantes de trabajo (la mano de obra) se duplicaría. El criterio aquí fue que esas horas de trabajo ahorradas valen en el emprendimiento lo mismo que el valor de beneficios obtenidos (por ser justo la mitad). Es decir, si se pueden obtener \$100 de beneficios invirtiendo dos horas de trabajo, y luego de la ampliación se pueden obtener los mismos \$100 invirtiendo una sola hora de trabajo, entonces el ahorro de esa hora es equivalente al valor que tiene esa hora de trabajo en el emprendimiento. A valores pasados, en este ejemplo, esa hora valdría \$50, y a valores presentes (con el nuevo rendimiento por hora) \$100. Sin embargo, la hora de trabajo ahorrada, no necesariamente tenga el mismo valor que la hora de trabajo invertida en el emprendimiento, su verdadero valor sería los beneficios que puedan obtenerse si esa hora de trabajo se invirtiera (ya sean dentro o fuera del emprendimiento).

Por simpleza de cálculo, se estableció para estas horas de trabajo su valor de beneficios por hora previos a la ampliación (en el ejemplo previo, \$50), que equivalen al 50% de los beneficios actuales sin contar el aumento de beneficios por aumento ventas (dado el presupuesto de que las horas de trabajo para el mismo nivel de beneficios se reducen a la mitad). Dado que no se está teniendo en cuenta el aumento de ventas, este nivel de beneficios para el año 2016 sería el mismo que la mitad de los beneficios del año 2015, más el aumento por el correspondiente aumento de precios, es decir un total de \$90000.

La tercera evaluación a hacerse era el costo de oportunidad del capital invertido. En general, en este tipo de inversiones se suele hacer una evaluación de valor actual neto con una tasa de descuento equivalente a una tasa segura de plazos fijos, o algún tipo de inversión similar. Sin embargo, durante el año 2015 el contexto político y económico del país era sumamente volátil (año electoral), y además no existían mediciones confiables de inflación, por lo que las tasas de interés estaban sesgadas.<sup>19</sup>

Dada esta particular situación se procedió a hacerse un cálculo particular para este proyecto de un costo de oportunidad del capital invertido.

---

<sup>19</sup> No se abordará en el presente trabajo la realidad macroeconómica del país en el año 2015.

## B. CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL

El capital a invertirse sería de aproximadamente \$130000, a aportarse en efectivo, la mayor parte de manera inmediata a lo largo de un solo mes calendario. A fines del análisis se supuso en un solo pago en efectivo al inicio de la ampliación.

De no ser utilizados en la ampliación, y considerando la alta volatilidad del mercado financiero del país, el uso alternativo del dinero hubiera sido la compra de dólares para su ahorro, logrando reservar el valor de dicho capital, lo que en sí mismo no genera pérdidas ni ganancias significativas a menos que a futuro se efectivicen fluctuaciones significativas del mercado de divisivas con diferencias a la inflación doméstica.<sup>20</sup> En el año 2015 existían dos mercados para el dólar, el mercado oficial cuyo tipo de cambio en agosto de 2015 era de \$9.20 por dólar, y el mercado paralelo (dólar blue) cuyo tipo de cambio era \$15.47 en agosto de 2015. Durante esa época los ahorros en dólares los emprendedores los hacían a valores del mercado paralelo, por la alta restricción del mercado oficial, dada la condición de precariedad laboral en la que se encontraban. Para finales de 2016 el tipo de cambio para la compra estaba en \$15.70 por dólar, esto hubiera significado \$131000, contra los \$130000 invertidos, una ganancia de \$1000.<sup>21</sup>

Esta operación se debe a la alta desconfianza de los emprendedores en cualquier otra inversión durante esa época, sumado a la alta capacidad del dólar americano como reserva de valor.

Se puede concluir que el costo de oportunidad de los capitales sería de \$1000 para finales de 2016 (hecho que obviamente se comprobó después).

## C. CÁLCULO FINAL

El cálculo final puede resumirse en una tabla de la siguiente manera.

*Tabla 9. Cálculo Final del Proyecto*

Inversión	-130000
Beneficio por mayor producción	80000
Beneficio por ahorro de horas	90000
Costo de capital propio	-1000
<b>Neto</b>	<b>39000</b>

<sup>20</sup> Siendo esto exactamente lo que los emprendedores hacían con sus ahorros durante ese tiempo.

<sup>21</sup> Información o

El cálculo se realiza a valores de 2016, sin actualizarse, y para considerar el año completo de ganancias que se pierden de pasar es que se toma en cuenta el costo del capital propio.

Como se puede ver, las estimaciones a priori indicaban que el proyecto era sumamente beneficioso. Es por esto que finalmente se decide comenzar en septiembre de 2015, y para enero de 2016 ya se encontraba en funcionamiento la nueva planta productora.

Los valores reales de las estimaciones hechas resultaron se aún mejor de lo esperado, como se ve a continuación.

*Tabla 10. Comparación de Presupuesto de Beneficios de 2015 con la Realidad*

Año 2015	Beneficios Esperados	Beneficios Efectivos
septiembre	16500	18234
octubre	18150	23160
noviembre	19965	21674
diciembre	30000	42929
<b>TOTAL</b>	<b>84615</b>	<b>105997</b>

*Tabla 11. Comparación de Presupuesto de Beneficios de 2016 con la Realidad*

Año 2016	Beneficios Esperados	Beneficios Efectivos
	225000	294121

*Tabla 12. Costos Efectivos de Construcción*

COSTOS CONSTRUCCIÓN	
<b>TOTAL</b>	107173

Como se puede ver en las tablas, los costos de construcción resultaron menores que los esperados, los beneficios de los meses restantes de 2015 resultaron mayores de lo esperado, y los beneficios de 2016 igual.<sup>22</sup> Con esto en cuenta, la ampliación de la planta productora resulto mucho más beneficiosa de lo previsto.

Esto concluye la reseña histórica del emprendimiento y sus implicancias.

<sup>22</sup> Los beneficios esperados no tomaban en cuenta el verdadero crecimiento del emprendimiento, aspecto muy difícil de estimar, dada la cantidad de variables a considerar. A su vez, los costos resultaron menores de lo esperado ya que muchos de esos materiales no sufrieron aumentos de precios, e incluso resultaron ampliamente menores que su estimación.

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISIS DEL CASO

El análisis del caso se realizará separando las principales áreas del emprendimiento, dadas por el funcionamiento del mismo. Dichas áreas son el área de ventas, el área de producción, y el área financiera (precios y costos).

Para cada una de estas áreas se describirán los aspectos más relevantes de las mismas, y las distintas decisiones y estrategias que les atañen.

#### **1. Estrategias de Venta y Área de Ventas**

En esta área incluimos todo el trabajo que se realiza en el emprendimiento para lograr la colocación de los productos en el mercado. Esto incluye tanto las estrategias de venta, así también como las distintas decisiones realizadas durante los diferentes momentos.

##### **A. ACERCAMIENTO AL CLIENTE**

Uno de los principales aspectos del área de Ventas es la estrategia y las tácticas que se toman respecto a los clientes. Esto se refiere a la manera en la que se planifica y se lleva a cabo la relación con los consumidores de los productos.

Desde un primer momento se decidió formar una relación con los clientes a través de un acercamiento directo de los productos hacia ellos. Para lograr esto se optó por realizar la venta de los productos de manera espontánea, visitando las casas de la zona y ofreciendo los productos a la venta puerta por puerta. La idea era construir una relación personal con los clientes, con el principal objetivo de personificar los productos y servicios que se ofrecían, es decir, lograr vincular en la mente de los consumidores, los productos que consumían con el emprendimiento.

Una de las principales tácticas empleadas para esto fue el empaquetamiento de los productos en bolsas de polipropileno, que tiene la ventaja de ser totalmente transparente, lo que le permite al cliente un acercamiento visual al producto, aún antes de comprarlo. Se notó que esto tuvo gran resultado ya que los clientes podían ver de primera mano los productos del emprendimiento, y evaluar visualmente la calidad de los mismos. Incluso se recibieron buenas respuestas de los clientes durante los primeros meses que evaluaron esta táctica como “muy

atinada” ya que justamente compartían la intuición que si podían ver el producto claramente era más tentadora su adquisición.<sup>23</sup>

Para colaborar esta estrategia es que muchos de los productos son fabricados con especial cuidado en su imagen y apariencia, teniendo especial atención en volverlos lo más atractivos posibles a los ojos de los consumidores.

Otro aspecto muy importante a la hora de tomar decisiones de acercamiento a los clientes fue la elaboración de tarjetas de presentación con los contactos de los trabajadores y trabajadoras del emprendimiento para hacer entrega de las mismas a los clientes con la adquisición de los productos que realizaran.<sup>24</sup>

Las dos principales tácticas empleadas aquí fueron, primero, que las tarjetas sólo se entregaban con la venta de un producto. Esto aseguraba que quien adquiría el contacto del emprendimiento había efectivamente probado el producto. Al tener plena confianza en la calidad del producto, había confianza que un cliente que probara querría repetir.

La segunda táctica fue que los productos no se ofrecían gratuitamente para su degustación. Esto aseguraba que el cliente que adquiría un producto (y como consecuencia una tarjeta), se había comprometido activamente con la compra de un producto, y no simplemente que accedía al mismo simplemente por su gratuidad. Esto es de suma importancia ya que si un cliente consume solo por la gratuidad de un producto hay menor compromiso hacia el producto ya que no se encuentra en una posición de intercambio sino en una posición de mero consumo. Un cliente es cliente si intercambia, no solo si consume.<sup>25</sup>

Otro cuidado que se tuvo en pos de un mejor acercamiento a los clientes era lograr la mayor estabilidad de precios posibles. La idea era modificar lo menos posible los precios de los productos, para poder generar acostumbramiento al precio y así también facilidad en la sustitución de los productos.<sup>26</sup> Para poder lograr esto se lleva a cabo un minucioso cuidado de la suba de precios con un profundo análisis de la inflación de los costos, como se analizará más adelante en el presente trabajo.

---

<sup>23</sup> Se recibieron en numerosas ocasiones alientos y felicitaciones expresos de los clientes por esta táctica.

<sup>24</sup> En los primeros tiempos del emprendimiento no existía un contacto específico del emprendimiento, por lo que la información de contacto era la personal de los emprendedores. Tiempo después cuando se adquirió una línea específica para el emprendimiento se actualizó la información de contacto.

<sup>25</sup> Esta táctica resultó muy efectiva para generar vínculos con “clientes” de manera personal (y no simplemente con “consumidores” a través de los productos).

<sup>26</sup> Ver sustitución de productos más adelante en el presente trabajo.

La consecuencia de estas estrategias fue que los primeros aproximadamente 10 clientes regulares (y cerca de 20 clientes esporádicos) con los que se contaban en abril de 2015, pasaron a ser 20 clientes regulares para finales de mayo de 2015 (y más de 50 esporádicos), y casi 40 clientes regulares (y casi 100 esporádicos) para finales del año 2015 (en el cual todavía se trabajaba en una cocina doméstica). Para finales del año 2017 los clientes regulares ascienden a aproximadamente 70, y los esporádicos a más de 200.<sup>27</sup>

Otra de las consecuencias de las estrategias de ventas de acercamiento al cliente fue la gran ampliación de la zona de alcance del emprendimiento. Cuando comenzó comprendía dos cuadras a la redonda, con un total de 4 manzanas, y para finales de 2017 hay clientes ubicados en todo el Gran Mendoza, y el área principal de ventas alrededor del emprendimiento es de más de 20 cuadras a la redonda, cubriendo clientes en más de 10 barrios distintos de la zona.

A la luz de postulados de estudios económicos como los de Richard H. Thaler, mucho del éxito de estas decisiones tienen explicaciones claras en el ámbito del comportamiento humano. Tal como lo expresa en su libro *Nudge* (“Empuje”), hay numerosos aspectos de las decisiones humanas que no se resuelven de manera racional (tradicionalmente hablando) y predecibles sino de manera irracional y predecible. Tal es el caso de la inercia en el comportamiento y el sesgo del status quo, que (según explica Thaler) lleva a la gente a mantener sus comportamientos y decisiones de manera inconsciente y desestimada una vez establecidos (Thaler & Sunstein, 2008). Es por esto que lograr un vínculo entre los productos y los clientes, relacionándolos a través del emprendimiento de manera personal generaría una situación que luego se volvería acostumbramiento y estabilidad. Si se logra establecer un vínculo entre el producto “medialuna” con el emprendimiento en la mente de los clientes, entonces ante el deseo de consumir dicho producto, la respuesta es el emprendimiento, y no solo cualquier panificadora.

Incluso la táctica de no ofrecer degustaciones gratuitas tiene una explicación en su éxito. El hecho de tener que pagar por un producto genera un costo de decisión para el cliente que lo compromete con el beneficio vinculado al mismo. La clave en esto, explica Thaler, es que a las personas perder algo los hace hasta el doble de miserable que lo feliz que los hace ganar lo mismo, fenómeno conocido como aversión a la pérdida (Thaler & Sunstein, 2008). Esto implica la manera en que la gente percibe un producto no es la misma si tuvo que pagar por el mismo que si no, una

---

<sup>27</sup> Clientes regulares se los considera a aquellos que consumen productos con regularidad visible (en general todas las semanas), y esporádicos a aquellos que no.

vez en posesión del mismo, por lo que significó conseguirlo (dar algo a cambio o no, tener que perder algo o no).

## B. MÉTODOS DE VENTA Y PUBLICIDAD (MINÚSCULA)

Como se explicó previamente, inicialmente la opción elegida para la venta de los productos fue la visita directa a los clientes, casa por casa, mediante la cual se acercaba el producto al cliente, a su vez que se ofrecía un servicio de atención y se establecía un vínculo con ellos.

Si bien esta decisión resultó sumamente acertada para lograr un posicionamiento en el mercado, a medida que las ventas aumentaban, así también como el número de clientes, se volvía cada vez más costoso en términos de tiempo continuar con este método. Es por esto que en marzo de 2016 se decide incursionar en un nuevo método que consistía en visitar a los clientes mediante el uso de un vehículo a disposición de los emprendedores. Sumado a esto, ya desde diciembre de 2015 se realizaban publicidades de los productos a través de mensajes de texto y algunos a través de WhatsApp, logrando que muchas de las visitas a los clientes consistían en entrega de productos previamente encargados, y no solo en visitas para ofrecer.

Para finales de marzo de 2016, luego de ver que ambas decisiones resultaron sumamente exitosas (tanto el uso de vehículo, como la publicidad mediante el uso de un teléfono celular), se decide formalizar ambas e incorporarlas de manera permanente al cotidiano funcionamiento del emprendimiento. La idea era armar una lista de productos que se fabricarían determinado día, y mandar dicha lista de ofertas a los clientes vía WhatsApp, los clientes a su vez respondería con lo que quisieran encargar, y se les realizaría una entrega en su domicilio mediante el uso del vehículo. Para pasar de un método a otro, lo que se hizo fue visitar a los clientes y obtener sus números de teléfono celular, previa explicación del uso que se le daría. Esta decisión tuvo muchísima aceptación por parte de los clientes, e incluso fue celebrada por la mayor parte, haciendo énfasis en la comodidad de poder encargar previamente lo que desearan consumir.

Este método de venta cuenta con importantes ventajas respecto al método previamente utilizado. La primera de ellas es que se disminuyen enormemente los tiempos de entregas, ya que no debe visitarse a todos los clientes, sino solo a los que hayan encargado, y tal vez a algún otro más que se estime haya olvidado de encargar, o que no posea WhatsApp, etc.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Algunos clientes no usan WhatsApp, o se comportan de tal manera que prefieren ser visitados para adquirir productos, aun contando con la posibilidad de encargarlos previamente (esto se debe también a la formación de una relación personal con muchos clientes).

Otra ventaja importante es que si se mandaba la difusión con la lista de productos temprano por la mañana, se podían estimar los niveles de venta de ese día, y de ser necesario aumentar (o disminuir) la producción para mejor satisfacer a los clientes. Esto resultó ser uno de los mayores beneficios, ya que permitía ajustar la producción incluso antes de la venta, volviéndola sumamente eficiente, y permitiendo inclusive obtener información sobre la aceptación de los productos antes de venderlos siquiera. Esto fue muy útil para depurar la producción de productos indeseados, y volcarse a productos con mayor demanda.

Otro aspecto beneficioso de este método era por parte de los clientes. En el sistema anterior, a los clientes se los visitaba con los productos que se dispusieran en el momento de llegada a su hogar. En caso de no contar con el producto que el cliente desea, se ofrecía una sustitución viable para el cliente que podía ser rechazada de no ser exactamente lo que deseaba. Además, solo se podía vender la cantidad de productos fabricada, por lo que si por algún motivo no previsto la producción se agotaba antes de lograr visitar los clientes que se iban a visitar ese día, entonces esos clientes no consumían. Aun a pesar de haber vendido toda la producción, lo cual es muy bueno para el emprendimiento, no se lograba satisfacer a todos los clientes (lo cual puede resultar perjudicial para la relación con los clientes), y se perdía la oportunidad de generar nuevas ventas. Con el nuevo sistema los clientes pueden encargar exactamente lo que desean de la lista de ofertas, lo que implica que se ofrece el total de ofertas al total de clientes, lo que permite que puedan encargar incluso más de un producto, que de no ofrecérseles la totalidad de variedades no sucedería. Se descubrió de hecho, que este efecto en el consumo producía aumentos en las ventas, incluso si se vendía a menos personas, ya que una misma persona adquiría más productos si se enfrentaba a más variedad.<sup>29</sup>

El sistema de lista de difusión de la producción permite además, hacer publicidad de nuevos productos y ofertas a un costo bajísimo (monetariamente inexistente, se considera solo el tiempo). También permite a los clientes anticiparse y hacer encargos y pedidos para otros días, e inclusive permite la posibilidad de acordar horarios y lugares de entregas, etc. Asimismo, el hecho de realizar la mayor parte del proceso de ventas por celular facilita enormemente la publicidad cliente a cliente. Un cliente cualquiera puede simplemente compartir el contacto con el número de celular del emprendimiento, e inmediatamente se ponían en contacto, con la garantía que el celular es el

---

<sup>29</sup> Este hecho se constató luego de algunas semanas de ventas, aun con la gran capacidad de sustitución de productos, la alta variedad de los mismos generaba más ventas.

principal medio de venta, y por lo tanto ocupa un lugar central y es constantemente atendido y controlado.

Incluso permite este sistema, realizar acercamientos directos a los clientes para instarlos mediante preguntas, recordatorios, u ofrecimientos particulares. Por ejemplo, a muchos clientes que no responden a la difusión inicial se les mandan consultas preguntándoles si desean algo específicamente.

Nuevamente en este aspecto, las explicaciones de Thaler y Sunstein al respecto son muy esclarecedoras. Muchos de los productos caen en lo que los autores definen como “tentadores”, es decir, se consume más del mismo en situaciones irreflexivas que en situaciones reflexivas, por lo que colocar al cliente en la situación cotidiana e irreflexiva de simplemente responder un mensaje para poder adquirir un producto (versus tener que activamente ir a comprarlo y decidir exactamente cuál y cuanto quiere del mismo) tiene gran impacto en las ventas (Thaler & Sunstein, 2008).

Además, disponer del medio de comunicación digital a bajo costo (WhatsApp), permite modificar lo que Thaler llama el “encuadre” de la información, es decir, la manera en la que la información es presentada a los clientes. Simplemente modificando el orden en la lista del mensaje, o con estilos en las letras, espaciados, y símbolos, es posible afectar las decisiones de los clientes, inclinando su consumo hacia uno u otro producto. Esto, sumado a otras tácticas de venta que se verán más adelante, permite tener gran control sobre lo que se ofrece y lo que se consume.

### C. PRECIO ÚNICO Y SUSTITUCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Otro aspecto muy importante fue establecer las estrategias y tácticas de venta respecto a los productos. Esto es principalmente el precio y el tipo de venta de los mismos.

Respecto a esto se decidieron estrategias conjuntas respecto a precios y tipos de ventas. Los objetivos buscados aquí eran simplificar tanto las ventas de los productos, como la decisión de los clientes. Es por esto que se decidió implementar una táctica de precios simplificados, en la cual había tres precios únicamente, uno para el pan común, uno para el paquete de prepizzas, y otro para todos los demás productos (que eran la mayor parte de las ventas). Además, en la mayoría de los productos existía una alta sustitución en el rendimiento de los mismos. Esto se debía a que eran empaquetados en unidades fijas por bolsa, por ejemplo, diez unidades por bolsa, o 400grs por bolsa, etc. Los clientes debían elegir el producto que deseaban, pero no podían elegir la cantidad exacta deseada, sino el número de bolsas.

Para lograr que esta táctica funcionara se embolsaban los productos en cantidades que tenían un rendimiento muy similar respecto al consumo.<sup>30</sup> Esto, sumado al hecho que las bolsas valen lo mismo para casi todos los productos, permitía al cliente sustituir rápidamente entre un producto u otro, sin tener que comparar el rendimiento de su gasto, sino únicamente evaluando su deseo de consumo respecto al producto en sí mismo.

Un dato importante a tener en cuenta en este punto, es que no todos los productos están disponibles para su compra todos los días, dado que no todos se fabrican todos los días. Es por esto que es crítico tener alta capacidad de sustitución entre los productos para asegurar la satisfacción de las necesidades de consumo todos los días de venta.

Como se puede apreciar en la Tabla 13 a continuación, en el año 2015 se fabricaron 85 tipos distintos de productos, de los cuales 70 se vendían a un precio (tipo A), solamente cuatro se vendían a otros precios fijos (tipos B y C), y únicamente 10 se vendían a precios especiales variables o presupuestados, que dependían especialmente de los productos en específico. De los productos con precio Tipo A, los clientes podían sustituir indistintamente entre cualquiera de ellos que desearan, siempre y cuando dicho producto haya estado en stock en ese momento (no todos los días estaban a disposición en stock todos los productos, pero siempre había suficientes para poder sustituir).

---

<sup>30</sup> La obvia consecuencia de esto es que no todos los productos presentaban la misma rentabilidad o ganancia para el emprendimiento, aspecto que será abordado más adelante en el trabajo.

Tabla 13. Variedades de Productos Fabricados en el Año 2015 y sus Precios

Productos Fabricados en 2015		
Bollito	Mini Panetón	Pan Azuc Limón-Coco
Bollito orégano	muffins	pan azuc mandarina
Bollito semillas	pan hamburguesa salvado	pan azuc mandarina anís
Budín	Pan	Pan Azuc Mandarina Cascaras Pepas
Calzone	Pan anís/naranja	Pan azuc mandarina pepas
Cup cakes	Pan Árabe Oreg	Pan Azuc Naranja - Coco
Delicias chocolate blanco	Pan Azuc - limón - anís	pan azuc naranja chispitas
Delicias chocolate negro	Pan azuc - vainilla - naranja	Pan azuc neutro
Empanadas	Pan azuc anís-naranja	Pan Azuc Salvado Limón cascaritas
Evento	Pan azuc chispitas limón	Pan Azuc Salvado Mandarina c/ pasas
Jamón Queso Orégano	Pan Azuc Limón c/ pasas y cascaritas	Pan cebolla orégano
Lembas de Roquefort	Pan Azuc limón cascaritas	Pan chocolate/naranja
Masita Brownie	Pan azuc limón coco	Panetón chocolate c/naranja
Pan jamón	Pan Árabe	Pan Azuc Naranja
Pan limón con pepas	Pan Azuc Limón Naranja	Pan Criollo
Pan manteca hoja	Pan azuc limón pasas	Pan Criollo Dulce
Pan Mixto Dulce	Pan azuc limón pasas pepas	Pan de Hamburguesa
Pan mixto salado	Pan Relleno	Pan de Limón
Pan Mortadela	Pan salame	Pan de Lomo
Pan multisevilla	Pan salvado	Panetón blanco c/naranjas
Pan pepas blanco-limón	Pan Salvado Azuc Mandarina/pepas	Pan de Orégano
Pan queso azul	pan salvado multisevillas	Pan de queso
Pan queso oliva	Pan azuc chispitas naranja	Pan azuc salvado mandarina pasas cascaritas
Pan queso, orégano y aceite	Pan azuc jamón queso	Pan azuc vain - anís - limón
Pan hamb ceb oreg	Salvado roquefort	Pan bco sésamo
Pizza Mediana	Pan azuc limón	<i>Productos Precio A: 70</i>
Pizzetas	Pan salvado sésamo	<i>Productos Precio B: 2</i>
Prepizza	Pan jamón y queso	<i>Productos Precio C: 2</i>
Prepizza SALVADO	Panetón bco coco naranja	<i>Productos Precio E: 11</i>
Tarta	Torta	<b>TOTAL: 85</b>

Esto permitió rápidamente evaluar que productos eran los más vendidos, y por lo tanto los más deseados por los clientes, pudiendo rápidamente ajustar la producción para satisfacer los deseos de los clientes.

Otra gran ventaja de este tipo de venta fue que, en el caso de no poder acceder al exacto producto que un cliente deseaba, podía rápidamente sustituirlo por otro de igual precio y rendimiento, facilitando la satisfacción de la necesidad del cliente.

De esta manera se pudo comprobar que la venta se volvió sumamente sencilla para los trabajadores del emprendimiento, así también, como se pudo apreciar, la compra para los clientes. El hecho de no tener que comparar precios, o evaluar el rendimiento de un producto, o valorar precios relativos, es de gran ventaja para el cliente, ya que no necesita concentrar su atención en ello, lo que le supone un esfuerzo extra en otras circunstancias en las que si debe hacerlo.<sup>31</sup> Esto incluso ayuda a obtener información sobre los productos más deseados por los clientes.

Tal como explica Thaler, estructurar decisiones de consumo (que muchas veces suelen ser complejas) es de suma importancia para la toma de decisiones de los oferentes. El hecho que las decisiones de las personas tengan costos asociadas a las mismas (costos cognitivos, aparte de los costos materiales), hace que muchas de ellas se tomen inconscientes, sesgadas e irracionalmente, aspectos que pueden explotarse simplificando la estructura de las decisiones para influenciar el comportamiento de las personas (Thaler & Sunstein, 2008). En este caso, eliminar la comparación de precios y rendimientos facilita la decisión y eleva el consumo.

#### D. VENTA DE SERVICIO VS VENTA DE PRODUCTOS

Otro aspecto crítico del área de venta es el tipo de posicionamiento del emprendimiento respecto a las decisiones de los clientes. Las dos principales maneras de posicionarse evaluadas fueron, como vendedores de productos o proveedores de servicio.

Se decidió posicionarse como un servicio más que como simples vendedores de un producto. La principal diferencia radica en el proceso de decisión del cliente, y como se encuentra

---

<sup>31</sup> En un proceso de decisión cualquiera un consumidor debe comparar el rendimiento (de consumo) de un producto con su precio de venta (comparación comúnmente llamada “relación precio – beneficio”) y luego comparar entre las distintas comparaciones entre productos, todo esto teniendo en cuenta sus deseos y gustos particulares, y su restricción presupuestaria. Este proceso de decisión por más rápido o inconsciente que sea tiene un costo en tiempo y esfuerzo para el consumidor. La idea era facilitar esta decisión (y consecuentemente disminuir el costo de la misma) volviendo innecesaria (o mínima) la comparación de productos entre sí, lo que depura la elección a simplemente la restricción presupuestaria y los gustos particulares, (y de hecho permite obtener información sobre ambas cosas).

posicionado el emprendimiento en su ideario. La venta de un producto (o de varios) coloca al cliente en una decisión de consumo de los mismos para satisfacer una necesidad. Frente a estas situaciones un consumidor tiende a tomar decisiones de consumo comparando productos y optimizando la decisión. En cambio, posicionarse como un servicio de satisfacción de necesidades coloca al cliente frente a la decisión de consumir un servicio de satisfacción de su necesidad, o no hacerlo, y enfrentarse a la búsqueda de otros productos (o servicios) que puedan satisfacerla.

Se descubrió que enfocándose como una solución a las necesidades de los clientes, más que como vendedores de productos se lograba apartarse de la competencia de productos similares para colocarse en una relación más estrecha con el cliente que permitía evitar en sus decisiones la comparación y lo inclinaba más hacia el consumo de los productos del emprendimiento. En general, frente a una necesidad de consumo, los clientes se inclinaban más a acudir al emprendimiento para solucionarles una necesidad que para consumir de algún u otro producto en específico. Esto se pudo comprobar en numerosas ocasiones en que los clientes deseaban “una solución para su media tarde” más que comprar específicamente un producto, y estaban abiertos a la oferta que se le podía hacer para satisfacer esa necesidad sin importar específicamente cual fuera el producto que se les ofreciera.

La clave para lograr este posicionamiento fue la estrecha relación con los clientes. Esto permitió implementar una táctica en el proceso de posicionamiento que consistió en preguntarles a los clientes cuales eran sus necesidades y que se les podía ofrecer distinto para ayudarles a satisfacerlas. Después de un tiempo, y dada la relación con los clientes, se logró este cometido mediante la oferta de productos únicos, y la constante innovación en los mismos (ver más adelante en Especialización vs Diversificación).

## **2. Estrategias de Producción y Área de Producción**

Por área de producción se entiende aquella área del emprendimiento donde se toman las decisiones respecto al modo y tipo de elaboración que se realiza, así también como las distintas tácticas que se llevaron a cabo para poder lograrlo

### **A. PRODUCTO ARTESANAL Y VALOR AGREGADO**

Un aspecto muy importante en el área de producción fue la elección del tipo de producto que se deseaba comercializar. Desde un primero momento se decidió por productos de tipo artesanal. Lo que se buscaba en este punto era lograr no solo una buena calidad en el producto, sino también diferenciarse de otros productos panificados de la competencia.

La principal táctica empleada para lograr esto fue lograr el mayor valor agregado posible en los productos finales. De esta manera podían venderse a un mayor precio y con una mayor calidad que los de la competencia. El valor agregado en el producto tenía que ver principalmente con cuanta elaboración extra y que calidad de producción se le realizaba a los productos, para obtener la mayor calidad posible, y consecuentemente al venderlo a mayor precio, obtener la mayor rentabilidad posible de cada uno. También es de suma importancia en este aspecto la utilización de insumos de alta calidad. La primer decisión en pos de esto fue la utilización de Harina refinada 0000 (la mayoría de las panificadoras utilizan 000 dado que es menos refinada y mucho más barata), y no utilizar margarina vegetal hidrogenada trans (la cual es la de mayor frecuencia de uso en la mayoría de las panificadoras nuevamente por su menor precio y menor costo de almacenamiento ya que no requiere tanto cuidado con la cadena de frío), optándose en cambio por un sustituto de mayor precio pero a su vez marcada mayor calidad.

A su vez, pequeñas decisiones de producción, tales como agregar relleno a algunos productos, o modificarles la presentación visual de los mismos permitieron poner en marcha esta táctica. A medida que se realizaron los consecuentes análisis de rentabilidad (como se explicara más adelante en este trabajo), se pudo ir afinando cada vez más esta táctica para lograr maximizar el valor agregado que tenían los productos.

## B. ESPECIALIZACIÓN VS DIVERSIFICACIÓN

A medida que se fue consolidando el emprendimiento hubo que tomar decisiones sobre el tipo de producción que se deseaba realizar, específicamente, si se pondrían esfuerzos en la especialización en pocos productos, o si se buscaría diversificarse.

Esta decisión afectaría las distintas áreas del emprendimiento ya que influiría en las maquinarias necesarias, los insumos, las decisiones de venta, etc. La intuición aquí fue que una producción diversificada ayudaría más a aumentar el número de clientes, y colaboraría más con el objetivo fijado de volverse proveedores de un servicio y no de productos.

Es por esto que se decidió de hecho, una táctica de innovar con un producto distinto todos los meses (y a veces más de una vez al mes). Se comprobó que con los lanzamientos de nuevos productos las ventas aumentaban por la novedad. Al notar esto se comenzó a realizar esta táctica

la última semana de cada mes, en la cual se podía notar que las ventas eran más difíciles, por lo que se compensaban por el efecto que esta novedad generaba.<sup>32</sup>

Como se mencionó anteriormente, no todos los días se fabrican los mismos productos. Esto se debe a que el método de producción artesanal y altamente diversificado no permite producir altas cantidades de producción, y al tener tanta variedad de productos es imposible tener de todos en un mismo día de producción. De todos modos, la alta sustitución entre los productos permite satisfacer las necesidades de consumo con distintas opciones que pueden fabricarse día a día con “canastas diarias” de producciones específicas.

Otra de las ventajas de la diversificación es que permitía mejor compensación entre los productos, de acuerdo a si aumentaban o no diferentes insumos de los mismos. Esto acompañado con un cuidadoso seguimiento de los costos (como se explicara más adelante) logró mantener un nivel constante de ventas diarias, semanales, y mensuales, sin deterioro en la rentabilidad.<sup>33</sup>

### C. RETROALIMENTACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS DE VENTA

La principal característica del sistema de producción es su coordinación con las estrategias y tácticas de ventas. Cada decisión de venta debía estar acompañada con las decisiones de producción de manera que se produjera retroalimentación entre ellas.

El proceso de retroalimentación consiste en evaluar las consecuencias de las decisiones en cada área (producción y ventas) y determinar si afectaban positivamente a los procesos de la otra área. Por ejemplo, la decisión de venta diversificada llevada al área de producción implicaba una producción diversificada que permite un mejor aprovechamiento de los procesos de producción de distintos tipos de productos que tienen tiempos diferentes de cocción, elaboración, empaquetamientos, etc. Esto permite rendir cada momento disponible de los tiempos de producción en distintos productos, que de otra manera estarían ociosos si se produjeran menos tipos de productos. A se vez, aprovechar los tiempos de producción ociosos en nuevas recetas o pruebas de productos permitió diversificar aún más la venta.

---

<sup>32</sup> La dificultad en las ventas la última semana del mes se debe en gran medida a la restricción presupuestaria que se genera a medida que se agotan los recursos monetarios de los clientes. De hecho, esta realidad fue puesta en evidencia de manera expresa por clientes que decidían no consumir por no poder pagar. Fue luego de constatar esto que a muchos clientes se les fiaba el pago de su consumo hasta su siguiente compra (y a veces hasta la subsiguiente también). Dada la relación personal con los clientes esto no presentó ningún tipo de problemas a lo largo del tiempo de vida del emprendimiento.

<sup>33</sup> Este aspecto es abordado nuevamente más adelante en el presente trabajo.

Otro ejemplo es la decisión de producción artesanal (con alto valor agregado) que requiere menos inversiones en maquinarias. Producir en masa tiene altos costos de inversiones iniciales por las maquinarias necesarias para hacerlo, que en producciones artesanales son innecesarias. El resultado de la producción artesanal es un producto final de mayor calidad que genera un impacto muy positivo en los clientes al consumirse. Esto tiende a separar al emprendimiento de su competencia (objetivo de venta), y permite establecer vínculos más particulares con los clientes, que ayuda a formar la idea de “venta de servicio” en la mente del cliente (otro objetivo de venta).

Otro aspecto importante en la retroalimentación entre la venta y la producción, es poder ajustar los tipos de productos y variedades de acuerdo a la información que se obtiene de la venta de los mismos. De acuerdo a si un producto resultaba más o menos difícil de vender se podían tomar distintas decisiones de producción para tomar mejor en cuenta la respuesta de los clientes a los distintos productos. La constante innovación de productos, sumada a la constante evaluación de cuales productos eran los más deseados por los clientes permitió ir depurando al emprendimiento de productos indeseados (ya sea por su alto parecido a otros productos, por su poca aceptación por parte de los clientes, o por su costosa producción), y a su vez ir incorporando productos deseados.

*Tabla 14. Variedades de Productos Fabricados en el Año 2017*

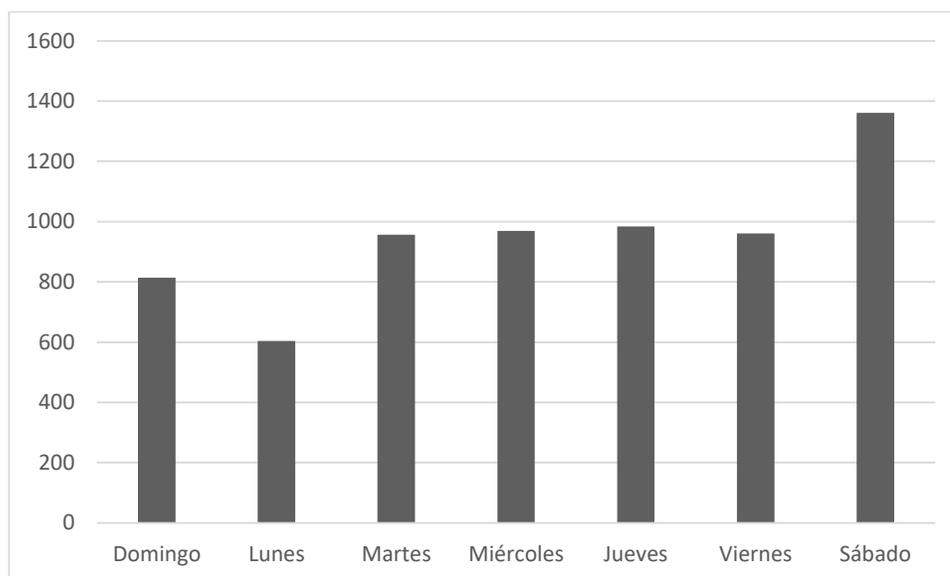
Productos Fabricados en 2017		
Alfajores de Maicena	Pan Árabe	Pan Relleno
Bollito orégano	Pan azuc anís-naranja	pan salvado multise­millas
Budín	Pan azuc chispitas limón	Panetón bco coco naranja
Calzone	Pan azuc chispitas naranja	Panetón blanco c/naranjas
ciabattas	Pan azuc limón	Panetón chocolate c/naranja
Empanadas	Pan azuc limón pasas	pastel
Empanadas c	Pan azuc mandarina pepas	Pizza Mediana
Empanadas cze	pan azuc naranja chispitas	Pizzetas Salvado
Emparabe	Pan cebolla orégano	Pizzetas
Evento	Pan Criollo	Prepizza
Hogazas Dulces	Pan Criollo Dulce	Prepizza SALVADO
Lasaña	Pan de Lomo	Promo Panetón
Masas	Pan de queso	sacramento dulce
Medialunas	pan hamburguesa salvado	salsa
Mini Panetón	Pan Mantecado	Scons
muffins	Pan molde blanco	sorrentinos
Niñoenvuelto	Pan molde salvado	Tarta
Pan	Pan multise­millas	Torta
		<b>Total: 54</b>

Como puede verse en la tabla, en el 2017 se fabricaron y vendieron 54 tipos distintos de productos, que son marcadamente menos que los más de 80 del 2015, pero nótese como muchos de ellos son nuevos, y no se encontraban en la producción del 2015, mientras que muchos que si se produjeron en 2015, en el 2017 no se fabricaron.

También fue importante en este aspecto el análisis de las estacionalidades de venta por parte de la demanda, ya que afectan la producción. Las estacionalidades son los ciclos que se repiten en el comportamiento de una variable, en este caso, el consumo de la demanda. En este tema es importante destacar que dependiendo de las distintas estrategias de venta y producción, podían afectarse los ciclos de consumo.

En un primer momento, las ventas se realizaban mediante visitas a los clientes, casa por casa, ofreciendo los productos fabricados dicho día. Durante esta etapa se pudo comprobar que

existía una estacionalidad marcada de consumos diarios que tenía picos de mayor consumo los días sábado.



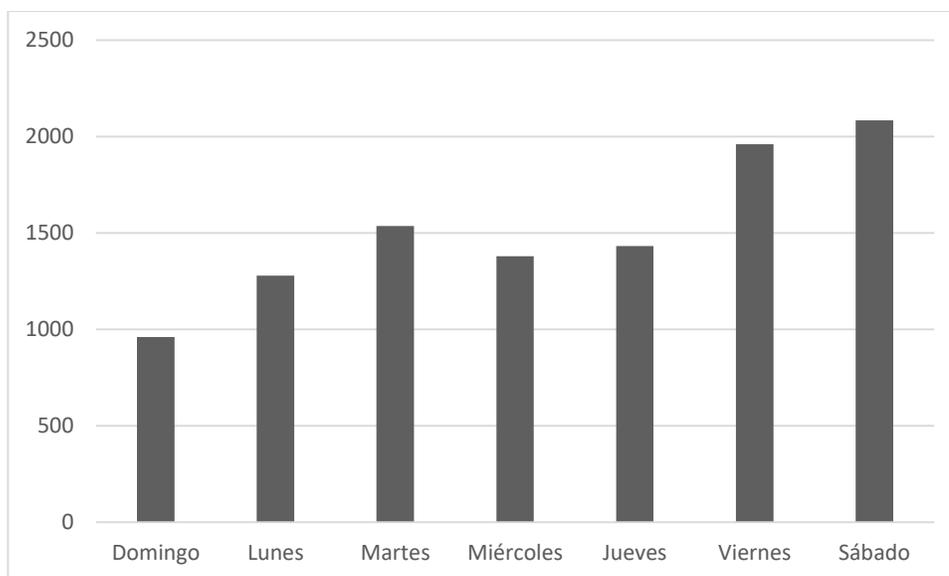
*Gráfico 1. Ventas Promedio Diarias del Año 2015*

Como se puede ver en el gráfico 1, el día de menor cantidad de ventas era el lunes, y el de mayor, el día sábado. En porcentajes de diferencia respecto al promedio diario de ventas, la diferencia entre algunos días era sustancial.

*Tabla 15. Diferencia Porcentual de Ventas Diarias Respecto al Promedio*

2015	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
	-14%	-36%	1%	2%	4%	1%	43%

Durante el 2016 cambia el método de ventas, y se realiza un gran aprendizaje sobre el comportamiento de la demanda, y el deseo de los clientes respecto a los productos. Como resultado, cambia la estacionalidad del consumo.



*Gráfico 2. Ventas Promedio Diarias del Año 2016*

Como puede verse (gráfico 2), los sábados se sigue vendiendo más que otros días, sin embargo se suma el viernes también como un gran día de ventas, y las ventas de los días domingos caen respecto al promedio. Esto se debe principalmente a que se optaba por vender la mayor cantidad de productos viernes y sábados, y como resultado los domingos había menos variedad de producción y menos ventas. En este aspecto, la oferta del emprendimiento tenía influencia en el comportamiento de la demanda.<sup>34</sup>

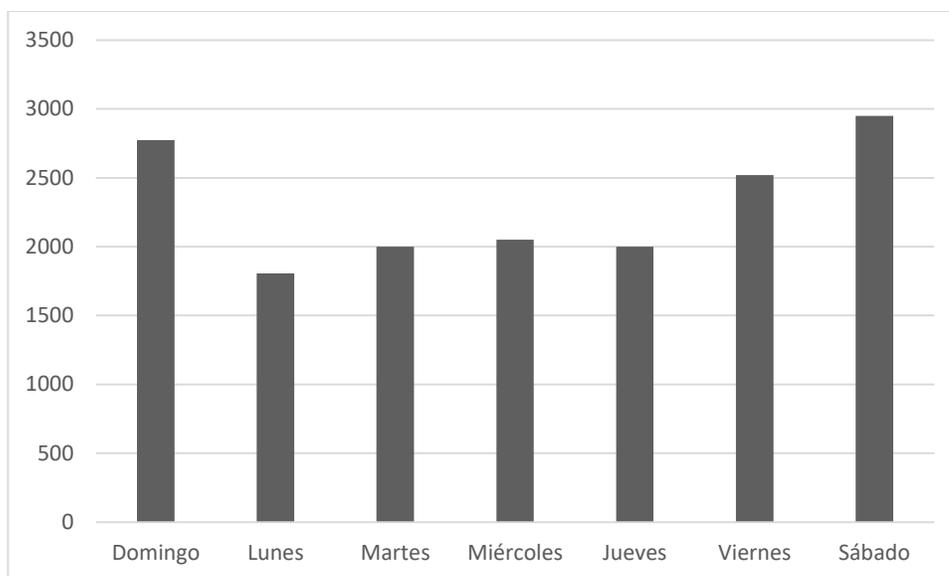
*Tabla 16. Diferencia Porcentual de Ventas Diarias Respecto al Promedio*

<b>2016</b>	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
	-37%	-16%	1%	-9%	-6%	29%	37%

Otra razón por la cual las ventas eran significativamente mayores los viernes y sábados durante 2016 era la producción de eventos y servicios de catering, que suelen concentrarse los fines de semana (principalmente sábado y viernes), y como resultado aumentan mucho las ventas de esos días.

Estas ventas de servicios de catering se mantuvieron también durante el 2017 (y aumentaron de hecho), y sumado a la creciente venta de comidas los fines de semana (viandas y comidas preparadas para comer, sábado y domingo) hizo que en ese año las estacionalidades de consumo se volvieran a modificar.

<sup>34</sup> La realidad de la relación entre oferta y demanda en el emprendimiento se aborda más adelante.



*Gráfico 3. Promedio de Ventas Diarias del Año 2017*

Como puede verse (gráfico 3) las ventas los días viernes se estabilizan respecto al promedio diario de ventas, mientras que los días sábado y domingo aumentan significativamente.

*Tabla 17. Diferencia Porcentual de Ventas Diarias Respecto al Promedio*

<b>2017</b>	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
	21%	-21%	-13%	-11%	-13%	10%	28%

Estos conocimientos sobre el comportamiento de la demanda respecto al consumo permitan (y permiten) adaptar la producción acorde, para minimizar el esfuerzo de trabajo, y optimizar las ventas. Por ejemplo, los días lunes se produce menos que otros días ya que es sabido que se consume menos (y por ende se vende menos), mientras que los viernes y sábados se produce más que otros días por el mayor consumo. Esto permite prepararse en anticipado a las necesidades de los clientes reduciendo tiempos y esfuerzos de producción.

Replicando este análisis para los meses de venta se puede ver otro tipo de estacionalidad.

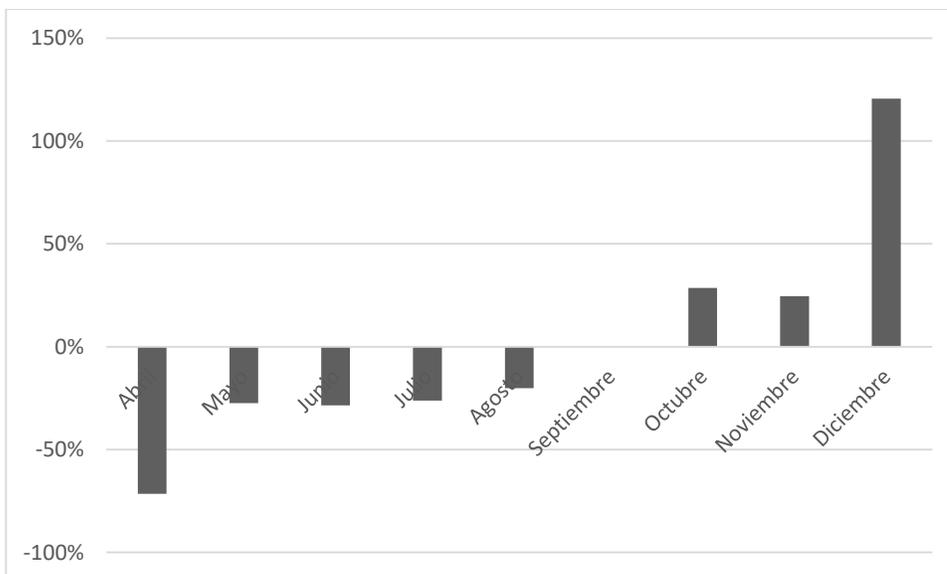


Gráfico 4. Diferencia al Promedio de Ventas Mensual del Año 2015

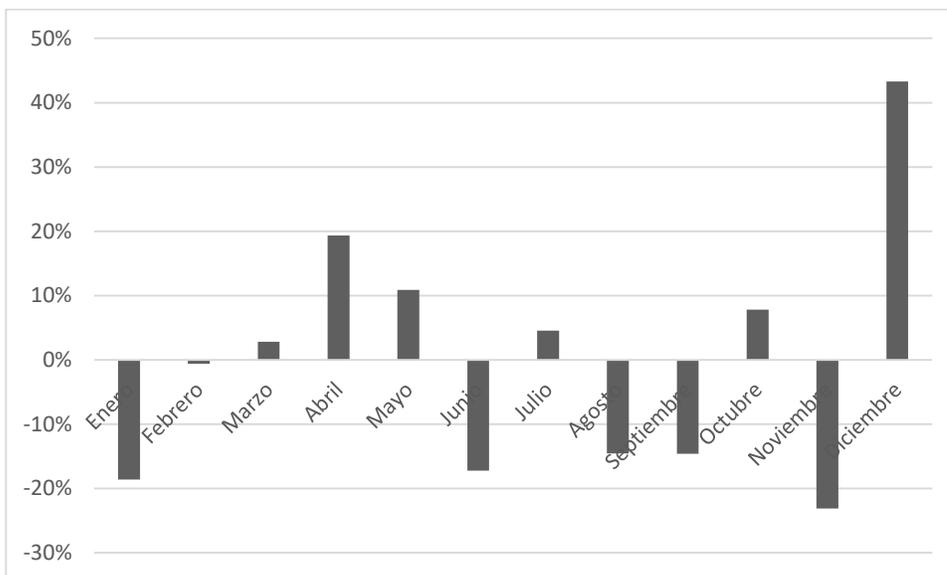
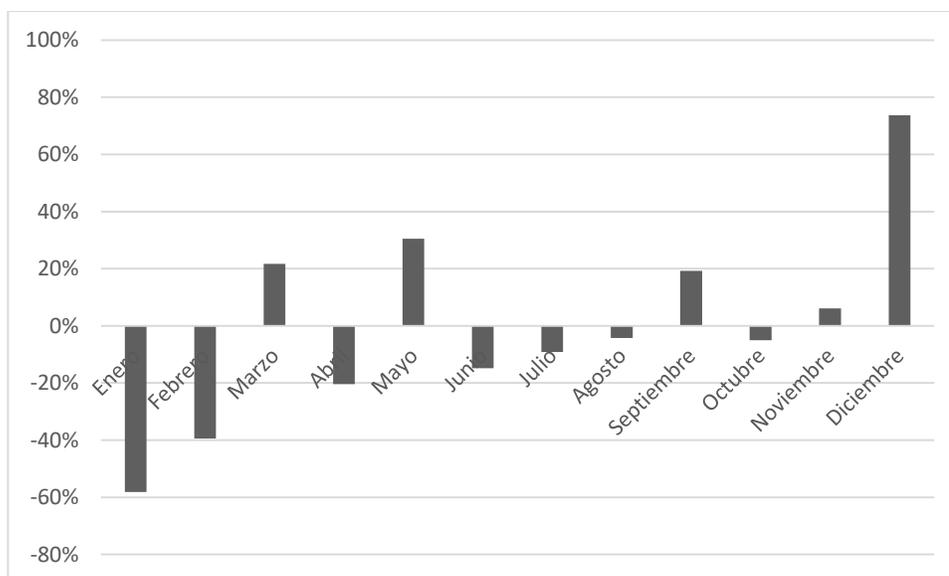


Gráfico 5. Diferencia al Promedio de Ventas Mensual 2016



*Gráfico 6. Diferencia al Promedio de Ventas Mensual 2017*

Analizando los tres años conjuntamente puede verse una clara estacionalidad anual muy marcada los meses de diciembre y enero. En diciembre las ventas suelen ser mucho mayores que el resto de los meses, mientras que en enero suelen ser mucho menores.

En el año 2015 el comportamiento de las ventas mes a mes es continuamente creciente, por lo que las estacionalidades de ventas se ven sesgadas por el crecimiento del emprendimiento en producción y clientes, por lo que muchas estacionalidades mensuales se pierden en el análisis.

Sin embargo analizando los años 2016 y 2017 puede verse que no existe realmente un comportamiento explícito de estacionalidad en la demanda. La principal causa de esto es el comportamiento como oferente de los emprendedores, que sesga las decisiones de consumo de los clientes, mediante tácticas de venta y producción que modifican el comportamiento de los demandantes, por lo que muchas de sus decisiones son producto de decisiones de los emprendedores y no de ellos mismos. Esto se debe al poder de mercado que tiene el emprendimiento sobre los clientes (tema que se abordara en mayor profundidad más adelante en el presente trabajo).

Todo esto se realiza con información obtenida a través del Sistema de Información del Emprendimiento, como se explicará a continuación.

### **3. Estrategias de Precios y Costos y Área de Finanzas**

En este capítulo se abordara el área de precios y costos del emprendimiento, haciendo especial énfasis en el sistema utilizado para su análisis, las ventajas del mismo, y cómo fue su

construcción, así también como en el sistema de información utilizado para obtener la información necesaria para la toma de decisiones.

#### A. SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO (SIE)

Toda el área de precios y costos del emprendimiento está vinculado íntimamente con un sistema de información del emprendimiento.

Dicho sistema (en adelante SIE) fue formulado en un archivo de hoja de cálculo de Microsoft Excel, y a pesar que su primera formación era una mera base de datos, en los primeros meses del emprendimiento se consolidó con la forma que tiene en la actualidad, y sobre la cual se basan los análisis realizados.

Un aspecto importante a considerar del SIE, es que está formateado con casillas de colores en muchas partes del mismo, para marcar distintos aspectos, o énfasis en distintas casillas. Este hecho no se podrá mostrar en el presente trabajo, para facilitar posibles impresiones en blanco y negro.

Otro aspecto muy importante a considerar en el SIE, es que muchos cálculos están realizados a través de funciones (de Microsoft Excel) de distintos tipos. Desde simples funciones algebraicas, hasta otras más elaboradas como funciones dentro de funciones, funciones de base de datos, etc. El detalle de que función es utilizada en cada escenario no es sobre lo que se hace énfasis en el presente trabajo.

El SIE consta de tres ejes principales, separados en distintas hojas del archivo: la base de datos, las planillas de carga de información, y las planillas de informes.

Las planillas de carga de información son dos: la planilla de ventas y la planilla de costos.

En la de ventas se cargan las ventas diarias por producto (en cada fila), detallando producto, cantidad producida, cantidad vendida, precio de venta, y se calcula de manera automática el total de ventas, y el sobrante.

*Tabla 18. Planilla de Carga de Ventas*

Fecha	Producto	Cantidad	Precio	Stock	Vendido	Monto	F Venta	Cant
lunes, 11 de diciembre de 2017	Pan	18	35,00	-	18	630,00	11-dic.	18
lunes, 11 de diciembre de 2017	Pan molde blanco	4	50,00	-	4	200,00	11-dic.	4
lunes, 11 de diciembre de 2017	Pan Árabe	5	50,00	-	5	250,00	11-dic.	5
lunes, 11 de diciembre de 2017	pan salvado multise millas	4	50,00	-	4	200,00	11-dic.	4
lunes, 11 de diciembre de 2017	pan hamburguesa salvado	3	50,00	-	3	150,00	11-dic.	3
lunes, 11 de diciembre de 2017	Prepizza	16	17,50	-	16	280,00	11-dic.	16
lunes, 11 de diciembre de 2017	sacramento dulce	13	50,00	-	13	650,00	11-dic.	13
lunes, 11 de diciembre de 2017	Panetón blanco c/naranjas	2	200,00	-	2	400,00	11-dic.	2
lunes, 11 de diciembre de 2017	Pizzetas Salvado	1	50,00	-	1	50,00	11-dic.	1

El total de venta por fila (monto) se obtiene multiplicando la cantidad vendida por el precio de venta (que fue cargado previamente). La columna de stock se muestra el sobrante (de haber alguno), calculado automáticamente según la diferencia entre la columna de Cantidad (producida), y la Cant (cantidad vendida).<sup>35</sup>

En la planilla de costos se cargan las compras diarias de insumos del emprendimiento, detallando fecha, proveedor, insumo, cantidad comprada, precio unitario, y se calcula automáticamente el total por insumo.<sup>36</sup>

*Tabla 19. Planilla de Carga de Costos*

Fecha	Proveedor	Insumo	Cant.	Prec. Unit	Monto	Mes	Columnal
2-oct.-17	Dep Costanera	choconegro	2	120,00	240,00	7	2015
2-oct.-17	Dep Costanera	chocoblanco	1	120,00	120,00	7	2015
2-oct.-17	Dep Costanera	coco	3	11,00	33,00	7	2015
2-oct.-17	Dep Costanera	Harina 4 0000	75	7,50	562,50	7	2015
2-oct.-17	Wal Mart	Casancrem	2	38,00	76,00	7	2015
2-oct.-17	Wal Mart	choclo	10	11,89	118,90	7	2015
2-oct.-17	Descartables	Bolsas y precintos	3	101,00	303,00	7	2015
2-oct.-17	Descartables	bandejas y papel	1	142,00	142,00	7	2015
2-oct.-17	Machín S.A.	Levadura Virgen	1	34,36	34,36	7	2015
2-oct.-17	Machín S.A.	Margarina	5	49,96	249,80	7	2015

<sup>35</sup> La tabla es un ejemplo. Los cálculos automáticos se obtienen con el uso de funciones en las celdas.

<sup>36</sup> Se obtiene a través del uso de una función en la celda

El total de costo por fila (monto) se calcula multiplicando la cantidad por el precio unitario.<sup>37</sup>

La base de datos del SIE consta de dos hojas, la base de datos propiamente dicha, donde están escritos todos los productos, proveedores, e insumos del emprendimiento, y el Recetario, en el cual se detallan las recetas de los distintos productos.

En la base de datos se detallan de manera fija los insumos, productos, y proveedores del emprendimiento, cada uno con un nombre, abreviación, o código único que lo difiere de los demás. Esto permite el control perfecto de todos los insumos, productos, y proveedores utilizados, de manera que luego no puede haber carga de información con tipos de proveedores, insumos o productos que no se encuentren en la base de datos. Tanto la planilla de costos como la de ventas cuentan con restricciones que impiden la carga de nombres de insumos, productos, o proveedores que no estén en la base de datos.

El recetario es una tabla de doble entrada que contiene todos los insumos en las columnas, y todos los productos en las filas. En los elementos de la tabla se encuentran las cantidades físicas utilizadas combinadas para obtener una unidad de producción de un producto en las filas (es decir, las recetas).

En la primer y segunda fila se encuentran los precios tanto promedio como actual unitarios (respectivamente) de cada uno de los insumos, obtenidos a partir de la planilla de costos. Y en la primera columna se obtiene automáticamente el cálculo con el costo promedio aproximado de cada producto (obtenido a partir de los insumos que utiliza y los costos unitarios promedios de los mismos). También está en la segunda columna el costo actual de cada producto (que toma en cuenta el último precio de los insumos utilizados). En la tercer columna se encuentra la cantidad de producto que se obtiene con la receta de la tabla, que en la mayoría de los casos es la cantidad mínima que debe producirse si desea fabricarse ese producto (por ejemplo, la cantidad mínima de Medialunas que debe realizarse es un amasijo del que se obtienen 13 bolsas de medialunas). En la tercera fila se encuentran los precios venta de cada producto.

A continuación un ejemplo de la tabla del Recetario para los primeros 6 productos y los primeros 4 insumos.

---

<sup>37</sup> Ídem 35.

Tabla 20. Planilla del Recetario

				Promedio		0,50	78,92	2,63	78,92
				Ultimo Precio		0,50	7,40	1,60	37,49
Costo Promedio	Costo Actual	Bolsas por Bollo	Precio	Producto	Clase	Bolsas y precintos	Harina 4 0000	Huevos	Levadura Virgen
65,13	76,18	8,50	30,00	Mini Panetón	A	1,000	2,400	4,000	0,050
42,18	52,58	8,00	30,00	Pan anís/naranja	A	1,000	2,400	4,000	0,050
42,18	52,58	8,00	30,00	Pan Azuc - limón - anís	A	1,000	2,400	4,000	0,050
42,18	52,58	8,00	30,00	Pan azuc - vainilla - naranja	A	1,000	2,400	4,000	0,050
42,18	52,58	8,00	30,00	Pan azuc anís-naranja	A	1,000	2,400	4,000	0,050
58,18	65,18	8,50	30,00	Pan azuc chispitas limón	A	1,000	2,400	4,000	0,050

Como se puede ver, se les asigna a los productos una clasificación de Clase, según sean Panificación Azucarada (Clase A), Panificación Especial (Clase E que incluye eventos, comidas, viandas, pastelería, y encargos especiales, únicos, o raros), Panificación Neutra (Clase N que incluye panes de salvado o harina común, panes de mesa, prepizzas, etc. Son neutros en sabor), y finalmente la panificación Saboreada (Clase S que incluye recetas con insumos que le agregan sabor a la panificación tales como panes de jamón, queso, salame, orégano, cebolla etc.).

Esta tabla de doble entrada es análoga a las matrices Insumo – Producto, utilizadas en gestión y análisis productivos para poder estudiar la relación entre los distintos insumos y productos de un proceso de producción.

Con estas planillas de base de datos y de cargas de información se obtienen de manera automatizada distintos informes para la toma de decisiones.<sup>38</sup>

## B. ELABORACIÓN DE INFORMES

Los informes automáticos que se generan con la información de carga y de base de datos están organizados en tres secciones distintas: históricos, mensuales, y diario.

### a. Informe Histórico

El informe histórico presenta tres partes, primero contiene de manera concisa, clara, y ordenada la información histórica total (actualizada día a día) de Facturación Total, Costo Total, Beneficio Total, Días (totales desde el inicio del emprendimiento), y Rentabilidad.

<sup>38</sup> Ídem 35.

Los datos de facturación, y costos los extrae de la planilla de carga de ventas y de costos, los suma en su totalidad y los arroja en la tabla. Con esta información calcula automáticamente el beneficio total del emprendimiento, y luego calcula automáticamente la rentabilidad del emprendimiento (con el beneficio y el costo, los divide y obtiene la rentabilidad total por peso invertido). El dato de los días lo obtiene contando días calendario desde el primer día de funcionamiento del emprendimiento, y es utilizado como contador de la edad del emprendimiento. Estos no son los días de trabajo, sino los días de existencia del mismo.

*Tabla 21. Informe Histórico Financiero*<sup>39 40</sup>

Facturación Total	\$ 1.126.497,07
Costo Total	\$ 293.330,68
Beneficio Total	\$ 833.166,39
Días	42485
Rentabilidad	\$ 2,84

La segunda parte del informe histórico es una tabla que contiene mes a mes, los totales de Ventas, Costos, Beneficios, Rentabilidad, y las variaciones mes a mes de todas esas variables. Obtiene de manera automática los datos de Ventas y Costos mensuales mediante tablas dinámicas ya programadas, y luego calcula Beneficios y Rentabilidad. Con estos datos calcula las variaciones en todas las variables mes a mes.

---

<sup>39</sup> Ídem 35

<sup>40</sup> Ídem 12

Tabla 22. Informes Históricos Mensuales

Costos Históricos		Ventas Históricas		VAR COSTOS	VAR VENTAS	BN Histórico	VAR BN	Rent	VAR RENT
2015		2015							
abril	2032	abril	6970			4938		2,43	
mayo	5172	mayo	17738	154%	154%	12566	154%	2,43	0,00
junio	4116	junio	17478	-20%	-1%	13362	6%	3,25	0,34
julio	4074	julio	18055	-1%	3%	13981	5%	3,43	0,06
agosto	4427	agosto	19523	9%	8%	15095	8%	3,41	-0,01
septiembre	6211	septiembre	24445	40%	25%	18234	21%	2,94	-0,14
octubre	8240	octubre	31400	33%	28%	23160	27%	2,81	-0,04
noviembre	8761	noviembre	30435	6%	-3%	21674	-6%	2,47	-0,12
diciembre	10976	diciembre	53905	25%	77%	42929	98%	3,91	0,58

Este es ejemplo de esta tabla para el año 2015.<sup>41</sup>

La tercera parte del informe histórico es información de producción que contiene los Productos Por Monto Vendido, Los Días de Trabajo (efectivo) del emprendimiento, la Venta Diaria promedio, el Beneficio promedio diario del emprendimiento, la Inflación Real Ponderada al 89% de precisión de costos, y la Inflación Aproximada con el 100% de los costos. Para los productos por monto vendido y los días de trabajo capta la información con dos tablas dinámicas a partir de la planilla de Ventas, y luego con esta información obtiene la venta diaria del emprendimiento (dividiendo la facturación total por la cantidad de días de trabajo efectivo) y el beneficio diario (dividiendo el beneficio total por la cantidad de días de trabajo efectivo).

Tabla 23. Informe de Productos por Ventas

Productos por Monto Vendido	
Etiquetas de fila	Suma de Monto
Budín	94505
Pan Árabe	73895
Medialunas	70870
Pan Criollo Dulce	58675
Prepizza	56800
Evento	56749
Empanadas c	49775

<sup>41</sup> Ídem 35

La tabla de productos por monto continúa desplegándose hacia abajo para todos los productos.<sup>42</sup>

*Tabla 24. Informe de Promedios Diarios Históricos*

	<b>BN Promedio</b>
	1906,56
<b>Días</b>	<b>Promedio Diario de Ventas</b>
437	2577,80

Esta tabla se actualiza automáticamente con los datos de la planilla de Ventas, y luego con la información de beneficios totales, divide por el número de días y obtiene el promedio de beneficio neto por día de venta, y de manera análoga para el de ventas por día.

*Tabla 25. Información de Inflación*

Inflación Real al 89% de insumos	48,59%	Inflación aproximada al 100%	56,51%
----------------------------------	--------	------------------------------	--------

El cálculo inflacionario y su importancia serán abordados más adelante en el presente trabajo.

#### **b. Informe Mensual**

El informe mensual cuenta tres partes. La primera con el resumen de la información del mes, la segunda con el informe de ventas, y la tercera con el estudio de productos.

El resumen de información del mes es una tabla que contiene la información mensual hasta el día de la fecha de Ventas, Costos, Beneficio Neto, Rentabilidad, Promedio Diario de Ventas, Cambio en rentabilidad, Costo de Producción del Mes, Beneficio Neto de Producción del Mes, y la Rentabilidad de Producción del Mes.

---

<sup>42</sup> Ídem 35

*Tabla 26. Informe Mensual Financiero*

Ventas	\$ 38.035
Costos	\$ 9.193
Beneficio Neto	\$ 28.842
Rentabilidad	\$ 3,14
Promedio Diario Ventas	\$ 1.811
Cambio en Rentabilidad	10,5%
<b>Costo del Mes</b>	\$ 8.733
<b>Beneficio Neto del Mes</b>	\$ 29.302
<b>Rentabilidad Real</b>	\$ 3,36

Por ejemplo, esta es la información del Informe mensual de mayo de 2016.<sup>43 44</sup>

La primera variable a considerar en este informe es la Ventas, pero es la de Costos la que presenta una inconsistencia, por lo que es ajustada mediante la variable de Costo de Producción del Mes. La inconsistencia que presentan los costos del mes es que dicha variable se obtiene mediante la suma de los totales de los costos percibidos durante el mes calendario actual, obtenidos en la planilla de Costos, en la cual se ingresan los costos según se perciben. El problema aquí es que algunos costos son estacionales ya que son producto de la compra de algún insumo de manera cuantiosa, que es utilizado a lo largo de varios meses. Tal es el caso de las compras de frutas secas, que se realizan fuera de estación y representan un costo percibido por un insumo que a pesar de ser erogado en un único mes es utilizado a lo largo de todo el año. Para poder tomar en cuenta esta eventualidad y poder también obtener información sobre los costos estrictamente asociados a la producción del mes actual es que existe la variable Costo de Producción del Mes. Esta variable se calcula sumando los costos aproximados de la producción del mes, sin importar las erogaciones realizadas para realizar dicha producción. Este es un costo económico de los productos, mientras que el otro es un costo contable, relacionado con las erogaciones de dinero. El modo de cálculo de dicho costo aproximado de producción se aborda más adelante en el presente trabajo.<sup>45</sup>

El dato a resaltar es que la diferencia entre el costo de producción (obtenido a través del cálculo de costo de producción) y el costo contable (obtenido a través de la planilla de costos, según las erogaciones) es estable y menor al 10% en la mayoría de los meses. La explicación a esta diferencia se debe a dos razones: primero, las estacionalidades de las erogaciones de

<sup>43</sup> Ídem 35

<sup>44</sup> Ídem 12

<sup>45</sup> Ver Informe Diario más adelante.

determinados insumos que se realizan en determinados meses pero cuyo uso de insumos se realiza de manera gradual durante más meses; y segundo, al margen de error que existe en el cálculo del costo aproximado de producción, relacionado a márgenes de inexactitud en el recetario, desperdicio de insumos, etc. (Ver cálculo del Costo Aproximado de Producción del Mes en el apartado de Informe Diario)

El informe de ventas cuenta con cuatro tablas que muestran ventas y costos del mes actual y del mes pasado, con los montos día a día (tanto días de venta, como los días en los que se perciben los costos). Al final de cada tabla están los totales de ventas y costos de ambos meses. Esta información se obtiene a través de cuatro tablas dinámicas directamente desde las planillas de Ventas y de Costos, y se despliegan por monto y fecha para el mes actual y el mes anterior al actual.

Dada su configuración, el total de ventas y costos del mes actual (el total del mes) (y todas sus variables derivadas, tales como rentabilidad, beneficio, etc.) solo pueden verse el último día de ventas del mes en este informe. Para futuras consultas esta información se encuentra el informe histórico.<sup>46</sup>

La tercera parte del informe mensual es el Estudio de Productos. En este informe hay una tabla con los datos de todos los productos fabricados en el emprendimiento, en la cual se detalla para cada producto el costo actual por unidad vendida, el incremento de dicho costo actual respecto al promedio histórico, la ganancia de dicho producto, y la rentabilidad del mismo. Toda esta información se obtiene a partir del recetario. Y se traslada a la tabla en la cual se filtra y se ordena según la necesidad de información del momento.

*Tabla 27. Informe Mensual de Productos*

Producto	Costo c/Bolsa	Incremento	Ganancia	Rentabilidad
Mini Panetón	8,96	17,0%	178,82	2,35
Pan anís/naranja	6,57	24,7%	187,42	3,56
Pan Azuc - limón - anís	6,57	24,7%	187,42	3,56
Pan azuc - vainilla - naranja	6,57	24,7%	187,42	3,56
Pan azuc anís-naranja	6,57	24,7%	187,42	3,56

El ejemplo para los primeros 5 productos de la tabla.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> La tabla muestra el total hasta el día presente, que solo coincide con el total del mes el último día del mes.

<sup>47</sup> Ídem 35

### c. Informe Diario

El informe diario contiene la información de Ingreso, Costo, Beneficio, y Rentabilidad de los productos producidos y vendidos en el día de la fecha, así también como una evaluación automática de dicha canasta diaria de venta, respecto a estas variables.

*Tabla 28. Informe Diario de Ventas*

Ingreso de Canasta	\$ 3.085	Excelente
Costo de Canasta	\$ 647	
Beneficio	\$ 2.438	Excelente
Rent. de Canasta	\$ 3,77	Excelente

Tabla con la información diaria del 29 de diciembre de 2017.<sup>48</sup>

La información de venta de la canasta diaria se obtiene automáticamente con una tabla dinámica a partir de la planilla de Ventas, con esta información se suman los montos de la producción hecha y vendida y se obtiene el Ingreso de la Canasta Diaria.

Con la cantidad y tipo de producción de esta canasta se obtiene el Costo Aproximado de la canasta diaria. Para obtener este valor aproximado de costo de la canasta diaria que se ha producido la hoja de cálculo realiza una consulta a través de la función de base de datos de búsqueda por nombre. Se busca el nombre código del producto hecho en la hoja del recetario y luego se extrae el costo actual aproximado de ese producto del recetario, se multiplica dicho costo por la cantidad producida de ese producto en el día (dicha cantidad se obtiene como se aclaró más arriba a partir de la tabla dinámica de venta y producción diaria) y se obtiene el costo aproximado de esa producción. Este proceso se realiza automáticamente para todos los productos del día de la fecha y suma los montos, obteniendo un Costo Total Aproximado para la Canasta Diaria. La suma de estos costos aproximados a lo largo de un mes es el Costo Aproximado de Producción del Mes.<sup>49</sup>

*Tabla 29. Informe Diario Completo*

Ingreso de Canasta	\$ 1.695	Regular
Costo de Canasta	\$ 550	
Beneficio	\$ 1.145	Regular
Rent. De Canasta	\$ 2,08	Regular

<sup>48</sup> Ídem 35

<sup>49</sup> Este costo aparece y toma relevancia en el informe mensual.

Canasta			Costo	Ingreso
Etiquetas de fila	Suma de Cantidad	Suma de Precio		
14/10/2016	57	210		
Budín	18	35	311,04	630
muffins	4	35	84,24	140
Pan	4	20	15,016	80
Pan Árabe	3	35	12,0128	105
Pan azuc mandarina pepas	8	35	61,3501176	280
Pan cebolla orégano	8	35	42,1674667	280
Prepizza	12	15	23,9931429	180
Total general	57	210		

Tabla 29 con la venta del día 14 de octubre de 2016, y su respectivo Informe Diario.<sup>50</sup>

Un aspecto vital en el informe diario es la presencia de una evaluación automática de las variables de Venta, Costo, Rentabilidad y Beneficio diarios presentes en este informe. Esta evaluación permite obtener rápidamente información útil sobre la producción y venta diaria. Esto es de suma importancia para poder hacer Análisis en Tiempo Real. Como se puede ver en la tabla de la venta del 29 de diciembre de 2017, automáticamente se evalúa dicha canasta según sus tres variables de análisis (en este caso las tres resultan ser excelentes).

Como se puede ver en cambio, en el ejemplo del 14 de octubre de 2016, dados los productos fabricados ese día, los costos de los mismos, y el ingreso y la rentabilidad que representan para el emprendimiento, la evaluación automática arroja el resultado de Regular para todas las variables. Esto se debe a que la canasta de ese día es pequeña, y además sumamente cara de fabricar. Como se puede ver en la tabla, la principal causa del elevado costo de esta canasta es la producción de Budín y de muffins de ese día. Estos dos productos tienen un costo en insumos sumamente elevado en comparación a otros productos (que por estrategias de venta tienen el mismo precio). Es por esto que se asevera esta situación y se decide tomar medidas correctivas para el futuro. La primera de ellas fue decidir no producir y vender en un mismo día muffins y budines. Se los empezó a distribuir en días separados en los cuales la alta rentabilidad de otros productos permite compensar la baja rentabilidad de ellos. Otra decisión fue la fabricación de mayor producción con alta

---

<sup>50</sup> Ídem 35

rentabilidad y facturación el día que se producían y vendían budines (producciones como pizzetas, panes de molde, panes de hamburguesa, etc.) para compensar el alto costo de muffins y budines.

### C. LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS EN TIEMPO REAL (ATR)

El análisis en tiempo real es un estudio sobre determinadas variables que se realiza de tal manera de acceder al mismo en el presente tiempo en que dichas variables están en funcionamiento (o modificándose).

En el caso específico de este emprendimiento son los estudios que se realizan día a día (siendo esta la unidad mínima de tiempo a la que se puede acceder para obtener información y tomar decisiones de manera eficiente).

Como ya se explicó previamente, el informe diario del emprendimiento arroja la información automática de ventas, costos, beneficios y rentabilidad del día actual de ventas (solo arroja la del día actual). Además compara automáticamente estas variables con los distintos promedios de las mismas a lo largo del histórico del emprendimiento, y arroja automáticamente una evaluación sobre dicha comparación (Excelente para  $>10\%$ , Bueno para  $0 > .>10\%$  y Normal para  $<0\%$ , Regular para  $<10\%$ ). De manera que con la sola carga de una venta diaria puede obtenerse la evaluación de dicha venta en comparación a los promedios existentes.

Esta evaluación permite corregir de manera rápida las decisiones de producción y venta día a día al detectarse cualquier tipo de realidad indeseada, tales como bajas rentabilidades, bajas ventas o beneficios, etc. De esta manera, corrigiendo rápidamente las decisiones se minimiza la duración e impacto de estas realidades indeseadas. Por ejemplo, si un día las ventas son bajas en comparación al promedio diario histórico, se obtiene inmediatamente información al respecto que permite realizar esfuerzos extras (colocando un nuevo producto o productos con mejores capacidades de ventas) para mejorarla al día siguiente. Lo mismo sucede con la rentabilidad diaria: una rentabilidad diaria baja hoy es rápidamente solucionable fabricando productos más rentables mañana etc. (la información con la rentabilidad de cada producto se obtiene en el informe mensual).

Este tipo de correcciones en tiempo real, permiten mantener estas variables estables a lo largo del mes, por lo tanto del año. Por ejemplo, si durante todo un mes estas variables diarias se mueven favorablemente, entonces necesariamente en el agregado mensual el resultado es análogo. Esto permite tener un mejor control sobre el crecimiento del emprendimiento, y permite trabajar

más activamente sobre las decisiones de rentabilidad, producción y ventas de un mes cualquiera y de un día cualquiera.

#### D. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La realización de análisis en tiempo real y de informes de manera automática, tiene como objetivo facilitar y mejorar la toma de decisiones del emprendimiento. El principal punto a tener en cuenta aquí es que la persona que realiza los análisis e informes no es necesariamente la misma que toma las decisiones, volviendo crítico poder volcar los análisis e informes de manera que le sean funcionales a los que toman las decisiones.

Otro punto de importancia aquí es que el nivel de comprensión de las variables y sus significados no es el mismo para todas las personas que participan de la toma de decisiones, por lo que debe facilitarse su comprensión así también como generar un ambiente propicio para el aprendizaje de dichos temas.<sup>51</sup>

Es en pos de este criterio que los informes automáticos son sumamente importantes, se encuentran al rápido acceso de cualquiera que acceda al SIE, y no requieren ningún esfuerzo de elaboración a la hora de su requerimiento. Es por esto que se añadieron evaluaciones a las distintas variables de manera automática, para facilitarle la tarea de interpretación al que lee el informe. Por ejemplo, una rentabilidad de \$2.71 por peso invertido no es información útil en sí misma para la toma de decisiones, en cambio, que dicha rentabilidad sea más que 10% mayor o menor que el promedio histórico sí es información crítica que permite rápidamente evaluar la realidad, y no solo aseverarla.

De los distintos tipos de informes antes mencionados (históricos, mensuales, y diarios), el único que presenta evaluación automática es el informe diario cuyas variables críticas a evaluar son venta, costos, beneficio y rentabilidad. Esto se debe a la manera en la que se realiza la toma de decisiones.

El primer paso de la toma de decisiones del emprendimiento es la evaluación del informe diario. Dicho informe, como se expresó anteriormente, arroja no solo los datos de las variables críticas sino también una evaluación automática de las mismas de acuerdo a sus promedios históricos. El primer principio elegido para evaluar este informe es que si el emprendimiento crece todos los días en rentabilidad respecto a la rentabilidad total histórica del emprendimiento,

---

<sup>51</sup> Esto se debe a las distintas especialidades que tienen las distintas personas del emprendimiento. Ver Estrategias de Recursos Humanos más adelante.

entonces necesariamente el emprendimiento mejora sus beneficios constantemente. El segundo principio es la extensión del primero para las demás variables de venta diaria y beneficio diario. El valor con el que se mostró conformidad de comparación de estas variables es una margen de 10%. Es decir, si la rentabilidad, la venta, o los beneficios, muestran valores diarios mayores en al menos 10% respecto a sus respectivos promedios históricos, entonces la evaluación de dicha variable arroja el resultado de “Excelente” (que además es efectivamente arrojado por el informe), si muestran valores diarios mayores pero no mayores al 10% entonces el resultado arrojado es “Bueno”, si el valor es menor pero no menor a un 10% menos entonces el resultado es “Normal”, y finalmente si es menor en más de un 10% menos entonces el resultado arrojado es “Regular”. Todos estos resultados son efectivamente arrojados por la función SI que evalúa automáticamente la variable y la compara con el promedio histórico.<sup>52</sup>

Como se dijo anteriormente, este informe es el único que presenta evaluaciones automáticas, en esto está íntimamente relacionado con el ATR. El informe diario puede ser accedido por cualquier persona partícipe de la toma de decisiones, y de inmediato conocer la evaluación de dicho informe. Esto permite tomar acciones expeditivas y acelera enormemente el proceso de corrección de cualquier problema relacionado con alguna decisión de producción diaria, e incluso permite rápidamente decidir si es necesario o no tomar medidas correctivas de la producción inmediata futura. Al estar establecido de antemano el lineamiento y los criterios de evaluación de este informe, entonces la toma de decisiones en este paso es marcadamente rápida.

Otro aspecto clave en el informe diario es que permite detectar rápidamente las fluctuaciones de demanda respecto a algún producto en particular. Tener cercano control de la información diaria de producción permite ajustarse rápidamente a los avisos de demanda sobre cambios en gustos, colocación de nuevos productos, etc.

El segundo paso para la toma de decisiones es la evaluación de tanto el informe mensual como del histórico. Estos dos informes ya presentan una mayor cantidad de información sobre otras variables sobre las cuales el Informe Diario no aporta ninguna información.

Hay distintos temas a considerar en estas evaluaciones. Uno de los más importantes dada la realidad económica del país durante estos periodos es el tema inflacionario, que será abordado más adelante en el presente trabajo, del cual poco se abordara en este apartado.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Se utilizan varias funciones SI encadenadas.

<sup>53</sup> Ver el apartado de Inflación y Suba de Precios más adelante.

Una de las primeras evaluaciones que se realiza en esta etapa de toma de decisiones es la calidad de la rentabilidad obtenida durante el mes. Para esta evaluación se toma en cuenta la rentabilidad a partir de los costos percibidos, que representa la rentabilidad relacionada con los beneficios percibidos de manera efectiva durante dicho mes. El criterio es analizar si dicha rentabilidad es estable (o mayor) respecto la rentabilidad histórica, y respecto a la del mes anterior, y de ser posible, respecto del mismo mes del año anterior. Con esta información se evalúa si deben tomarse medidas para aumentarla al mes siguiente (mediante otros productos, distintas canastas de producción, reducción de costos, etc.). En caso que dicha rentabilidad presente valores indeseados se evalúa también la rentabilidad calculada a partir de los costos de producción, de manera de no incurrir en decisiones tomadas con información estacional.<sup>54</sup>

También puede evaluarse en el informe histórico el dato de la Rentabilidad Diaria Mensual vs la Histórica, calculada por día de trabajo efectivo. Esto permite tener un dato muy útil a la hora de evaluar las utilidades a repartir del emprendimiento y los costos de mano de obra (ver más adelante)

Otra de las evaluaciones que se realiza es sobre los productos más vendidos durante dicho mes. Esta información permite detectar dos cosas. Primero, si hubo cambios en la producción relacionados con iniciativas de los emprendedores, permite detectar el impacto de dichos cambios, la aceptación de la demanda, el resultado de la iniciativa etc. Segundo, en caso de no haber iniciativas permite detectar cambios en los patrones de consumo y gusto de los consumidores, lo que permite afinar la producción. En caso que hubiera cambios en precios, también permite deducir el impacto de dicho cambio en el comportamiento de los clientes respecto a los distintos productos. De esta manera se puede medir se es efectiva la estrategia de venta de servicio vs venta de productos. También se puede evaluar mirando las cantidades vendidas de producto, si las ventas en cantidades físicas aumentan mes a mes o no, y segregarlas por productos para lograr mejor comprensión del comportamiento de la demanda. También permite realizar comparaciones mes a mes del año anterior y así incluso descartar estacionalidades mensuales del comportamiento de los clientes.

Otro aspecto importante a evaluar en esta etapa es el aumento (o disminución) de las ventas y los costos (y por ende, de los beneficios) del mes, respecto al mes anterior (análisis que es

---

<sup>54</sup> Algunos meses tienen costos percibidos elevados (y consecuentes bajas rentabilidades) por determinadas compras de insumos que se hacen en un mes pero duran todo un año (v.g.: frutas secas).

sumamente efectivo si no ha habido aumentos de precios de un mes a otro, los cuales no suele haber). Mediante esta evaluación es posible completar la información otorgada por las evaluaciones de rentabilidad para mejorar la toma de decisiones. En muchos casos una baja rentabilidad no suele ser algo totalmente indeseable. Esto se debe a que al no tener todos los productos igual rentabilidad (por las diferencias en valor agregado de los productos), algunos productos pueden presentar altos beneficios, pero no tan altas tasas de rentabilidad, y viceversa.

Esto sucede por dos motivos. Primero, que esto es una característica inherente de algunos productos, como por ejemplo, los eventos de catering y comidas, los cuales presentan altísimos beneficios, pero altos costos a su vez, por lo que no son especialmente rentables, pero si deseados por lo que representan para la facturación y los beneficios de un mes o un año. Segundo, esto sucede también por el cálculo del costo de mano de obra y la inexistencia del mismo a nivel contable en la planilla de Costos. Esto será abordado en mayor profundidad a continuación en el presente trabajo.

#### E. EL COSTO DE MANO DE OBRA Y LAS UTILIDADES DEL EMPRENDIMIENTO

El costo de la mano de obra hace referencia al costo de las horas humanas invertidas en el emprendimiento para lograr que funcione. En la mayoría de los casos este costo es equivalente (o al menos muy similar) al gasto en sueldos y jornales, no siendo este el caso.

Como se desarrolló previamente en este trabajo, el emprendimiento surge inicialmente para aumentar los ingresos familiares de los emprendedores, cuya situación económica a comienzos del 2015 no era óptima. Durante muchos momentos de la vida de este proyecto, los ingresos que excedían a los costos fueron a cubrir este aumento deseado de los ingresos familiares, por lo que se vuelve imposible deducir un costo de mano de obra ya que la mano de obra es aportada por los mismos individuos que gozan de los beneficios del proyecto (similar al caso de una cooperativa de trabajo en sus orígenes).

A esta realidad se le suma el hecho que las personas que aportaron la mano de obra estaban ociosas en las horas de trabajo del emprendimiento, por lo que el costo de oportunidad de sus horas de trabajo era mínimo. Es por esto que en el presente emprendimiento todos ingresos excedentes de los costos se disponían discrecionalmente por los trabajadores del emprendimiento que a su vez son sus dueños. En caso de necesitarse reinversiones, compras extraordinarias de insumos, gastos imprevistos, u otras eventualidades, se disponía también de estos ingresos para realizarlos.

Tomando en cuenta todos estos aspectos es que inicialmente no existió un cálculo de costo de mano de obra para los productos. Sin embargo, a medida que el emprendimiento se fue estabilizando se volvió necesario incorporar dicho cálculo para poder hacer un correcto presupuesto sobre el costo de los productos, y así poder incorporar políticas de precio que tomen en cuenta también el costo de mano de obra, y no solo el de los insumos.

#### F. CALCULO DE PRECIOS

Una vez que el emprendimiento quedo estabilizado en su funcionamiento se incorporaron criterios del cálculo para los precios de nuevos productos y de eventuales servicios de venta (tales como comidas, productos especiales encargados, etc.).

Como se mencionó previamente, uno de los principios de venta aplicados en el emprendimiento es la táctica de “precio único”, que permite facilitar tanto la venta, como las decisiones de consumo. Es por esto que a la hora de decidir un precio para un producto nuevo muchas veces lo que se decide en realidad es la *cantidad* de producto que se va a vender de acuerdo al precio que ya existe para ese tipo de productos o sus similares (ver estrategias de venta, precio único). Sin embargo, en muchas otras ocasiones si se calcula un precio para un producto o servicio, esto sucede especialmente en servicios de eventos y celebraciones, y para productos especiales encargados que no existan de manera regular en las ventas del emprendimiento.

El criterio para el cálculo del precio de un producto consiste en sumar la totalidad de insumos necesarios para producirlo y obtener el costo total en insumos (esta información se puede obtener del recetario). Luego se estima la cantidad de horas de trabajo humano necesario para realizarlo. Tener en cuenta que en caso de requerir más de una persona trabajando, las horas humanas se cuentan por separado para cada persona (dos personas trabajando durante dos horas suman cuatro horas de trabajo humano). Para estimar el costo de estas horas se multiplica la ganancia mínima esperada por hora de trabajo por la cantidad de horas, y esto sumado al costo de insumos da un valor de producto que contempla ambos aspectos de su producción (los insumos y la mano de obra).

La ganancia mínima esperada por hora de trabajo es un valor al que se arribó luego de contar con suficiente información de producción y ventas de ventas pasadas. Con esta información se estimó cuanto se obtenía de beneficio por cada hora de trabajo en el emprendimiento de acuerdo al nivel de precios existente. Si el nivel de beneficios y rentabilidad totales del emprendimiento es aceptable para los emprendedores, entonces el nivel de beneficios por hora de trabajo es también

aceptable. Ergo, se puede utilizar esta variable como una variable proxy del costo de mano de obra, mirando cuanto se espera ganar por una hora de trabajo. Este cálculo presenta una tautología lógica ya que utiliza un nivel de precios existente para calcular un costo de mano de obra que luego es utilizado para calcular un precio de venta. Sin embargo, es de especial utilidad para presupuestar servicios de eventos o nuevos productos, ya que permite obtener un valor aproximado que va acorde al nivel de beneficios y rentabilidad actuales del proyecto. Esta tautología podría resultar perjudicial si la base sobre la que se calcula no es beneficiosa ya que reproduciría dicha realidad, pero si la base es beneficiosa, también lo es su reproducción.

Este método de cálculo mostró más adelante, que el beneficio esperado por hora de trabajo es efectivamente el beneficio que se obtiene para la mayoría de los productos si se divide las ganancias de venderlos por las horas de trabajo para obtenerlos. Esto confirma que dicho método es consistente no solo a nivel total, sino también para la mayoría de los productos. La efectividad de este método está íntimamente relacionada con la conformidad al nivel actual de beneficios y rentabilidades, y al correcto cálculo de aumento de precios por inflación de costos. Si cualquiera de estas cosas no se da, entonces este método puede hacer caer los presupuestos de precios en retroalimentación de su propio error, incurriendo cada vez en mayor error. Es por esto que es tan importante a su vez los análisis de rentabilidad, beneficios y costos que se hacen día a día, mes a mes, año a año, así también como el correcto manejo del nivel general de precios del emprendimiento.

Claramente, este método no es efectivo para calcular aumentos en el nivel de precio a causa de subas de costos por fenómeno inflacionario, tema que se abordará a continuación en el presente trabajo.

## G. LA INFLACIÓN Y LA SUBA DE PRECIOS

La inflación es una economía afecta de manera general a todas las actividades que se realicen dentro de la misma. En el año 2015 y todos los años subsiguientes durante la vida del emprendimiento existió un fenómeno inflacionario que afecta directamente los costos y gastos del emprendimiento.<sup>55</sup> Este proceso afecta los costos, el comportamiento de la demanda, las ventas, los beneficios y la rentabilidad del emprendimiento, por lo que debe ser analizado y correctamente

---

<sup>55</sup> La realidad macroeconómica del país en ese tiempo no será abordada en el presente trabajo, se acepta como tal, de primera mano, según la experiencia de los emprendedores a la suba de precios que existía en los insumos.

abordado para lograr controlar su efecto, neutralizarlo y así minimizar su posible impacto negativo en las finanzas del emprendimiento.

#### **a. Cálculo Inflacionario**

El primer aspecto de un fenómeno inflacionario en las finanzas de un emprendimiento es poder medir correctamente su efecto e impacto, para poder tomar medidas que sean acordes a dicho efecto, ya que medirlo en defecto o en exceso puede ser igual de perjudicial.

La suba del nivel de precios general y sostenido en una economía afecta los costos de los insumos del emprendimiento, pero no de manera equivalente para todos los insumos ni en su nivel, ni en su tiempo. Esto se debe a que procesos inflacionarios sostenidos en el tiempo afectan el precio relativo de los productos, y a su vez promueve comportamientos de sustitución en el consumo, que a su vez mueven nuevamente los precios. Todo esto hace que el efecto de la inflación en la economía afecta de manera singular al emprendimiento, y mientras mejor sea la medición de este efecto, mejores son las medidas que pueden tomarse para controlarlo.

Es por esto que se procedió al cálculo de la inflación tomando en cuenta el aumento de precios de los insumos del emprendimiento específicamente, y no solo el nivel inflacionario general de la economía como dato exógeno. Existe una tabla que calcula automáticamente el nivel inflación acumulado en el emprendimiento, mediante información que se obtiene automáticamente a través de tablas dinámicas y búsqueda de valores en base de datos de las planillas de costos y ventas.

Se procedió a realizar una lista de todos los insumos de la panadería y se los ordenó según el monto de gasto en cada uno de ellos (esta lista se obtiene a través de una tabla dinámica), de mayor gasto a menor mediante una tabla dinámica que se actualiza automáticamente a medida que se carga nueva información. Luego se programó un cálculo de cuánto representa el gasto de dicho insumo en el total de gastos del emprendimiento (por ejemplo, los primeros diez insumos según nivel de gasto suman el 70% de los gastos, mientras que los primeros veinte suman el 90% de los gastos). Luego, se calcula automáticamente cuánto ha aumentado el precio de ese insumo, desde el primer precio, hasta el último (ambas informaciones se obtienen de la planilla de costos mediante una búsqueda de valor según el nombre de cada insumo con funciones de búsqueda de base de datos). Finalmente, se multiplica el aumento de precio por el ponderado de dicho gasto en los gastos del emprendimiento, y se obtiene el aumento porcentual ponderado de los costos a causa del aumento de precio de ese insumo específicamente. Este cálculo se traslada a los primeros veinte

insumos del emprendimiento que representan aproximadamente el 90% de los gastos. Luego se suman todos estos aumentos porcentuales y se obtiene el aumento porcentual en los costos como consecuencia del aumento en el precio de estos veinte insumos, tomando en cuenta el gasto en los mismos.

*Tabla 30. Planilla de Cálculo Inflacionario*

Inflación Real	<b>50,59%</b>	Inflación aproximada	<b>56,51%</b>
al 90%		al 100%	

INSUMOS		Ponderación	Primer Precio	Ultimo Precio	Cambio
Harina 4 0000	45256,4	20,22%	4,68	7,40	<b>11,78%</b>
Margarina	37381,2	16,70%	33,84	44,20	<b>5,11%</b>
Prem Budín	20588,1	9,20%	33,40	62,42	<b>7,99%</b>
Huevos	15879,7	7,09%	35,00	48,00	<b>2,63%</b>
Levadura Virgen	8726,8	3,90%	22,91	37,49	<b>2,48%</b>
Prem Medialuna	8064,6	3,60%	24,14	39,47	<b>2,29%</b>
Bolsas y precintos	7641,2	3,41%	89,00	100,00	<b>0,42%</b>
Nueces	7017,7	3,13%	215,00	215,00	<b>0,00%</b>
Pollo	6087,5	2,72%	45,00	83,33	<b>2,32%</b>
Prem Muff Choc	5708,0	2,55%	56,66	82,50	<b>1,16%</b>

Por ejemplo, la tabla para el cálculo Inflacionario al 31 de diciembre de 2017 para los primeros diez insumos (el resultado arrojado es el acumulado de los tres años).

Claramente este cálculo es aproximado, pero suponiendo un comportamiento análogo en el restante 10% de los costos, el error nunca puede ser mayor al 10% e incluso puede estimarse el aumento real aproximando dicho comportamiento al resto de los insumos. El resultado del cálculo inflacionario varía en un porcentaje equivalente al porcentaje agregado que representan los insumos no tomados en cuenta (si se toma en cuenta el 90% de los insumos para el cálculo inflacionario, el resultado aproximado de la inflación de todos los costos es 10% más que la calculada sin tomar en cuenta todos los costos, suponiendo comportamiento análogo en el resto). Los datos de la inflación acumulada se van copiando sistemáticamente mes a mes a otra tabla conjunta donde quedan almacenados para futuras revisiones.

La razón por la que no se realiza la cuenta real para todos los insumos es por la complejidad que requiere dicha programación para la cantidad de insumos que se utiliza, siendo el valor agregado de información relativamente bajo en comparación.<sup>56</sup>

Otro aspecto a tener en cuenta es que este cálculo arroja como resultado el acumulado histórico de los gastos y precios de insumos del emprendimiento por lo que se realiza un cálculo análogo año a año para calcular el aumento anual. También se realiza un cálculo similar para conocer el aumento respecto a la última vez que se actualizaron los precios del emprendimiento. Sin embargo la principal ventaja del acumulado y del anual, es que ambos cálculos se realizan de manera automática con información de la planilla de costos, por lo que permiten obtener de manera inmediata el dato del efecto inflacionario sin necesidad de nuevos análisis. Al finalizar cada mes calendario el SIE conforma un informe automáticamente en el que extrae el dato de la inflación acumulada hasta ese día y la arroja en una celda aparte. Comparando la inflación acumulada respecto a valores anteriores de la misma es que se puede rápidamente estimar el aumento del período que se desee analizar.

Para poder analizar específicamente si corresponde o no aumentar el nivel de precios del emprendimiento debido al aumento de costos por inflación se realizan otros análisis complementarios que aportan otra información necesaria para tomar esa decisión, como el comportamiento de demanda, la inflación esperada, la estrategia de precios, etc. como se verá a continuación.

#### **b. Comportamiento de la Demanda**

Uno de los principales puntos a la hora de analizar el comportamiento de la demanda que enfrenta un productor es determinar el tipo de demanda que enfrenta respecto a su elasticidad precio<sup>57</sup>. Hay distintas maneras de descubrir esto, siendo la más sencilla introducir cambios en el precio de los productos y medir los cambios en la cantidad demandada.

La principal causa de cambios en precio en el contexto de este emprendimiento es la inflación de costos que enfrentan los productores por la situación económica del país. Sin embargo, existen otras causas menos comunes que se pueden dar, tales como el aumento del costo de un

---

<sup>56</sup> Tomando en cuenta que los primeros 20 insumos (ordenados por gasto), se obtiene el 90% de los costos, realizar dicha programación para los restantes insumos (más de 20 más) no aporta más que un 10% de precisión al cálculo, y requiere el mismo esfuerzo de programación que para los primeros 20.

<sup>57</sup> La elasticidad precio indica la forma en que la cantidad demandada se comporta ante cambios en el precio. Mientras más elástica es una demanda mayor es el impacto en la cantidad demandada de cambios en el precio.

insumo por motivos estacionales de escasez o similares. Esto suele ocurrir con algunos insumos que presentan marcadas diferencias en su precio de acuerdo al momento del año en el que se analice, por ejemplo, las frutas de estación o las almendras y nueces. Es por esto que algunos productos en particular podrían ver modificado su precio de manera específica en determinados momentos, tales como servicios especiales, encargos particulares, etc.

Otro punto a considerar, es que en la mayoría de los productos es imposible introducir cambios en el precio para analizar el comportamiento de la demanda, dado que la estrategia principal de precios es mantener una estructura de precios simplificada para la mayoría de los productos.<sup>58</sup> Es por esto que lo que se introducen en realidad, son cambios en el rendimiento de consumo de algunos productos. Es decir, se introducían productos que tenían una diferencia perceptible en su rendimiento de consumo respecto a otro producto similar de igual precio. Se pudo observar en repetidas ocasiones que de ser los productos similares pero con rendimientos distintos, la demanda no se volcaba totalmente al producto más rendidor. También se pudo observar que ante cambios en precios por motivos inflacionarios la demanda respondía con bajas en la cantidad demandada pero no de manera completa. Uno de los datos a considerar aquí es que al no ser la inflación real conocida para el demandante entonces solo puede percibir el cambio en el precio de los productos que compra, y dado su nivel de ingreso, ajustar, o no, su nivel de consumo acorde (las decisiones de consumo en la realidad no son óptimas ni cerca a óptimas en contextos de alta inflación)<sup>59</sup>.

Tomando muchas de estas cosas en consideración se comprobó que la demanda enfrentada tenía características más relacionadas con una demanda con pendiente negativa que con una demanda perfectamente elástica. La principal conclusión de esto es que el emprendimiento posee para algunos de sus propios productos algún tipo de poder de mercado, característico de competencias imperfectas.<sup>60</sup> Hay muchas razones por lo que esto sucede en este caso en particular.

La principal de ellas es que dado el tipo de producción artesanal que se realiza en el emprendimiento, existe poca sustitución de sus productos en competidores al acceso de los

---

<sup>58</sup> Ver Precio Único en Estrategias de Venta

<sup>59</sup> Esto se debe entre otras causas, a que no hay información completa por parte de todos los agentes.

<sup>60</sup> Una demanda perfectamente elástica tiene pendiente igual a cero, el impacto en la cantidad demandada a cambios en el precio es total, es decir, no hay posibilidad por parte de los oferentes de intercambiar a más de un solo precio. Existe un precio de competencia. Una demanda con pendiente negativa permite intercambios a distintos niveles de precios. Si un oferente goza de poder de mercado, enfrenta demandas con pendiente negativa, si está en competencia enfrenta demandas totalmente elásticas (o tendientes a).

clientes. Esto genera incluso situaciones de cuasi monopolio para algunos productos que dado su particular elaboración o singularidad, poseen nula competencia en la zona, y por lo tanto bajísima sustitución. Tal es el caso de las prepizzas caseras, la pastelería artesanal, e incluso algunos productos de invención propia (como los criollos dulces, que resultó una de las principales ventas hasta la aparición de propios productos que los sustituyeran). Esto se pudo comprobar incluso con algunos productos en particular que de hecho parecieran que para algunos de los clientes presentan demandas totalmente inelásticas al cambio en precio (la elección de servicios de pastelería de cumpleaños y de comidas para eventos para algunos clientes eran elección prioritaria sin importar el precio, siempre y cuando fuera razonablemente accesible para el cliente)<sup>61</sup>.

Otra de las causas de esto es la formación del vínculo entre los clientes y los emprendedores que amplía la relación más allá del mero intercambio de un bien por un monto de dinero, a una relación de intercambio de servicio que trasciende el producto intercambiado (Ver Acercamiento al Cliente en Estrategias de Venta). Esto hace que las reacciones a cambios en el precio no respondan de manera única al precio, sino que sesgan el comportamiento del cliente por la presencia de otras variables en su decisión, tales como la relación con el emprendimiento.

Todo esto hace concluir que el emprendimiento goza de algún tipo de poder de mercado. La consecuencia que se desprende de este hecho es la posibilidad para los emprendedores de tomar decisiones que permitan reducir la producción y aumentar ligeramente los precios, logrando hacerse con parte del excedente del consumidor en el proceso, logrando beneficios extraordinarios.<sup>62</sup> Proceso muy similar al que realizan las empresas en contextos de monopolio y oligopolio. Es por esto que en muchos momentos de la vida de este emprendimiento el precio de algunos productos era superior a sus aparentes competidores en la zona, pero sin embargo se seguía vendiendo.

Uno de los casos más notorios de este fenómeno es la venta de prepizzas. Dicho producto fue en todo momento más caro que la aparente competencia en otras panificadoras y almacenes de la zona. Sin embargo, se seguía vendiendo igualmente sin importar dicha diferencia. Esto se debe a la enorme diferencia de calidad del producto respecto al de la competencia. No obstante, se pudo

---

<sup>61</sup> Totalmente elástica implica que dentro de límites razonables, cambios en el precio no afectan la cantidad demandada.

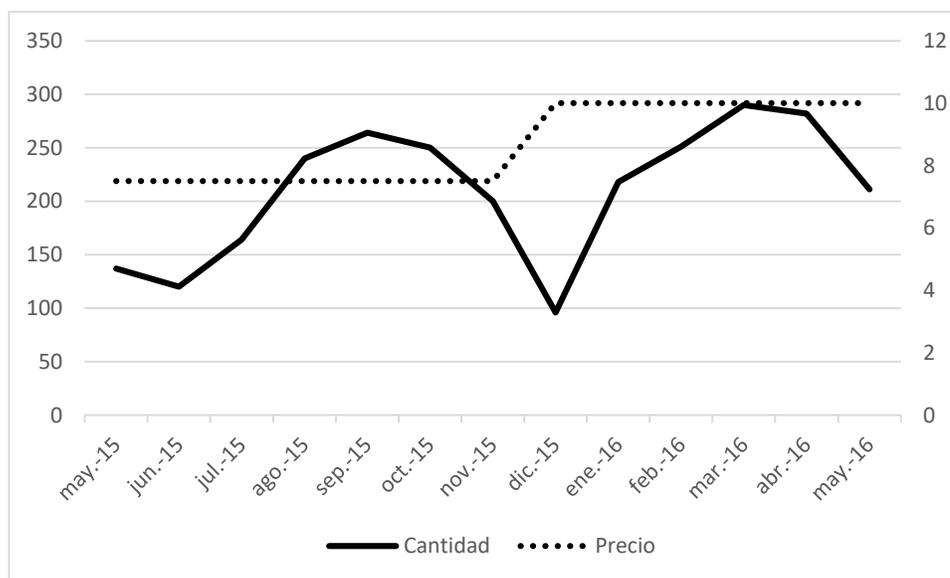
<sup>62</sup> En un intercambio totalmente competitivo los consumidores gozan de un beneficio por intercambiar que se desprende del beneficio total del consumo, descontado el gasto realizado. En situaciones no competitivas, el (o los) oferente puede apropiarse de parte de estos beneficios elevando los precios. Para esto requiere enfrentar demandas con pendientes negativas por poseer poder de mercado. El caso más ejemplar de esta situación es el monopolio.

comprobar que de ser demasiada la diferencia de precio entre ambos, la cantidad vendida disminuía (característica propia de enfrentar demandas con pendientes negativas por poder de mercado).

*Tabla 31. Ventas de Prepizzas*

<b>Venta de Prepizzas</b>		
Fecha	Precio	Cantidad
may-15	7,5	137
jun-15	7,5	120
jul-15	7,5	164
ago-15	7,5	240
sep-15	7,5	264
oct-15	7,5	250
nov-15	7,5	200
dic-15	10	96
ene-16	10	218
feb-16	10	251
mar-16	10	290
abr-16	10	282
may-16	10	211

Por ejemplo, como se puede ver en la tabla con la venta de prepizzas durante el primer año, la cantidad de prepizzas disminuye en a partir de diciembre luego de la suba de precios, pero vuelve a subir nuevamente en enero. Para esta época, las prepizzas de almacén en la zona del emprendimiento costaban todas entre de \$3.5 y \$5 dependiendo la calidad.



*Gráfico 7. Cantidad de Prepizzas Vendidas entre mayo 2015 y mayo 2016*

Puede verse claramente en el gráfico como la cantidad de prepizzas cae con la suba de precio, sin embargo vuelve a subir rápidamente, como se esperaba, según lo expresado previamente. La caída inicial es atribuible al efecto ingreso que genera una suba de precios, es decir, inicialmente un consumidor destina una determinada cantidad de su ingreso al consumo, ante una suba de precios dicho ingreso puede comprar menos productos, por lo que hasta que se ajuste nuevamente lo destinado al consumo de acuerdo al nuevo precio, las cantidades consumidas caen.

Sin embargo, si evaluamos el período entre agosto de 2016 y agosto de 2017 el resultado no es análogo. Hubo respectivas subas de precio en octubre 2016 y en mayo de 2017, sin embargo las ventas no cayeron tanto como podría esperarse en esos momentos. Esto se debe principalmente a la formación del vínculo con los clientes, factor que se vuelve más importante mientras más tiempo concurre, y al acostumbramiento a la calidad del producto, que lo vuelve menos sustituible como se explicó previamente. Estos factores sesgan la decisión de consumo respecto a precio y modifican la demanda que enfrenta el emprendimiento, volviéndola más inflexible a cambios en los precios.

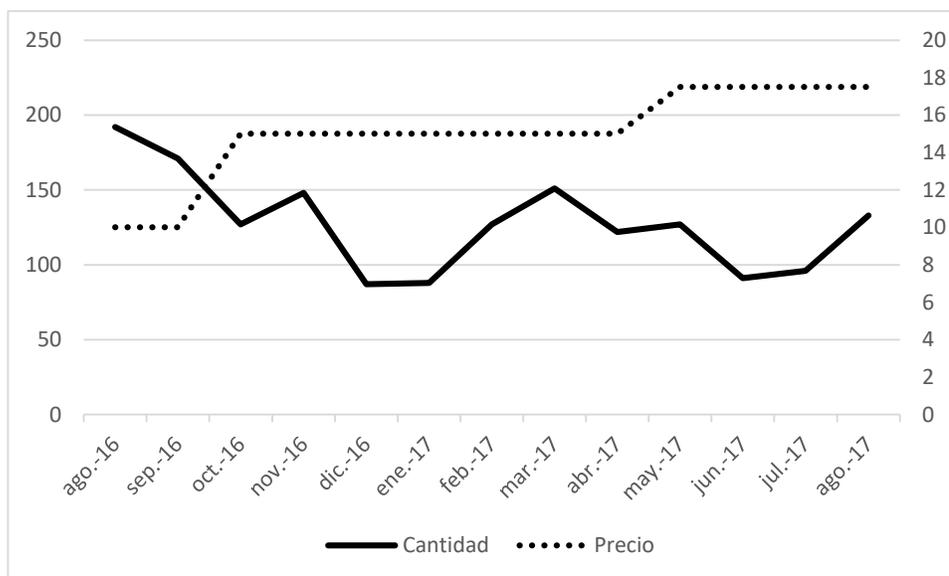


Gráfico 8. Cantidad de Prepizzas Vendidas entre agosto de 2016 y agosto de 2017

### c. Criterio de Decisión

Una vez reunida la información sobre el efecto inflacionario en los costos del emprendimiento, y tomando en cuenta el comportamiento de la demanda, es importante establecer los criterios de decisión que se establecerán para el manejo de la suba de los precios.

Un aspecto importante a tener en cuenta en esta decisión es el cuidado que se tiene en la estabilidad de los precios, ya que esto es una decisión de estrategias de ventas que se intuyó y comprobó, logra un mejor acercamiento al cliente. Además, dada la táctica de precios simplificados, es importante que el precio de los productos sea uno fácil de cobrar para los emprendedores, y a su vez, simple para las decisiones de consumo.

Con estas consideraciones se tomó la decisión de realizar aumentos del nivel de precios la menor cantidad de veces posibles (para establecer estabilidad en el nivel de precios), y lo más espaciados posibles un aumento del otro en el tiempo (para lograr acostumbramiento al precio). Dada esta decisión, el siguiente punto a considerar es cuanto se debe aumentar el nivel de precios para poder lograr los objetivos planteados, tanto a nivel de estrategias de ventas, como logrando finanzas deseables para el emprendimiento. La conclusión fue que la mejor manera de lograr esto era realizar un aumento de precios en un porcentaje que cubriera la inflación de costos actual, pero a su vez cubriera parte de una inflación esperada en el futuro.

Lo siguiente a considerar aquí era exactamente cuánto debía aumentarse el nivel de precios. Es en este punto que se decidió mantener una simpleza de cálculo. El criterio puesto en funcionamiento fue tal que dado el precio actual de un producto, el aumento debía cubrir la inflación acumulada (desde el comienzo la primera vez, o desde el último aumento a partir de allí) y cubrir al menos el mismo tiempo para adelante si se buscaba acumular el mismo nivel de inflación por encima del nivel de precios elegido antes de la próxima suba, suponiendo que la inflación se mantiene relativamente estable, y todo esto debía aproximarse a un precio que sea fácil de cobrar para los emprendedores. Por ejemplo, si el precio actual de un producto es \$100, y la inflación acumulada desde el último aumento es de 20% en seis meses, entonces el aumento sería de 40% y se lograría mantener el precio por un año entero. En los primeros 6 meses habría 20% de inflación que recién alcanzaría la suba pasada, y luego haría 6 meses más hasta alcanzar otro 20% por encima del nivel anterior. Con esta estrategia durante 6 meses el precio es superior a la inflación de costos, lo que puede impactar negativamente en la demanda, pero se adelanta a la inflación por lo que puede generar ingresos extraordinarios. Como se pudo comprobar las ventas no disminuían más allá de la primera semana desde la suba (periodo atribuido al ajuste al nuevo precio por parte de los clientes).

Esto hace que hasta que la inflación de costos alcance la suba de precios, se generan ingresos extraordinarios, simplemente por la presencia de un precio mayor. Durante todo el tiempo

que la inflación de costos es mayor que la suba de precios pasada, se genera un efecto positivo en la demanda, relacionado con la confianza por la estabilidad de precios, y también por la existencia de precios con menores subas que el nivel de precios de la economía en general. Este efecto mejora las ventas del emprendimiento, y mientras más tiempo se mantiene el nivel de precios, más significativo es este efecto en los clientes, llegando incluso a mencionarlo expresamente durante la adquisición de los productos.<sup>63</sup> Es por esto que la suba siguiente en precios se da cuando los beneficios notables de este efecto se ven contrarrestados enteramente por la inflación de costos y se puede comenzar a notar una baja en el rendimiento del emprendimiento. Otro criterio aquí es notar que gran parte de los beneficios del emprendimiento son utilizados por los emprendedores en gastos de consumo familiar que pueden tener una inflación muchas veces superior a los costos del emprendimiento, y siendo el aumento del ingreso familiar uno de los objetivos del emprendimiento, muchas veces esta realidad puede afectar la decisión de suba de precios, sobre todo durante la etapa de inmediatamente previa a la suba, en la que la inflación de costos es superior al aumento anterior, por lo que la inflación diluye los beneficios del emprendimiento.

Con esta estrategia se logra distanciar los aumentos de precios pero se corre el riesgo de realizar aumentos que impacten negativamente en la demanda, dado que pueden darse aumentos por encima del nivel inflacionario general de la economía. Luego de analizar el caso específicamente se corroboró que dicho riesgo era despreciable por dos motivos. El primero, que la inflación de los costos del emprendimiento resulto ser período a período muy inferior al aumento general de precios de la economía del país. Esto ocurría porque los insumos que utiliza el emprendimiento son de consumo mayorista, que muchas veces sufre una inflación menor al nivel de precios al consumidor. El segundo motivo es que, como se explicó previamente, el emprendimiento goza de algún tipo de poder de mercado en la colocación de sus productos, por lo que el impacto de la suba de precios suele ser menor que el esperado dada la presencia de demandas con pendiente negativa que enfrenta.

Además, el hecho de realizar aumentos sumamente distanciados en el tiempo, y de mantener la simpleza en el precio generaba un impacto positivo en la confianza de los consumidores, lo que repercute positivamente en las ventas.

---

<sup>63</sup> Durante muchos períodos, los clientes expresan su asombro y buena fe antes precios notoriamente inferiores a los de símiles competencias.

En el período bajo análisis entre 2015 y 2017 hubo solo cuatro aumentos de precios. En las siguientes fechas.

El martes 1 de diciembre de 2015 los precios subieron de 25 a 30 en la mayoría de los productos, y de 7.5 a 10 en las prepizzas, y de 10 a 15 en el Pan Común. Se había sostenido el nivel de precios por 7 meses, y se decide subir en diciembre y no en noviembre para aprovechar la mayor demanda de diciembre, y no afectar tanto la peor demanda de noviembre. El resultado fue una gran facturación en diciembre, y lograr mantener el nivel en noviembre.

El miércoles 5 de octubre de 2016 de 30 a 35 en la mayoría de los productos, de 10 a 15 en las prepizzas, y de 15 a 20 en el pan común. Se habían sostenido los precios por 10 meses.

El miércoles, 3 de mayo de 2017 de 35 a 45 en la mayoría de los productos, de 15 a 17.5 en prepizzas, y de 20 a 25 el pan común. Se habían sostenido los precios por 7 meses.

El martes, 5 de diciembre de 2017 los precios subieron de 45 a 50 para la mayoría de los productos, de 25 a 30 el pan común, pero las prepizzas se mantuvieron en 17.5.

#### **d. Suba de diciembre de 2017**

Esta suba de diciembre de 2017 tuvo algunas peculiaridades respecto a otras. Se había logrado mantener los precios por 7 meses, como muchas otras veces, y la inflación de los costos del emprendimiento no justificaba otra suba, ya que no era lo suficientemente alta. Sin embargo, la inflación de la economía en general había elevado muchos costos de vida, así también como muchos de los precios de productos de la competencia habían subido. Es por esto que se hizo algo que no se había hecho hasta entonces. Se decide realizar una suba de precios pequeña, (cerca del 10% promedio) con la intención de generar dos efectos. Primero, se buscaba compensar parte de la inflación, que pese a no justificar una suba de precios, si había existido. Segundo, el hecho de subir los precios en una proporción mucho menor que la suba de otros precios de referencia (naftas, servicios, productos de consumo diario, etc.) que habían subido cerca de un 20% en ese período (y algunos incluso más), hace que los clientes puedan comparar ambas situaciones y generen una respuesta positiva hacia el emprendimiento al apreciar la capacidad del mismo de lograr subas mucho menores que otros consumos que realizan. Esto se puede hacer gracias al vínculo que existía con los clientes y a su vez, fortalece aún más dicho vínculo.

Un aspecto importante a considerar aquí, es que dado que diciembre es el mes de mayores ventas en todo el año, una suba de precios (por más pequeña que sea) que no genere caída en la cantidad demandada, significa un inmediato aumento en las ventas (y respectivos beneficios). Esto

es posible (y clara muestra de), gracias al poder de mercado del emprendimiento, y como consecuencia de esto es que se pueden obtener ganancias extraordinarias mediante la apropiación del excedente de los consumidores. El resultado de esta decisión fue una alta tasa de rentabilidad acompañada de una alta facturación.

La rentabilidad de ese mes fue 60% mayor que el histórico, 30% mayor que la de diciembre de 2016 y 20% mayor que la de diciembre de 2015. Las ventas de ese mes representaron 14% de las ventas del año 2017, mientras que en el año 2016, las ventas de diciembre representaron el 12%. Todo esto nos confirma lo acertado de la decisión, y de los criterios utilizados.

#### H. RETROALIMENTACIÓN CON OTRAS ÁREAS DEL EMPRENDIMIENTO

Es importante destacar que el área de finanzas del emprendimiento en muchos aspectos aporta información que afecta muchas otras áreas, y a su vez, la información de otras áreas puede afectar decisiones de finanzas. Es por esto que la retroalimentación que existe entre el área de finanzas, precios, y costos con otras áreas debe ser debidamente considerada y relevada.

Un aspecto importante de retroalimentación que existe aquí es la información que puede relevarse de los clientes sobre las políticas de precios. A muchos clientes con los que existe un vínculo profundo se les preguntó su opinión sobre las decisiones de precios que se realizaban, y el resultado fue de conformidad y comprensión, y su posterior comportamiento se condecía con esto, confirmando los criterios adoptados y verificando las conclusiones que se hacían.

A su vez, la información aportada por el SIE permite verificar y evaluar decisiones de otras áreas, como estrategias y tácticas de ventas y producción, elecciones de productos, etc. El SIE representa la mayor parte de la información disponible para la toma de decisiones, a lo que se le suma, la información obtenida de los clientes, y la información aportada directamente por los emprendedores, según se propia experiencia, estudios, e intuiciones.

#### **4. Estrategias de Recursos Humanos y Área de Recursos Humanos**

El área de recursos humanos del presente emprendimiento presenta las particularidades relacionadas con ser un emprendimiento familiar. Como se mencionó con anterioridad, los emprendedores son todos miembros de una misma familia y conviven en la misma vivienda.

Esta realidad genera un contexto de trabajo muy singular, dado el hecho que el área de trabajo de los emprendedores es la misma área en el que conviven y realizan sus otras actividades domésticas. Además, como ya se explicó, el emprendimiento surge como un medio para aumentar los ingresos para el consumo familiar de los emprendedores. Estas características hacen que la

realidad del emprendimiento esté íntimamente relacionada con la realidad familiar de los emprendedores.

El principal objetivo del área de trabajo de recursos humanos del emprendimiento consistió en lograr un ambiente de trabajo que no perjudicara la convivencia familiar, y de ser posible incluso, la enriqueciera. Con este objetivo en mente se ponen en marcha distintas decisiones sobre el ambiente de trabajo que tenían que ver con disminuir el tipo de fricciones que podían generarse.

La primera de ellas fue descubrir, desarrollar, alentar, y diferenciar, las distintas fortalezas individuales de cada uno de los emprendedores. Es decir, no se buscaba que todos supieran y fueran excelentes haciendo todo, sino más bien que cada uno fuera cada vez mejor haciendo lo que hacía bien. De este modo se logran dos cosas sumamente beneficiosas. Primero, al alentar la diferenciación en las habilidades y la constante mejora de las mismas, los emprendedores aumentaron considerablemente su productividad en tareas relacionadas con estas habilidades (esto es una conocida ventaja de la especialización en el trabajo). Segundo, al alentarse las diferencias, se genera un ambiente de respeto a las fortalezas de los emprendedores entre sí, esto es porque cada uno tiene fortalezas distintas a las de los demás, por lo que su criterio respecto a estas habilidades en las que tiene fortalezas tiene mayor peso y consideración por parte de los demás.

Luego de desarrollar estas diferencias y lograr el ambiente de respeto antes descrito, lo subsiguiente que comenzó a alentarse era el aprendizaje mutuo de las habilidades que podían resultar útiles a todos los emprendedores. Por ejemplo, si uno de ellos presentaba fortalezas en alguna habilidad que podría resultarle útil a alguien más de los emprendedores, entonces se buscaba que ese alguien aprendiera del otro para así mejorar su rendimiento. Esto se hacía teniendo en cuenta que el objetivo no era lograr fortalezas en aspectos en los que no se tienen, sino más bien adquirir habilidades útiles de alguien que presenta fortalezas en ellas.

Otra decisión que se tomó para mantener el ambiente familiar con la menor cantidad de fricciones posibles fue mantener un claro y preciso control de las finanzas del emprendimiento. Además de los propios beneficios administrativos que surgen de tener finanzas claras, es notable lo mucho que colabora en este tipo de emprendimientos la claridad en las finanzas a la convivencia laboral y doméstica. El hecho de llevar cuentas precisas permitía hacer repartos parejos y equitativos de las ganancias, y a su vez distinguir exactamente cuánto y cómo podían repartirse.

La claridad en las finanzas además permitió separar las finanzas domésticas de las del emprendimiento. En este tipo de emprendimientos es sumamente fácil confundir unas finanzas con

otras, y dadas las distintas naturalezas de cada una, es de suma importancia mantenerlas separadas para evitar fricciones sobre temas que no incumben a ambas, sino a una o a otra.

Finalmente, una de las prácticas más efectivas que se implementó fue separar la jerarquía familiar a la del área de trabajo y las distintas incumbencias y jerarquías de la misma, alentando un respeto a las fortalezas y capacidades de trabajo sin importar la jerarquía familiar. Este tipo de relación de trabajo logró que todos los emprendedores pudieran mantener un contexto tanto de trabajo como familiar estable y distendido.

Habiendo desarrollado las distintas áreas del trabajo en el emprendimiento, y completado los análisis correspondientes, se da por concluido el análisis del caso desde el enfoque de trabajo, y se procede a continuación a realizar el desarrollo del enfoque sobre la aplicación de conocimientos y los aprendizajes realizados.

## CAPÍTULO 4

### LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y EL PROCESO INVERSO

#### 1. El problema de la práctica profesional

El presente trabajo desarrolla la forma en que distintos conocimientos y saberes adquiridos durante la carrera de Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo se aplicaron en el desarrollo y crecimiento de un emprendimiento familiar en el que uno de los emprendedores es alumno de dicha carrera.

La aplicación de conocimientos teóricos y técnicos en la realidad puede resultar controversial en si misma ya que puede generar numerosos problemas. Sobre estos problemas y aportando un punto de vista sumamente útil al respecto se toma el trabajo de Donald A. Schön en su libro *Educating the Reflective Practitioner*. (Schön, 1987)

La aplicación de conocimientos consiste básicamente en profesionales de la práctica solucionando problemas instrumentales mediante la selección de los medios técnicos más idóneos para determinados propósitos. Los profesionales de la práctica que son rigurosos resuelven problemas instrumentales bien estructurados mediante la aplicación de la teoría y la técnica que se derivan del conocimiento sistemático, preferiblemente científico. Sin embargo, los problemas en la realidad no siempre se presentan como estructuras bien organizadas. De hecho, no suelen presentarse ni siquiera como problemas sino como situaciones poco definidas y desordenadas. Si quieren llegar a tener un problema bien definido que encaje con las teorías y técnicas, se debería construir a partir de los materiales de una situación que cabe definir como «problemática». Y el problema de la definición del problema no pertenece a la categoría de los problemas bien definidos.

De hecho, la definición de un problema como problema depende de un análisis de la realidad que depende de hechos que se pueden analizar e interpretar de manera distinta según el criterio que se desee utilizar. No es por medio de la solución técnica de los problemas que una situación problemática se convierte en un problema bien definido, sino más bien, es a través de la denominación y la estructuración por la que la solución técnica de los problemas resulta posible en primer lugar. Incluso distintas definiciones o soluciones de un problema pueden implicar conflicto de intereses en su solución. Puede considerarse mejor mayores niveles de beneficio si se aportan mayores horas de trabajo, así también como mantener el nivel de beneficios pero disminuir las horas de trabajo; una decisión así depende no solo de criterios teóricos, sino de decisiones

empresariales que no siempre tienen una base definible. Inclusive una situación determinada puede presentarse como problemática de diferentes maneras al mismo tiempo. La decisión de venta de un nuevo producto presenta problemas según su rentabilidad, capacidad de producción, posible aceptación del cliente, etc.

Estas zonas indeterminadas de la práctica dadas por su singularidad, incertidumbre, o conflictos de intereses escapan a los estándares de definiciones problemáticas con soluciones directas según son estudiadas académicamente. Cuando una situación problemática es incierta, la solución técnica del problema depende de la construcción previa de un problema bien definido, lo que en sí mismo no es una tarea técnica. Cuando un práctico reconoce una situación como única y singular, no puede tratarla solamente mediante la aplicación de teorías y técnicas derivadas de su conocimiento profesional. Y, en situaciones de conflicto de valores, no hay metas claras y consistentes que guíen la selección técnica de los medios.

Estas particularidades llevan a concluir que el estudio de la práctica profesional planteada a partir de la aplicación de medios específicos para darle solución a un problema planteado a partir de una situación, resulta en sí mismo infructífero y controversial. Es por esto que la manera de lograr un aprendizaje de práctica profesional debe partirse de una estructura distinta a esta, que es la comúnmente aceptada en el ámbito del conocimiento profesional riguroso. Según el Schön, en estos últimos años ha aumentado la sospecha de que los investigadores, que se supone proveen a las escuelas profesionales de un conocimiento útil, tienen menos y menos que decir sobre aquello que los prácticos encuentran útil. Al mismo tiempo, los que se dedican a la profesión de la enseñanza han manifestado, cada vez con más insistencia, su preocupación sobre la falta de conexión existente entre la idea de conocimiento profesional que prevalece en las escuelas profesionales y aquellas competencias que se les exigen a los prácticos en el terreno de la realidad. Los docentes expresan su insatisfacción ante un currículum profesional que no puede preparar a los estudiantes para adquirir su competencia en aquellas zonas indeterminadas de la práctica.

Sin embargo, persiste la inquietud acerca del conocimiento profesional, aunque algunos prácticos lo hagan muy bien en aquellas zonas indeterminadas cuya importancia se busca aprender a reconocer. Algunos ejecutivos de empresas son claramente mejores que otros a la hora de clarificar una situación confusa (o algunos ingenieros son competentes en el diseño técnico, algunos abogados son buenos en el ejercicio de la abogacía y en las relaciones con los clientes que van más allá de los límites convencionales del conocimiento legal).

Según Schön, la dificultad no reside en que la crítica sea incapaz de reconocer algunas actuaciones profesionales como superiores a otras (un punto en el que sorprendentemente se produce un acuerdo generalizado) sino en que no puede asimilar aquello que se escapa de lo que se admite como modelo dominante del conocimiento profesional. Así, no se dice de un práctico que se destaca que tiene más conocimiento profesional que otro sino que tiene más sabiduría, talento, intuición o arte. Sin embargo, términos de este tipo no sirven para abrir un proceso de indagación sino para concluirlo, ya que se utilizan como categorías ineficaces que describen fenómenos que evaden las estrategias convencionales de explicación. De este modo, nos alejamos de los tipos de actuación que son necesarios para lograr una mejor comprensión de la práctica profesional exitosa (Schön, 1987).

## **2. El proceso inverso**

El autor plantea frente a esta realidad un posible enfoque alternativo. La cuestión de la relación entre la competencia en la práctica y el conocimiento profesional requiere ser planteada al revés. No se debe empezar por preguntar cómo hacer un mejor uso del conocimiento científico para su aplicación a la práctica, sino qué se puede aprender a partir de un detenido examen del arte o práctica, es decir, de la competencia por la que en realidad los prácticos son capaces de manejar las zonas indeterminadas de la práctica antes descritas, independientemente de aquella otra competencia que se puede relacionar con la racionalidad técnica en la práctica profesional convencional. De acuerdo a esta perspectiva se plantean tres premisas.

Primero, existe una fundamentación artística inherente a la práctica de aquellos profesionales que reconocemos como especialmente competentes.

Segundo, el arte es una forma de ejercicio de la inteligencia, un tipo de saber, aunque diferente en aspectos cruciales del modelo estándar de conocimiento profesional. No es intrínsecamente algo ambiguo, es riguroso en sus propios términos y es posible aprender mucho sobre él (dentro de ciertos límites que deben considerarse de manera abierta) estudiando detenidamente el nivel de ejecución de los prácticos especialmente competentes de acuerdo al criterio de evaluación elegido para su análisis.

Tercero, en el terreno de la práctica profesional, la ciencia aplicada y las técnicas basadas en la investigación ocupan un territorio críticamente importante si bien limitado, colindante en varios de sus lados con el arte. Existe un arte de definición del problema, un arte de su puesta en

práctica y un arte de la improvisación; todos son necesarios para mediar el uso en la práctica de la ciencia aplicada y de la técnica.

Para lograr esto no sólo es necesario darle vuelta al problema de la relación entre una práctica competente y el conocimiento profesional, sino también a la realidad de la preparación de profesionales técnicos. Del mismo modo que se deben investigar y analizar las manifestaciones del arte profesional, se debe examinar a su vez, las distintas maneras a través de las cuales los profesionales lo adquieren.

Schön plantea que esta perspectiva se utiliza ya en algunos aprendizajes académicos. La preparación en las facultades de derecho tradicionalmente se ha planteado entre sus objetivos el de conseguir que sus estudiantes piensen como un abogado, sin embargo, ciertos profesores de las facultades de derecho de más reconocido prestigio han visto la necesidad de desarrollar competencias que vayan más allá del simple hecho de pensar como abogados (por ejemplo, la capacidad para las tareas procesales, las relaciones con el cliente, la negociación, la defensa y la ética profesional, etc.) (Schön, 1987).

Obviamente, al considerar el arte de aquellos prácticos que resultan extraordinarios y al considerar las maneras a través de las que adquieren este arte, existen necesariamente ciertas tradiciones extrañas de la preparación para tal práctica, tradiciones que, o bien permanecen fuera o bien permanecen a lo largo de los currículos normativos de las escuelas superiores de formación tradicionales. Sin embargo, muchas de estas tradiciones es posibles introducirlas en currículos duales para lograr aprendizajes de carácter académicos pero a la vez con capacidades prácticas obtenidas directamente de la práctica, y no solo del estudio teórico técnico.

Muchas de estas tradiciones suelen asemejarse e incluso compararse con aspectos comunes en otros ámbitos no académicos como el entrenamiento físico, las artes musicales, pintura, escultura, artes marciales, diseño, etc. No es casual que los profesionales a menudo se refieran a un “arte” de la enseñanza o de la dirección empresarial y utilicen el término “artista” para referirse a aquellos profesionales de la práctica extraordinariamente expertos en el manejo de situaciones de incertidumbre, singularidad y conflicto, como las descritas.

Existe en todas estas prácticas un entrenamiento guiado en la práctica, con un aprendizaje iniciático. Todo es práctica. El conocimiento profesional, en el sentido de los contenidos proposicionales de la ciencia aplicada y el saber, ocupa un lugar secundario (si es que en algún caso, llega a estar presente) en los márgenes del currículum. El énfasis se sitúa en el aprender

haciendo. Los estudiantes aprenden mediante la práctica o ejecutar aquello en lo que buscan convertirse en expertos, y se los ayuda a hacerlo así por medio de otros prácticos que los inician en las tradiciones de la práctica.

Según lo plantea Schön, no se puede “enseñar” al estudiante lo que necesita saber, pero puede guiárselo. El alumno tiene que ver por sí mismo y a su propia manera las relaciones entre los medios y los métodos empleados y los resultados conseguidos. Nadie más puede verlo por él, y no puede verlo simplemente porque alguien se lo diga, aunque la forma correcta de decirlo pueda orientar su percepción para verlo y así ayudarle a ver lo que necesita ver. La función tutorial se presta a controversia entonces, cuando el talento escasea, algunos tutores creen que poco se puede hacer; pero si existe talento en abundancia resulta mejor mantenerse fuera del propio camino seguido por el alumno. Otros creen que los estudiantes dotados de talento pueden aprender por algún tipo de contagio, a través de la observación de sus maestros. Y aún hay quien sitúa el aprender haciendo como una forma de iniciación disciplinada al planteamiento y resolución de problemas de producción y actuación (Schön, 1987).

Por tanto, se debe estudiar la experiencia del aprender haciendo y el arte de una buena acción tutorial. Se debe fundamentar el estudio en la hipótesis de trabajo que ambos procesos son inteligentes y (dentro de los límites aún descubrir) comprensibles. Además, se deben buscar ejemplos donde quiera que se encuentren. En el currículum dual de las escuelas profesionales, en el aprendizaje iniciático y las prácticas que los aspirantes a profesionales más ambiciosos descubren o crean por sí mismos, y en las tradiciones singulares de los talleres y de los conservatorios.

La propuesta del autor consiste en un aprendizaje guiado y a la vez libre, en el cual la instrucción de teorías y técnicas científicas para comprensión y resolución de problemas de la realidad es tan importante como el aprendizaje que puede realizarse de prácticas exitosas, y ambas deben desarrollarse de manera conjunta y retroalimentada. Esto se logra a través de la guía de tutores que puedan lograr un circuito de enseñanza en el cual el énfasis de la práctica profesional es la mejor ejecución personal del estudiante que se forma en práctica profesional, mediante la instrucción de teorías, técnicas, y guías en la práctica.

Con este paradigma de aprendizaje y enseñanza, toda experiencia de práctica profesional exitosa es a la vez, la consecuencia de una práctica profesional bien aprendida, y una fuente de aprendizaje profesional para prácticas profesionales.

El emprendimiento sobre el que se ha trabajado y desarrollado en este trabajo es en sí mismo un claro ejemplo de práctica profesional exitosa.

### **3. Aplicación de Conocimientos en el Presente Trabajo**

Como previamente se ha expresado, el emprendimiento debe parte de su desarrollo a la aplicación de conocimientos en la realidad, mediante el claro método de evaluación y aplicación de teorías y técnicas adquiridas académicamente; pero también, de muchos otros conocimientos y saberes de múltiples fuentes, tales como intuiciones personales, experiencias pasadas, saberes prácticos de cocina y panificación, por mencionar algunos de ellos. A su vez, en su aplicación singular y específica en la realidad del emprendimiento, estos conocimientos se combinan y mezclan entre sí (muchas veces de manera indistinguible), generando una acción en la práctica. Esta acción en la práctica provoca resultados que son analizados de distintas maneras y criterios, de los cuales se aprende y se elaboran nuevos conocimientos y aprendizajes, todo esto de manera continua, persistente, y simultánea con la acción en la práctica y la aplicación de conocimientos.

Esto genera un proceso retroalimentado en el cual los conocimientos se aplican a la vez que se generan mutua y complementariamente. Es decir, se forma un constante ciclo de aplicación de conocimientos, acción, análisis, aprendizaje, nuevos conocimientos a aplicar y nueva acción. En este proceso la inferencia de causalidad entre los conocimientos y la acción deja de ser claro (no se puede determinar una clara relación causa efecto temporal unidireccional), ya que el proceso es constante, cíclico, y simultáneo.

A pesar de no ser específico del emprendimiento bajo análisis, si presenta características particulares y singulares en cada caso, por lo tanto el generado por este emprendimiento goza de carácter específico.

Tomando todos estos aspectos en consideración, el trabajo en el emprendimiento previamente desarrollado, es no solo una muestra de conocimientos aplicados sino también una oportunidad de aprendizaje. La propuesta busca no solo mostrar el proceso de aplicación, sino también permitir un aprendizaje a partir de su análisis que sirva para la mejor aplicación y funcionamiento de otras prácticas, según la medida en la que se lo considere conveniente.

En el próximo apartado se resumen los aspectos de mayor relevancia del presente trabajo, los conocimientos y saberes aplicados, haciendo énfasis en ambos aspectos del proceso de trabajo antes descrito, la aplicación de contenidos y el aprendizaje de la práctica.

#### **4. Conocimientos y Saberes Aplicados**

Uno de los saberes que tuvo alta relevancia en su aplicación fue el conocimiento de software de base de datos utilizado (Microsoft Excel). Conocimientos adquiridos y desarrollados en distintas materias de la carrera, tales como Computación, Elementos de Contabilidad, Análisis de Proyectos I, y Economía Monetaria. Estas asignaturas, y muchas otras, no solo suministraron estos conocimientos, sino también desafiaron su constante uso mediante trabajos prácticos y de investigación que los requerían.

Un ejemplo de conocimientos aplicados en el trabajo del emprendimiento es el análisis de variables. El análisis de variables es un conocimiento transversal a la carrera de Licenciatura en Economía, que se enseña, desarrolla, y pone a prueba constantemente en todas las asignaturas de la carrera. Es un saber crítico que se pone a prueba constantemente en el trabajo en el emprendimiento. Es el análisis de variables, y la correcta identificación de variables críticas, indicadores, y valores deseados lo que representa gran parte de los análisis de la realidad del emprendimiento.

Un saber sumamente útil durante el trabajo en el emprendimiento (y en el presente trabajo) es el criterio de optimización. El criterio de optimización es la valoración de un análisis de variables en su funcionamiento conjunto como parte de un sistema, donde se busca obtener el mayor (o menor) valor de alguna de ellas de acuerdo a restricciones y condiciones sobre las demás. Este es el criterio utilizado para la maximización de beneficios teniendo en cuenta a su vez costos, rentabilidad, facturación, horas de trabajo, relaciones con los clientes, capacidades de trabajo, etc. El criterio de optimización es inculcado a lo largo de numerosas asignaturas durante la carrera, y es la piedra angular de numerosos análisis económicos que se realizan en distintas oportunidades durante los estudios.

Otro ejemplo de conocimientos aplicados son los saberes específicos sobre finanzas microeconómicas y empresas. Estos conocimientos son los relacionados con los conceptos de beneficios, costos, ventas, rentabilidad, producción, diversificación, y muchos otros vinculados al funcionamiento de sistemas microeconómicos. Tales conocimientos son desarrollados paulatinamente a lo largo de muchas asignaturas en la carrera, y sumado a las capacidades de análisis permiten aplicarse de manera muy efectiva en el trabajo del emprendimiento. Muchos de estos conocimientos, de hecho, fueron incluso divulgados y replicados a la totalidad de miembros del emprendimiento, ya que dada su relevancia, era muy importante que todos contaran con las

herramientas básicas de análisis para poder evaluar distintas realidades de trabajo cotidiano, y el hecho que uno solo de los emprendedores contara con ellos no era suficiente para el mejor funcionamiento del ambiente de trabajo.

Otros conocimientos que resultaron sumamente útiles son los relacionados con el análisis de realidad macroeconomía. Conocimientos sobre inflación, ciclos estacionales anuales, predicción en el comportamiento esperado de variables, y otros saberes de esta índole resultan de mucha utilidad para analizar y tomar decisiones con mayor información y mejores resultados. Estos conocimientos son adquiridos a lo largo de algunas asignaturas como Introducción a la Economía (I y II), Macroeconomía (I Y II), o Economía Monetaria, que sumado al contexto de pensamiento analítico de la carrera permiten aplicar muchos de estos conocimientos a las realidades de funcionamiento del emprendimiento.

También tuvo mucha importancia los conocimientos sobre comportamiento de demanda y los consumidores, el poder de mercado, sustitución de bienes y servicios, decisiones racionales, predicción de comportamiento, señalización, etc. Estos conocimientos son transversales en la carrera, y se reproducen constantemente a lo largo de muchas asignaturas con distintas aplicaciones y puntos de vista. En su conjunto permiten realizar análisis que permiten analizar, comprender, y luego predecir muchos comportamientos de los consumidores y a su vez aportan herramientas sobre posibilidades de oferta que son útiles para la toma de decisiones de producción y venta.

## CONCLUSIONES

### 1. El Trabajo en su Conjunto

El desarrollo del presente trabajo escrito es la expresión sintética y sistémica de toda la labor práctica realizada durante el periodo de análisis en el emprendimiento familiar. Es de suma importancia tomar en consideración el trabajo en su conjunto, tanto su parte empírica y práctica realizada, como su parte sistémica y sintética desarrollada aquí.

Considerar el trabajo en su conjunto permite lograr una apreciación más amplia y una mejor comprensión de lo desarrollado, al tener en cuenta que la principal base de todo el desarrollo es una experiencia de arte práctica con tangible éxito y prosperidad.

Tener en cuenta que la base del desarrollo del presente trabajo escrito es una experiencia práctica exitosa, permite comprender todo lo desarrollado y sus conclusiones con una perspectiva de aplicación práctica que tiene mayor alcance que simplemente un desarrollo teórico y sintético.

### 2. Aspectos de mayor Relevancia del Presente Trabajo

Un aspecto a no dejar de lado en el trabajo es la historia del emprendimiento. Es muy importante tener en cuenta el motivo que da origen al emprendimiento, ya que esto sienta las bases sobre las que se trabaja en el mismo. El emprendimiento surge como una posible solución a la urgente necesidad de aumentar el ingreso familiar de los emprendedores. No hubo análisis previos, ni estudios de mercados, sino el impulso y la necesidad. Fue muy importante en estos tiempos actuar gradualmente tanto en la producción y venta como en la compra de insumos. La gradualidad permitió obviar análisis previos de conveniencia y comenzar directamente a trabajar sin incurrir en pérdidas ni errores significativos. El crecimiento y desarrollo gradual del emprendimiento permitió mantener mayor y mejor control sobre el mismo, algo que se fue descubriendo a medida que se trabajaba en el mismo.

Tener en cuenta la historia ayuda a comprender a su vez cual fue el proceso temporal de toma de decisiones, y que fue lo que llevo a cada una de ellas. El proyecto de ampliación de la planta productora es un claro ejemplo de ello. Siendo a la vez la consecuencia de la historia transcurrida hasta ese día, como también la causa de un nuevo crecimiento y desarrollo futuro del emprendimiento. En este proyecto fue muy importante tomar en cuenta aspectos económicos críticos de evaluación de proyectos, pero también se descubrió la incapacidad de aplicar muchos otros de manera directa, dadas las discrepancias que pueden existir en la realidad respecto a las teorías y técnicas de la academia.

Respecto al área de ventas, resalta el hecho de la combinación que sucedió entre conocimientos académicos, intuiciones personales, conocimientos de experiencias personales, y la propia prueba y error. En esta área es más lo que se aprendió sobre estrategias y tácticas que mostraron ser exitosas, que lo que se sabía de estrategias y tácticas para aplicar. Los dos ejes centrales son la relación personal con los clientes y la venta de servicio y no solo bienes.

En el área de producción hubo dos ejes centrales de decisiones y aprendizajes que se hicieron relevantes. Primero, la ventajas de la producción artesanal y el alto valor agregado que genera, que permite obtener mayores beneficios por la calidad del servicio y la segregación que se genera respecto a la competencia como se descubrió después. Segundo, las ventajas de diversificar la oferta de bienes, lo que se descubre ayuda a perfeccionar la atención específica a cada cliente, a la vez que ayuda a captar mayor consumo. Estas estrategias resultaron con muy buena sinergia de aplicación y aprendizaje con las realizadas respecto a las ventas y los clientes.

El área financiera y administrativa del emprendimiento está basado en el pilar central que es el Sistema de Información del Emprendimiento (SIE). A través de este sistema digital se logra plasmar toda la información considerada útil del emprendimiento y se obtienen a la vez montones de información necesaria para la toma de decisiones. Los aspectos más a tener en cuenta aquí son tres.

Primero, la importancia de realizar análisis en tiempo real (durante la acción) a través del SIE, lo que permite hacer correcciones inmediatas en las decisiones, minimizando los desvíos y errores.

Segundo, la capacidad del SIE de generar informes y evaluaciones de manera automática. Esto permite tomar conocimiento inmediato de la realidad financiera y administrativa del emprendimiento, sin necesidad de programar análisis. El hecho de contar con evaluaciones automáticas permite además acelerar la toma de decisiones, disminuyendo aún más los desvíos y errores.

Tercero, la importancia de tomar en cuenta la información del SIE para constantemente hacer aprendizajes, análisis, y correcciones (o ratificaciones) sobre otras áreas del emprendimiento. Existe una alta retroalimentación entre las áreas del emprendimiento que logran compensar desvíos en ellas a la vez que mejorar el aprendizaje que se hace de cada una de ellas.

En esta área de trabajo es mucho lo que se aprende sobre lo que resulta útil o no de analizar, así también sobre los tiempos y las formas en las que conviene presentar los análisis, realizar

evaluaciones y tomar decisiones. Sin embargo, es mucho también el conocimiento teórico y técnico que debe aplicarse para poder lograr todo esto.

Respecto al trabajo humano en el emprendimiento se tomaron algunas decisiones con el fin de lograr un ambiente de trabajo propicio de acuerdo a todo lo que se lograba y se quería lograr. Hay aquí mucho aprendizaje sobre las distintas maneras de minimizar las fricciones personales y lograr ambientes de trabajo propensos al desarrollo y al crecimiento. Uno de los principales aprendizajes aquí es la posibilidad real de crear ambientes de trabajo en contextos familiares sostenibles y distendidos en los cuales exista a su vez la rigurosidad de análisis financiero y administrativo de un proyecto cualquiera sea su contexto.

### **3. Exploraciones Futuras y Posibles Mejoras**

Un punto muy importante del trabajo en el emprendimiento es la constante revisión y análisis con objeto de perfeccionar prácticas, mejorar la toma de decisiones, encontrar nuevos conocimientos y prácticas posibles (ya sea administrativas como productivas), etc. Con esto en consideración, y analizando específicamente el presente trabajo que desarrolla y sintetiza el trabajo el emprendimiento es que se puede analizar la posibilidad de mejoras y posibles exploraciones sobre el mismo.

Una exploración pertinente al SIE (y posible mejora incluso), es la posibilidad de realizar el desarrollo de un software específico con las características ya programadas (el SIE es hecho actualmente en hojas de cálculo de Microsoft Excel). El desarrollo de tal software podría generar facilidad en el manejo, así también como mayor posibilidad de análisis e informes, no limitados por la programación ya configurada. Es incluso un proyecto de software que podría comercializarse en sí mismo, generando sus propios beneficios. Tal proyecto resta por estudiarse y analizarse para determinar su conveniencia o no.

Otra mejora posible al SIE, es programar una posible expansión de base de datos e informes. Tal sería agregar un informe de inventario que determine automáticamente a partir de las compras de insumos y de la producción (mediante el uso del recetario) el stock actual y en todo momento de cada insumo, y alerte automáticamente su posible escasez para anticipar la necesidad de compra de insumos sin necesidad de inventariarlos constantemente (proceso que se realiza actualmente de manera visual una vez por semana). Las principales limitaciones de esta mejora son dos, que restan resolución. Primero, que algunos insumos pueden incurrir en márgenes de error de uso respecto al recetario que semana a semana pueden presentar variabilidad demasiado grande

para un inventario tan preciso (en términos mensuales tal variabilidad suele ser menor que semana a semana, dados posibles cambios en la producción que mes a mes no son significativos pero semana a semana puede que lo sean). Segundo, actualmente el inventario de insumos no consume una cantidad significativa de tiempo comparado con el tiempo que requeriría programar una función así en Microsoft Excel en el actual SIE, dado que habría que hacerlo para cada insumo y con limitaciones de fórmulas y valores que pueden requerir demasiado tiempo de programación. Esta limitación podría verse resuelta en el caso de desarrollarse un software propio, como se mencionó previamente.

Por último, una exploración de una aplicación futura en otros emprendimientos del mismo proceso de desarrollo aplicado en este, para estudiar su efectividad en otros casos. Es decir, replicar el trabajo realizado aquí. Una exploración de este tipo sería de sumo interés en materia de emprendimientos, y podría resultar en aprendizajes mutuos y en la obtención de montones de información que con el correcto estudio y análisis podría enriquecer enormemente el trabajo en este tipo de proyectos.

## BIBLIOGRAFÍA

Ferrá, C., & Botteon, C. (2007). *Evaluación Privada de Proyectos*. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo.

Pindyck, R. S., Rubinfeld, D., & Beker, V. (2000). *Microeconomía*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Schön, D. A. (1987). *Educating The Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven & London: Yale University Press.



## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 19 de Agosto de 2019

**Firma y aclaración**

*IANCHINA, Juan Fernando*

**Número de registro**

27.181

**DNI**

**36.859.184**