

# DesafiAR

Simulador de Gestión Empresarial



# GUÍA CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

## Índice de contenidos

CONCEPTOS FUDAMENTALES DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	3
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: .....	3
¿Qué es una estrategia empresarial?.....	4
MEZCLA DE MERCADOTECNIA (Marketing mix) .....	5
Consideraciones sobre el producto .....	7
Consideraciones sobre la plaza (Distribución) .....	8
Consideraciones sobre la promoción .....	8
Consideraciones sobre el precio:.....	9
Calidad de producto .....	15
FINANZAS .....	17
Gerencia financiera: .....	19
COSTOS .....	20
Análisis de costos:.....	20
Análisis del punto de equilibrio .....	21
Análisis de sensibilidad .....	23
PRODUCCIÓN .....	23
Inversiones:.....	25
Planeamiento: .....	25
NOCIONES BÁSICAS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL.....	26
Marcas:.....	26
Patentes:.....	27
LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO.....	27



# CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

La **estrategia empresarial**, es uno de los campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.

Hasta que empezó a tener interés esta idea de estrategia, las empresas anteriormente utilizaban otro método que dejó de ser una alternativa con el tiempo ya que las pocas ventajas que tenían como no perder ninguna oportunidad y de comprometer los recursos de la empresa hasta el último momento se enfrentaban a los inconvenientes de una búsqueda insuficiente de oportunidades, al acrecentamiento de riesgo de tomar malas decisiones y a la carencia de control sobre el patrón general a seguir para la asignación de recursos.

En la actual economía en red, donde la tecnología, la información y las redes sociales permiten la rápida explotación de las innovaciones en los modelos de negocio, el tradicional "planeamiento estratégico" ha sido criticado por los defensores de un abordaje más dinámico, basado en un proceso de "reflexión estratégica" más frecuente y flexible.

Al trazar una estrategia de negocio, deberán responderse muchas preguntas. Por ejemplo:

### Sobre el mercado

- Quiénes son los potenciales (o actuales) clientes?
- ¿Qué es lo que desean, precisan o pueden llegar a desear si lo conociesen o experimentasen?
- ¿Qué razones tienen para escoger mi producto ante las demás opciones?
- ¿Cómo puedo/debo comunicar al mercado mis ventajas?

### Sobre la competencia

- ¿Qué es lo que se sabe sobre mis competidores y sus productos?
- ¿Cuál es el valor que los clientes les asignan?
- ¿Qué estrategia adoptan: precio bajo o diferenciación?
- ¿Qué otro factor, además de los productos iguales a los míos, compete para ganar el presupuesto de los clientes?

### Sobre su posicionamiento

- ¿Cómo trato de conquistar y mantener a mis clientes?
- ¿Practicando precios bajos, ofreciendo descuentos, premios y promociones, cubriendo el descuento de los competidores?
- ¿Ofreciendo algo más de lo usual, proyectando e incorporando innovaciones periódicamente, garantizando la mejoría y calidad de los productos y servicios?



## ¿Qué es una estrategia empresarial?

Una estrategia empresarial es un plan que integra los objetivos, políticas, decisiones y acciones de una empresa. Los directivos seleccionan una estrategia de negocio para alcanzar una ventaja competitiva en un mercado concreto. Puede aplicarse en todos los niveles de una organización, y afecta a la mayoría de las áreas funcionales.

Algunas de estas estrategias son:

### Decisiones incrementales:

Esta estrategia de negocios está basada en un incremento porcentual continuado en todas las variables de decisión. Típicamente, el porcentaje de incremento varía desde un 10% a un 20 %. Esta estrategia se considera conservadora, porque los pequeños cambios que produce no son arriesgados, y mantiene una tendencia estable a lo largo del tiempo.

### Decisiones de riesgo:

Se basa en cambios bruscos en las decisiones del negocio. Tiene impactos muy fuertes en el mercado y, por lo tanto, produce fuertes reacciones. Es muy útil para detectar nichos y nuevas oportunidades de negocio.

### Decisiones para desarrollo Sustentable:

Compromiso con el desarrollo sostenible y el uso racional de los recursos. El interés por la protección del medioambiente es considerado al efectuar todos los trabajos, previniendo y minimizando los impactos ambientales y preservando los recursos naturales.

### Estrategia reactiva:

Una organización con este tipo de estrategia intenta localizar y establecer un nicho de negocio seguro, en un área de servicios o producto estable. Está basada en la competición en un mismo ámbito de mercado, aplicando estrategias eficientes y competitivas, reaccionando activamente a las distintas situaciones del mercado.

### Estrategia de bajo coste:

Con la que los directivos tratan de obtener una ventaja competitiva centrando la energía en todos los departamentos de la empresa en la reducción de los costos de manera que se mantengan por debajo de los costes de los competidores.

### Diferenciación y especialización:

Una estrategia de diferenciación se produce cuando una compañía ofrece un servicio o producto que es percibido como único o distinto con respecto a los competidores.

La elección de la estrategia de negocio que se debe utilizar en cada momento depende de los puntos fuertes y débiles de cada empresa y sus competidores.

Algunos factores de diferenciación de productos pueden ser: Los insumos de producción, el diseño y calidad del empaque, la publicidad, la política de descuentos, etc.

## MEZCLA DE MERCADOTECNIA (Marketing mix)

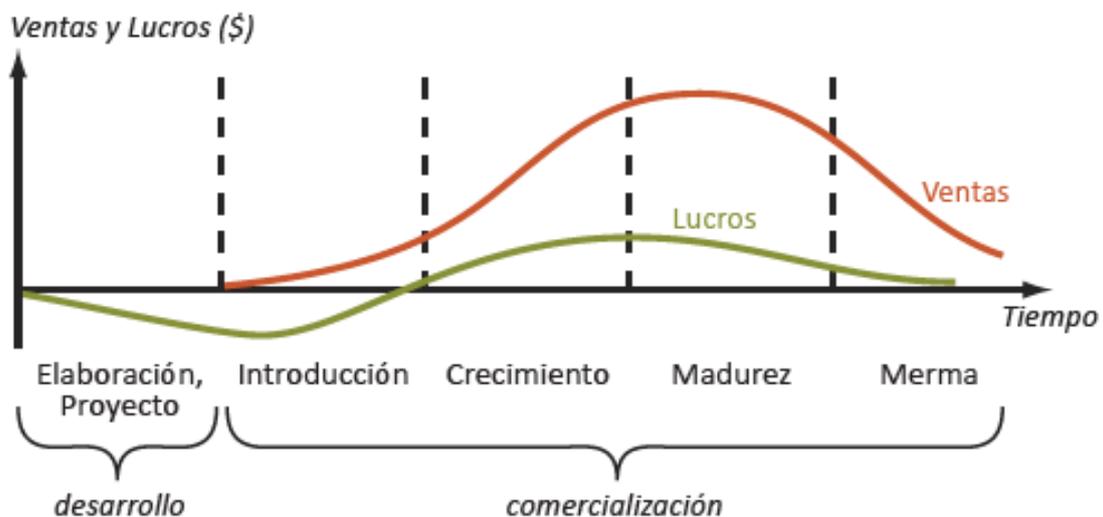
Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular.

El mix de marketing de una empresa se refiere a su plan general de mercadeo. De la misma forma que es importante que un cocinero mezcle todos los ingredientes en las proporciones correctas al preparar una comida, el gerente de marketing debe combinar todas las variables en las cantidades justas para formular un buen plan de marketing. En ambos casos, cuanto más adecuadamente se combinen los elementos, mejor será el resultado final.

El mix de marketing se describe generalmente en términos de las cuatro P de marketing:

**(1) Producto, (2) Precio, (3) Plaza, (4) Promoción.** Las decisiones sobre estas variables se encuentran descriptas en las siguientes páginas. De la misma manera en que lo hacen las personas, los productos atraviesan ciclos de vida.

Ellos son introducidos en el mercado, crecen con el pasar del tiempo hasta el punto de madurez del mercado y, eventualmente, declinan, siendo substituidos por nuevos productos que se encuentran en el inicio de sus ciclos de vida. Desde la introducción en el mercado hasta el abandono o la retirada del mercado, el ciclo de vida del producto puede dividirse en cuatro etapas – introducción, crecimiento, madurez y declive. La figura siguiente ilustra ese concepto.



En la etapa de introducción del nuevo producto, una empresa precisa promociones para ser la pionera en la aceptación del mismo. Los clientes potenciales deben ser informados de la existencia, de las ventajas y de los usos del producto.

La etapa introductoria se caracteriza por el bajo volumen de ventas, distribución limitada, altos costos y utilidades negativas. La empresa, en realidad, está invirtiendo dinero en el nuevo producto con la expectativa de futuras ganancias.



La etapa de crecimiento se caracteriza por un rápido aumento en las ventas. Las pérdidas ocurridas durante la etapa introductoria ahora son substituidas por ganancias. Esto generalmente atrae un gran número de nuevos competidores para el mercado. La distribución del producto se expande, muchos clientes nuevos surgen en el mercado y la actividad competitiva sirve para que haya un perfeccionamiento en los productos y para provocar una reducción en los precios.

En la madurez del mercado, las ventas comienzan a estabilizarse, creciendo sólo con la expansión del mercado total. El número de la competencia se estabilizó y las ganancias son, en forma general, más bajas. La promoción pasa a ser importante en esta etapa, ya que las empresas buscan atractivos más efectivos.

Los mercados se tornan altamente segmentados, pues las empresas tratan de atraer público específico.

En la etapa final, o de declive, del ciclo de vida del producto, las ventas sufren una reducción con la substitución del antiguo producto por otros nuevos. Las ganancias para las empresas que permanecen son pequeñas y disminuyen la variedad de productos y sus actividades de marketing, con el objetivo de reducir los costos. La guerra de precios se convierte en un evento muy probable.

Los ciclos de vida de los productos tienen duraciones variadas. Muchos productos, como los automóviles, licuadoras y cafeteras, se encuentran hace años en la etapa de madurez y probablemente todavía van a permanecer ahí un buen tiempo antes de ser substituidos. Otros productos como, por ejemplo, artículos de moda, tal vez tengan ciclos de vida muy cortos.

Las funciones de la respuesta del mercado se describen en general por curvas en formato de S. Si tomamos como referencia niveles de gastos muy bajos en publicidad, el impacto producido será muy pequeño de tal forma que puede generar poca (o ninguna) reacción. A partir de algún nivel mínimo, los clientes potenciales comienzan a percibir la publicidad y a reaccionar, demostrando mayor interés. En un nivel de gastos muy alto, la publicidad adicional no genera ninguna reacción extra en el mercado. Resumiendo: en un nivel de gastos mínimo, y en un nivel máximo, los mismos consumidores están implemente siendo alcanzados con una frecuencia mayor sin ningún impacto adicional.

Sabiendo que la función de la respuesta del mercado para los cambios en los gastos de publicidad será semejante a la presentada, usted debe seleccionar un gasto intermedio entre el nivel mínimo y el nivel de ninguna respuesta adicional.

De la misma forma, al tomar sus decisiones de marketing, usted debe pensar en términos de las probables funciones de respuesta del mercado para cada una de las variables controlables de su decisión. Esto es, ¿de qué modo el mercado reaccionará a las decisiones que usted toma? Un análisis criterioso y un estudio de los resultados de cada una de sus decisiones, así como la selección inteligente de estudios de investigación de mercado disponible, lo ayudarán a comprender mejor la forma en la que el mercado está reaccionando a los cambios en las variables de las decisiones de marketing.

## Consideraciones sobre el producto

Un **producto** es un bien y/o servicio que tiene el potencial de generar satisfacción en el usuario.

Puede definirse como un conjunto de atributos tangibles e intangibles reunidos de una forma identificable que, además de la funcionalidad, incluye una marca y una identificación con un grupo social. Es una combinación de atributos físicos, servicios y símbolos ofrecidos a través de bienes, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones e ideas. Consiste en un conjunto de beneficios que atienden a expectativas, necesidades o deseos, sean ellos conscientes o no, individuales o colectivos, tangibles o intangibles. Puede constituirse en una **utilidad** por solucionar un problema existente o potencial, inquietud, provocar reflexiones, experiencias o sensaciones. Puede ofrecerse para su apreciación, adquisición, uso o consumo.

Servicio es un tipo de producto, esencialmente intangible, formado por actividades y beneficios que generan satisfacción para el comprador, sin permitir el ejercicio de propiedad, y que tiene la característica de ser consumido mientras se produce. Algunos servicios colocan el cliente en el doble papel de productor y consumidor como, por ejemplo, los autoservicios en terminales bancarios o vía Internet, los restaurantes self-service o las lavanderías de autoservicio.

Puede suceder que un determinado producto no se perciba ni como necesario ni como deseado, ya sea por desconocimiento o falta de experiencia previa del público objeto (que no consigue siquiera imaginar el beneficio potencial). Muchas personas vivieron este proceso en relación al celular, correo electrónico o a los blogs, por ejemplo. En un primer momento, no sintieron necesidad ni deseo de adoptarlos, pero reconocieron después valores en ellos que abrieron una nueva oportunidad, y permitieron realizar algo nuevo, o de una manera novedosa.

El **enfoque en solución** evalúa cuán apropiada es la solución proporcionada por el producto para el problema o la necesidad de los clientes. Consecuentemente, no basta crear un buen producto, es imprescindible que exista alguien que quiera comprarlo, usarlo e idealmente comprarlo otras veces (fidelización).

Para desarrollar un nuevo producto es fundamental entender quién es o podrá ser el cliente.

- ¿Cómo puede percibirse el producto /servicio "como algo único"?
- ¿Cómo distinguirse de los competidores (actuales y potenciales)?
- ¿Qué características pesan sobre la decisión de compra?

Para obtener estas respuestas, es importante discutir y distinguir los conceptos de valor y precio.

Actualmente, los clientes potenciales consideran a los productos de todas las empresas de la industria más o menos semejantes. Existe poca diferencia en términos de calidad o de características. Usted puede querer diferenciar físicamente sus productos de aquellos de sus competidores. Esto puede ser hecho a través de actividades de investigación y desarrollo muy exitosas.

Los fondos asignados para I+D no garantizan que haya un perfeccionamiento en los productos. Sin embargo, cuanto mayores sean los gastos de I+D, mayores serán las oportunidades de perfeccionar el producto. En caso de que no se asignen fondos para I+D, la empresa perderá competitividad y podrá, incluso, ser ultrapasada por los competidores en el lanzamiento de nuevos productos.



## Consideraciones sobre la plaza (Distribución)

La definición de la estrategia de distribución de la empresa parte de dos variables básicas: tipo de canal y nivel de servicios agregados a la distribución física.

Los canales de distribución se dividen en dos categorías: directos e indirectos.

Por canal directo se entiende la venta directa de los productos sin el uso de intermediarios, a través de la estructura de ventas de la empresa. Los canales indirectos son aquellos que utilizan intermediarios, como mayoristas, distribuidores y comerciantes. Generalmente, las empresas precisan hacer una opción por el uso de una estrategia de canal. Las estrategias indirectas en general deben comenzar con la definición del grado de intensidad de la distribución exclusiva, selectiva o intensiva.

La **distribución intensiva** se refiere, a una situación en que la empresa procura colocar sus productos a disposición, en todos los puntos de venta en los cuales podrían razonablemente buscarse. La **distribución selectiva** involucra una estrategia en la que la empresa identifica selectivamente un número limitado de puntos de venta a través de los cuales comercializa sus productos. La **distribución exclusiva** se refiere a una situación en la que el fabricante concede derechos de distribución exclusiva, a un punto de venta en un área geográfica particular.

## Consideraciones sobre la promoción

Los demás elementos del marketing mix (producto, plaza y precio) abarcan lo que su empresa va a ofrecer en el mercado, donde estarán disponibles sus ofertas, y cuanto cobrará por ellas.

El mix promocional involucra sus decisiones sobre la promoción. El elemento promoción incluye todas las formas usadas por su empresa para comunicarse con el mercado que está tratando de alcanzar. Sus instrumentos de comunicación incluyen propaganda, promoción de ventas y actividades del equipo de ventas.

### Inversión en Propaganda y Publicidad:

El punto de partida está en la determinación del presupuesto. Cuando se haya decidido el valor total que se gastará en la campaña publicitaria (una decisión difícil e importante de tomar), usted debe asignar parte del presupuesto a cada uno de los diversos medios de comunicación existentes. Esto se conoce como método de desglose o breakdown, porque usted comienza con el presupuesto total y lo desglosa por territorio y por forma de comunicación. Este método se considera superior al método de buildup, que distribuye el presupuesto total sin discriminar anticipadamente sus asignaciones individuales. Como el presupuesto total "simplemente sucede", el método de buildup da la impresión de no haber sido planeado.

Los métodos más frecuentemente utilizados para el establecimiento de un presupuesto de publicidad son los siguientes:



#### Porcentaje a más:

Este método toma el presupuesto del período anterior y adiciona una unidad porcentual para ajustarlo a la inflación y a otros aumentos en los costos. Este método supone que el presupuesto anterior era razonable.

#### Porcentaje De Las Ventas:

El presupuesto se establece con un porcentaje (como 1%, 5%, o algún otro número) de las ventas esperadas.

#### Suma Fija Por Unidad:

El presupuesto se establece como un monto fijo (como \$1,00) por unidad. El valor fijo por las ventas unitarias previstas resulta en el valor total del presupuesto.

#### Paridad competitiva:

El presupuesto se establece con base en los gastos de la competencia. Su empresa establece su presupuesto más o menos en el mismo nivel de los gastos de la competencia. Esto se conoce también como el método "no desafíe el status quo".

#### Método Experimental:

Involucra la prueba de diferentes niveles de gastos en distintas épocas del año para determinar el nivel que parece funcionar mejor. El monto que funcione mejor se aplica entonces a todos los territorios.

#### Todos Los Fondos Disponibles:

Este método involucra gastar todos los fondos no comprometidos con alguna otra actividad en publicidad. De forma general, esto solo se utilizará a corto plazo.

Una vez decidido el presupuesto total para la publicidad y su asignación. Su próxima decisión debe tratar sobre los medios de comunicación que serán utilizados. En el juego usted dispone de varias alternativas de medios, internet, radio, medios exteriores, televisión y prensa.

Después de determinar el volumen que será gastado y el modo como se asignarán los recursos, usted debe determinar cómo se posicionará en el mercado. Al tomar, a cada período, decisiones sobre su presupuesto promocional total, tenga en mente sus decisiones de marketing como un todo y el público que usted está tratando de alcanzar. Su mix promocional debe ser coherente con los otros elementos de su marketing mix y con el mercado para el cual usted vende.

### Consideraciones sobre el precio:

El precio es uno de los principales indicadores del valor que la empresa entrega a sus clientes. Es la expresión del valor monetario de los beneficios que la empresa cree que sus productos o servicios brindan a sus clientes. Lo que cualquier empresa vende de hecho, es su capacidad de agregar valor para sus clientes. Como en toda relación económica, los agentes tienden a maximizar sus escasos recursos, cambiándolos por el máximo de valor que pueden obtener de sus proveedores. Esta traducción del valor monetario es, por ende, fundamental para que la empresa transmita lo que

entiende que está ofreciendo al cliente.

El precio es el componente más relevante del mix de marketing. Si no se llega a ajustar correctamente, pone en riesgo todos los otros componentes de la estrategia de marketing.

El precio transmite una gran diversidad de informaciones sobre las empresas: define a quién, dentro del mercado, se dirige el producto y cómo se coloca la empresa en relación a los productos o servicios de sus competidores.

### ESTRATEGIAS DE PRECIOS:

Cualquiera de los diversos métodos existentes para fijar los precios puede ser empleado por su empresa, dependiendo de los objetivos del precio, del mercado elegido, de la posición competitiva, de los costos y de otras consideraciones adicionales.

Es importante establecer los objetivos o las políticas de precios antes de intentar fijar un precio para sus productos. La maximización de las utilidades o una tasa de retorno deseado, son los objetivos que generalmente persiguen las políticas de precios de las empresas. Sin embargo, otros objetivos de corto plazo pueden ser más prácticos con relación a la determinación del precio real.

Por ejemplo: un nuevo producto puede ser introducido por un precio muy bajo para asegurar la máxima aceptación posible del mercado. Una vez asegurada la aceptación del mercado, los precios pueden aumentarse paulatinamente, de modo de mejorar el margen de la ganancia. Por otro lado, si su producto ofrece una ventaja material observable y reconocida por el mercado al que se dirige, usted tal vez desee colocar un precio relativamente alto, para maximizar su ingreso a corto plazo y obtener un retorno más rápido de su inversión en este producto o servicio.

En vista de estos ejemplos y de muchas otras recomendaciones y consideraciones, queda bien claro que existen diversas estrategias de precios posibles que pueden ser seguidas por su empresa.

Son tres las principales clases de objetivos de una estrategia de administración de precios, conforme se resume de la siguiente manera:

- 1) **Objetivos Financieros**
  - Obtener un ROI (retorno sobre la inversión) más alto.
  - Maximizar la ganancia a corto plazo o a largo plazo.
  - Recuperar la inversión realizada.
  - Estimular un determinado tipo de pago (en efectivo o a plazo)
  - Generar un volumen de ventas para obtener ganancias de escala.
  
- 2) **Objetivos Mercadológicos**
  - Obtener ganancias de market-share (participación de mercado).
  - Obtener crecimiento rápido de ventas.
  - Formar un precio adherente a la imagen que se desea formar.
  - Crear interés por el producto.



### 3) Objetivos Estratégicos

- Estabilizar el mercado, evitando la entrada de nuevos competidores o guerra de precios.
- Reducir la sensibilidad de los clientes al precio.
- Ser el líder del mercado en precios.
- Mantener la lealtad de los canales de distribución.
- Ser considerado justo por el cliente.
- Dar señales a la competencia.

Los métodos de fijación de precios generalmente se clasifican en base a tres criterios:

- **Costos**
- **Demanda**
- **Competencia**

#### Criterio de los costos:

Los precios basados en el costo, se refieren a cualquier método en el cual se usa el costo como base para fijar el precio para un producto o servicio.

Un método empleado comúnmente que se basa en el costo, es el sistema de precios con base en el incremento de un margen sobre el costo. En este tipo de sistema, el costo por unidad de un producto es determinado y, a continuación, se agrega un porcentaje sobre el costo (margen) para llegar al precio de venta.

Aunque simple y de fácil uso, este método ignora factores del mercado, como la sensibilidad de los consumidores al precio y los precios de la competencia de productos sustitutos.

Las estrategias basadas en los costos tratan de mirar hacia adentro de la empresa y fijar el precio para el cliente a partir del costo mensurado de producir determinado producto. Los criterios de costos más usados son:

Fijación de Markup:

Markup es el valor adicionado al costo de un producto, para determinar el precio de venta final. En valores porcentuales, la forma de calcular el markup es la siguiente:

$$\text{Porcentaje de Markup} = \frac{(\text{Precio} - \text{Costo}) * 100}{\text{Precio}}$$

o, calculando el precio de venta:

$$\text{Precio} = \frac{(\text{Costo}) * 100}{100 - \text{Porcentaje de Markup}}$$

Ejemplo: Considere que usted tiene un costo de \$12 para producir los productos y desea un markup de 50%. Consecuentemente:



Precio = Variable a ser calculada  
 Markup = 50%  
 Costo = \$12

$$\text{Precio} = \frac{(12) \times 100}{100 - 50}$$

**Precio = \$ 24**

### Fijación de Margen:

El Margen de ganancia es la diferencia entre el precio de venta y el costo por unidad. Es el que se observa cuando la empresa genera ingreso adicional a los costos para hacer frente a sus necesidades de distribución de resultados, cubrir los gastos y capitalizarse. A partir del costo de la unidad vendida se aplica el margen deseado.

Precio = (1 + Margen) x (Costo)

Ejemplo: Considere que usted tiene un costo de \$ 12 para producir los productos y desea un margen de 50%. Consecuentemente:

Precio = Variable a ser calculada  
 Margen = 50%  
 Costo = \$12

**Precio = (1 + 50%) x 12**

**Precio = (1,50) x 12**

**Precio = \$ 18**

### Fijación del ROI:

El retorno sobre la inversión (ROI – return on investment) es un índice de evaluación financiera que indica la rentabilidad obtenida por unidad monetaria de inversión.

Generalmente, se utiliza como indicador de la utilidad neta, sin embargo, para simplificar el cálculo, vamos a utilizar el ingreso de las ventas:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingreso por Ventas}}{\text{Inversión}} = \frac{\text{Precio x Cantidad vendida}}{\text{Inversión}}$$

Por ende, para determinar el precio, basta fijar el retorno por unidad que obtendremos:

$$\text{Precio} = \frac{\text{ROI x Inversión}}{\text{Cantidad Vendida}}$$



Ejemplo:

Para un ROI de 40%, Ventas de 200 e Inversiones de \$50.000.

$$\text{Precio} = \frac{40 \times 50.000}{200}$$

$$\text{Precio} = \$ 100$$

### Criterio de la Demanda:

Las estrategias basadas en la demanda tratan de mirar primero para fuera de la empresa, fijando su atención en el mercado elegido.

Cobrar aquello que el mercado puede pagar es un sistema de precios basado estrictamente en la demanda. Cuando los productos de una empresa son altamente diferenciados a los ojos de los consumidores y son bastante buscados, la empresa puede simplemente fijar el precio en el nivel más alto posible para lograr posicionarse en el mercado seleccionado. Si basa su estrategia en la demanda, la empresa puede fijar precios, dependiendo del mercado que está tratando de alcanzar y de la presencia o ausencia de competencia.

### Precio de Penetración / Bajo:

Esta estrategia tiene por objetivo lanzar el producto abajo del precio de mercado de su competencia directa. De esta forma, la empresa ofrece un beneficio inmediato a los compradores lo que es algo excelente, cuando se trata de empresas nuevas.

En el peor de los casos, la empresa "compra" mercado vendiendo abajo del ideal para, después de hacerse conocida, poder subir los precios hasta niveles compatibles con el retorno esperado. Cuando se trata de un nuevo producto, esta estrategia se denomina de penetración; cuando se trata de un producto ya existente, se denomina estrategia de precio bajo.

### Precio de Paridad:

En este caso, el precio cobrado tiene que ser equivalente al precio promedio cobrado por los principales competidores. Generalmente lo utilizan empresas que poseen un diferencial en sus productos, pero que lo ofrecen al mismo precio, para motivar la experimentación.

### Skimming/Premium:

Esta estrategia se basa en un precio más alto en relación a los principales competidores, generalmente respaldado por una innovación capaz de ser percibida por los clientes, al punto de saber que es por ese motivo que ellos pagaron más. Es una estrategia muy arriesgada para las empresas nuevas. Denominada skimming, en el caso de la introducción de un nuevo producto, o precio premium, en el caso de un producto ya existente. El cuadro a seguir resume las principales opciones estratégicas cuando se usa el criterio de la demanda.

Atributo	Penetración/ Baja	Paridad	Skimming/Premium
Posibilidad de obtener economías de escala (reducción del costo unitario por aumento de producción).	Muy alta	Baja	Muy baja
Creación de barreras a la entrada de nueva competencia.	Alta	Muy baja	Baja
Costo de cambio de proveedor para el cliente.	Muy baja	Baja	Alto
Asociación entre precio y calidad.	Alta	Neutra	Muy alta
Respuesta del mercado a variaciones en el precio.	Alta	Baja	Baja
Importancia de que se perciba el precio como justo.	Baja	Alta	Muy baja

### Criterio de la competencia:

Este criterio también trata de observar primero hacia afuera de la empresa, o sea, tiene su enfoque volcado hacia las prácticas de la competencia. Las decisiones basadas en este criterio generalmente están condicionadas a los movimientos que la competencia podrá hacer, en el caso de sentirse amenazada.

También existen situaciones en que la importancia del precio en las decisiones de marketing es muy pequeña. Generalmente, esto ocurre en situaciones de oligopolio, en las cuales apenas algunas empresas dominan la industria. En esta situación, una empresa líder en precios comúnmente fija un precio para sus productos y las otras empresas la siguen. El criterio de determinación del precio se basa en la competencia y resulta en una equiparación relativa entre todos los precios de la industria. Consecuentemente, resta a las empresas competir con base en las estrategias del producto, promoción y distribución. Observe, sin embargo, que en general los mercados oligopolizados ofrecen nichos que pueden ser explorados por pequeñas empresas ágiles e innovadoras.

### Estrategias mixtas:

Ninguno de los tres criterios excluye el uso de los demás. Comúnmente, se utilizan las estrategias basadas en costos y en el retorno de la inversión para fijar niveles mínimos de precios, a partir de los cuales no se torna interesante competir en aquel mercado o segmento. Las estrategias basadas en la demanda y en la competencia marcan la distinción final. El precio fijado por la empresa no es, la mayoría de las veces, el precio para el consumidor final. Es simplemente el precio al cual usted vende a quien revenderá su producto o servicio. Sus distribuidores agregarán un margen de ganancia a sus productos y servicios, lo que provocará un alza en el precio.

### ADMINISTRACIÓN DE PRECIOS:

Una vez que usted escoge su estrategia de precios, sus problemas recién comienzan.

Independientemente de que su empresa produzca bienes o servicios, los precios precisan ser administrados. Cuanto más dinámico sea el mercado, más importante se torna la administración de los precios por parte de la empresa. Teóricamente hablando, los precios sólo pueden ser administrados cuando han sido establecidos por las empresas de acuerdo a su propia voluntad. En otras palabras, la empresa determina el precio y los clientes en potencial compran o no sus productos

o servicios. La administración de los precios no existe en mercados donde las oscilaciones de oferta y demanda determinan los niveles de los precios, como ocurre en el mercado hortofrutícola. Aunque las fuerzas de la oferta y demanda ejerzan influencia sobre el proceso de definición del precio, por sí solas, ellas no consiguen determinar su nivel.

Los precios en las economías modernas son, en su mayor parte, administrados. La capacidad de control que un productor tiene sobre los precios de sus productos o servicios, varía de acuerdo con el grado de diferenciación entre sus productos y los de la competencia, el tamaño de la empresa y el número de competidores del mercado.

Existen algunos criterios genéricos que pueden ser seguidos por el administrador de precios. Los principales están descriptos a continuación:

**Normalización:**

El precio es normalizado para un determinado producto o servicio, o sea, no se admiten variaciones.

**Estratificación:**

El precio puede variar de acuerdo con la envergadura del cliente y la frecuencia y volumen de sus compras.

**Segmentación:**

El precio puede ser diferenciado en función de los diferentes beneficios y aspectos del producto o servicio.

**Promoción:**

Pueden darse descuentos al cliente en determinadas situaciones o en determinadas épocas del año. El precio puede variar, aún, de acuerdo con el costo de hacer el negocio con el cliente.

**Financiamiento:**

La estructura de precios debe involucrar una opción de alquiler, leasing o financiamiento con recursos del gobierno.

**Investigación de marketing:**

Para ayudarlo a comprender mejor sus mercados y su competencia y asistirlo en la toma de decisiones, existe a la venta una amplia variedad de estudios de investigación de mercado. Las investigaciones de mercado lo ayudarán a formular estrategias más adecuadas. Ellas permiten que usted haga una comparación entre lo que usted y sus competidores están haciendo.

## Calidad de producto

Garvin (1987) formuló "Las 8 Dimensiones de la Calidad de un Producto": desempeño, características, confiabilidad, conformidad, durabilidad, servicios, estética y calidad percibida (evaluación general). Estos son criterios que sirven para evaluar la calidad de un producto



## Desempeño

El desempeño se refiere a las características operacionales primarias de un producto. Para un automóvil, el desempeño puede incluir aceleración, maniobrabilidad, velocidad media y confort. Visto que esta dimensión de la calidad involucra atributos mensurables, en general, distintas marcas pueden medirse objetivamente, con base en aspectos específicos de su desempeño. Las notas globales del desempeño, sin embargo, son más difíciles de desarrollar, especialmente cuando involucran beneficios que ni todo cliente necesita.

## Características

Generalmente, las características son los aspectos secundarios del desempeño, el “algo más” de los productos y servicios, aquellas características que complementan su funcionamiento básico. Frecuentemente, es muy difícil trazar la línea que separa las características de desempeño primario de las características secundarias. Lo que sí es crucial recordar, es que las características involucran atributos objetivos mensurables; necesidades individuales objetivas (no suposiciones), que permiten su traducción en atributos de calidad diferenciales.

## Confiabilidad

Esta dimensión refleja la probabilidad de que un producto funcione mal o falle dentro de un período determinado de tiempo. Entre las medidas más comunes de confiabilidad están el tiempo medio hasta la primera falla, el tiempo medio entre fallas, y la tasa de fallas por unidad de tiempo. Una vez que estas medidas requieren que el producto se encuentre en uso por un cierto período de tiempo, son más relevantes para los bienes durables que para los productos o servicios que se consumen inmediatamente.

## Conformidad

Conformidad es el grado en que el proyecto y las características operacionales de un producto corresponden a los patrones establecidos.

Las dos medidas más comunes de falla de conformidad son las tasas de los defectos durante la fabricación y, una vez que un producto se encuentre en las manos del cliente, la incidencia de llamadas para solicitar atención técnica. Además, también existen otros desvíos del patrón, con errores en las etiquetas.

## Durabilidad

Es una medida de la vida del producto con implicaciones técnicas y económicas, o sea, cuánto tiempo puede usar alguien el producto hasta que se arruine o necesite de reparación.

## Servicios

Grado de rapidez, amabilidad, competencia y facilidad con que los servicios de soporte, reparación, y mantenimiento se prestan

## Estética

Dimensión subjetiva de la calidad que se refiere al aspecto que un producto aparenta tener, o cómo es al tacto, cómo suena, que sabor u olor tiene. Es difícil agrandar a todos en este sentido.

## Calidad Percibida (Evaluación General)

El cliente tiene una percepción general de los diferentes aspectos del producto de acuerdo con sus valores, preferencias, grado de madurez como usuario de una determinada tecnología. Involucra la combinación de propiedades tangibles e intangibles del producto, tales como, funcionalidad, facilidad de uso, imagen, propaganda, marca etc.

## FINANZAS

La operación financiera de una empresa tiene tres grandes vertientes: el control contable, la gerencia financiera y la gerencia de caja. El control contable tiene su origen en tiempos lejanos, en que los monarcas y faraones precisaban auditar aquellos que tomaban cuenta de sus riquezas. Los guardianes de las riquezas, cuando eran cuestionados sobre ellas, necesitaban demostrar que su trabajo era diligente y honrado. De esta forma, ellos tenían que saber cómo, a partir de la riqueza original, se gastaron los recursos y cuánto había sido adicionado. Así podían hacer un balance de las entradas y salidas de los recursos. Este balance entre la existencia inicial de riqueza, gastos y entrada de ingresos adicionales formaba un sistema contable rudimentario que, con el tiempo, fue evolucionando y adquiriendo proporciones universales.

El papel esencial de la contabilidad es organizar la información del flujo de recursos de una empresa. Esta es la función de control de la contabilidad. La contabilidad funciona en una forma muy simple, dividiendo las existencias de recursos de la empresa en dos grandes grupos: activo y pasivo. El activo incluye todo lo que la empresa tiene, como inmuebles, equipamientos, recursos financieros, materia prima, etc. El pasivo abarca todo lo que la empresa debe: cuentas a pagar, préstamos y aquello que fue invertido en la empresa por los socios o accionistas (el patrimonio neto). El patrimonio neto es un conjunto de cuentas que informa cuánto fue invertido en la empresa. Está formado por cuentas, como el capital (inversiones del dueño, de los socios o de los accionistas), las utilidades acumuladas (utilidades reinvertidas en la empresa), y otras cuentas de esa misma naturaleza.

Con estos datos, se puede formular la ecuación contable básica que muestra que en cualquier empresa el total de recursos aplicados en su actividad (activo) es exactamente igual a aquello que fue invertido en ella más sus deudas (pasivo), o sea:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO NETO}$$

Siete nociones importantes sobre los instrumentos contables:

- 1) Ecuación Fundamental: Activo = Pasivo + Patrimonio Neto.
- 2) El activo está compuesto por los recursos existentes en la empresa.  
Es la suma de las inversiones en unidades de producción y equipamientos (activo permanente) más los recursos existentes (caja, cuentas a recibir, existencias) para la operación de la empresa (activo circulante). Las obligaciones (pasivo y patrimonio neto) reflejan cómo se financian los recursos. El pasivo puede ser de corto plazo (pasivo circulante) o de plazo más prolongado (exigible a largo plazo).

- 3) El balance resume la posición financiera en un determinado momento, generalmente un año. En la competencia DesafiAR, los balances se presentan trimestralmente.
- 4) Toda transacción es un canje, una combinación de entrada y salida de recursos. La contabilidad siempre registra ambos lados. Por ejemplo, cuando el préstamo del banco se liquida con dinero en efectivo, el préstamo desaparece del balance y la caja se reduce por la misma cantidad de recursos. De esta forma el equilibrio no se altera.
- 5) Sólo se registran las transacciones mensurables en dinero. Si su empresa tiene, por ejemplo, un problema con las autoridades ambientales, mientras ese problema no se transforme en una multa, no aparece en los registros contables.
- 6) Cuanto mayor la distribución de ganancias menor será la capacidad de la empresa para invertir sin tener que recurrir a nuevos préstamos.
- 7) La diferencia entre el activo circulante (la parte del activo que es o puede convertirse en dinero) y el pasivo circulante (aquellos que deberá pagarse) indica el grado de liquidez de la empresa, o sea, cuántos recursos pueden utilizarse para financiar la operación de la empresa. Cuando el capital circulante neto es negativo, la empresa tiene que actualizar los préstamos para reequilibrar sus cuentas.

### Estados de resultados:

La emisión de los Estados de Resultados es otra contribución importante de los registros contables. A partir de ella, se puede entender cómo la operación de la empresa resultó en una ganancia o pérdida. Existen siete puntos esenciales que deben ser entendidos sobre los Estados de Resultados:

- 1) Es sumamente importante entender que  $\text{Ganancia} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$ .
- 2) Ganancia no quiere decir entrada de caja. Significa apenas que los ingresos de la empresa fueron superiores a sus gastos.
- 3) Algunos gastos no implican una salida efectiva de caja (depreciación, por ejemplo), ellos sólo indican que el valor contable de su inversión está siendo reducido.
- 4) Algunos gastos pueden pagarse parte en dinero y parte con crédito (cuentas a pagar).
- 5) Utilidades distribuidas son una salida de caja, pero no cuentan como gastos.
- 6) Utilidades acumuladas son ingresos de caja (aumento del Patrimonio por el lado del Pasivo y consecuente aumento de una cuenta del Activo, por ejemplo, la caja).
- 7) Una operación lucrativa no garantiza que la caja esté positiva: su empresa puede tener exceso de existencia y necesitar préstamos, aun cuando tenga utilidades.

### Estado de Flujo de Caja:

Finalmente, el análisis del Flujo de Caja de la empresa permite entender la salud financiera de corto plazo de esa empresa. Empresas con buena salud financiera presentan flujos de caja positivos. Al analizar un estado de Flujo de Caja, siempre permanezca atento a los siguientes indicadores:

- ¿Existe entrada de dinero vivo al final de la operación? Y si existe, ¿es mayor o menor que la de los períodos anteriores?
- ¿El aumento de la generación de recursos es mayor o menor que el aumento de los ingresos provenientes de las ventas? ¿Por qué?



- ¿Las distribuciones de resultados para los socios están afectando el crecimiento de la empresa? Si lo están, el crecimiento del negocio estará siendo afectado y el negocio no estará generando recursos necesarios para poder financiar su crecimiento futuro.
- ¿Cuánto es que la empresa paga de intereses para financiar sus operaciones? El pago de los intereses puede hasta ser favorable para reducir el pago de impuestos, pero sólo cuando la inversión permite aumentar los ingresos.
- De los recursos financieros de la empresa, ¿a cuánto corresponde el capital propio? A pesar de que no exista una regla única, es más interesante utilizar recursos propios o de largo plazo para financiar las inversiones.
- ¿Qué porcentaje de sus fuentes de recursos está usando la empresa para invertir en crecimiento y cuánto se está utilizando para mantener el negocio?
- ¿El mercado remunera correctamente las inversiones en producción realizada por la empresa, o sería mejor dejar dichos recursos invertidos en un banco?
- La información contenida en el flujo de caja de la empresa retrata exactamente cómo va la estrategia del negocio y la efectividad de su administración.

## Gerencia financiera:

### Política de distribución de ganancias:

La distribución de lucros compite con las inversiones en el flujo de caja disponible. Por lo tanto, sea parsimonioso en la distribución. Si por un lado es importante distribuir las ganancias para ser remunerado por el tiempo y capital invertidos en la empresa, por otro es importante no comprometer el crecimiento. Algunas empresas optan por reinvertir todo para poder crecer a una tasa más rápida. Otras prefieren conciliar inversión con remuneración de los socios. No se olvide que sólo se puede distribuir lucros generados en el período y que el endeudamiento de la empresa puede impedir que esos lucros sean distribuidos.

### Política de financiamiento de las inversiones y gastos:

Por tratarse de un "Sistema Productivo Local" en formación, se negoció una línea de crédito especial para las empresas. Las empresas pueden ir al banco (en el juego hay una sección de banco para solicitar créditos) y pedir préstamos. La empresa que no consiga obtener recursos junto a los bancos puede enfrentar serios problemas financieros, y tener que recurrir a préstamos de corto plazo (hasta 3 meses) con tasas más altas. Los intereses cobrados en estos préstamos serán tanto más altos cuanto mayor sea el tamaño del déficit de caja de la empresa. Pequeños déficits tendrán tasas de interés bajas. Grandes déficits redundarán en tasas de interés crecientes.

El comportamiento de las tasas, que aumentan de acuerdo con el crecimiento del déficit, representa el riesgo asociado comúnmente a la mala gestión de la caja.

Las empresas con problemas de liquidez sufrirán una reducción en su línea de crédito y, por ende, podrán quedar sin recursos para mantener sus operaciones.

Importante: Endeudamiento superior al patrimonio neto inicial de la empresa podrá implicar en la eliminación de esa empresa del juego. Esta eliminación ocurre cuando los bancos dejan de prestar recursos a la empresa.

### Tributación:

La tasa impositiva cobrada es, inicialmente, del 35% pero puede variar aun antes de comenzar la competición. En caso de pérdidas, en el momento en que su empresa genere una ganancia y hasta que se compense esa pérdida plenamente, su empresa tendrá un crédito fiscal. Este crédito será usado para reducir el valor de la ganancia sobre la cual se calculará el impuesto. Todos los pagos de impuestos y aplicaciones de créditos impositivos serán realizados automáticamente por el programa la competencia DesafiAR.

## COSTOS

### Análisis de costos:

Otro punto importante en la planificación financiera de cualquier empresa es el análisis de los costos. No se necesita ser un contador para saber gerenciar los costos y prever su impacto sobre el presupuesto de caja de la empresa.

Para entenderlos, basta conocer la naturaleza general de los costos y su comportamiento en relación a las variaciones de los niveles de ventas y de producción. El conocimiento de los diferentes tipos, clases y orígenes de los costos permite al emprendedor mantener el control sobre su posición financiera y, consecuentemente, sobre su presupuesto de caja.

### Costos: Clasificación según sus Orígenes

Los costos pueden dividirse genéricamente según su origen, en costos asociados al producto o servicio comercializado (costo de mercaderías/productos/servicios vendidos) y asociados a la gerencia de la empresa (costos administrativos).

En los costos de bienes y servicios vendidos generalmente se incluyen los insumos, componentes, salarios, supervisión y el overhead (gastos generales) de la producción. Se considera como overhead de la producción la energía, impuestos, depreciación, costo del área usada para la producción y el costo de herramientas, suministros, etc.

**Costos variables** son los que varían con el volumen de producción o de ventas.

**Costos inherentes al proceso de producción** pero que no forman parte del mismo directamente. Insumos, componentes y mano de obra (en costos de productos vendidos) generalmente son variables, y las comisiones de venta (en la parte referente a los gastos administrativos), por ejemplo, se determinan directamente por el volumen de venta final.



Un buen ejemplo de la diferencia entre los costos fijos y variables es el tipo de plan de remuneración del equipo de ventas que la empresa utiliza. Si es un plan de salarios fijos, se convierte en un costo fijo ya que los vendedores reciben el mismo salario cualquiera que sea el volumen vendido. Un plan sólo de comisiones hace que la compensación del equipo de ventas sea un costo variable, ya que solamente varía con la cantidad vendida.

**Costos semivariantes** son los que varían de forma discontinua, con el volumen de ventas y producción. Ellos reflejan cuentas que tienen componentes fijos y variables. La electricidad, por ejemplo, se consume parcialmente en la producción y parcialmente en la iluminación. Esta última no se altera con variaciones de producción, mientras la primera sí lo hace.

El margen bruto es la diferencia entre los ingresos generados por las ventas y el costo de los productos vendidos.

Costo Medio Unitario (CMe) y Costo Variable Unitario (CVu)

Los costos pueden también medirse en términos unitarios. El costo medio representa la suma de los costos fijos y variables dividida por la cantidad total producida:

$$\text{CMe} = \frac{\text{Costo Fijo Total} + \text{Costo Variable Total}}{\text{Cantidad Producida}}$$

El costo variable unitario representa el total de los costos variables dividido por la cantidad producida:

$$\text{CVu} = \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Cantidad Producida}}$$

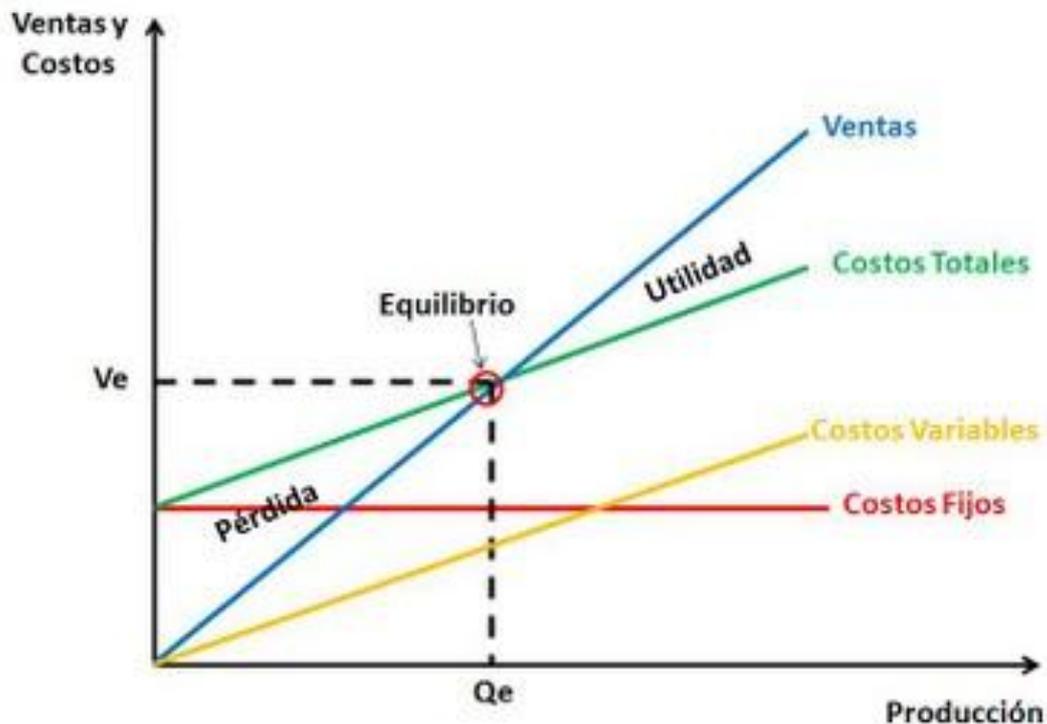
## Análisis del punto de equilibrio

### Punto de equilibrio:

El análisis del punto de equilibrio (PE) es un método para evaluar la salud financiera de la empresa, que considera el costo y la capacidad de venta de la misma. Este análisis se concentra en el punto donde el ingreso total de una empresa es exactamente igual a su costo total. El propósito básico de este método es evaluar, considerando un determinado nivel de precio del producto, si la empresa puede alcanzar y sobrepasar su punto de equilibrio a partir de su expectativa de ventas. De esta forma, también se puede calcular la cantidad que debe ser vendida para alcanzar el punto de equilibrio.

Para utilizar el análisis del punto de equilibrio, usted debe hacer uso de sus conocimientos de costos fijos y variables. Para que exista ganancia, el ingreso total debe cubrir los costos totales, que están formados como ya hemos visto por porciones fijas y variables.

La siguiente imagen, representa gráficamente la determinación del punto de equilibrio (punto de intersección entre el ingreso y el costo variable sumándole el costo fijo). La figura exhibe los puntos clave del gráfico del punto de equilibrio.



La fórmula para determinar el punto de equilibrio (PE) en unidades, es la siguiente:

$$PE = \text{Costos Fijos (CF)} / \text{Margen de Contribución (MC)}$$

Margen de contribución:

El margen de contribución se define como la diferencia entre el precio de venta y el costo variable unitario multiplicado por la cantidad vendida.

$$MC = (\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}) \times \text{Cantidad Vendida}$$

Cuando el precio de venta supera el costo variable unitario (debajo del cual la empresa estará pagando para vender), se está haciendo una contribución para cubrir los costos fijos. Lo que la empresa generalmente necesita saber es: ¿cuántas contribuciones precisan realizarse para cubrir los costos fijos?

Observe que el margen de contribución varía directamente con la cantidad vendida, a medida que las ventas crecen, se hace una contribución más alta para pagar los costos fijos. Habiendo determinado el PE para un precio predefinido, la empresa debe evaluar si el mercado está dispuesto a comprar la cantidad calculada. Evidentemente, los precios de venta diferentes resultarán en PEs diferentes.

Usted puede desear calcular PEs para diversos precios de venta, de modo a determinar qué combinaciones de precio y cantidad son viables para el mercado que usted atiende. Ventas superiores

al PE resultan en ganancias, mientras que ventas inferiores al PE, en pérdidas.

Al utilizar la fórmula del punto de equilibrio, no se debe olvidar que el precio de venta y el costo variable son fijados en una base unitaria, mientras que los costos fijos constituyen un valor total. Al calcular el PE, la empresa toma conocimiento de cuántas contribuciones son necesarias para cubrir los costos fijos, o sea, cuántas unidades deben ser vendidas para cubrir enteramente los costos fijos totales.

Las empresas, principalmente las que introducen nuevos productos en el mercado, pueden optar por la estrategia de cubrir apenas sus costos variables, o sea, vender con margen de contribución cero. Es una estrategia interesante cuando la empresa posee recursos de capital de giro para respaldar la entrada en el mercado, pero mucho más arriesgada, ya que comprometerá sus recursos sin saber qué podrá suceder cuando aumente su precio para obtener ganancias. Otro uso interesante para la técnica del PE es la participación en licitaciones.

Cuando los costos fijos estén cubiertos por sus ventas y exista capacidad instalada disponible, pueden venderse productos o servicios adicionales por precios menores que los practicados, siempre y cuando sean superiores al margen de contribución. De esta forma, se obtiene una ganancia adicional.

## Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un nombre genérico para una familia de herramientas, que involucran básicamente la repetición sistemática de procedimientos de cálculo donde se alteran una o más variables manteniendo constantes las demás. De esta forma, puede observarse la "sensibilidad" del conjunto a las alteraciones producidas en las variables bajo análisis.

## PRODUCCIÓN

### Administración de las Operaciones:

El área de operaciones tiene la función de mantener a la empresa produciendo.

Es la responsable por la producción y, consecuentemente, por la productividad y calidad, y por el costo del producto final. Las funciones vinculadas a las operaciones y su contribución para la efectividad de la organización son fundamentales para el buen desempeño comercial de la empresa.

Las empresas bien administradas, conscientes de la importancia de la gestión del proceso productivo, tienen las funciones cubiertas por el área de operaciones, los elementos clave para la competitividad del negocio.

En muchas empresas, esta conciencia llega un poco tarde, como por ejemplo, cuando los esfuerzos de marketing no resultan por falta de productos para la venta, cuando las ventas bajan porque la competencia tiene un producto superior o cuando una crisis financiera provocada por baja

productividad, destruye los planes de victoria.

La administración de las operaciones es el eje fundamental de cualquier organización que produce bienes o servicios. Existen algunos conceptos básicos, tales como: capacidad de producción, patrones de calidad, programación de inversiones y de expansión, que veremos a continuación.

### Administración de la capacidad de producción:

Capacidad es la habilidad para generar producción. En el juego, la capacidad final de producción tiene en consideración un conjunto de decisiones, tales como: I+D, mantenimiento e inversiones en planta.

En la mayoría de las organizaciones, la función de la administración de las operaciones consiste, exclusivamente, en gestionar la capacidad de producción. La productividad puede entenderse, entonces, como la expresión más simple de los resultados obtenidos con la gestión de las operaciones, o sea, una relación entre la capacidad de producción y la forma en que se administran los demás recursos de la empresa para aumentar el número de unidades producidas.

Definir la capacidad de una empresa requiere identificar los recursos que colocan limitaciones en las posibilidades de producción.

Los cinco determinantes del análisis de capacidad son: mano de obra, equipos, insumos, recursos financieros y mantenimiento.

Cuanto mejor sea la combinación de estos elementos, mejor será la organización de la producción y, por consiguiente, mejor la productividad de la empresa.

### Insumos:

Durante la operación de una empresa, raramente esta no enfrenta una escasez de materia prima en algún momento. Repetitivamente podemos leer en los periódicos que una determinada industria está sufriendo el impacto provocado por la falta de uno u otro componente. La amenaza de la escasez del petróleo es una amenaza constante desde la década del 70, y sus impactos potenciales sobre los países se publican constantemente en la primera plana de los periódicos mundiales.

Una función esencial de la gerencia de operaciones justamente consiste en mantener el suministro adecuado de insumos para la línea de producción, asegurando que no faltará la cantidad necesaria para producir lo deseado. Generalmente, este departamento está separado de las demás funciones de la empresa, debido a su importancia vital. No obstante, las necesidades reales de insumos de producción de la empresa deben conocerse exactamente. El almacenamiento de insumos, tiene un costo para la empresa. En el juego DesafiAR, parte de los insumos de producción se pierden si no son utilizados a tiempo.



## Inversiones:

### Crecimiento de la capacidad de producción:

La empresa tiene que tener visión de conjunto. Planear la capacidad de la empresa consiste en reunir todos los elementos que impactan en su productividad y materializar eso en un planeamiento ordenado de cómo y en qué invertir.

Cuanto mayor sea la capacidad instalada en un período, más caro será el costo de instalación. Además, la capacidad de producción puede expandirse mediante el uso de horas extras.

### Tecnología:

Las empresas pueden escoger cómo asignar sus recursos disponibles para invertir. Mejorías de calidad del producto tienden a ser un factor de aumento de la competitividad de la empresa. La experiencia muestra que, en general, los gastos continuados en investigación y desarrollo (I+D), y en mantenimiento afectan positivamente el desempeño de la empresa y reducen gran forma la depreciación de la capacidad productiva de la unidad fabril.

A pesar de no existir una forma de medir exactamente la efectividad de dichas inversiones, los analistas de la industria defienden que el impacto de I+D afecta, inclusive, la percepción de la calidad de los productos por parte de los consumidores.

## Planeamiento:

### Preparándose para el futuro:

La gestión efectiva de los recursos de una empresa es mucho más que la simple obtención de resultados inmediatos. Ella reside, principalmente, en crear condiciones para que la empresa pueda alcanzar éxito a largo plazo. Los ejecutivos deben pensar tanto en el presente como a largo plazo. Ignorar los retos que pueden venir por delante es, generalmente, un indicador de una empresa con vida corta. Sin embargo, pensar únicamente a largo plazo puede impedir que la empresa sobreviva a corto plazo.

Lidiar con problemas inminentes y con problemas que aún van a aparecer forma parte del día a día de los ejecutivos y emprendedores. La mayoría entiende que la capacidad de prever el futuro es limitada y, por ende, es mejor gerenciar el presente. Recuerde que, en cualquier mercado, una buena parte de lo que ocurre está determinado por el comportamiento de los competidores. Esta característica del juego hace que sea poco probable predecir cuál es el resultado esperado de un mercado. Consecuentemente, la planificación de las posibles variaciones de camino a lo largo del juego, puede ser fundamental para lidiar con la respuesta de los demás competidores en un determinado momento.

## Plan de negocios

Por último, aquí ofrecemos algunas sugerencias de cómo su empresa puede planear:

- 1) Nunca espere que la suerte determine el futuro: analice todas las informaciones disponibles antes de decidirse por un camino a seguir.
- 2) No vea el plan como algo que usted va a implantar en el próximo período. Usted tiene que buscar una justificativa para cada una de sus decisiones de manera coherente. Sus opciones deben ser el mejor camino entre las diversas posibilidades que se presentan.
- 3) Si el plan no da los resultados deseados, tenga listo un plan alternativo.
- 4) Los planes deben indicar caminos específicos y no formulaciones genéricas.
- 5) Un plan debe tomar en cuenta todas las decisiones que son estratégicas para las empresas.
- 6) Considere un plan de acción específico para cada actividad clave de la empresa.
- 7) Nunca considere que usted sabe más que los indicadores de mercado, y nunca crea que una actitud osada no puede cambiarlos.
- 8) No se olvide de las características del mercado comprador: los errores cometidos en relación al comportamiento del consumidor generalmente son fatales.
- 9) Evalúe los impactos que las acciones de la competencia pueden ejercer sobre su estrategia.
- 10) Evalúe, en cada ronda, los factores que condujeron al éxito o fracaso de los demás competidores. El error cometido por los otros puede ser una buena indicación de la dirección en la cual debe dirigirse su empresa.
- 11) Ninguna empresa obtiene éxito acumulando pérdidas.

## NOCIONES BÁSICAS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

Los bienes inmateriales de una empresa son aquellos que no poseen existencia física, y se basan en el conocimiento. Ejemplos de esta modalidad de activos son las marcas, patentes, cultivos, derechos de autor, diseño industrial y los secretos del negocio.

### Marcas:

Sin duda alguna, la marca además de ser un diferencial de la empresa, es parte de su patrimonio. Al mismo tiempo en que ser identificada por parte del consumidor puede proporcionar una ventaja significativa sobre la competencia, su registro impide que otros puedan usarla indebidamente.

## Patentes:

Los productos innovadores siempre llaman nuestra atención. Algunas innovaciones son radicales y alteran profundamente un determinado sector tecnológico. ¿Quién hubiera podido imaginar veinte años atrás, que existirían más teléfonos móviles que teléfonos fijos? Otras innovaciones, sin embargo, tienen carácter incremental, y agregan mejoras a los productos existentes.

El hecho es que, para generar invenciones, la empresa normalmente precisa invertir en investigación. Caso todos pudiesen copiar un nuevo producto recién llegado al mercado, la empresa que lo inventó no tendría ninguna ventaja sobre las otras empresas que no invirtieron nada para desarrollar aquel producto, convirtiéndose en la única responsable por todos los costos incurridos con la investigación. Este escenario probablemente desestimularía a las empresas inventivas a continuar consumiendo recursos para generar nuevas invenciones. Es justamente para evitar que esto suceda y para que la sociedad pueda beneficiarse continuamente con nuevas invenciones, que existen las patentes.

La patente es un derecho temporal que confiere a su titular el derecho de impedir que terceros, sin su consentimiento, usen, coloquen en venta, vendan o importen el producto o proceso que fue patentado. En contrapartida al derecho conferido al titular de la patente, este debe describir su invención de manera clara y suficiente, de tal manera que otros consigan colocarla en práctica. La sociedad se beneficia a medida que este cuerpo de conocimiento se torna disponible para futuras investigaciones, de donde surgirán nuevas invenciones.

## LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO

Hoy en día, la palabra diseño es un término empleado en muchos locales y su uso no siempre es fiel a su verdadero significado. El significado del término diseño implica el conocimiento de otros tres conceptos: confort, adecuación y belleza. La función básica del diseño es adecuar la producción al consumidor, de tal forma que este se sienta bien al usar los productos que necesita. El papel fundamental del diseño es traducir una necesidad a la forma de un producto, que sea realmente confortable, confiable y utilizable. O sea, diseño es intentar traducir algo, sea en el campo de la construcción de mensajes visuales o en la construcción de objetos, en un producto de valor. Al observar el embalaje de un producto, vemos su forma, sus colores y sus elementos gráficos tratar de exteriorizar el valor de su contenido.

Cuando hablamos de diseño de empaques, por ejemplo, tocamos en un punto importante para el mundo moderno. El diseño debe ser la traducción de cómo la empresa comunica el valor de su producto a sus clientes.

Pesquisando opiniones de los representantes de la industria, fue posible observar algunos puntos importantes en la forma como ellos encaran al diseño:

- Las empresas no dan aun el debido destaque a la actividad del diseño, y ni todas mantienen un departamento específico para gerenciar esta actividad.
- Aunque el precio haya sido señalado como el principal factor competitivo por casi todas las empresas, fue posible verificar que el énfasis en diseño es mayor en las empresas que



buscan la diferenciación (flexibilidad en el mix de productos) como estrategia de competencia.

- Los principales centros difusores de diseño en el sector son Francia, Italia y los Estados Unidos, que desempeñan papel importante por el tamaño de sus mercados.
- Las actividades de diseño comprenden, en general, elegir las materias primas, definición de patrones, diseño, desarrollo de las piezas (modelación), desarrollo de piezas piloto y lanzamiento.
- El énfasis dado al diseño implica en constantes desarrollos de producto, que por su vez pueden implicar en alteraciones en el proceso productivo.

A pesar del hecho de que el diseño y todas las actividades vinculadas al desarrollo de nuevos productos impregnen en toda la cadena productiva de la industria, las preocupaciones con esta actividad continúan, en muchas empresas, restringidas al producto que presentan al consumidor final.

# Referencias Bibliográficas

- CHURCHILL Jr, Gilbert A., PETER, J. Paul, Marketing: Criando Valor para os Clientes, Saraiva Ed., 2000.
- DEV, Chekitan S., SCHULTZ, Don E. In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century. Marketing Management, 14 (1), Jan/Feb 2005.
- GARVIN, David .A., Competing on the Eight Dimensions of Quality, Harvard Business Review, November-December 1987.
- KOTLER, Philip, Administración de Marketing: Análisis, Planeamiento, Implementación y Control, Editora Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip, Administración de Marketing: A Edición de Nuevo Milenio, 10a. Edición, Prentice Hall, 2000.
- Manual de Oslo: Directrices para Coleta e Interpretación de Datos sobre Innovación. 3ª Edición. Original Oslo Manual publicado por OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Traducido para español (Versión en PDF)
- MINTZBERG, Henry, QUINN, James B., El Proceso de Estrategia. 3ª ed., Bookman, 2001.
- NONAKA, Ikujiro, The Knowledge-Creating Company, Harvard Business Review, novdec, 1991. Traducido para Español, El conocimiento creativo Empresa de Gestión del Conocimiento: On Knowledge Management, Artículos de Harvard Business Review, Editora Campus.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. La creación de conocimiento en la empresa, Editora Campus, 1999.
- PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva: Técnicas para Análisis de Industrias y Competencias, Editora Campus, 1997.
- PORTER, Michael: Ventaja Competitiva (Competitive Advantage), Ed. CECOSA, 1988.
- PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva: Criando y Sustentando un Rendimiento Superior, Editora Campus, 1989.
- PORTER, Michael E., Strategy and the Internet, Harvard Business Review, Mar 2001.
- KAYES, A.B., KAYES, D.C., KOLB, D.A. Experiential Learning in Teams, Simulation &Gaming, v.36 n.3, 2005, pp. 330-354, 2005.
- MARGERISON, C., MCCANN, D. Five skills to improve performance. Team Performance Management: An International Journal, v.2, n.1, 1996, pp. 14-16.
- PFAFF, E., HUDDLESTON, P. Does It Matter if I Hate Teamwork? What Impacts Student Attitudes toward Teamwork, Journal of Marketing Education, April 2003.
- SCHNEIER, C. E. "Experiential Learning: Toward the Development of a Theoretical Base and the Identification of Variables and Hypotheses to Guide Research," New Horizons in Simulation Games and Experiential Learning, Carl C. Nielsen (ed.), 1997, pp. 166-173.
- STEMPFLE, J., HÜBNER, O., BADKE-SCHAUB. P. (2001) A Functional Theory of Task Role Distribution in Work Groups, Group Processes & Intergroup Relations, v. 4, n.2, 2001, pp. 138-159.