



Facultad de Ciencias Económicas.

Sede Rosario - Campus Roca.

Carrera: Lic. En Administración.

Trabajo Final de Carrera Título:

“Estrategias para la superación del valle de la muerte en la gestión de emprendimientos
dentro del programa Santa Fe Más”

Estudiante: Araceli Marlen Canziani. / aracanziani@gmail.com

Tutora de Contenido: CP. María Florencia Dainotto.

Tutora Metodológica: Gabriela Belluco.

JUNIO 2023

Índice

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
• IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:	6
• OBJETIVOS:.....	6
JUSTIFICACIÓN:	7
CAPITULO II: BASES TEÓRICAS.....	10
Conceptos básicos:.....	10
EJE DE GESTIÓN.....	13
Las Funciones de la Administración y el Proceso Administrativo	13
COSTOS	14
Clasificación para el cálculo de costos	14
PRECIO	15
Fijación de precio del producto	16
EJE COMERCIAL	17
Mezcla de marketing (Marketing Mix).....	17
Planificación	18
Atributos del producto o servicio.....	20
Asignación de marca.....	21
Empaque	21
Funciones y Responsabilidades	22
EJE FINANCIERO.	23
Instituciones financieras	23
Tipos de instituciones financieras	23
Benchmarking	26
Tipos de benchmarking.....	27
CAPITULO III: METODOLOGÍA	28
Diseño de la investigación.....	28
Métodos y técnicas de recolección de información	29
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	30
Relevamiento sobre el emprendimiento Tablada más unida:	30
Relevación sobre el emprendimiento Mujeres solidarias:	31
Necesidades en común.....	33
PROPUESTAS PARA LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES	34
Planilla de costos.	34
Cálculo del precio	36

Planilla de stock: entradas y salidas.....	38
Técnicas de presupuestación.....	38
Definición de objetivos	39
Funciones y responsabilidades.....	40
Diseño de logo y marca	42
Marketing y publicidad	44
VINCULACIÓN CON EL MEDIO:	47
➤ Capacitación permanente.....	47
➤ Recursos:	49
➤ Clientes	56
Benchmarking	57
CONCLUSIÓN:.....	59
BIBLIOGRAFÍA	61

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo es realizado por la autora para obtener el título de licenciada en administración y será presentado como trabajo final de carrera de grado.

Lo que se desea alcanzar es el desarrollo de estrategias para emprendedores para que logren superar el valle de la muerte en la gestión de sus emprendimientos. El mismo fue realizado en el marco del convenio firmado por la Universidad Abierta Interamericana y por el gobierno de santa fe bajo el programa Santa Fe Más. De esta manera se recabó información de dos emprendimientos barriales, se analizó y se capacitó insitu a los integrantes de la misma. Mediante esta labor pudimos identificar las necesidades, los puntos débiles que los emprendedores estaban teniendo, ideando así un plan de acción integral para poder ser aplicado en la generalidad de los emprendimientos en poblaciones de alto riesgo y en condiciones de vulnerabilidad.

La intención de la autora, al margen de poder desarrollar las estrategias e idear un plan de acción común para ciertos emprendimientos, se hace extensiva para la culminación de su carrera de grado aplicando métodos, conocimientos, técnicas y procedimientos adquiridos en la misma y dando por finalizada la etapa universitaria en su rol de estudiante.

El presente trabajo se encuentra dividido en cuatro capítulos propuestos de la siguiente manera:

- Capítulo I: Planteamiento del problema, se plantea la problemática abordada. Se formulan los objetivos que la autora propone alcanzar. Se fundamentan y explican los motivos de la elección de la temática y la importancia del estudio de la misma.

- Capítulo II: Bases teóricas, se explican las bases teóricas que servirán como sustento para los resultados que la autora pretende alcanzar, teniendo como fuente principal la bibliografía seleccionada por la misma.
- Capítulo III: Metodología, se demuestra el método seguido para la realización del trabajo y la obtención de los resultados. Para ello, se identifican las unidades de análisis, la naturaleza de los datos a recabar y el tipo de estudio realizado.
- Capítulo IV: Resultados, se exponen las evidencias recogidas y a partir de los datos recabados, se plantean propuestas de estrategias concretas para resolver la problemática planteada. Por último, se expondrá todo el material consultado y tenido en consideración para la realización del presente trabajo.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El siguiente trabajo de propuesta de intervención en el campo profesional, tendrá como objetivo desarrollar buenas prácticas para superar el valle de la muerte en una gestión de emprendimientos enmarcados en el programa Santa Fe Más.

El motivo de investigar este tema es aportar una herramienta para estos emprendimientos que se encuentran dentro de dicho programa y tienen perfiles , que se pueden caracterizar por: falta de profesionalización, al menos, formal; limitación de recursos disponibles, conocimientos operativos concretos pero ausencia de información y recursos para gestionar a un nivel estratégico; bajo o nulo acceso a financiamientos, sustitución del trabajo bajo relación de dependencia por trabajo independiente bajo la etiqueta de "emprendedor", etc.

Se espera desarrollar una guía útil para los emprendedores y que los mismos puedan lograr las metas y/o proyectos pensados a corto, mediano y largo plazo, a fin de

desarrollar buenas prácticas que hagan exitosa la gestión de los citados emprendimientos.

- **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:**

El Valle de la Muerte es un período de los emprendimientos que atemoriza a todos aquellos que han decidido dejar atrás su comodidad financiera y perseguir sueños que le permitan obtener lucro y la vida que siempre han anhelado. constituye un periodo de tiempo, para muchos autores es de 3 a 5 años, que llena de pánico a los emprendedores, porque superar esta fase del emprendimiento determina el éxito o el fracaso de la idea que se está materializando y tras ese lapso de tiempo, si el emprendimiento ha logrado sobrevivir, es más factible que tenga sostenibilidad y permanencia a futuro.

Cuando un emprendedor ha logrado iniciar su proyecto comienza la verdadera prueba, los planes pueden no salir como esperaba y se presenta la necesidad de evaluar lo planificado, mantenerse en observación constante de lo que se va ejecutando. Es en este punto en el que muchos emprendedores se dan por vencidos y comienzan a aparecer las dudas, los miedos y hasta el fracaso.

Dentro de un proyecto de transferencia de la universidad, en conjunto con la Municipalidad de Rosario, se trabajó en el Proyecto Santa Fe Más, con emprendimientos que contienen determinadas características de las cuales no se observa profesionalización ni recursos técnicos para llevar adelante un emprendimiento.

¿Cómo pueden estos emprendedores gestionar de manera razonable sus negocios para evitar el declive en un período inferior a los 3 años?

- **OBJETIVOS:**

Objetivo general: Proponer un protocolo de buenas prácticas para la gestión de emprendimientos que tienen características de trabajo independiente en poblaciones de

alto riesgo y en condiciones de vulnerabilidad, tomando como referencia: “Mujeres Solidarias” y “Tablada más unida”. A este tipo de emprendimientos de aquí en adelante lo denominaremos emprendimientos sociales.

Objetivos específicos:

- Relevar las necesidades de los emprendimientos sociales que tienen un perfil de trabajo independiente tomando como base las ONG “Mujeres solidarias” y “Tablada más unida”.
- Identificar las problemáticas comunes los emprendimientos sociales.
- Proponer soluciones técnicas adaptadas a las necesidades los emprendimientos sociales para lograr la sostenibilidad que les permita superar, al menos, los primeros 3 años, período considerado como el valle de la muerte.

JUSTIFICACIÓN:

Este trabajo se va a construir en un contexto que es el programa “Santa Fé más” el cual seleccionó dos ONG’s representativas que aglutinan emprendedores, estas ONG’s que participan del programa son “Tablada más unida” y “Mujeres solidarias”.

Santa Fe más un programa provincial de **inclusión** que apunta a la restitución de los derechos de los jóvenes. Santa Fe Más **acompaña** en el recorrido formativo y educativo brindando herramientas para la inserción en el mundo del trabajo.

- Promueve la inclusión socio-económica y educativa de las y los jóvenes santafesinas/os.
- Construye espacios formativos basados en el respeto a la diversidad y disidencias e igualdad entre los géneros.

- Articula con el sector privado prácticas laborales que permitan a las y los jóvenes proyectarse en el mundo del trabajo.
- Acompaña la constitución de unidades productivas y cooperativas en función de los intereses y necesidades de las y los jóvenes, y según las demandas de las economías locales y regionales.
- Promueve la revinculación de las y los jóvenes con el sistema educativo formal para que puedan terminar sus estudios primarios y secundarios.

¿En qué consiste?

Primera etapa: Trayecto formativo

- Proponen una amplia variedad de talleres socio-productivos para que las personas puedan formarse en ámbitos que sean de su interés y respondan a sus demandas e inquietudes.

Segunda etapa: Estrategia de egreso

- Acompañan en la realización de proyectos productivos o laborales a partir de la formación que se elija.

Casos de estudio: Tablada más unida – Mujeres solidarias.

Tablada más unida es una ONG que se encuentra ubicada en Rosario, Zona Sur, dirección Garay 200 BIS. Se dedican especialmente a los panificados y cuenta con chicas que trabajan por cuenta propia. Se compone de 9 mujeres y un hombre que lidera al grupo.

Mujeres solidarias es una cooperativa de trabajo organizada para sacar adelante a mujeres que vivían en situaciones de extrema vulnerabilidad. El objetivo fundamental es la capacitación, posicionar a las mujeres en mano de obra calificada.

Mujeres solidarias es una entidad que surgió en 2004 en medio de una crisis que golpeó a diferentes sectores a comienzos del nuevo siglo. La entidad es de Rosario y se encuentra asociada a la Federación de Cooperativas Unidas. Ellas supieron encontrar en el cooperativismo una salida laboral y la fuente de trabajo que les permitió mantener a sus familias. En la actualidad, se encuentra presidida por Laura Sisto, Técnica en Higiene y Seguridad. Antes de que comience pandemia, la cooperativa contaba con materia prima para confeccionar trajes de baño para la próxima temporada. Sin embargo, ante esta situación declarada por el Covid-19, reformularon su producción y comenzaron con la realización de tapabocas para ser comercializados a los ciudadanos de Rosario.

Con el correr de los tiempos Mujeres Solidaria fue agregando distintas actividades como peluquería, talleres de costura, cocina, corte de césped, etc.

Ambas ONG's se encuentran en una zona geográfica vulnerable, con necesidades postergadas. Estas ONG's se encargan de ayudar a las personas a cubrir tales necesidades.

Es fundamental estudiar esta problemática para el campo disciplinar administrativo, utilizando las herramientas que el área nos brinda para poder implementar buenas prácticas para el desarrollo de emprendimientos exitosos.

Para el ecosistema emprendedor sería sumamente importante planificar y prever de antemano las causas más importantes, y desde el primer momento, actuar contundentemente, estratégicamente y enérgicamente para que no se produzcan.

La autora del trabajo es una emprendedora y estudiante avanzada de administración, optando por el título, que considera que el fracaso, estancamiento y la falta de mejora continua en los emprendimientos es una problemática que le viene llamando la atención desde hace tiempo, y le parece sumamente importante y cautivador incursionar en este tema.

Se espera también, que este trabajo pueda servir de guía para distintos profesionales que no son especialistas en el tema; o para otros emprendimientos en similares condiciones a los emprendimientos que conforman las distintas ONG's mencionadas y que así puedan utilizar la misma metodología y obtener resultados positivos.

CAPITULO II: BASES TEÓRICAS

En este capítulo se procede a explicar las herramientas y enfoques utilizados para el desarrollo del trabajo, iremos analizando el macroentorno hasta llegar al microentorno.

Lo primero que vamos a hacer definir conceptos básicos para la comprensión del mercado y de las necesidades o deseos de los clientes planteados por Kotler.

Conceptos básicos:

Necesidades: son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas, sociales, individuales.

Deseos: son la forma que adopta una necesidad humana, moldeada por la cultura y la personalidad individual. Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades.

Demanda: Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en **demandas**. A partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos.

Ofertas de marketing: Las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen con una oferta de marketing, es decir, cierta combinación de productos, servicios, información y experiencias ofrecidas a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos, también incluyen servicios, actividades o beneficios que se ofrecen en venta, que son básicamente intangibles y que no derivan en la posesión de algo. (Kotler P., 2007, P.5)

Valor y satisfacción: Por lo general los consumidores se enfrentan a una gran colección de bienes y servicios que podrían satisfacer una necesidad específica. ¿Cómo eligen entre muchas ofertas de marketing? Los clientes se forman expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas de marketing les brindarán, y compran de acuerdo con ellas. Los productos no necesariamente son objetos físicos. Aquí, el “producto” es una idea. (Kotler P., 2007, P.6)

Intercambios y relaciones: El marketing ocurre cuando las personas deciden satisfacer necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. Un intercambio es el acto por el cual se obtiene de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio. El marketing consiste en acciones que se realizan para diseñar y mantener relaciones de intercambios deseables, las cuales implican bienes, servicios, ideas u otros objetos.

Mercados: Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio. El marketing implica administrar mercados para establecer relaciones redituables con el cliente. Para crear esas relaciones hace falta trabajo, por lo que se realizan actividades como el desarrollo de productos, la investigación, la comunicación, la distribución, y la fijación de precios y el servicio que resultan fundamentales para el marketing.

(Kotler P., 2007, P.7)

FIGURA 1.2
Elementos de un sistema moderno de marketing.



Las compañías de marketing exitosas hacen mucho por entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Realizan investigación del consumidor y analizan verdaderas montañas de datos. Su personal, a todos niveles (incluyendo las gerencias de alto nivel) permanecen cerca de los clientes, motivan a todos los individuos dentro de la organización para que contribuyan a establecer relaciones duraderas con el cliente, buscando generar mayor valor y satisfacción para el cliente.

Se centran en satisfacer las necesidades del cliente en mercados muy bien definidos.

Muchos vendedores cometen el error de poner mayor atención a los productos específicos que ofrecen, y no a los beneficios y las experiencias generados por tales productos. Este error se lo llama “miopía de marketing”. Para solucionarlo los gerentes de marketing inteligentes ven más allá de los atributos que tienen los productos y los servicios que venden. Al combinar servicios y productos diversos, podrían crear experiencias de marca para los consumidores. (Kotler, 2007)

Nos introduciremos en el diseño de estrategias de marketing orientado a las necesidades y los deseos del cliente y para eso debemos plantearnos dos preguntas:

¿A qué clientes debemos servir (cuál es nuestro mercado meta)?

¿De qué forma serviremos mejor a esos clientes (cuál es nuestra propuesta de valor)?

Selección de los clientes a servir: Lo que plantea Kotler es dividir en segmentos, y lo hace dividiendo mercado en segmentos de clientes (segmentación de mercado) y eligiendo los segmentos que perseguirá (mercado meta).

Kotler también habla de los clientes meta, que es ahí donde la compañía debe pensar de qué manera se diferenciará y se posicionará en el mercado. En la propuesta de valor se puede ver cuáles son los beneficios que la compañía promete entregar a sus consumidores para satisfacer sus necesidades (2007, P.8 Y 9)

EJE DE GESTIÓN

Las Funciones de la Administración y el Proceso Administrativo

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales (Welsch, Hilton, & Gordon, 2005, pág. 4).

En el desarrollo de los conceptos de planificación y control de utilidades, se emplea la terminología y definiciones de las funciones administrativas descritas por un prestigioso autor, esencialmente en los siguientes términos:

1. *Planificación* es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:
 - a) establecer los objetivos de la empresa,
 - b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse,
 - c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos,

- d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

COSTOS

Clasificación para el cálculo de costos

Costo: está representado por la suma de los esfuerzos, expresados cuantitativamente, que es necesario realizar para lograr una cosa.

Gasto: es el hecho económico que ocasiona los desembolsos.

Costos directos

Se trata de los costos que se desprenden de la producción de un bien o servicio. En esta categoría también se incluyen el dinero invertido en la adquisición de materias primas, el pago correspondiente a la fuerza laboral, etc. Aquellos gastos pueden ser rastreados fácilmente hasta cierto producto, departamento o proyecto.

Costos indirectos

Por otra parte, tenemos los costos indirectos los cuales no se encuentran relacionados a la producción de bienes o servicios. Al tratarse de gastos que no están asociados a un departamento específico, su asignación no es directa como en el caso previo.

Costos fijos

Estos son gastos que variarán sin importar el número de bienes o servicios que la empresa produzca en el corto plazo. Por ejemplo, supongamos que, para funcionar correctamente, una compañía necesita alquilar maquinaria para su producción por un espacio de veinte años.

Costos variables

En oposición a los costos fijos, se trata de gastos que se encuentran directamente ligados

al nivel de producción de una empresa y fluctúan de acuerdo a todas sus posibles variaciones. Estos subirán si la compañía empieza a producir una mayor cantidad de productos y viceversa.

Costos operativos

También conocidos como costos de funcionamiento, comprenden todos los gastos asociados a las actividades diarias de la empresa, pero no se encuentran directamente relacionados con los bienes o servicios.

Es cierto que se trata de gastos que la empresa asume día a día, pero se clasifican de forma separada a los costos indirectos que mencionamos anteriormente, ya que están ligados a la producción en cierta medida.

Costos de oportunidad

Estos son los beneficios de una alternativa la cual se deja pasar cuando se realiza un cambio de elección. Por lo tanto, se trata de gastos que son más relevantes en eventos que se excluyen entre sí. Al momento de hacer una inversión, estos representan la diferencia de ingresos entre una alternativa elegida y otra que se dejó pasar.

Para las empresas, los costos de oportunidad no se muestran en los estados financieros, pero son útiles en la planeación que se hace desde la administración. Tomemos, por ejemplo, a una compañía que decide comprar y no alquilar equipo nuevo para la fabricación de sus productos.

En ese caso, el costo de oportunidad sería la diferencia entre lo invertido en equipo y la subsecuente mejora en la productividad versus cuánto dinero podría haberse ahorrado si el dinero se hubiese usado para saldar alguna deuda. (Rojas, 2022)

PRECIO

Precio es la cantidad de recursos financieros (dinero) y/o físicos (cuando se cambia un producto por otro, es el caso del trueque) que está dispuesto a pagar el consumidor o cliente por un bien o servicio siempre y cuando este satisfaga sus necesidades o cumpla los requisitos requeridos, es decir que sea de utilidad en términos de uso, tiempo y lugar.

Cuando se dice uso se refiere a que el producto le sirva al cliente de acuerdo a sus necesidades, de tiempo si lo puede adquirir en el momento que lo desea y de lugar cuando el producto está disponible en los lugares a donde los consumidores acuden. (Goñi,2008, p.11)

Fijación de precio del producto

En cualquier estrategia de fijación de precios las empresas deben considerar tres aspectos fundamentales; estos son:

Costos: Son la plataforma para la fijación del precio, pues si no se consideran todos los costos involucrados se puede estar determinando un precio no adecuado, por arriba o por debajo del que debería ser. Así, es común que las micro y pequeñas empresas (MYPE) no consideren como un costo el espacio que ocupan para producir un bien o brindar el servicio, ya que dicho espacio forma parte de su vivienda.

Competencia: Permite determinar en dónde, dentro de una gama muy amplia, se debe fijar realmente el precio, y aquí cabe mencionar que existe competencia de precios y competencia donde el precio no forma parte. En el primer caso, una empresa ofrece con cierta periodicidad productos al menor precio posible, lo que va acompañado con frecuencia de servicios mínimos. En el segundo caso, la empresa busca mejorar su posición haciendo énfasis en otros aspectos del marketing.

Valor: Es lo que el cliente percibe; él fija el tope de ese valor, sobre el cual las empresas deben trabajar constantemente. (Goñi,2008, p.20)

EJE COMERCIAL

Mezcla de marketing (Marketing Mix)

“La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto.

Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”.” (Kotler P. Y Armstrong G., 2012, P.78)

- **Precio** (*Price*): Es la variable que ayuda a entender y posicionar el nivel de competitividad de la empresa. Las estrategias de liderazgo en costes o de diferenciación justifican el precio elegido.
- **Producto** (*Product*): Aquí se explica la necesidad que se trata de satisfacer en el consumidor y los servicios relacionados que puedan ser necesarios para el disfrute del producto, los cuales mejoran y añaden valor al producto, como, por ejemplo, el servicio post-venta, la garantía o el servicio técnico.
- **Distribución** (*Place*): Engloba las fases y canales que atraviesa el producto hasta que llega al consumidor; es decir, desde su producción hasta su almacenaje y transporte.
- **Promoción** (*Promotion*): La actividad que la empresa desarrollará para que su producto llegue al máximo número de clientes del amplio público, o del segmento al que se dirija, y aumentar sus ingresos. Aquí es donde se situaría lo que todos entendemos por labores publicitarias o de difusión comercial.

© FIGURA | 2.5
Las cuatro P de la mezcla de marketing



(Kotler P. Y Armstrong G., 2012, P.79)

Planificación

La planificación se percibe como un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar (Welsch et al., 2005).

“Proceso de anticipación mediante la selección de alternativas que combinan un conjunto de acciones interdependientes y abarcativas de la empresa como una totalidad” (Mocciaro, 1992, pág. 7).

Según Welsch et al. (2005), la planificación comprende:

- 1) el desarrollo de la aplicación de objetivos generales y de largo alcance de la empresa;
- 2) la especificación de las metas de la compañía;
- 3) el desarrollo, en términos generales, de un plan estratégico de

utilidades delargo alcance;

- 4) la especificación de un plan táctico de utilidades, de corto plazo, detalladopor responsabilidades asignadas (divisiones, departamentos, proyectos);
- 5) el establecimiento de un sistema de informes periódicos de desempeñodetallados por responsabilidades asignadas, y
- 6) el desarrollo de procedimientos de seguimiento.

El proceso de planificación funciona como un sistema global, que comprende la planificación, la programación y la presupuestación empresarial, cuya función dentro del proceso es el aprendizaje y mejora continua de la empresa.

Propósito de la planificación

La principal finalidad de la planificación es generar un proceso de decisiones anticipadas para las operaciones proyectadas y para el control. El concepto de alimentación adelantada es dar a cada gerente los lineamientos para la toma de decisiones operativas sobre una base diaria.

Los planes aprobados constituyen el principal elemento de la alimentación adelantada. La función de planificar es generalmente reconocida como la tarea másdifícil a realizar por el gerente y que, por tal motivo, es muy fácil de postergar. La retroalimentación es también un importante elemento tanto de la re-planificación como del control (Welsch et al., 2005).



La planificación descansa en la idea de que el éxito futuro de una entidad puede intensificarse debido a la acción administrativa continua.

La misma estima que una entidad tendrá logros con más éxito, para sus objetivos generales, como resultado de las acciones de la administración para implementar el proceso de alimentación adelantada, que los que alcanzaría si no hay un accionar por parte de la administración (Welsch et al., 2005).

Atributos del producto o servicio

El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios se comunican y entregan a través de los atributos del producto como calidad, características, y estilo y diseño.

Calidad del producto: La calidad del producto es una de las principales herramientas de posicionamiento del mercadólogo. La calidad tiene un impacto directo en el desempeño del producto o servicio; de esta forma, está muy vinculada con el valor para el cliente y su satisfacción. En el sentido más específico, la calidad se define como “estar libre de defectos”.

Características del producto: Un producto puede ofrecerse con características variables. El punto de partida sería un modelo austero, sin cuestiones adicionales. La empresa creará modelos de nivel más alto si agrega más características. Las características son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de la empresa de los productos de los competidores. Una de las formas más eficaces de competir consiste en ser el primer productor en introducir una nueva característica necesaria y valorada.

Estilo y diseño del producto: Otra forma de añadir valor para el cliente es mediante un estilo y un diseño distintivos del producto. El diseño es un concepto más general que el estilo. El estilo sólo describe la apariencia de un producto. Los estilos pueden ser

atractivos o aburridos. Un estilo sensacional puede captar la atención y producir una estética agradable, pero no necesariamente hacer que el producto tenga un mejor desempeño. (Kotler, 2012, p.230)

Asignación de marca

Una marca es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores consideran la marca como parte importante de un producto, y la asignación de marca podría agregarle valor. Los clientes asignan significados a las marcas y desarrollan relaciones con ellas. Las marcas tienen significados que van más allá de los atributos físicos de un producto.

Las marcas sirven a los compradores de varias formas. Sus nombres les ayudan a identificar productos que podrían beneficiarlos. También les brindan información sobre la calidad y consistencia del producto (los compradores que siempre adquieren la misma marca saben que obtendrán los mismos beneficios, características, y calidad en cada compra). Las marcas también dan varias ventajas al vendedor. El nombre de marca se convierte en la base sobre la cual construir toda la historia sobre las cualidades especiales de un producto. (Kotler, 2012, p.232)

Empaque

El empaque implica el diseño y la producción del contenedor o envoltura de un producto. Por tradición, la función primordial del empaque era contener y proteger el producto. Sin embargo, en tiempos más recientes varios factores han convertido al empaque en una importante herramienta de marketing. Con la competencia y el hacinamiento crecientes en los anaqueles de las tiendas minoristas, los empaques ahora deben desempeñar muchas tareas de ventas; desde llamar la atención, hasta describir el producto y venderlo. (Kotler, 2012, p.232)

Funciones y Responsabilidades

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias.

Su representación gráfica también se conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

Pese a que es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación. Ello pone de manifiesto la importancia de contar con una base de información homogénea, que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos.

Concepto: El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Objeto: Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Utilidad:

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.

- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

(Fincowsky, 2009, p.124)

Criterios fundamentales para su preparación:

Precisión: En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

Sencillez: Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

Uniformidad: Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

Presentación: En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

Vigencia: Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización. (Fincowsky, 2009, p.125)

EJE FINANCIERO.

Instituciones financieras

Una institución financiera es una compañía con ánimo de lucro que tiene como actividad la prestación de servicios financieros a los agentes económicos de la sociedad.

Tipos de instituciones financieras

Según el origen de su capital se clasifican en:

- **Bancos públicos:** Son aquellos cuyo capital es aportado por el Estado.
- **Bancos privados:** Son aquellos cuyo capital es aportado por accionistas particulares.
- **Bancos mixtos:** Su capital se forma con aportes privados y oficiales.

Según su actividad

Según el tipo de tipo de operaciones que realizan se tienen:

- **Bancos comerciales.** Aquellos que operan con el público en general y ganan a través de la intermediación financiera y el crédito de consumo principalmente. Sus operaciones habituales incluyen depósitos en cuenta corriente, cuenta de ahorros, préstamos, cobranzas, pagos y cobranzas por cuentas de terceros, custodia de títulos y valores, alquileres de cajas de seguridad y financiación.
- **Bancos de inversión.** Son organizaciones que aseguran y distribuyen nuevas inversiones de valores y ayudan a los negocios a obtener financiamiento.
- **Bancos de desarrollo.** Tienen una finalidad crediticia específica. Incluyen, banca de fomento, banca hipotecaria, etc.
- **Bancos centrales.** Es la autoridad monetaria por excelencia en cualquier país que tenga desarrollado su sistema financiero. Es una institución casi siempre estatal que tiene la función y la obligación de dirigir la política monetaria del gobierno. Dentro de las funciones del banco central se tienen:
 - Emisión de moneda de curso legal con carácter exclusivo.
 - Regulación bancaria y manejo de encaje bancario.
 - Es el asesor financiero del gobierno y mantiene sus principales cuentas.
 - Se encarga de custodiar las reservas de divisas y oro del país.

- Prestamista de última instancia en el sistema financiero.
- Determina la relación de cambio entre la moneda del país y las monedas extranjeras.
- Maneja la deuda pública.
- Ejecuta y controla la política financiera y bancaria del país.
- **El banco comercial** típicamente funciona a nivel microeconómico para ayudar a los individuos y a las empresas con préstamos, cuentas corrientes y de ahorros, etc.; la microfinanciación propone pequeños créditos a quienes carecen de acceso a la banca tradicional.
- **El banco central o nacional** se encarga a nivel macroeconómico y macrobancario de la banca nacional, la estabilidad de la moneda nacional y la política cambiaria.
- **El banco de desarrollo o de fomento**, también a nivel macroeconómico, se dedica a reducir la pobreza en un país o en una región, a la integración económica y monetaria regional, y al desarrollo socioeconómico nacional o regional.

Aportes no reembolsables

Los Aportes No Reembolsables (ANR) Internacionales son un instrumento financiado por el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) de la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación, que en conjunto con el área de Cooperación internacional del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación conecta a empresas y emprendedores/as nacionales con posibles socios en el exterior para el desarrollo de ideas proyecto con potencial de mercado.

El objetivo de los ANR Internacionales es mejorar los argumentos de competencia y la capacidad innovadora de las empresas productoras de bienes y servicios de distintas ramas de actividad. Para ello, se financian proyectos de investigación y desarrollo tecnológico realizados en un ámbito de cooperación internacional.

Dichos proyectos deben generar innovaciones a nivel nacional de productos y/o procesos. Las propuestas deben contar con la idea proyecto (IP) aprobada tanto por el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación de Argentina como por su contraparte correspondiente en el exterior.

Subsidios

El subsidio es una ayuda extraordinaria por parte de la Administración Pública para estimular la demanda de un bien o proteger a un colectivo. En los casos de los emprendedores, hay subsidios que son directos y otros que se otorgan bajo la figura de ANR (aportes no reembolsables)

Benchmarking

Se trata de un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla. La aplicación de esta técnica permite a las organizaciones alcanzar mayor calidad en sus productos, servicios y procesos, a partir de la cooperación, colaboración y el intercambio de información. Su objetivo es corregir errores e identificar oportunidades, para aprender a solucionar problemas y tomar decisiones según los patrones de los líderes.

Esta clase de estudios se realiza en contacto directo con los competidores o no competidores y al finalizar, se comparten los resultados para que cada organización cree su propio sistema de mejoras. (Cárdenas, 2006).

Tipos de benchmarking

El proceso de benchmarking se utiliza para mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones, así como para actualizarse con respecto a las mejores prácticas.

Boxwell afirma que existen varios tipos de benchmarking y los define en función de su objeto:³

- Benchmarking competitivo: significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos y servicios en comparación con los de sus competidores y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal los mejores en su clase, pero, por lo menos, superiores a los que de sus competidores.
- Benchmarking cooperativo: el saber fluye normalmente en una dirección, desde las empresas objetivo hasta el equipo benchmarking aun cuando el equipo de Benchmarking ofrece frecuentemente algún beneficio a cambio. No se define con claridad en qué consiste.
- Benchmarking de colaboración: un grupo de empresas comparten conocimientos sobre una actividad particular, y todas esperan mejorar a partir de lo que van aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios de colaboración.
- Benchmarking interno: es una forma de benchmarking de colaboración que muchas empresas grandes utilizan para identificar las prácticas del mejor “en casa y extender el conocimiento, sobre estas prácticas a otros grupos en la

organización; se realiza con frecuencia en grandes compañías como primer paso de aquello que puede ser más tarde un estudio enfocado al exterior. (Cárdenas, 2006).

CAPITULO III: METODOLOGÍA

La modalidad del presente trabajo final de carrera corresponde a una propuesta de investigación proyectiva, donde se elaborará una propuesta a partir de un diagnóstico de la situación actual y las necesidades que presentan los emprendimientos enmarcados en el programa Santa Fe Más.

También se considera una investigación de tipo proyectiva ya que los resultados del presente estudio contienen una propuesta de buenas prácticas para superar el valle de la muerte en una gestión de emprendimientos sociales, en este caso, enmarcados en el programa Santa Fe Más.

Según Hurtado J. (2002, P.62) “El tipo de investigación proyectiva intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de delegación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta”. Este trabajo es proyectivo dado que plantea propuestas a fines de ser aplicadas en emprendimientos sociales para solucionar necesidades concretas en el ámbito de la gestión de los mismos.

Diseño de la investigación

Será un diseño documental y de campo ya que se seleccionarán distintos documentos y se realizarán visitas al territorio; esto permitirá analizar datos desde el origen del problema para lograr un correcto análisis y presentar resultados coherentes.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo que, según Pascual (2002),

requiere que el investigador construya y delimite su objetivo de estudio mediante etapas, partiendo desde la observación, luego la comparación e interpretación de sus datos, brindando así la operacionalización de los resultados logrados en este trabajo.

Métodos y técnicas de recolección de información

Los métodos y técnicas de recolección de información que se utilizaron fueron observación directa en el campo de investigación, relevamiento documental y encuestas realizadas a los emprendedores de dicho programa.

Las fuentes que se utilizaron para este trabajo son primarias, ya que brindan información de primera mano como son los libros, artículos de internet mediante Google Académico, paginas oficiales y la biblioteca de la Universidad Abierta Interamericana.

CAPITULO IV: RESULTADOS

Este tipo de emprendimientos en los que se centrará este trabajo, son emprendimientos consistentes en un trabajo independiente para poblaciones en situación de vulnerabilidad, generalmente están constituidos por personas que se encuentran tratando de buscar en esos emprendimientos la obtención de recursos para subsistir. Como se aclaró al inicio a este tipo de emprendimientos los hemos llamados, a lo largo de este estudio, emprendimientos sociales.

Generalmente se encuentran en zonas carenciadas que no tienen acceso al capital financiero de manera formal y que no pueden adoptar muchas veces la modalidad de empresa con una personería jurídica, tienden a hacer trabajos unipersonales que generalmente se despliegan en los rubros como panificación, textil, jardinería, construcción, servicios de mantenimiento, entre otros.

Relevamiento sobre el emprendimiento Tablada más unida:

Tablada más unida es una ONG que se encuentra ubicada en Rosario, Zona Sur, dirección Garay 200 BIS. Se dedican especialmente a los panificados y cuenta con chicas que trabajan por cuenta propia. Se compone de 9 mujeres y un hombre, Claudio, que lidera al grupo.

Sus miembros se destacaban en el interés por saber, predisposición para escuchar y participar, entusiasmo y visión a futuro tanto para el trabajo en conjunto como individual.

La ONG aparte de funcionar como entrada económica también funciona como refugio, como lugar de contención y apoyo, también cuenta con inclusión a las mujeres transexuales al sistema de empleo.

Principalmente en Tablada más unida se dedican a la panificación, especialmente pastas y tartas dulces.

Entre sus principales dificultades se puede ver la gestión del cambio, si bien demuestran interés y entusiasmo para aprender y llevarlo a cabo hay factores económicos y de organización que genera que la implementación lleve más tiempo.

Lo que se pudo observar que necesitan principalmente para poder llevar a cabo de manera exitosa los distintos emprendimientos es un espacio físico, ya que no cuentan con un inmueble propio para llevar las actividades, planilla de stock, estructura de costos, cálculo de precio, técnicas de presupuestación, definición de objetivos claros, marketing y publicidad adecuada, diseño de logo y marca, capacitación permanente y vinculación con el medio, funciones y responsabilidades claramente designadas.

Definir cuales son los tres productos fuertes y principales del emprendimiento, recolectar información de distintos proveedores para evaluar distintas alternativas y elegir la opción más conveniente, definir el mercado al cuál se dirigen, detectar a la competencia y buscar la forma de destacarse.

Relevación sobre el emprendimiento Mujeres solidarias:

Mujeres solidarias es una entidad que surgió en 2004 en medio de una crisis que golpeó a diferentes sectores. La entidad es de Rosario y se encuentra asociada a la Federación de Cooperativas Unidas. Ellas supieron encontrar en el cooperativismo una salida laboral y la fuente de trabajo que les permitió mantener a sus familias.

Es una cooperativa de trabajo organizada para sacar adelante a mujeres que vivían en situaciones de extrema vulnerabilidad. El objetivo fundamental es la capacitación, posicionar a las mujeres en mano de obra calificada.

En la actualidad, se encuentra presidida por Laura Sisto, Técnica en Higiene y Seguridad. Antes de que comience pandemia, la cooperativa contaba con materia prima para confeccionar trajes de baño para la próxima temporada. Sin embargo, ante esta situación declarada por el Covid-19, reformularon su producción y comenzaron con la realización de tapabocas para ser comercializados a los ciudadanos de Rosario.

Con el correr de los tiempos Mujeres Solidaria fue agregando distintas actividades como peluquería, talleres de costura, cocina, corte de césped, etc.

Sus miembros se destacan en el interés por saber, predisposición para escuchar y participar, entusiasmo y visión a futuro tanto para el trabajo en conjunto como individual, principalmente para el futuro de sus hijos/as. Muchas de las mujeres asociadas tienen sus propios emprendimientos fuera de la cooperativa, lo cual todo lo que aprenden dentro de la cooperativa les sirve para su crecimiento fuera de la misma.

La ONG aparte de funcionar como entrada económica también funciona como refugio, como lugar de contención y apoyo, en la misma cooperativa están al tanto de los problemas que pueden llegar a tener las asociadas y muchas de ellas vienen de otras localidades para estar más cuidadas aquí.

Dentro del establecimiento se pudo observar un sector ambientado para niños/as, ya que muchas son mamás solteras o que no cuentan con quien cuide de sus hijos, de esta manera sus mamás pueden asistir con ellos/as de una forma más cómoda y familiar.

Principalmente en Mujeres solidarias se dedican a lo textil, aunque también se presentan en ferias dentro de la ciudad y ofrecen panificación.

Dentro del área textil fabrican productos para reconocidas marcas, productos sublimados, como también fabrican productos específicos dependiendo la época, como, por ejemplo: trajes de baños en verano o gorros de navidad en las fechas festivas.

Dentro de taller cuentan con varias máquinas de coser, remallar y bordar para la producción.

Entre sus principales dificultades se puede ver la gestión del cambio, si bien demuestran interés y entusiasmo para aprender y llevarlo a cabo hay factores económicos hay factores económicos y de organización que genera que la implementación lleve más tiempo.

Lo que se pudo observar que necesitan principalmente para poder llevar a cabo de manera exitosa los distintos emprendimientos es orden y organización, ya que al ser muchas, los puestos no están bien designados, eso puede resultar en distintos problemas, planilla de stock para que tengas en cuenta el stock que tienen, estructura de costos, ya que no conocían distintos puntos que debían incluir dentro de cada producto, como por ejemplo la carga fabril, cálculo de precio, técnicas de presupuestación, definición de objetivos claros, marketing y publicidad adecuada, diseño de logo y marca, capacitación permanente y vinculación con el medio, funciones y responsabilidades claramente designadas.

Definir cuales son los tres productos fuertes y principales del emprendimiento, recolectar información de distintos proveedores para evaluar distintas alternativas y elegir la opción más conveniente, definir el mercado al cuál se dirigen, detectar a la competencia y buscar la forma de destacarse.

Necesidades en común

En el análisis de los grupos estudiados nos permitimos identificar las necesidades que los emprendimientos en situación de vulnerabilidad y en población en riesgo tienen en común en la puesta en marcha de su actividad económica. Las mismas son:

- Estructura de costos.
- Cálculo del precio.
- Ficha de stock.
- Técnicas de presupuestación.
- Marketing y publicidad.
- Definición de objetivos.
- Diseño de logo y marca.
- Funciones y responsabilidades.
- Benchmarking.
- Vinculación con el medio.
 - Capacitación permanente.
 - Recursos.
 - Clientes.

PROPUESTAS PARA LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Planilla de costos.

La importancia de determinar costos se funda en la necesidad de tomar decisiones, fijar precios, lograr un control de la producción, obtener eficiencia en las empresas y competitividad en los mercados, como así también adaptarse al cambio que genera la globalización. Para eso debemos diferenciar:

Costos variables: Estos costos son los que cambian dependiendo del volumen de producción, es decir, que si se aumenta la producción estos costos serán mayores y viceversa. Por ejemplo, acá incluiríamos cantidad de materia prima utilizada.

Costos fijos: Son aquellos costos que posee una empresa más allá de la producción obtenida, es decir, que su valor no varía según lo producido. Los costos fijos solo pueden ser estipulados a corto plazo, ya que con el correr del tiempo eventualmente varían, por ejemplo, acá incluiríamos el pago de alquileres y los impuestos.

Costos directos: Son aquellos costos que pueden ser asignados a cada bien o servicio en particular. Se clasifican en costo de material directo y costo de mano de obra directa. Por ejemplo: el costo de la tela utilizada para la fabricación de una remera y el salario hora de corte y confección de la remera.

Costos indirectos: Son aquellos costos que tienen consecuencias sobre la producción en forma total, es decir, que no pueden ser asignados a un determinado producto. Los costos deben ser repartidos equitativamente entre todos los bienes producidos.

También se conocen como costos indirectos todas aquellas erogaciones necesarias para producir distinto de material directo y mano de obra directa. Por ejemplo, servicios públicos, amortización de maquinarias y equipamientos, etc.

Costo y gasto

Costo y gasto son dos conceptos que se suele tomar como sinónimos, pero que en contabilidad difieren sustancialmente.

El costo se define como todas aquellas inversiones necesarias para la producción del bien o servicio, como son: la mano de obra, las materias primas. Los costos son considerados como activos mientras que el producto fabricado no está vendido, ya que

se espera obtener la recuperación de los mismos a partir de los ingresos por ventas, momento en el cual si se convierten en gastos.

Los gastos son todos aquellos pagos que la empresa debe realizar por aspectos que no tienen que ver directamente con la producción, como el ejemplo el packaging que se utilice para la entrega del producto terminado. Estos gastos son los que permiten el correcto funcionamiento de la empresa, pero que no se encuentran directamente relacionados con las ganancias.

Cálculo del precio

Una vez calculado el costo, teniendo en cuenta todos los puntos nombrados anteriormente, tenemos que pensar qué porcentaje de ganancia podemos agregarle, de manera razonable, al producto.

Porcentaje de ganancia: El margen de ganancia es un porcentaje que se añade al costo total de un producto o servicio, definiendo así el precio por el que será comercializado al público. De allí deriva su importancia para el éxito del negocio, es fundamental para la formación del precio de productos y servicios.

Al calcular el precio del producto hay que tener en cuenta el contexto inflacionario del país, ya que mantener el precio sin tener en cuenta el margen inflacionario podría llevar a pérdidas.

Para poder calcular este índice podemos tomar como referencia los datos de la página del INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

“El Nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en abril de 2023 una variación de 8,4% con relación al mes anterior.

Los bienes tuvieron una variación de 9,1%, mientras que los servicios tuvieron una variación de 6,6% con respecto al mes anterior.”

Ejemplo Planilla de Costos y cálculo de precio para utilizar por cualquier emprendimiento:

Vamos a utilizar de ejemplo un taller de corte y costura / confección de remeras de algodón / Mes: mayo 2023. Con una producción aproximada de 250 remeras.

Elemento del costo			Cantidad	Monto	Costo / mes
Costos variables:					
Material directo:					
Tela Algodón (en metros)			150	\$ 1.200,00	180.000
Mano de obra directa:					
Confección (en horas)			107.5 hs. (5 hs. De corte y 102.5 de confección)	\$ 500,00	\$ 53.750
Costos indirectos de fabricación (Variables)					
Carretes de hilo (unidades)			15	\$ 500,00	\$ 7.500,00
Agujas para máquina de coser			10	\$ 1.600,00	\$ 16.000,00
Costos Indirectos de fabricación (fijos):					
Servicio de electricidad por mes					\$15.000
Amortización Máquinas de coser					\$ 2.291,67
(\$55.000 amortizado en 10 años/12 meses por 5 máquinas utilizadas)					
					\$274.541,67
Costos totales					
Producción aprox. al mes 250 remeras					
Costo unitario			\$1.098,17		
% de ganancia		60%	\$658.90		
Gastos					
Packaging (bolsas por unidad)			\$ 20,00		
Precio final			\$1.777.07		

En el siguiente link de drive se puede acceder y descargar la planilla de costos para poder adaptarla a cualquier emprendimiento:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1v1hSOhm8EY_-zaydiUennYOIHWMwf9v/edit?usp=sharing&ouid=114225981908994644734&rtpof=true&sd=true

Planilla de stock: entradas y salidas

En la planilla de stock se podrá llevar el control en cantidades, cada producto con su respectivo código. En la columna de entradas se registrará los productos finales que ingresen por producción, en la columna de salida los productos que son vendidos y en la columna de saldo se pone el resultado de la entrada menos la salida del mismo producto. En la columna de saldo se podrá llevar el control de stock.

Esta planilla será utilizada para cada producto en particular.

Ejemplo Planilla de Stock para utilizar por cualquier emprendimiento:

Fecha	Código	Producto	Detalle	Entradas	Salidas	Saldo
5/5/2023	121	Remera	Blanca	10	3	7
6/5/2023	121	Remera	Gris	12	0	19
7/5/2023	121	Remera	Gris	0	9	10
7/5/2023	121	Remera	Azul	8	2	16
8/5/2023	121	Remera	Azul	5	4	17

En el siguiente link de drive se puede acceder y descargar la planilla de stock para poder adaptarla a cualquier emprendimiento:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1n7B-FNaJHh6aCw040ROz4SALFUyg_okv/edit?usp=sharing&ouid=114225981908994644734&rtpof=true&sd=true

Técnicas de presupuestación

Aspectos importantes a tener en cuenta:

- Variabilidad de los precios en la actualidad: Un aumento o disminución de precios afecta a compradores, competencia, distribuidores y proveedores, por eso es recomendable tener información constante del cambio de precios en los insumos, pedir a los proveedores información sobre los incrementos de precios para no terminar en posibles pérdidas.
- Encargos señados: Es importante solicitar señas a los encargos de los clientes, esta seña debería ser mínimamente el valor de los insumos utilizados para la producción del producto o servicio que se venderá.
- Promociones de proveedores: Es relevante considerar las promociones que realicen los proveedores, ya sea por cantidad o monto, eso ayudará a disminuir los costos de los productos.

Definición de objetivos

Es importante tener bien establecidos los objetivos, ya que es un camino que indica hacia donde llegar, donde planificar y también sirve para ir controlando si las actividades se están realizando en el tiempo establecido y están siendo llevadas a cabo para lograr el objetivo planeado o se están desviando.

Entonces lo importante es establecer metas a corto plazo que vayan acorde a un objetivo en particular y estas metas cortas deberían ponerse en un plazo de tiempo determinado, estableciendo fechas para poder cumplirlas.

Al momento de la fecha determinada se tendrá que evaluar si se logró el resultado, que debería mejorarse, en que momentos hubo desviaciones del objetivo, etc.

El resultado de varias metas a corto plazo finalizadas con éxito debería cumplir con el objetivo deseado.

Funciones y responsabilidades

Después de superar toda la etapa de planeación, es muy importante la organización del emprendimiento, ya que de ella dependerá en gran parte el éxito y crecimiento del negocio. Crear una estructura adecuada permitirá tener más control sobre él.

La organización ayudará a establecer todas las tareas que se deben realizar y encontrar las personas idóneas para que las realicen. Del mismo modo, habrá un uso más eficiente de los recursos permitiendo plantear los objetivos que se tienen a corto, mediano y largo plazo.

Para lograr hacer una buena organización se debe agrupar las actividades por departamentos. Tipos de departamentos:

Dueño/Gerente: Será aquella persona que se encuentra en el nivel más alto de la estructura organizativa y será quien tome las decisiones correspondientes. Lo mejor sería una persona con perfil de líder. Una de sus principales actividades será establecer los objetivos y los caminos para llegar a ellos, también el control sobre los demás departamentos.

Administración: Se trata del departamento encargado de realizar todas aquellas funciones de carácter administrativo del emprendimiento. Su objetivo principal es administrar de un modo correcto los recursos financieros y humanos del emprendimiento.

Producción: Se hace referencia a aquellos cuya labor es la elaboración de los productos o servicios del emprendimiento, sus tareas están vinculadas a producir y mejorar las labores de producción, planificar y ejecutar de los procesos productivos, innovar y realizar el control de calidad.

Comercialización: El departamento de ventas consta de un conjunto de actividades y procesos comerciales que ayudan al emprendimiento a funcionar de manera efectiva, eficiente y en apoyo de las estrategias y objetivos comerciales.

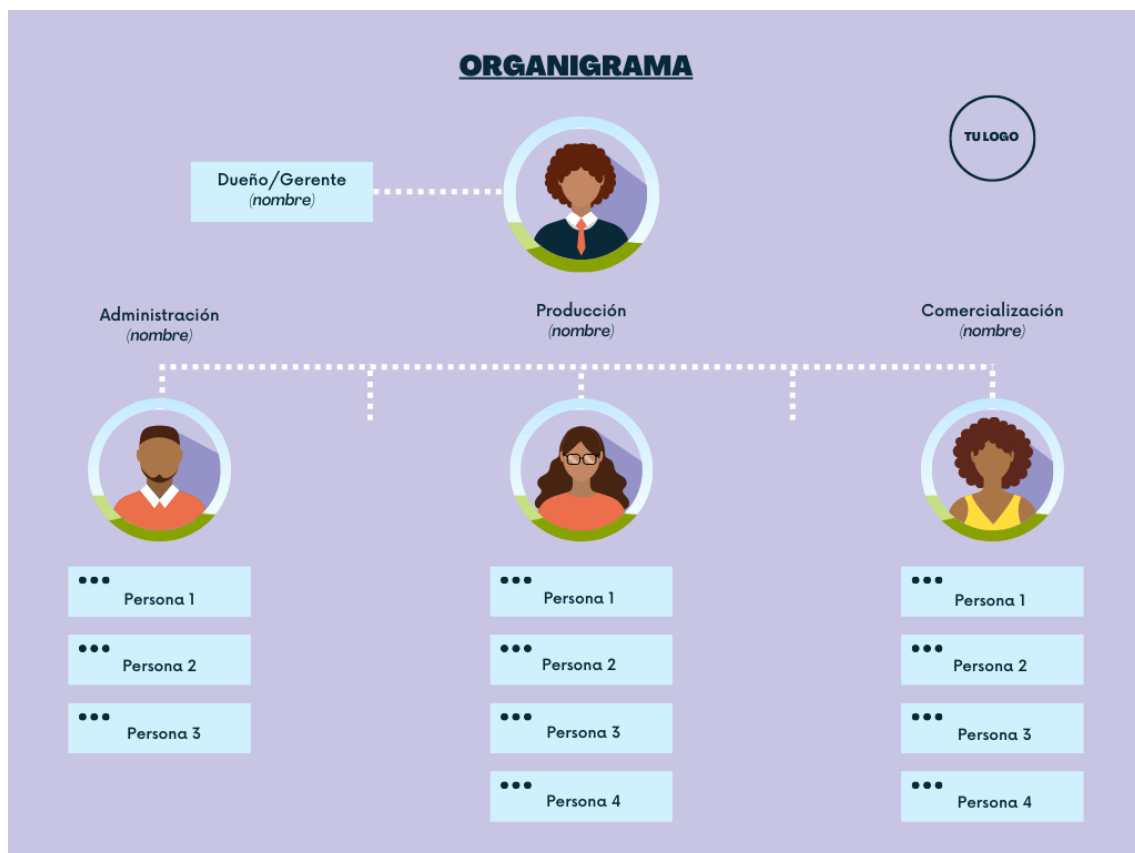
El departamento de ventas generalmente incluye ventas, soporte de ventas u operaciones comerciales.

El objetivo principal es realizar ventas de la manera más eficiente y económica posible.

La retención a los clientes existentes es tan importante como la adquisición de nuevos clientes.

En definitiva, Cuanto mejor sea la tasa de conversión de ventas y la tasa de retención, mayor será el crecimiento del emprendimiento.

Se propone el siguiente organigrama:



Diseño de logo y marca

El logo es la primera presentación de una empresa ante los consumidores. Si se diseña bien, puede despertar el interés del público y darle ganas de descubrir más sobre la empresa; pero si no es así, se podría perder clientes potenciales.

Para tener una identidad de marca exitosa o branding se tiene que contar una historia que influya en las emociones de los clientes.

Y, si bien es cierto que el diseño del logo es solo una parte de la marca de una empresa, sirve como base para toda la narrativa en la que se basa la marca.

Pautas para tener en cuenta en el diseño:

- **Simplicidad:** Un buen logotipo debe de ser sencillo y no contener elementos decorativos superficiales. A la hora de diseñar un logo, la simplicidad es la mayor sofisticación.
- **Originalidad:** Debe ser original, fácilmente recordable e identificable. Con esto queremos decir que debe tratar de ser diferente y único frente al resto de las empresas de su sector.
- **Representatividad:** Un buen logo debe captar la esencia de la marca y reforzar su mensaje. Debe sintetizar todo lo posible la esencia y la personalidad de una marca. Debe ser fiel a la personalidad y la identidad que la marca representa.
- **Escalabilidad:** Un buen logo debe ser reproducible a cualquier tamaño y adaptable a varios formatos. Esta característica está muy relacionada con la sencillez del logo. Cuando decimos que un logotipo debe ser escalable, queremos decir que debe ser reproducible a varios tamaños sin perder la legibilidad.

- **Pregnancia:** La pregnancia es la capacidad de una forma visual de captar la atención y ser recordada por la gente. Un buen logo debe ser memorable, debe dejar una marca en la memoria de quien lo vea. Una vez más esta característica está estrechamente relacionada con la primera: la simplicidad. Un logo muy recargado contiene demasiados elementos para retener en la memoria.
- **Durabilidad:** El logo debe ser perdurable en el tiempo, pese a las modas o los cambios de década.
- **Relevancia:** Debe ser atractivo para tu público objetivo. Por eso es importante que conocer bien a quién se dirige la empresa y tener correctamente definido el perfil de la audiencia. El aspecto y acabado del diseño del logo debe de ser siempre fino y profesional con el fin de reflejar la solidez y la solvencia.
- **Combinaciones de colores y su significado:**
 - Amarillo y azul: alegre y autoritario
 - Azul marino y verde azulado: calmante o llamativo
 - Negro y naranja: animado y poderoso
 - Rosa viejo y morado: elegante y sereno
 - Morado oscuro y azul: sereno y fiable
 - Azul marino y naranja: entretenido, pero creíble
 - Beis, marrón, marrón oscuro: cálido y fiable
 - Azul, amarillo, verde: juvenil y sabio
 - Azul oscuro, turquesa, beis: seguro y creativo
 - Azul, rojo y amarillo: resplandeciente
 - Rosa claro, rosa fuerte, granate: amigable e inocente
 - Azul marino, amarillo, beis: profesional y optimista

Un programa recomendable y sencillo de utilizar para el diseño de logo y marca es

Canva: https://www.canva.com/es_ar/crear/logos/

Marketing y publicidad

Redes sociales:

La importancia de las redes sociales en los negocios cambia a medida que las personas cambian la manera en la que se relacionan, consumen y se entretienen a diario. Tener un buen posicionamiento en las redes puede ser clave para el alcance de la marca.

Las redes sociales son una gran oportunidad para conectar con clientes actuales y potenciales.

Se proponen las siguientes técnicas para el buen uso de las redes sociales:

- Crear relaciones antes de vender: Los clientes suelen sentirse aprovechados o víctimas de las habilidades y la manipulación de un vendedor. Un vendedor debe crear una relación con los posibles clientes antes de realizar una venta. Se recomienda ser genuino y tomarse el tiempo para establecer relaciones antes de intentar hacer una venta.
- Interactuar regularmente con los clientes: Para que la venta sea efectiva, se debe interactuar con los seguidores y conectar con ellos de manera regular. Además, estas interacciones deben ser genuinas y no parecer forzadas o como si se estuviera presionando para la venta. Se recomienda comenzar con pequeñas conversaciones y continuar hasta que lleguen a una conclusión natural.

También es esencial agregar valor de manera consistente y convertirse en un recurso confiable. Ofrecer soluciones, brindar información relevante, compartir historias de éxito, ofrecer consejos útiles, realizar encuestas rápidas o conversar sobre temas de interés en común.

- Servir antes de vender: Servir antes de vender significa regalar información valiosa de forma gratuita, resolver problemas y ofrecer soluciones sin dinero de por medio. Al vender es necesario realizarse preguntas: «¿en qué puedo ayudar al cliente?» En lugar de «¿qué puedo venderle?» ese sería el camino correcto.
- Establecer horarios para publicar contenido: Se debe tener un programa de contenido que seguir para garantizar que la información correcta se publique de manera constante y en los tiempos perfectos.
- No descuidar a los clientes existentes: Al comenzar a buscar nuevas ventas y nuevos ingresos, puede ser fácil descuidar a los clientes existentes en las redes sociales. Es importante recordar que es más costoso ganar un nuevo cliente que retener uno existente. Para los clientes existentes, se podría hacer preguntas más profundas y tomarse el tiempo de fomentar las relaciones para que se sientan especiales.
- Actualizar el perfil: Las redes deben verse limpias y nítidas, se debe tener la información actualizada para reflejar las ofertas actuales y proporcionar valor. La imagen tendría que verse profesional, la cuenta del emprendimiento debe tener el logotipo como imagen de perfil, se lo contrario asegurarse de que la imagen esté en línea con los valores del emprendimiento.
- Analizar los resultados y realizar ajustes: Al recopilar información y datos de los esfuerzos actuales y pasados, se podrá ver que funciona, que no y realizar ajustes correspondientes al perfil.

Publicidad en redes sociales:

La publicidad en redes sociales es la inversión que se realiza para mostrar anuncios pagados en los diferentes formatos y modalidades de cada red social, con la finalidad de llegar a más personas.

El precio de la publicidad en redes sociales depende totalmente del anunciante y del tipo de campaña que se quiera realizar, es decir depende de la cantidad de dinero que se desea invertir y el precio de los anuncios dependerá de la audiencia a la que va dirigida, la temporada, la cantidad de días y horas que se mostrará el anuncio, entre otros factores.

Tipos de publicidad en redes sociales más comunes:

Anuncios de imagen: Los anuncios de imagen fija son los más comunes y más utilizados. Desde el origen de las primeras redes sociales ha sido el formato adecuado para hacer publicidad. En todas las redes sociales se puede hacer anuncios con imagen; por lo general se trata de una imagen fija, pero bien podría ser con movimiento. En estos se puede utilizar una fotografía de los productos o servicios, una foto de stock, un diseño en particular, acompañados de un texto relacionado con la imagen y con lo que se quiera promover; además, una llamada a la acción para invitar a los usuarios a que hagan algo: «haz clic», «suscríbete», «visita», «compra», etc.

Anuncios de video: El video se ha popularizado en muchos entornos digitales y las redes sociales. En los últimos años ha sido una tendencia en redes sociales y seguirá teniendo gran impacto porque hoy en día se puede hacer un video fácilmente desde el celular, con una buena calidad y subirlo sin dificultad. Este formato atrae la atención y genera mayor engagement con la audiencia.

Tipos de presentaciones:

Anuncios de conjunto: Este tipo de anuncios abarca un grupo de imágenes o videos con un mensaje o hilo conductor, como las secuencias de imágenes en Facebook o los carruseles en Instagram. Estos son una gran opción porque si se muestran 5 o 10 imágenes se atrae más la atención y las personas interactuarán más tiempo con el anuncio. Por lo general, los algoritmos de las redes sociales valoran que un usuario se quede más tiempo en un contenido, así que lo seguirán mostrando a más personas.

Anuncios dinámicos: Si bien se utilizan imágenes o videos para este tipo de anuncios, son denominados dinámicos porque promueven la interacción con las personas, más allá de su mensaje y el formato en que se muestran. Un ejemplo son las historias de Facebook, TikTok, Instagram y hasta Twitter; o los famosos reels de Instagram, entre otros. Estos anuncios pueden durar solo unos segundos, pero su impacto es muy potente.

VINCULACIÓN CON EL MEDIO:

➤ **Capacitación permanente**

A continuación, se detallarán sitios donde brindan capacitaciones para emprendedores y pequeñas empresas de manera gratuita:

SEPYME: La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SEPYME) es un organismo dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo del Poder Ejecutivo Nacional que brinda distintos cursos de forma gratuita a nivel nacional.

Además, también brinda software gratis para poder gestionar en negocios, alivios fiscales, ponen a disposición ayudas económicas, también cuentan con una red de redes entre emprendedores.

<https://www.produccion.gob.ar/tramites/area/secretaria-de-emprendedores-y-pymes>

ADERR: Es una entidad de bien común sin fines de lucro, que funciona bajo la forma de una Asociación Civil. La Comisión Directiva de ADERR Santa Fe nuclea representantes de sus cinco entidades socias: Gobierno de la Provincia de Santa Fe, Municipalidad Ciudad de Santa Fe, Unión Industrial de Santa Fe, Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa, y Centro Comercial de Santa Fe.

Es el producto de la sumatoria de esfuerzos, concertados para apoyar proyectos de desarrollo territorial, gestando procesos de reactivación y fortalecimiento de la productividad y competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas, en un contexto de desarrollo solidario, equilibrado y descentralizado.

www.aderr.org.ar

Presupuesto participativo Rosario/ Plan reconstrucción/ Capacitaciones gratuitas:

Cursos virtuales gratuitos y abiertos para mejorar el perfil laboral. Se ofrecen capacitaciones en diferentes rubros y oficios para mejorar las posibilidades de obtener un trabajo o para iniciar un emprendimiento.

Tienen como objetivo introducir a los participantes en la reflexión sobre la importancia de generar mecanismos de relacionamiento proactivos, mediante el desarrollo de habilidades blandas imprescindibles, tanto en el trabajo presencial como a distancia. Las competencias personales como comunicación efectiva o saber lidiar con los conflictos son un complemento fundamental de las aptitudes cognitivas específicas para cada

empleo. Asimismo, el teletrabajo se ha convertido en una modalidad diferente de trabajo que está creciendo no sólo gracias a las nuevas tecnologías sino también por un cambio en la cultura de las organizaciones y en las expectativas, intereses y necesidades de los trabajadores.

<https://www.rosario.gob.ar/inicio/acceder-capacitacion-laboral>

➤ **Recursos:**

Presupuesto participativo Rosario/ Plan reconstrucción/ Crédito para

microemprendimientos: El Programa Municipal Básico de Formación, Asistencia Técnica y Financiamiento para emprendedores locales es un programa que tiene como finalidad aportar recursos formativos, asesoría y financiamiento económico, tanto para la generación de emprendimientos nuevos como para la consolidación de los existentes. Brinda asesoramiento técnico con control y seguimiento del emprendimiento.

El monto máximo a financiar es de \$50.000, con una tasa de interés del 5% anual. La devolución puede ser en 24, 36 o 48 meses, con 6 meses de gracia sobre el capital.

Antes de recibir el crédito, los emprendedores realizan un taller de capacitación del que participan capacitadores de la Universidad Nacional de Rosario y la Agencia de Desarrollo Región Rosario (ADERR), a través del cual reciben herramientas teórico prácticas para formular e implementar los proyectos.

Requisitos

- Poseer domicilio real y legal en la ciudad de Rosario.
- No ser empleado municipal ni familiar directo.
- Contar con competencias básicas para poder formular e implementar el proyecto.

- Tener conceptualizada la idea base del emprendimiento y visión de negocio que el mismo implica (carácter emprendedor).
- Posibilidad de generar impacto en la creación de puestos de trabajo, respecto del propio emprendedor, de sus familiares o de terceros.
- La idea base respecto del microemprendimiento como proyecto de negocio debe estar dirigida al mercado y constituirse en una salida laboral y empresarial con respecto a la viabilidad económica, expresada en términos de generar un excedente económico para consolidar el emprendimiento y para abonar las cuotas del préstamo que se otorgue.
- Cumplir con las normativas municipales.

Acceso al programa

- Completar el formulario de inscripción y entregarlo en Mesa de Entradas en el Concejo Municipal de Rosario con una copia (este Formulario es remitido posteriormente a la oficina del Promufo de la Secretaría de Desarrollo Económico y Empleo).
- Desde Promufo se realiza una visita para conocer al emprendedor, al emprendimiento y evaluar la admisión de acuerdo a los requisitos establecidos. Se realiza un informe en relación a la procedencia, pertinencia y viabilidad del proyecto. La Unidad Evaluadora aprobará los proyectos viables. Si la evaluación es negativa, se reorienta al solicitante a los fines de la reformulación del pedido o de considerarlo pertinente y se lo asistirá con algún otro programa existente en el ámbito de las políticas sociales locales, regionales o nacionales que se adecúe a su realidad.

- Los emprendedores seleccionados realizarán un taller de capacitación cuya finalidad es brindar herramientas teórico prácticas para formular e implementar los proyectos. Los ejes temáticos del mismo son: desarrollo de la idea, administración, análisis de mercado, comercialización, planificación, formulación de presupuestos, costos, precios, asociativismo, recursos humanos y proyecto de negocio. En el transcurso del taller los emprendedores aplicarán lo aprendido a su proyecto, elaborando el documento final a presentar.
- Presentación y evaluación final: El proyecto formulado será evaluado por un Comité integrado por el presidente de la Comisión de Producción y Promoción del Empleo del Concejo Municipal, un representante de la Secretaría de Desarrollo Económico y Empleo y los capacitadores actuantes. Se otorgará el crédito en función de dicha evaluación.

Documentos a presentar

- Formulario de inscripción completo, a presentar en el Concejo Municipal de Rosario.
- Escritura, contrato de alquiler, comodato o documentación correspondiente que acredite la relación del emprendedor con el domicilio del emprendimiento.
- Fotocopia de DNI, LC o LE según corresponda.
- En caso de que en el DNI no figure el domicilio actualizado, constancia de cambio de domicilio.
- Constancia de Gestión de Inocuidad del Producto (GIP), solo para emprendimientos alimenticios. El trámite se realiza en el Instituto del Alimento,

Lima 865, Tel: 4804886/887-. Se deberá entregar una fotocopia de la Constancia y exhibir la original en el momento de la visita domiciliaria.

- Constancia de Derecho de Registro e Inspección (DReI), solo para aquellos emprendimientos que posean un local de venta al público. Se deberá entregar una fotocopia de la misma y exhibir la original en el momento de la visita domiciliaria.
- Presupuestos membretados de lo que se va a adquirir con el préstamo.
- Formulario de presentación del proyecto.

Ubicación y contacto

- Secretaría de Desarrollo Económico y Empleo
- Belgrano Gral. Manuel 659
- 4802288

Gobierno de la nación: Brindan orientación sobre programas, planes o herramientas crediticias para que, bajo distintas modalidades (subsidios, aportes no reembolsables, microcréditos, beneficios fiscales), se obtenga financiamiento para emprendimientos, cooperativas o PyMEs.

A través de la página del gobierno de la nación se podrá ver los distintos tipos de financiamiento que ofrecen adaptados a cada organización.

<https://www.argentina.gob.ar/tema/emprender/financiamiento>

Programa nación emprende: La línea está orientada a financiar a emprendedores y/o microempresas que presenten proyectos de pequeña escala, para el desarrollo de su

actividad personal y familiar, que hayan iniciado recientemente su actividad comercial o estén próximos a iniciarla.

Los proyectos deberán ser presentados y avalados técnicamente por un Organismo Interviniente autorizado a tal fin por el Banco.

Estos organismos serán del ámbito nacional, provincial o municipal, u organismos privados o mixtos especializados en la temática a desarrollar, con capacidad de asistir técnicamente y acompañar en la formulación y desarrollo de cada proyecto propuesto.

Podrán considerarse aquellos proyectos que:

- No tengan deudas comerciales en el sistema financiero. Se aceptará que el solicitante mantenga deudas de préstamos personales para consumo, hipotecarios para compra de vivienda y tarjeta de crédito.
- No se hayan lanzado comercialmente al mercado, pero, de acuerdo al informe del Organismo Interviniente, estén en condiciones potenciales de hacerlo.
- Tengan una primera venta registrada con una antigüedad inferior a los 12 (doce) meses al momento de presentar la solicitud de asistencia financiera.

El destino del financiamiento puede ser inversiones en general de origen nacional o extranjero cuando no exista oferta local y capital de trabajo asociado a la inversión.

La tasa de interés es del 17% fija durante los primeros tres años y para plazos mayores: para los primeros tres años 18 % fija, luego regirá la tasa activa de cartera general con sus oscilaciones a través del tiempo. (Al 09/05/2017 TACG 24 %)

El monto máximo de financiamiento será de \$1.250.000 hasta un plazo de 60 meses.

En este marco ya se firmaron convenios con diversos organismos públicos y privados en las provincias de Mendoza, Buenos Aires, Formosa, Santa Fe, Córdoba, Chubut, Río Negro y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

De esta manera, el Banco Nación a través de la Gerencia de Desarrollo Productivo avanza en la puesta en marcha de la línea que posibilitará la generación, inclusión financiera y consolidación de los microemprendimientos.

www.bna.com.ar/Empresas/NacionEmprende/Financiamiento

Otras alternativas de entidades que ofrezcan financiamiento:

- CRITERIA: <https://www.criteria.com.ar/pymes/financiamiento-pyme/>
- BBVA: https://www.bbva.com.ar/empresas/campanas/emprendedores-y-pymes.html?origen=PAUTAEMPRE&cid=dis::gdn:00000684-empresas-gen-comercios-customaudience:-perf-:::emprendedoresrmkt&gclid=Cj0KCQjw7PCjBhDwARIsANo7CgnSWJg_0mJl00ibv4AmOE2o6ywDaDo_E6wNacnVXsUsCghez5P3YCEaAg9CEALw_wcB
- Banco Hipotecario: https://www.hipotecario.com.ar/empresas/corporativas/?gclid=Cj0KCQjw7PCjBhDwARIsANo7CgnxvTw2XlZsN0tAyByBwoeFAfT8xkjFBW_pSuN0UkhQhC_X6pHcud0YaAqMdEALw_wcB

Monotributo social: El Monotributo Social es un régimen tributario, que promueve la inserción de emprendedoras y emprendedores en situación de vulnerabilidad, que realizan una única actividad económica por cuenta propia y se encuentran fuera del mercado formal laboral o trabajando en relación de dependencia con ingresos brutos inferiores al haber previsional mínimo.

Se podrá inscribir al Monotributo Social cuando:

- Se realiza una única actividad económica de forma independiente.
- Trabajo es en relación de dependencia y el salario bruto es inferior a una jubilación mínima.
- Cooperativa de trabajo con un mínimo de 6 asociadas/os.

Requisitos:

- Contar con un ingreso bruto anual inferior a \$999.657 o \$83.305 mensual.
- Ser propietaria/o de hasta 2 bienes inmuebles, siempre que uno de ellos se encuentre afectado al emprendimiento productivo.
- Ser propietaria/o de hasta un máximo de 3 bienes muebles registrables.
- No ser profesional universitaria/o en ejercicio de tu profesión como actividad económica.
- No ser empleadora o empleador ni titular de acciones o cuotas partes de sociedades comerciales.
- Contar con ingresos que provengan solo de la actividad económica declarada, sin tener en cuenta las prestaciones compatibles que otorgan los organismos nacionales, provinciales o municipales.

Programas compatibles:

- Asignación Universal por Hija o Hijo.
- Asignación por Embarazo para Protección Social.
- Jubilaciones y pensiones que no superen el haber mínimo.

- Programas de inclusión social del Ministerio de Desarrollo Social.

Documentación requerida:

Si es una única actividad económica independiente:

- DNI y copia.

Si es una cooperativa de trabajo:

- DNI y copia.
- Constancia de recepción de la solicitud de inscripción de la Cooperativa de Trabajo emitida por el Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social.

La solicitud de inscripción de las cooperativas de trabajo se realiza mediante Trámites a Distancia (TAD).

Obra social:

La elección de la obra social se puede hacer al momento de la inscripción. Se podrá incorporar el grupo familiar (cónyuge o concubina/o, hijas/os soltera/o menor de 21 años, hijas/os de hasta 25 años inclusive que estudien, hijas/os con discapacidad sin límite de edad).

Este trámite se realiza de manera presencial en el ANSES.

➤ **Clientes**

Podemos destacar distintas maneras de llegar a nuestros clientes:

Redes sociales: Llegar al público objetivo a través de las redes sociales, buscando clientes en común con los competidores, y estableciendo una relación con esos clientes.

Presencia en ferias: Acudir a ferias que se realizan en localidades cercanas, también puede ser a través de alianzas con distintos emprendedores que acuden a las ferias.

Por cercanía: Es importante que dentro de la localidad sea conocido el emprendimiento, ya sea por el “boca en boca”, folletos dentro de los locales cercanos, mensajes a través de las redes sociales, etc.

Benchmarking

El benchmarking (punto de referencia) consiste en un estudio profundizado sobre los competidores para entender las estrategias y mejores prácticas utilizadas por ellos.

Siendo así, este análisis permite que la empresa reproduzca o adapte algunas de las acciones para atraer al público y reconquistarlo.

MARCA	Utilizar para la marca los colores acordes y nombre claro, en español, que haga alusión al producto o servicio que se esté ofreciendo.
PRODUCTO	Buena calidad en insumos y precio acorde. Producto diferenciado.
PRECIO	En el precio se debe tener en cuenta como base el costo del producto y luego puede variar teniendo en cuenta el comportamiento de los competidores y el valor que perciben los clientes del mismo, es decir, lo que el cliente esté dispuesto a pagar.
RSE	Realizar buenas prácticas para un bienestar social o para concientización sobre el medio ambiente. Por ejemplo: entregar los productos en bolsas de cartón o biodegradables.

EXPERIENCIA DEL USUARIO	Crear una experiencia del usuario que vaya mucho más allá del producto que se esté brindando. Buen ambiente, buena iluminación, trato amable/amigable.
COMUNICACIÓN	La comunicación tiene que estar adaptada al mercado meta que se está dirigiendo.
DISTRIBUCIÓN	Poder proporcionar facilidad al momento de entregar el producto.
FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	Buen posicionamiento en redes sociales para lograr el interés de los posibles clientes con buen contenido y periodicidad. Establecer una relación de calidad con el cliente. Incluir prácticas para generar lealtad en los clientes, para que vuelvan a comprar y a la vez ser recomendados. Por ejemplo: premios por compras, descuentos, sorteos, etc.

CONCLUSIÓN:

Concluyendo con el trabajo realizado, la solución propuesta de implementar un protocolo de buenas prácticas para la gestión de emprendimientos, que tienen características de trabajo independiente en poblaciones de alto riesgo y en condiciones de vulnerabilidad, llevaría a los mismos a evitar el declive en un período inferior a los 3 años, lo que sería superar el valle de la muerte.

Estos emprendimientos deberían estructurar e implementar un protocolo de buenas prácticas con distintas actividades y procedimientos que componen al emprendimiento que no solo servirá de guía para los emprendimientos nombrados, sino también para aquellos que se consideren con características similares.

Aquí se debe tener en cuenta las funciones y objetivos de cada emprendedor, lo cual facilitara y mejorara la vida del emprendimiento.

El acceso a las planillas de costo y stock servirá para calcular de manera correcta, sin causar pérdidas, y llevar un inventario actualizado. Esto llevará a dejar de incurrir en uno de los errores más comunes en los emprendimientos.

La utilización del marketing y demás estrategias como logo y marca, servirá para mejorar la diferenciación mediante la promoción y publicidad para sobresalir en la competencia, también para aumentar la cartera de clientes, mejorar su imagen y la experiencia del usuario.

A pesar de las debilidades y limitaciones que caracterizan a estos emprendimientos también presenta fortalezas y oportunidades que pueden ser aprovechadas en su totalidad en este protocolo.

Esta oferta, es de gran valor para replicar la propuesta en emprendimientos que encierren la misma problemática social.

BIBLIOGRAFÍA

- Cárdenas Cristia, Arianne. (2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *ACIMED*, 14(4) Recuperado en 06 de junio de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400015&lng=es&tlng=es.
- Enrique Benjamín Franklin Fincowsky (2009). Organización de empresas. 3ra. Edición. Mc Graw Hill.
- Goñi Avila, Niria, (2008), El precio. Variable clave en el marketing, Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- José Enrique Bóveda Q., Adalberto Oviedo, Ana Luba Yakusik (2015), Manual de Emprendedorismo, Consultora Productiva.
- Keilma Rojas, (10/2022), Cómo planificar una estructura de costos, Tiendanube, <https://www.tiendanube.com/blog/como-planificar-estructura-de-costos/>
- Kotler, Philip Y Armstrong, Gary. Marketing (2012) México, Decimocuarta edición, Pearson Educación.
- Philip Kotler y Gary Armstrong, (2007), México, Marketing versión para Latinoamérica, Decimoprimer edición, Pearson Educación.
- Santa Fe Más:
[https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/235705/\(subtema\)/93754](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/235705/(subtema)/93754)
- Welsch, Hilton, & Gordon, (2005). Presupuestos, planificación y control. Sexta edición. Pearson Educación.