

MANUAL DEL JOVEN EMPRENDEDOR RURAL

Versión para la Web - Síntesis



Índice

Actitudes

Seis cosas que se necesitan para que un proyecto funcione bien

Comercialización. Cómo vender más y mejor

- Preguntas para vender más
- Quiénes son nuestros clientes
- Qué vender y cómo mejorar el producto
- Cómo podemos hacer propaganda
- Dónde podemos vender (cómo llegar al cliente)
- Cómo podemos vender más y mejor
- A qué precio nos conviene vender
- Conclusión
- Ejercicio final

Costos. Cómo sacar bien las cuentas

- Por qué hay que sacar bien las cuentas
- Preguntas que podemos responder si hacemos bien las cuentas
- Qué son los costos
- Los costos se calculan en dinero
- Todos los costos no son iguales
- Costos fijos y costos variables
- Qué es el punto de equilibrio
- Calculando el punto de equilibrio de nuestro proyecto
- Qué hacemos si nuestro punto de equilibrio es muy alto
- Conclusión

Actitudes ¿Qué actitudes es mejor tener o desarrollar para que el proyecto funcione bien?

1. Tener confianza en vos mismo

Una cosa importante para emprender algo es que te sientas con confianza en vos mismo. es decir, que pienses que sos capaz de hacer lo que te proponés.

Claro que tenerse confianza no significa que creas que sos capaz de hacer todo o cualquier cosa. Es bueno saber en qué cosas te sentís seguro y en cuales no. ¿Por qué? Porque cuando te aparezcan las primeras dificultades y contratiempos vas a pensar que era cierto lo que creías: “no podía hacerlo, mejor no me hubiera metido en esto”.

Si mantenés la confianza en vos mismo verás esas mismas dificultades como obstáculos que tenés que superar y con esa idea es más probable que consigas vencerlas.

Si tu confianza en vos mismo no es muy fuerte tenés que hacer algo para fortalecerla: empezá por alejar el miedo a lo que piensen los demás sobre lo que vos hagás y confiá en cómo ves las cosas. En todo caso, date un tiempo para buscar información que te permita tomar decisiones con más fundamento.

2. Tener iniciativa. Buscar oportunidades

El primer paso para emprender una actividad propia es tomar la decisión de hacerlo. Esta ya es una iniciativa que indica que sos capaz de buscar lo que querés, de intentar cosas que cambien tu situación y lo que hacés, para estar mejor.

Pero la iniciativa no solamente tiene que llegar a tomar la decisión de arrancar. También es necesaria para buscar recursos y oportunidades de negocios.

Tenés que tener iniciativa para buscar, y encontrar, las cosas que necesitás para lograr lo que te proponés: dinero, contactos, materiales, un lugar, clientes, proveedores, trabajadores, socios, etc. Para encontrar lo que para vos sea una oportunidad de negocio también es necesario **que tengas iniciativa**.

Es difícil que una buena oportunidad de ganar dinero te venga a buscar a vos. Sos vos el que tenés que ir a buscarla, con la intención de encontrarla allí donde esté. Y después tendrás que poner en práctica esa iniciativa cada vez que tengas que tomar una decisión sobre tu emprendimiento

3. Comunicarse eficazmente, ser persuasivo, saber negociar.



Comunicarte bien con los demás es indispensable para lograr que tu emprendimiento tenga éxito. Muchas actividades que tendrás que hacer como emprendedor tienen que ver con comunicarte.

Vas a tener que comunicarte con tus clientes, con tus proveedores, posibles socios, la gente que trabaje para vos, gente que necesitás que te preste cosas o dinero, técnicos o profesionales que, etc. También vas a tener que comunicarte con tu familia, para que te ayude o sepa que vas a estar muy ocupado y te apoye. Y también con políticos, funcionarios de organismos del gobierno, organizaciones gremiales, otros emprendedores, los empleados o el gerente del banco, etc., etc.

Como ves, la mayor parte de las cosas que necesitás hacer dependen de conversaciones que tenés que mantener con todas estas personas. Por lo tanto, depende lo que digas y cómo lo digás, y también depende lo que escuches y cómo lo escuches, vas a tener más o menos éxito en esa comunicación.

Si sos capaz de transmitir bien qué es lo que querés hacer, por qué creés que es posible y por qué puede ser un buen negocio, probablemente encontrés gente que se interese en lo que hacés, para tu provecho. Si además podés encontrar argumentos que a los demás también los beneficien, será mucho más fácil.

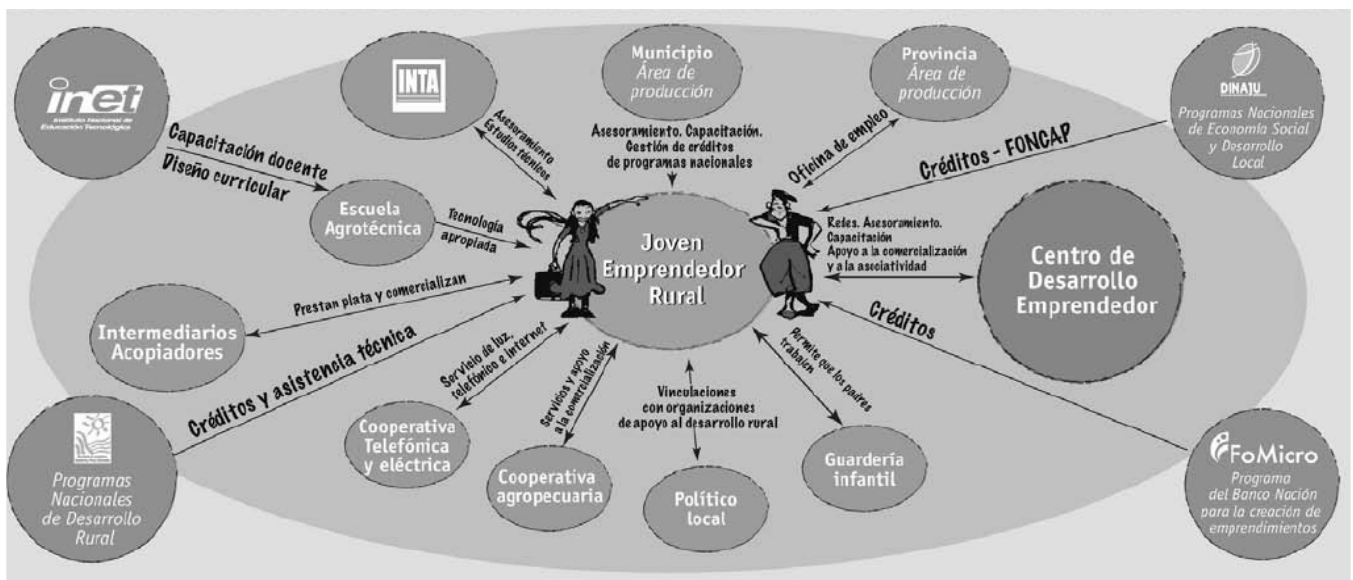
Por supuesto que tu capacidad para comunicar es importante también para llegar a tus posibles clientes y convencerlos de que lo que ofrecés es bueno para ellos. Ahí tenés que poner en juego todas tus armas en la materia, pensando en qué les vas a decir sobre lo que hacés y cómo.

En principio, lo más importante es que podamos respondernos a algunas preguntas:

- ¿Qué es lo que esperamos conseguir en esa negociación?
- ¿Es un buen lugar para conseguir eso?
- ¿Qué podemos ofrecer que le interese a la persona con la que negociamos?
- ¿Hasta dónde estamos dispuestos a ceder? ¿Qué cosas no podemos perder?
- ¿Con qué nos conformamos? ¿Qué es lo mínimo que queremos conseguir?
- ¿Quién es la persona con la que negociamos?
- ¿Qué cosas podemos tener en común con ella que nos sirva para crear un clima bueno para empezar a negociar?
- ¿Cuánto puede durar la negociación, varios encuentros, uno solo?

Si te hacés estas preguntas y estás atento a lo que te dice la persona con la que vos vas a negociar, es muy posible que el resultado te resulte beneficioso...

4. Estar atento a generar redes de apoyo



Si estás solo con tu emprendimiento, todo te resultará más difícil que si contás con una red de apoyo. ¿Qué es una red de apoyo? Personas, instituciones, empresas, con las cuales te relacionás de distintas formas y con las que intercambiás productos, servicios, consejos, información, recursos, etc.

Muchos jóvenes, y especialmente en el campo, tienen pocas relaciones: sus compañeros de escuelas, las familias que viven cerca de su casa y poco más. Es importante entonces que te propongas esto como actividad importante y te sientas motivado en ampliar tus conocidos. Por otra parte, con tus amigos y tus familiares usás formas de comunicarte que quizás no sean las más apropiadas para establecer relaciones comerciales o profesionales. Esto es un aprendizaje que deberás hacer.

Entre las relaciones que tenés que establecer, hay algunas que se dan “cara a cara” y que tienen que ver más con lo local y otras más lejanas o impersonales, que permiten las nuevas tecnologías (el correo electrónico, la web, Internet). No debés quedarte solamente con aquellos que conocés “personalmente” y que podés ver más seguido. Para que tu empresa crezca vas a tener que

sostener buenas relaciones con muchas personas que no aceptarías entre tus relaciones personales más próximas y cotidianas. Puede ser que tengas pocas cosas en común con un gerente de banco, pero de todos modos quizás tengas que establecer un vínculo con él, y deberías lograr que ese vínculo funcione. Todo lo que pueda ayudarte a agrandar y fortalecer tu red es bueno.

Es importante no utilizar los contactos solamente cuando los necesitás, sino también tenés que estar atento a las necesidades de ellos, ser recíproco. Es decir no abusar de las personas pero sí pedirles ayuda y también dejar que te pidan ayuda a vos cuando puedas resolver una necesidad de otros.

Y algo más: tus relaciones familiares y comunitarias pueden formar parte de la red de apoyo para tu emprendimiento, pero no tenés que confundir una red personal con una que debe servir para que tu negocio funcione mejor, y encuentre y aproveche nuevas oportunidades de crecer.

5. Trabajar en equipo, liderar equipos.

Saber trabajar en equipo y saber liderar un equipo es otra cosa necesaria para desarrollar un emprendimiento y que deberás aprender a hacer como emprendedor, si no tenés entrenamiento y actitud para hacerlo de manera natural.

Para la gran mayoría de los emprendimientos, o se debe contar con socios o se debe contratar empleados, y en cualquiera de las dos situaciones hay que trabajar en equipo.

Puede ser que no estés acostumbrado a trabajar con otros, y que por eso te resulte difícil. Esto sobre todo si la forma en que vas a trabajar no está totalmente clara y se tiene que ir definiendo en la marcha. Si se trabaja en equipo todos aportan ideas y cada uno sabe lo que tiene que hacer. Hay que hacer un esfuerzo entonces para definir estas cosas y encontrar la mejor manera de que todos aporten y se sientan cómodos con lo que están haciendo.

Te recomendamos:

- **Dividir los trabajos.**
- **Armar un Código de Convivencia**

Para tener en cuenta

Hay varias cosas que tenemos que preguntarnos a la hora de distribuir tareas y responsabilidades para lograr un buen trabajo en equipo.

Algunas son:

- ¿Quién decide los plazos para hacer las cosas?
- ¿Quién o quiénes controlan o supervisan las tareas?
- ¿Qué ocurre si alguien no consigue hacer frente a sus obligaciones y, por ejemplo, entrega su trabajo fuera de plazo o con baja calidad?
- ¿Cómo y quién va a controlar la calidad del producto?
- ¿Qué sucede si hay diferentes opiniones en cuanto a la calidad del trabajo?
- ¿Hay hábitos de trabajo diferentes? ¿Cómo se arreglan?
- ¿Cuándo debería tener lugar la comunicación entre los miembros del equipo y cómo?

Código de convivencia: un ejemplo

CÓDIGO DE CONVIVENCIA

1. MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

- Apagar todas las computadoras a medida que cada uno se va.

2. LIMPIEZA

- Sacar las bolsas de residuos llenas aquellos que se vayan últimos de la oficina y dejarlas en el pasillo de acceso.
- Cerrar la reja el último que se vaya de la oficina.
- Acordarse de la comida que dejan en la heladera. Si no la comen al día siguiente, por favor acuérdense de tirarla.
- Tirar la yerba y lavar los mates antes de irse. No poner bombillas o mates en el secaplatos, porque luego chorrean líquido verde y se mancha feo la bandejita blanca de abajo.
- Fijarse antes de irse si quedaron vasos, tazas, cucharitas, papelitos, etc. sobre los escritorios y guardarlos o tirarlos.
- Barrer después del almuerzo o de comer facturas, para evitar que se pegoteen al piso migas y azúcares varios.

3. Orden

- Dejar los CDs de música en los estantes respectivos una vez que se escucharon.
- Archivar una vez cada 15 días todo lo que anda suelto.
- Si queda algún material por ahí, guardarlo donde corresponde.
- Si no se va a usar más un equipo, habría que guardarlo en el lugar que le corresponde.

4. Reposición

- Cuando se está por acabar el papel higiénico (pero por favor, antes de que se termine), se pide que se lleve otro al baño...
- Matías y Laura están encargados de reponer yerba, azúcar, papel higiénico, servilletas, cds, toner, dvd, papel, hojas de trincheta, lapiceras, etc. Si alguien ve que algo de eso se va a terminar pronto, sería conveniente avisarles.
- Al mediodía, reponer el agua de los termos para mate, si se consumieron.

5. Convivencia

- Los fumadores pueden salir a fumar afuera.
- No se puede llegar tarde más de cinco minutos.

Al poner en marcha un emprendimiento tenés que ser capaz de pensar en la mejor manera de hacer todo lo que tenés que hacer. Para eso es bueno ser creativo, es decir no hacer de manera automática lo que ya conocemos, o "lo que hace todo el mundo".

Una buena idea, creativa, novedosa, puede ser la clave del éxito de un emprendimiento.

Algunas cosas a tener en cuenta para estimular esa creatividad:

- Buscar ideas que aplican otros emprendedores exitosos y adaptarlas.
- Recorrer tu zona tratando de ver qué hay, qué falta, qué no está funcionando bien, qué está funcionando muy bien, sin dar nada por sabido.

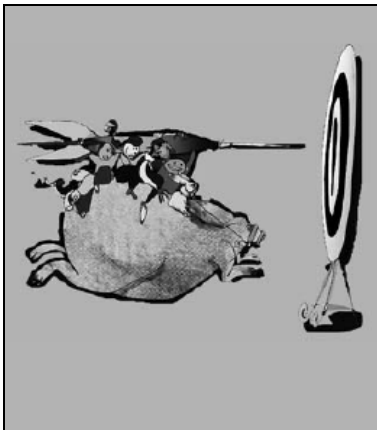
- Darle crédito a tus corazonadas y seguirlas para ver adónde te llevan.
- Hacer las actividades planteadas en el curso, pero no sólo como “tarea”, llevarlas a tu manera de ver las cosas. Un ejemplo podría ser: aplicar la búsqueda de 10 aplicaciones nuevas a un objeto para buscar nuevas utilidades a los recursos de la zona.
- Tratar de ver en qué se parece el problema que tenemos que resolver con situaciones totalmente diferentes pero que tienen algún aspecto en común que nos puede dar ideas.
- Pensar en cosas que son “conocidas” para nosotros como si fueran otra cosa, algo desconocido, nuevo, ajeno. También tenés que tener en cuenta los obstáculos a la creatividad. Tenés que tratar de evitarlos para pensar creativamente.

Es bueno tener en cuenta lo siguiente:

- No pienses que la solución “obvia” a un problema es la mejor.
- No trates de ver en qué se parece algo nuevo con algo que ya conoces, aunque no encaje mucho. Tratá de mirar bien para ver de qué se trata.
- Pensá que aunque una cosa se haya producido de una manera durante mucho tiempo puede ser mejor hacerla de otra.
- No tengas miedo de pensar distinto de los demás.
- No descartes ninguna idea hasta que no hayas considerado bien sus posibilidades

También es bueno que tengas en cuenta otras actitudes que te pueden ayudar a lograr un emprendimiento exitoso:

• Fijar metas:



Es necesario que vayas definiendo las metas a medida que el proyecto se encamina, al menos al mediano plazo: qué te proponés a uno o dos años. Una vez que tu emprendimiento esté en marcha tenés que tener tus metas bien claras.

• Estar dispuestos a asumir riesgos, tolerar la incertidumbre:



Es necesario que seas capaz de trabajar con cierta incertidumbre, sin que ésta te genere una inseguridad que no te permita tomar decisiones necesarias y te paralice.

• Buscar información, estar atento a los cambios.



Tené en cuenta siempre que vas a buscar información en cualquier medio, cuáles son las metas de tu emprendimiento, qué cosas necesitás, qué cambios podrías hacer. Además de estar atento a encontrar aquello que necesitás hay otra cosa que tenés que hacer: esforzarte por captar lo nuevo, y ver qué puede tener que ver con

- **Exigirse eficiencia, calidad y cumplimiento a sí mismo:**



Pensá que un resultado de calidad es tu responsabilidad y tratá de que tu equipo comparta esta idea. Hay que tratar de “hacer todo bien desde la primera vez”. Esto evitará muchos costos que normalmente no se calculan: arreglos, devoluciones, repeticiones de trabajos, ajustes, etc. Conviene registrar por escrito lo que vas haciendo para poder luego controlar qué cosas funcionaron y cuáles no.

- **Persistencia:**



Para lograr una meta de mediano o largo plazo vas a tener que enfrentar muchas situaciones y remontar crisis. Buscá apoyo en tu red, en tus compañeros y seguí adelante.

tu emprendimiento, sus necesidades y sus metas. Un cambio en las leyes y decretos, un nuevo competidor, una nueva tecnología, puede afectar para bien o para mal a tu emprendimiento.

- **Ser ético:**



Tenés que tratar de cumplir lo que prometés, brindarte, ser honesto. Esto puede extenderse pensando en las próximas generaciones: es necesario pensar qué efectos tendrá tu proyecto en el medio ambiente y en la comunidad en la que vivís, para tratar de no dañar a la naturaleza ni afectar a la gente de tu zona.

Seis cosas que se necesitan para que un proyecto funcione bien

1. Mercado

Lo más importante que se necesita es.....un Mercado. Clientes que compren todo lo que fabriquemos.

- Puede ser un solo cliente que compre todo: un acopiador, o un comerciante que tenga un negocio en la ciudad donde venderá lo que nos compre...
- o pueden ser muchos clientes chicos a los que les vamos a vender pocos productos a cada uno.

2. Insumos

Además de clientes, se necesita conseguir las Materias Primas o Insumos necesarios para producir, **en cantidad suficiente**.

Puede ser que su materia prima la saque del monte.

Pero si tiene que comprar la materia prima con la que trabaja, deberá conseguir **varios proveedores**.

Es mejor **comprar o juntar un poco más** de materia prima que la necesaria para las próximas dos semanas.

Puede pensar en **juntarse con otros productores** que necesiten comprar los mismos materiales. Si se pudiera **fabricar la materia prima en la misma comunidad**, el problema sería menor...

3. Equipos

Además de clientes y materias primas, es posible que necesite Instalaciones y Equipos para producir. Una **instalación implica** arreglar un lugar donde producir, un depósito, etc. Los **equipos** son las máquinas y herramientas que usamos.

Si hay que traer equipos de otro lado, es importante estar seguros de que **alguien nos enseñará cómo usarlos**. Conviene que por lo menos dos personas aprendan y sepan usar los equipos, por si una se enferma.

También es importante saber **cómo se pueden arreglar**, y asegurarse de que **se consigan repuestos** si el equipo se rompe.

Para comprar los equipos hay organismos del gobierno que dan subsidios y otros que dan crédito. Estos últimos prestan plata que después hay que devolver, aunque cobran un poco más que lo que dan. Por ejemplo, si dan 1.000 pesos, en un año hay que devolver \$ 1.200.-

Cuanto más plata pidan prestada, más plata van a tener que devolver. Por eso, **una máquina grande, complicada y cara puede costarles más de lo que gana**. Una máquina pequeña y barata les dará ganancia más rápido.

4. Ganar algo

Como ya dijimos, ustedes pueden producir algo para:

- Mejorar la alimentación, la vivienda o la ropa de sus familias.
- Cambiar a través del trueque.
- Vender y tener una ganancia.

Si el objetivo es tener una ganancia deben hacer bien las cuentas. **Lo que les paguen sus clientes debe alcanzarles para pagar todos sus costos**: materias primas, los sueldos de las personas que trabajan, los gastos de transporte, de energía, las cuotas del préstamo que sacaron para comprar un equipo, los arreglos que tienen que hacer en el lugar de trabajo, etc.

Hay proyectos que casi no tienen ningún costo, más que el pago de su propio trabajo.

Ejemplo

Supongamos que usted se dedique a hacer artesanías en palo santo...En ese caso la materia prima la saca del monte, no necesita energía y sólo deberá reponer sus herramientas cada tanto tiempo. Sin embargo, si piensa vender en la ciudad deberá pensar en el costo de transporte, tendrá que comprar bolsitas de papel para entregar las artesanías... y deberá calcular cuánto quiere ganar usted por mes.

Supongamos que usted quiere sacar como mínimo 200 pesos por mes, y vende cada artesanía a \$ 5.- Si tiene un costo de 0,50 centavos por unidad, usted ganará 4,50 por cada artesanía que venda y deberá vender un mínimo de 45 artesanías por mes para obtener ese ingreso de \$ 200.- Si fabrica y vende más de 45 va a sacar más de lo que se propuso, pero si fabrica y vende menos, no va a llegar al dinero que necesita por mes.

¿Podrá fabricar y vender esa cantidad por mes? Haciendo cuentas puede descubrir que quizás es necesario vender más caro (siempre que consiga clientes que le quieran pagar más), o que deberá trabajar más rápido usando otras herramientas, o que deberá pensar en ganar menos por mes. En el caso de los artesanos, la costumbre es hacer todos los pasos de fabricación, desde buscar la madera en el monte hasta encerar la pieza. Pero esta costumbre, si bien respeta una tradición, puede hacer que ganemos menos dinero.

Quizás sea más conveniente dividir el trabajo en pasos y repartir ese trabajo entre varios. ¿Se podría dividir el trabajo de procesamiento de la soja? Tomemos como ejemplo un grupo de artesanas que trabajan con chaguar en Formosa: algunas mujeres sólo se dedican a recolectar el chaguar, otras solamente trabajan secándolo, algunas hilan, otras tiñen, otras sólo tejen yucas y otras se dedican sólo a venderlas... Seguramente en la comunidad hay mujeres que hacen mejor cada trabajo

5. Capital

Si haciendo cuentas descubren que solamente podrán ganar dinero teniendo más herramientas y equipos, o mejorando la comercialización, necesitarán Capital (es decir, dinero) para comenzar o mejorar el proyecto.

En este caso es necesario **saber dónde podrá conseguir el dinero necesario y cuánto dinero necesita.**

A veces la persona que empieza un negocio cree que solamente va a necesitar el dinero para comprar los equipos y las instalaciones para empezar a fabricar.

Pero después, cuando empieza a fabricar y vender, se da cuenta que las ventas no se hacen en seguida...

O que se vende pero se cobra un mes después... a veces pasan dos o tres meses hasta que se consigue vender y cobrar lo que se fabricó. Mientras pasa ese tiempo, es necesario tener dinero para poder seguir comprando y fabricando más productos. Eso se llama Capital de Trabajo. Es importante **calcular todo el dinero necesario**: tanto para empezar como para aguantar el tiempo necesario hasta cobrar las primeras ventas.

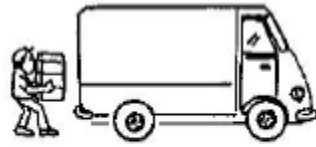
Hasta acá vimos que se necesitan:

- Clientes
- Materias primas
- Equipos e instalaciones,
- Saber qué se quiere sacar con el proyecto y
- Capital...

6. Gestión



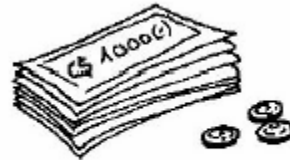
Gestión de ventas
y comercialización



Gestión de compras
y control de
materias primas



Gestión de producción
y mantenimiento de
equipos



Gestión financiera

Además de todo esto es necesario saber llevar adelante el negocio. Esto se llama **Gestión**. En un negocio hay que saber gestionar cuatro cosas diferentes:

- **Hay que saber vender:** encontrar la forma de llegar a los clientes, hacer propaganda de lo que hacemos, hablar con distintas personas para conseguir datos que nos sirvan, saber qué es lo que los clientes buscan, calcular bien los precios, negociar y convencer a los clientes... y cobrar.
- **Hay que saber comprar y controlar las materias primas:** conseguir nuevos proveedores, comparar precios, calidades y formas de pago, pedir y comprar nuevas materias primas antes de que se acaben las que tenemos.
- **Hay que saber producir y mantener las herramientas**
- **Hay que saber manejar el dinero:** hacer presupuestos, calcular costos, saber a quién le conviene más pedirle plata prestada, llevar las cuentas para saber si se gana o pierde plata.

Comercialización: cómo vender más y mejor

Para saber si nos irá bien, tenemos que preguntarnos: ¿hay suficiente cantidad de clientes?

Lo más importante que necesitamos para que nuestro negocio ande bien es tener Clientes que nos compren nuestros productos o que contraten nuestros servicios.

Preguntas para vender más...

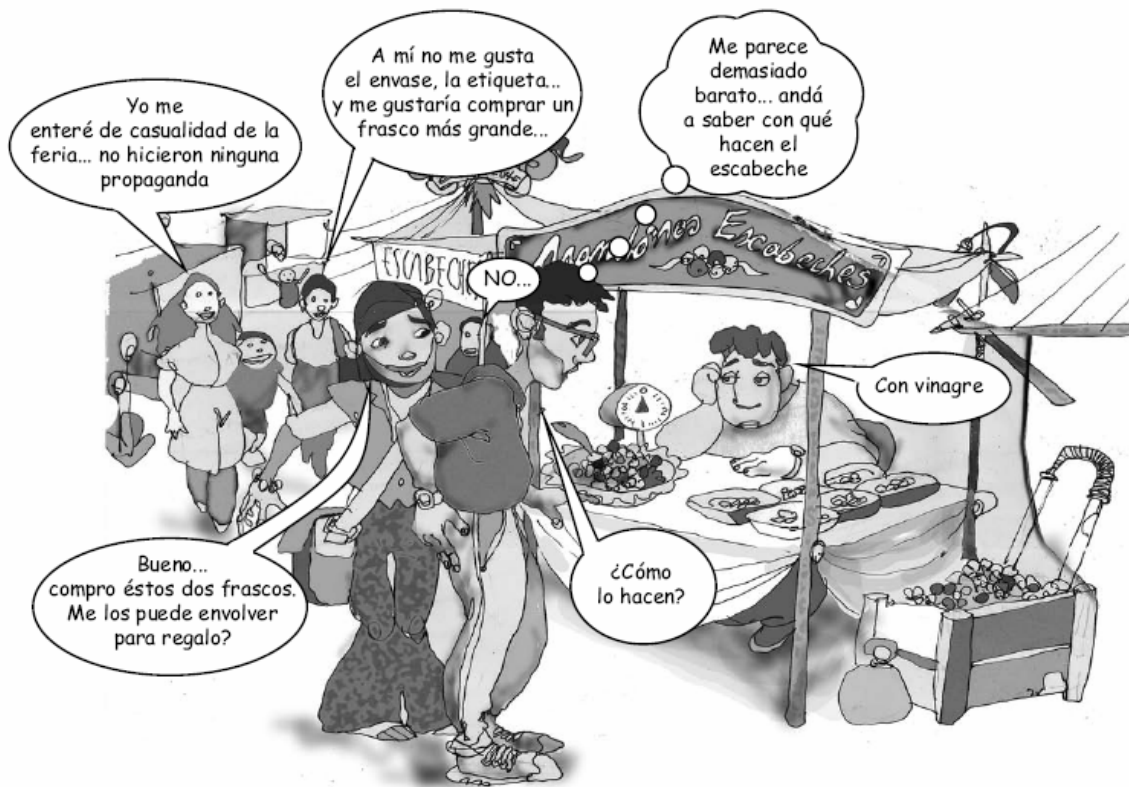
Debemos preguntarnos:

- ¿Qué otros clientes podremos conseguir?
- ¿Dónde compran?
- ¿Cómo se enterarán de lo que ofrecemos?

- ¿Dónde estarán los clientes a los que les gusta el tipo de productos que fabricamos o que necesitan contratar el tipo de servicios que ofrecemos?
- ¿Qué otras cosas podemos producir o que otros servicios podemos ofrecer que a ellos les guste o necesiten?
- ¿Estarán conformes con la calidad, con el tamaño y con el envase de nuestros productos?
- ¿Qué deberíamos cambiar o mejorar?
- ¿Podemos llegar con nuestros productos hasta los consumidores de una mejor manera?
- ¿Pagarán el precio que les pedimos por los productos?

Ejercicio

Mirá la siguiente situación y tratá de descubrir qué cosas deberían mejorar los productores que están tratando de vender en esta feria. Escribí tu opinión y luego da vuelta la cartilla y lee las frases de abajo para ver si acertaste.



Cosas que deberían mejorar:

1. hacer más publicidad para que la gente vaya a la exposición o a la feria.
2. preparar papel o cajitas y moñitos para envolver los dulces y escabeches para regalo.
3. aumentar el precio fijado para que los clientes no desconfíen de la calidad.
4. tener mayor variedad de productos, gustos y tamaños.
5. hablar más con los clientes. son demasiado callados, esto no incita a comprar.

El dibujo ilustra una situación real: la feria se hizo aprovechando una cena con bailes y orquestas en un club. Los productores no vendieron allí casi nada. El lugar no era adecuado.

La gente no iba a comprar dulces o escabeches, sino a comer y divertirse...Es importante vender en el lugar adecuado, a los clientes apropiados, al precio justo, con un tipo de envase que ayude a la venta y contar con argumentos que ayuden al cliente a tomar la decisión de compra.

En esta cartilla vamos a ver juntos cómo vender más.

Para eso vamos a mostrar casos que nos permitan contestar las preguntas y saber:

1. **Quiénes son nuestros clientes**
2. Qué vender y **cómo mejorar** el producto
3. Cómo podemos hacer **publicidad**
4. Cómo mejorar la **presentación** de los productos
5. **Dónde y cómo** podemos vender más y mejor
6. A qué **precio** nos conviene vender

1. Quiénes son nuestros Clientes

Algunos **productos** se pueden vender en la misma comunidad. Eso puede pasar con los dulces y golosinas y con la ropa. En esos casos, conocemos a los clientes: son vecinos.

Pero otros productos se venden a gente de otros lugares: turistas, gente que pasa por la provincia para hacer negocios, o funcionarios, etc.

Algunos productos, aunque estén hechos en El Chaco o en La Rioja, se venden a comerciantes de otras ciudades: Rosario, Buenos Aires, Córdoba, Bariloche, Iguazú...

Y también hay algunos productos que se pueden vender en supermercados de todo el país o incluso en otros países.

En cada caso la gente que compra es diferente.

CASOS

1. El grupo de mujeres con las que nos juntamos preparamos comidas para fiestas.

Y cuando no tenemos encargos nos vamos a una feria en Roque Sáenz Peña a vender empanadas. Nuestras clientes son casi siempre mujeres, porque son las que se encargan de organizar las fiestas familiares. Nos fuimos haciendo fama con el "boca en boca". También nos conectamos con clubes y salones de fiesta que nos recomiendan.

Hay mucha gente que regatea el precio pero también hay muchas mujeres que prefieren pagar bien antes que pasar papelones. Tenemos distintas combinaciones de platos por distintos precios.

2. Yo hago hilado de lana de oveja.

Vendo por encargo y como mínimo vendo 20 kilos. Antes le vendía a revendedores de Tucumán y Córdoba y no podía aumentar el precio porque me dejaban de comprar, pero ganaba poco. Incluso me pagaban a veces con mercadería. Me ahorra el transporte y no tenía que ir a la ciudad a comprar harina, yerba o azúcar, pero haciendo cuentas no me convenía. Entonces me empecé a conectar directamente con artesanos, y con los mejores de cada provincia.

Iba a las ferias y exposiciones y me hice unos volantes y un muestrario. Mis clientes saben que la lana que les vendo es bien limpia, no tienen que lavarla ni van a encontrar pasto o basuras. Además las tiño con tinturas naturales y tengo variedad de colores. Claro, me tuve que comprar un celular para recibir los pedidos y arreglar los envíos y los cobros.

Sabiendo quiénes son nuestros clientes, cómo son, dónde están, qué costumbres tienen, en qué gastan la plata, podemos **pensar mejor cómo hacer la publicidad** de nuestro producto. Pero además podemos saber **qué otros productos** podemos ofrecer, cómo mejorar lo que producimos y **cómo les gustaría recibir el producto**.

Cuando vendemos dentro de la comunidad es más fácil conocer a los clientes y preguntarles. Pero cuando vendemos productos o servicios fuera de la comunidad, no sabemos quiénes son nuestros clientes. Y es muy importante saber qué piensan.

Ejemplo: un análisis de los clientes que compran artesanías

Un grupo de artesanos de la provincia del Chaco que viajaron a Buenos Aires para participar de una feria se pusieron a preguntar a muchos turistas sobre cómo y por qué compran artesanías.

Así, averiguaron que:

- las mujeres compran más artesanías que los hombres,
- los que más compran son quienes tienen entre 40 y 50 años y los estudiantes y profesionales que salen de la universidad.
- los turistas argentinos compran más que los extranjeros,
- 7 de cada 10 compradores llevaban artesanías para regalar,
- 6 de cada 10 se interesan más por el arte étnico que por las artesanías con alguna utilidad.
- Solamente a 1 de cada 10 los precios en los negocios de la ciudad les parecen caros.
- Al resto les parecen buenos o no saben.
- A todos les gustaría saber más acerca de la cultura de la comunidad que produjo la artesanía.
- Para todos es importante que las artesanías tengan algún certificado de origen con información sobre el artesano que la hizo.

Sabiendo estos datos hicieron varias cosas para vender más y mejor:

- Si se acerca una pareja al lugar donde están vendiendo artesanías, le hablan a la mujer y no al hombre, porque es más posible que compre.
- Sabiendo que muchos compran artesanías para regalarle a otros, tienen preparados sobres, o papel para envolver regalos, con lindos dibujos, o papel madera, en lugar de bolsitas de plástico (el plástico le quita valor al producto).
- Como los precios que se pagan en la ciudad no les parecen caros a los turistas, los artesanos averiguan esos precios para no cobrar menos que eso cuando le venden a un turista...
- Imprimieron folletos donde cuentan algo de la cultura regional: las costumbres, el origen, alguna leyenda.
- Le agregan una etiquetita que dice “certificado de autenticidad” con el nombre la firma del artesano, los materiales con que fue realizada la pieza, y un número
- Como los turistas prefieren las artesanías étnicas (máscaras, tapices, adornos) más que las utilitarias, producen artesanías de ambos tipos en lugar de hacer solamente cosas que se usen (como cinturones, ponchos o medias).
- Como los profesionales son los que más compran artesanías, ubicaron gente de los Colegios Profesionales (médicos, ingenieros, abogados) para que compren artesanías para regalar a fin de año.

Ver [la Guía de actividades para el joven emprendedor rural. Completar el ejercicio “Preguntándole a los clientes”](#)

2. Qué vender y cómo mejorar el Producto

Si preguntamos a nuestros clientes qué cosas les gustan de nuestros productos o servicios y qué cosas cambiarían, seguro que podremos mejorar nuestra oferta.



Mayra, dueña de la fábrica de alfajores Ña Juana, de Cañuelas, invirtió todo el crédito que consiguió en mejorar la imagen del producto: diseñó la marca, el envoltorio, las cajas en donde salen de la fábrica.

Diego Ayala y Silvia Zambón de Corrientes, comenzaron produciendo aceites vegetales mediante un método de extracción por arrastre con vapor, a partir de lotes de plantas compradas a terceros o en algunos casos regaladas (aserrín de eucaliptos, palosanto y hojas de naranjo), pero luego, averiguando acerca de las demandas de las empresas químicas de la zona, decidieron plantar ellos mismos algunas especies regionales para ampliar la oferta: citronella, lemon grass o vetiver.



Mariana y Karina, de San Juan, comenzaron a producir alimentos para celíacos, pero ahora se proponen además abrir un local propio, donde un celíaco pueda sentarse a comer un helado a la tarde o salir a cenar. Mariana sabe que no hay este tipo de oferta en San Juan, porque su propia hija es celíaca.

Susana Ortega, de Salta, una vez que viajó a una feria artesanal, vio como artesanos de otros lugares usaban las técnicas de telar tradicionales para hacer otros objetos útiles además de ponchos y tapices. Entonces se dedicó a tejer fundas de almohadones, mantas de cama, cortinas y otros objetos que tradicionalmente no hacía. Ahora vende juegos completos para adornar una habitación repitiendo el mismo dibujo en todas las piezas.



También se pueden agregar productos a lo que uno ya ofrece o mejorar los productos agregando algunos elementos. O mejorar el envase y poner una marca

[Ver la Guía de actividades para el joven emprendedor rural. Completar el ejercicio "Mejorando la oferta"](#)

3. Cómo podemos hacer publicidad

- Dando muestras gratis para que lo prueben.
- Haciendo descuentos.

- Haciendo volantes y folletos.
- Preparando listas de precios y catálogos.
- Mejorando el lugar de trabajo.
- Usando carteles.
- Entregando tarjetitas con datos.

[Ver la Guía de actividades para el joven emprendedor rural. Completar el ejercicio “Alternativas publicitarias”](#)

4. **Dónde podemos vender**

¿Cómo llega nuestro producto a nuestros clientes?

Si fabricamos un producto, sea primario (un cultivo, o ganado) o sea un producto elaborado, pocas veces podemos vender directamente a los clientes finales. Le vendemos a **intermediarios, que se quedan con algo de plata**: un acopiador, un distribuidor que anda por la zona o un comerciante que tiene un negocio en otra ciudad. Si brindamos un servicio, es más posible que vendamos a un cliente final.

Veamos distintos casos:

Eulogia le vende parte de los cintos que hace a un acopiador, que le compra a varios artesanos de la zona y transporta la mercadería a negocios de Salta, Córdoba, y Buenos Aires, donde compran los turistas.

Lucía, dueña de una chacra donde puso una hostería y brinda servicios de turismo rural, hizo un acuerdo con varias agencias de viaje de centros urbanos que venden su servicio a cambio de una comisión del 20%.

5. **Cómo podemos vender más y mejor**

Un aspecto importante para vender es saber convencer, no ser tímidos, ser agradables y simpáticos, conocer el producto y tener buenos argumentos contra las objeciones que pueden hacer los clientes.



6. A qué Precio nos conviene vender

A veces nos cuesta pensar en lo que valen nuestros productos en dinero. Si tenemos la autoestima baja, quizás no nos animemos a subir el precio de nuestros productos o servicios.

En algunos casos hay costumbre en algunas familias rurales de cambiar productos por mercadería. En estos casos muchas veces se acepta lo que nos ofrecen sin calcular si estamos cobrando lo que vale nuestro tiempo y nuestro trabajo.

Una pregunta que nos podemos hacer es... ¿cuánto vale nuestro producto en la ciudad? Claro que a esto deberíamos descontarle lo que le cuesta al acopiador llevar los productos a la ciudad y venderlos... En el capítulo siguiente te pedimos que hagas este cálculo. Lo importante es hacer bien las cuentas para no salir perdiendo.

Pero ese precio es el mínimo que deberíamos cobrar. Eso no quiere decir que no podamos cobrar más caro. ¿Podremos vender el mismo producto a un precio mayor?

El precio de un producto depende, entre otras cosas de:

- **EL LUGAR DONDE SE VENDE:** la miel más cara se vendía en un comercio de productos artesanales, la miel más barata en un supermercado.
- **EL ENVASE:** la miel más barata es la que se saca del tonel: no tiene etiqueta y el frasco es de plástico. La miel más cara es la que viene en frasco de vidrio.
- **LA MARCA:** la miel más cara es de una marca reconocida. Las otras no...

Muchas veces el producto o el servicio es excelente... pero los únicos que lo sabemos somos nosotros. Por eso es indispensable comunicarle esa calidad al cliente. Entonces... si se mejora la presentación del producto (el envase, la etiqueta), se le pone una marca y se eligen los lugares donde se venderá, es posible que se pueda subir su precio.

En este capítulo

- **aprendimos** la importancia de saber **quiénes son nuestros clientes**
- **analizamos** por qué es importante llegar al cliente de forma más directa
- **descubrimos** que hay que pensar bien a qué **precio** nos conviene vender
- **vimos** distintas formas en que podemos hacer **publicidad**

[Ver la guía sobre oportunidades comerciales que integra este kit](#)

Costos: cómo sacar bien las cuentas

Por qué hay que sacar bien las Cuentas



En el capítulo “Seis cosas que se necesitan para que un proyecto funcione bien” dijimos que mucha gente no saca cuentas ni piensa en el futuro cuando se pone a trabajar. Eso hace que después las cosas no resulten. Y así los proyectos quedan por la mitad.

Pero ya invertimos plata. Pusimos esfuerzo y compramos insumos o herramientas. Recién cuando vamos a vender nos damos cuenta que hacer los productos nos costó muy caro. Y que nadie los va a comprar al precio que tendríamos que vender.

Tenés que sacar bien las cuentas si querés:

- Tener una ganancia,
- Saber cuánto podés cobrar por lo que hacés,
- Ver en qué gastás la plata,
- Ver cómo podés gastar menos.

Lo que te paguen tus clientes debe alcanzarte para pagar todos los gastos: materiales, el sueldo de las otras personas que trabajan con vos, los gastos de transporte, de energía, las cuotas del préstamo que gestionaste para comprar un equipo, los arreglos que tenés que hacer en el taller, la compra de algunas herramientas cuando se rompan o se gasten, lo que cuesta el viaje para vender en la ciudad, o los envases para entregar tus productos.

Y además debés calcular cuánto querés ganar por mes para los gastos de tu casa o para poder comprar otros equipos y hacer crecer el negocio.

Preguntas que podrás responder si hacés bien las cuentas:

- ¿Cuántos gastos tendremos por mes?
- Con lo que vendamos... ¿podremos pagar esos gastos?
- ¿Cuánto vamos a ganar o cuánto vamos a perder?
- Si producimos y vendemos más ¿crecerán nuestros gastos? ¿cuánto?
- ¿Qué gastos seguirán siendo iguales aunque aumentemos la cantidad de productos o servicios que vendamos?
- ¿Son correctos los precios de venta de nuestros productos?
- ¿Conviene producir poca cantidad o conviene producir mucho?
- ¿Qué gastos podemos bajar?

¿Qué son los costos?

Los costos son todas las cosas que usás para trabajar. También es un costo el trabajo que necesitás para fabricar tus productos u ofrecer tus servicios, tanto tu trabajo como el de las personas que tenés que contratar. Siempre hay que calcular los costos en dinero.

Para practicar, te proponemos leer la lista que escribimos abajo y marcar con una cruz las cosas que son costos en tu proyecto:

- transporte de productos
- insumos
- nafta o gasoil
- la comida para tu familia
- equipos o máquinas
- correo y/o teléfono
- Envases
- Arreglos de tu casa
- La compra de herramientas nuevas
- Alquiler o arreglos del lugar de trabajo
- Ayudantes, técnicos o jornaleros
- Ropa y calzado para tus hijos
- Tu propio trabajo
- El uso de herramientas y máquinas que ya tenemos o compartimos

En la lista pusimos “la comida para tu familia”, “ropa y calzado para tus hijos”, “arreglos de tu casa”. Esos son gastos de tu familia pero no son costos de tu proyecto. Es importante no mezclarlos.

Muchos emprendedores usan un bolsillo del pantalón para guardar la plata de su retiro mensual, que usan para los gastos personales. Con la plata de ese bolsillo pagan los gastos familiares. En el otro bolsillo guardan el resto de la plata que cobran por las ventas del negocio. De allí pagan los costos del negocio. De esa forma no se confunden.

En la lista de la página anterior también pusimos: “el uso de herramientas y máquinas que ya tenemos o que compartimos” Muchas personas no calculan eso como un costo.

Aunque nos presten las herramientas o el lugar de trabajo, también son un costo...

¿Cómo hacemos para saber cuánto nos cuesta usar las máquinas, equipos y herramientas que ya tenemos? Tenemos que calcular cuánto tiempo nos durarán hasta tener que comprar otras nuevas porque éstas que estamos usando ya no van a funcionar. Después hay que calcular cuánta plata hay que ir separando todos los meses para evitar así una sorpresa.



Ejemplo 1

Esto nos cuentan jóvenes de una cooperativa de Tres Isletas en el Chaco: “En nuestro emprendimiento tenemos el problema del transporte de la mercadería hasta Roque Sáenz Peña, Resistencia, Corrientes, y otras ciudades de la zona. Como el costo del flete es muy caro decidimos comprar una camioneta por \$ 10.000.- Calculamos que esa camioneta nos va a durar 5 años porque se va a usar mucho y los caminos son malos. Si dentro de 5 años vamos a tener que volver a gastar \$ 10.000, tenemos que juntar \$ 2.000 por año, o sea \$ 167 por mes. Ese va a ser el costo por mes para poder reemplazar la camioneta cuando ya no sirva.”

Los costos se calculan en diner

Para poder calcular los costos que tenés, hay que pensar cuánto vale cada cosa en dinero: para calcular el *costo del trabajo* no hay que calcular solamente cuántos días se van a trabajar. También hay que tener en cuenta *lo que hay que pagar por jornal*, o lo que querés cobrar por jornal o por mes como dueño del negocio.

No todos los costos son iguales. Existen costos de:

Producción:

Cómo llevar el control de lo que se cobra y que se paga. Otro costo es la cuota de un préstamo, si tenés que pedirlo para comprar alguna herramienta o equipo.

- Los insumos, las máquinas, las herramientas,
- los sueldos o jornales de quienes trabajan,
- el transporte.

Comercialización:

Cómo llegar con el producto al cliente y vender

- La comisión o el sueldo de los vendedores,
- El transporte para llegar hasta la ciudad,
- La publicidad, etc.

Administración

Cómo comprar, organizar el equipo de trabajadores y producir o dar el servicio

- Los impuestos,
- La impresión de facturas,
- Las carpetas para guardar las facturas, etc.

Organizar así los costos te sirve para comparar cuánto gastás en cada parte del emprendimiento.

Costos fijos y costos variables

Esta otra forma de agrupar los costos te sirve para saber cuánto es lo mínimo que tenés que fabricar, vender y cobrar para no perder plata...

También te sirve para ver cuál es el precio más bajo al que podés vender los productos sin perder plata.

Son **costos variables** aquellas cosas o servicios que tenés que gastar más cuando producís más cantidad de productos.

- Los materiales (un cierre, hebillas de metal, frascos, etiquetas, etc.) o la mano de obra (el trabajo de Juan) son costos variables: si se tienen que producir más se va a gastar más en materiales y en mano de obra.

En cambio...

Costos fijos son aquellas cosas o servicios que hay que pagar todos los meses, y que no cambian su precio aunque se produzca mucho o poco.

- Costos fijos son los salarios, los retiros del dueño para sus gastos personales, los alquileres, las amortizaciones, los impuestos, las cuotas de seguros, las cuotas de los créditos, y todas las cosas que hay que pagar todos los meses y que no aumentan aunque fabriques y vendas poco o mucho.

EJERCICIO

En la planilla de la página siguiente ponemos los distintos costos organizados por tema. Fijate si en tu proyecto cada costo de la lista es fijo o variable y hacé una cruz en la columna que corresponda. Dejá en blanco aquellos costos que no tengas.

	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
COSTOS DE PRODUCCIÓN		
materia prima		
mantenimiento de los equipos, repuestos		
amortización de los equipos		
mano de obra (empleados)		
jubilaciones		
vacaciones de los empleados		
alquiler del galpón o el taller		
mantenimiento del lugar de trabajo (arreglos, mejoras)		
electricidad		
envases		
gastos de fraccionamiento o envasado		
gas		
agua		
imprevistos, varios		
seguro por robo y/o incendio		
otro:		
COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN		
alquiler de un local para venta		
publicidad		
comisiones de los vendedores		
diseño e impresión de etiquetas		
fletes o gastos de envío		
amortización del vehículo		
nafta o gasoil para el vehículo		
seguro del vehículo		
patente del vehículo		
gastos de comunicación (teléfono, correo)		
impuesto a los ingresos brutos		
otro:		
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN		
honorarios del contador		
retiros personales (sueldo del dueño)		
impuesto a las ganancias		
gastos de papelería (cuadernos, facturas, lapiceras)		
otro:		
COSTOS FINANCIEROS		
cuotas del crédito		
gastos por mantener una cuenta bancaria		

Ahora debés tener más claro cuáles de tus costos son fijos y cuáles son variables. Si sumás los costos variables y los costos fijos tendrás tus costos totales.

Costos totales = costos fijos + costos variables

Qué es el Punto de Equilibrio

- Si producís y vendés una cantidad de productos por mes por un valor total más bajo que la suma de todos los costos que tenés en el mes, **tendrás pérdidas.**
- Si producís y vendés una cantidad de productos por mes por un valor total más alto que los costos totales del negocio en ese mismo mes, **tendrás ganancia.**
- Si producís y vendés justo la cantidad de productos por mes que te permiten cubrir el total de los costos, **estás en el Punto de Equilibrio.** En ese punto quedás empatado, es decir, podés pagar todos tus costos (incluyendo lo que necesitás retirar como dueño para que tu familia pueda vivir) pero **no tenés ganancias o excedente.**



Calculando el Punto de Equilibrio de tu Proyecto

¿Cómo podés saber cuánto tenés que producir y vender para llegar al punto de equilibrio? Vamos a ir dando paso por paso para averiguarlo...

1. Primero tenés que **saber cuánto cuesta fabricar cada unidad de producto** que vendés, pero sumando solamente los **costos variables**, es decir, aquellos costos que varían según la cantidad de productos que fabricás. [Ver las páginas 15 y 16 de la "Guía para planificar Proyectos Productivos"](#), donde incluimos un cuadro que te ayuda a calcular cuánto te cuesta cada unidad de producto.
2. El segundo paso es saber cuánto suman nuestros **costos fijos**
3. Conociendo los costos fijos y los costos variables, tenés que **fijar el precio de venta**. Para conocer diferentes formas de fijar el precio, podés [consultar la cartilla sobre comercialización](#).
4. El cuarto paso es analizar qué pasa con lo que se cobra y con los costos que se deben pagar si se producen y se venden distintas cantidades. Algunas veces hay que vender una determinada cantidad para que recién se alcance el punto de equilibrio.

Para llegar al punto de equilibrio podés calcular los costos cambiando los precios o los costos variables,

[En la guía para planificar proyectos productivos incluimos un espacio para sacar cuentas y definir su punto de equilibrio.](#)

EJERCICIO

¿Cuál es el punto de equilibrio de los productos de su proyecto?

¿Cuánto es lo mínimo que tenés que fabricar y vender por mes de cada producto para poder pagar todos tus costos?

Te proponemos que hagas las cuentas de los 4 pasos:

1. Calculá cuánto te cuesta producir cada unidad de producto (costos variables);

2. Calculá tus costos fijos;
3. Definí el precio;
4. Con estos números calculá tu punto de equilibrio haciendo tablas.

¿Qué hacemos si el Punto de Equilibrio es muy alto?

Podés llegar a descubrir que recién llegás al punto de equilibrio si fabricás y vendés mucha cantidad de productos. Más de lo que podés fabricar o más de lo que podés vender.

1. Fabricar más

Si no podés producir la cantidad de productos que necesitás, puede ser que el problema sea la tecnología, los equipos o las herramientas que tenés. En ese caso, debés comprar más equipos para poder producir más cantidad de productos de los que podés hacer ahora. Si fuera así, es posible que necesites un crédito para comprar esos equipos. En ese caso, deberás incluir la cuota del crédito en el cuadro de costos fijos para volver a calcular cuánto necesitás vender por mes.

2. Vender más

El otro problema que podés tener es el del mercado. Quizás haya que vender en otros mercados artesanales, en otras provincias o en Buenos Aires, y en ese caso pueden aparecer costos de ventas no calculados... Hay que estudiar un poco cuánto y cómo se puede vender de otras maneras... y para eso podés leer la [cartilla sobre comercialización](#).

3. Subir el precio y tener más ganancia

Otra forma de llegar al punto de equilibrio sin tener que fabricar y vender tanta cantidad es subiendo el precio. Pero esto también es una decisión comercial... de nuevo te recomendamos que leas la [cartilla de comercialización](#).

4. Bajar los costos fijos

Si no podés fabricar tanto y dudás de conseguir un crédito para comprar equipos, o no podés vender tanto y no podés subir el precio por el riesgo de perder clientes, la última alternativa es bajar los costos. Primero tenés que ver si algunos costos fijos se pueden bajar:

- juntarte con otros emprendedores para compartir;
- calcular un retiro menor para vos como dueño;
- negociar con el dueño del taller para que te baje el alquiler, o
- organizar el transporte de la mercadería aprovechando los camiones que vuelven vacíos de otros lugares para bajar ese costo, o compartir con otros emprendedores los fletes o los vendedores, entre otras medidas.

¡Tratá de no empezar a recortar los costos de publicidad, de envasado y de ventas! Si no te hacés conocer y si dejás de tener vendedores, seguramente bajará la cantidad de productos que estabas vendiendo. Si no, el ahorro que hacés en los costos, va a hacer que ganes menos, y al final vas a estar igual o peor que antes.

5. Bajar los costos variables

Lo último que podés analizar es cuáles costos variables se pueden bajar, aunque si querés bajar los costos variables es posible que baje la calidad del producto... Lo que sí podés hacer es ver si hay proveedores que te vendan los mismos insumos más baratos. También podés juntarte para comprar entre varios o para producir y vender entre varios y conseguir así mejores precios de compra y mejores clientes.

Conclusión:

Analizando costos podés saber si el proyecto podrá seguir funcionando si en algún momento tuvieras que pagar todos los costos del proyecto. ¿Podés dejar de depender de que alguien te

preste, te ayude, te subsidie o te done lo necesario? Como vimos en la cartilla, es muy importante identificar todos los costos de un negocio.

Hacer un buen cálculo es necesario para saber:

- cuánto ganás o dejás de ganar,
- si vale la pena hacer un determinado proyecto o no
- cuáles son las decisiones que podés tomar para que el proyecto te deje más plata.

Por eso, es bueno que te pongas a hacer los cálculos, buscar a alguien que te ayude, y sacar tus costos.